



HAL
open science

La coopération interprofessionnelle, antécédent à la performance inter-organisationnelle ?

Léna Masson

► **To cite this version:**

Léna Masson. La coopération interprofessionnelle, antécédent à la performance inter-organisationnelle?. 29ème Congrès de l'AGRH, Oct 2018, Lyon, France. hal-01897730

HAL Id: hal-01897730

<https://hal.science/hal-01897730>

Submitted on 17 Oct 2018

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.

LA COOPÉRATION INTERPROFESSIONNELLE, ANTÉCÉDENT À LA PERFORMANCE INTER-ORGANISATIONNELLE ?

Auteurs

Léna Masson, Institut de Recherche en Gestion (EA2354), Université Paris-Est Créteil

Résumé

Cette communication se penche sur le rôle que peut jouer la coopération interprofessionnelle au sein de la firme-pivot – chef d'orchestre du réseau – dans la coordination d'activités collectives inter-organisationnelles. Si la littérature reconnaît le rôle de la coopération inter-organisationnelle au sein des organisations réseaux, la coopération interprofessionnelle est peu étudiée dans ce cadre.

Nous présentons ici les résultats d'une étude de cas menée dans une organisation « à risque », soulignant les facteurs et effets de la coopération sur le terrain, nous permettant d'établir un lien entre coopération interprofessionnelle et performance inter-organisationnelle.

Mots clef : Coopération ; Communication ; Organisation Réseau ; Performance

Introduction

Si les difficultés de la coopération et les effets souvent délétères de leur absence ont été largement étudiés, nous les analysons ici dans le cadre de la coordination d'activités confiées à des entreprises sous-traitantes. Nous soutiendrons que la coopération interprofessionnelle (entre différentes unités de la même organisation) au sein de la firme-pivot qui externalise est nécessaire à une coordination inter-organisationnelle de qualité, menant ainsi à la performance et à l'atteinte des objectifs du projet (ici le projet d'arrêt d'une installation industrielle pour maintenance) dans lequel ces relations s'insèrent.

Nous avons conduit une recherche au sein d'une entreprise que nous nommerons l'Organisation Donneuse d'Ordres (ODO)¹, et plus précisément dans l'une de ses directions : la Direction Production d'ODO (DPODO). DPODO est ce que la littérature appelle une « organisation à risques », elle est constituée d'un niveau national et de multiples usines de production. De manière cyclique, DPODO procède à l'arrêt de ses installations pour en réaliser la maintenance. Ces activités de maintenance sont effectuées majoritairement par des entreprises sous-traitantes venant réaliser les travaux directement sur l'installation et gonflant les effectifs des sites de plus de moitié. À l'organisation « classique » se superpose alors une organisation « projet », matricielle et temporaire, incitant les différents métiers de chacun des sites de DPODO à coopérer de manière accrue entre eux ainsi qu'avec les responsables des entreprises sous-traitantes afin d'organiser la réalisation des activités par les opérateurs sous-traitants dans un temps imparti et en respectant de nombreuses règles ayant trait à des domaines variés (sécurité, qualité, techniques, etc.).

Notre recherche est multiniveaux : nous avons étudié la gestion nationale des sous-traitants et l'organisation nationale du travail de maintenance, ainsi que cette gestion et organisation au niveau local et la façon dont elles peuvent affecter les situations de travail quotidiennes. Notre objectif est d'identifier les difficultés et facilités de développement des coopérations pouvant permettre l'implication des acteurs et les apprentissages organisationnels au sein d'une organisation « réseau » (Boulangier, 1990 ; Fréry, 1997) de « type V (dimension verticale des opérations productives) » (Guilhon & Gianfaldoni, 1990, p.106).

Sur les sites étudiés, les difficultés de coopération interprofessionnelle ont des conséquences sur la coordination explicite des activités réalisées par les sous-traitants. Bien que notre démarche ne soit pas comparative, nous observons de fortes différences en matière de coopération interprofessionnelle d'un site à l'autre. Sur le Site 1, elle est présente et les tensions qui peuvent survenir perturbent peu la réalisation des travaux par les sous-traitants ; sur le Site 2, elle s'étiole depuis plusieurs années, avec des conséquences sur la coordination et la réalisation des travaux de maintenance par les sous-traitants, et donc in fine sur la performance du projet d'arrêt.

Nous tenterons de répondre à la question suivante : quels effets peut induire la coopération interprofessionnelle sur la performance d'un projet inter-organisationnel ? Nous

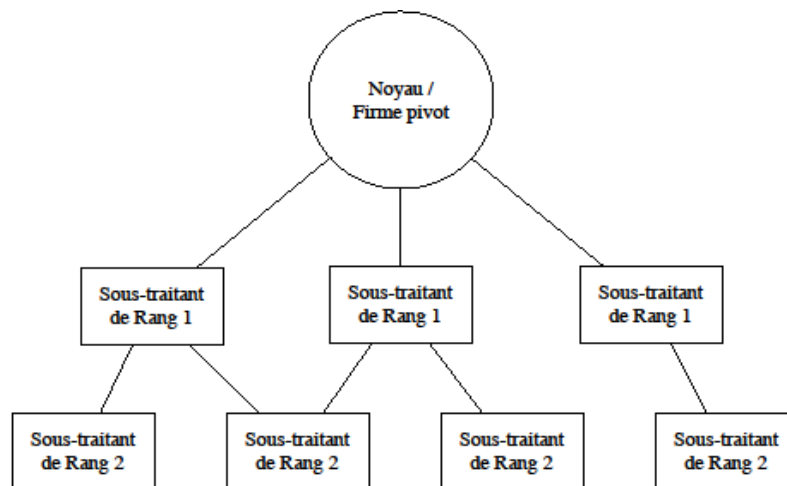
¹ De façon classique, le nom de l'entreprise a été anonymisé à sa demande ; l'analyse, les résultats et les recommandations sont la responsabilité de l'auteur.

synthétiserons dans une première partie la littérature sur laquelle nous nous appuyons pour interroger notre terrain et interpréter les informations recueillies, notamment les concepts de coopération et de coordination ; puis nous présenterons les résultats obtenus par une observation longue et des séries d'entretiens, identifiant certaines des dimensions pouvant influencer le développement de la coopération interprofessionnelle au sein de DPODO et pouvant avoir des conséquences sur la coordination des activités de maintenance sous-traitées et sur leur performance.

1. Littérature : Entre coopération et coordination des activités au sein de l'entreprise réseau

L'externalisation² s'est développée à partir des années 1980. Elle a été définie à de nombreuses reprises, mais consiste toujours à confier à une entreprise externe certaines activités qui ont pu être réalisées ou non en interne. Desreumeaux (2015) précise que la décision d'externalisation vient modifier la structure de l'entreprise : le donneur d'ordres devient le noyau d'un réseau dont le contrat constitue la « pierre angulaire » (Gosse et al., 2002, p.114). Nous parlerons ici d'entreprises réseaux, regroupant « contractuellement un ensemble de firmes juridiquement indépendantes reliées verticalement, au sein duquel une firme principale, qualifiée de firme-pivot, coordonne de manière récurrente des opérations d'approvisionnement, de production et/ou de distribution qui dépasse ses frontières » (Melin, 2014, p.144).

Figure 1 : Exemple d'une structure simplifiée d'entreprise réseau



Ce type de structure pyramidale correspond à une organisation de « type V », c'est-à-dire un système de « production quasi-hiérarchisé au bénéfice d'une grande firme qui, par la concentration de l'information, contrôle l'ensemble du cycle productif » (Guilhon & Gianfaldon, 1990, p.107).

Les organisations impliquées sont liées par des stratégies de partenariat verticales où le principal problème est la « coordination optimale des ressources le long de la chaîne de valeur » (Paché, 1995, p.381). C'est au noyau qu'il revient de mettre en place les dispositifs

² Nous utilisons ici les termes d'externalisation et de sous-traitance dans le même sens.

d'intégration et de coordination permettant l'efficacité de l'organisation réseau (Melin, 2014, p.146 ; Fréry, 1996, p.76 ; Mazaud, 2006, p.5).

Lorsque l'organisation réseau fonctionne en mode projet, cette coordination devient à la fois plus nécessaire et plus difficile. Pour Lorino (2003, p.253), un projet est « un ensemble d'activités finalisé par l'atteinte d'un résultat défini préalablement ; réalisé dans un cadre temporel précis, avec une date de démarrage et une date d'achèvement déterminées préalablement ; doté d'un ensemble de ressources, d'une organisation et d'un mode de pilotage propres ». L'une des principales caractéristiques de l'organisation en mode projet est d'exiger plus de transversalité ; l'équipe projet « fait appel aux ressources des structures 'métier' afin d'atteindre des objectifs de performance » (Zannad, 2009, p.51). L'organisation en mode projet présente de nombreux avantages contribuant à la performance de l'entreprise et/ou du projet (qualité, coûts, délais) comme par exemple l'accroissement de la motivation, de la satisfaction au travail, ... (Denis, 1986 ; Genin, 1994 ; Leroy, 1995) ; mais elle présente aussi un « côté sombre » (Asquin et al., 2007, p.2) : pression exacerbée, individualisation des trajectoires, perte de solidarité collective, dilution des expertises, tensions de rôles exacerbées, etc. Martin (2012, p.140) identifie que l'organisation matricielle résultant des organisations projet se superpose souvent à l'organisation initiale, les acteurs restant donc « pour la majorité d'entre eux, affiliés à une structure de l'ancienne hiérarchie (section, service, unité) bien que d'autres structures de projet viennent s'y ajouter ». Les acteurs font alors face à un « empilement d'organisations » ayant chacune leur propre logique, temporalité, objectifs (ibid).

Nous abordons ici la question de la performance d'un projet sous l'angle de la coordination de ses multiples activités et nous montrons que la coopération doit constituer le socle de la coordination lorsqu'interdépendance et complexité sont fortes. La coordination a majoritairement été théorisée de manière contingente, les auteurs tentant d'identifier les modes et mécanismes les plus efficaces en fonction du type d'interdépendance, de la phase temporelle d'un projet, du niveau d'incertitude et de complexité des tâches, de la taille de l'unité, du système technique ...

La typologie des modes de coordination la plus connue est celle de Mintzberg (1982), présentant six modes de coordination adaptés à des configurations organisationnelles en fonction de l'âge et de la taille de l'organisation, de son environnement, de son système technique et des formes du pouvoir.

Nous retenons ici les principaux modes de coordination.

Tableau 1 : Principaux éléments de coordination identifiés dans la littérature

Modes de coordination	Formels	Supervision directe
		Standardisation des résultats
		Standardisation des procédés
		Standardisation des qualifications
		Standardisation des normes
		Planification
	Informels	Ajustement mutuel

Les deux facteurs de contingence les plus étudiés ont été l'interdépendance et l'incertitude.

Tableau 2 : Typologie des interdépendances entre activités (Thompson, 1967)

Type d'interdépendance	Niveau d'interdépendance	Stabilité de l'environnement	Mode de coordination approprié
Partagée (pooled) Contribution de chaque partie au tout, chaque partie est indépendante des autres	Faible	Simple	Standardisation (Modes formels)
Séquentielle Séquence ordonnée d'action, l'output d'une partie est le résultat de l'autre			Planification
Réciproque Tout mouvement d'une partie entraîne une modification des autres parties	Elevé	Complexe	Ajustement mutuel (Modes informels)

La littérature approfondit les formes de coordination explicite et implicite (Godart et al., 2001 ; Malcurat, 2001 ; March & Simon, 1958) :

- La coordination explicite correspond à la coordination d'activités planifiées, « stables et prévisibles » (Bouron, 1992, p.25), souvent réalisée par des modes de coordination formels.
- La coordination implicite correspond à la coordination d'activités non planifiées. Elle est dynamique et flexible et s'adapte aux « changements intervenant durant le déroulement de l'activité » (Kubicki, 2006, p.118). Informelle, elle se substitue à la coordination explicite lorsque des aléas apparaissent, sa réussite dépendant alors essentiellement de l'investissement des acteurs.

Pour que le noyau puisse coordonner de façon efficiente les activités des entreprises sous-traitantes (en particulier dans le cadre d'un projet), les acteurs de ce noyau « doivent coopérer en articulant leurs contributions respectives de façon transverse à l'organisation » (Poret et al., 2016, p.4). En effet, d'après Alter (2009, p.17), les procédures de coordination ne permettant « pas à elles seules de s'assurer de manière effective de la coordination des activités », leur

efficience nécessite aussi la coopération des acteurs « pour [leur] donner du sens, en faire usage et finalement les rendre efficaces ». Il semble possible d'opérer un rapprochement entre la coordination implicite (dépendante de l'investissement des acteurs), l'ajustement mutuel – qui suppose « la bonne volonté des parties, un engagement réciproque et des représentations partagées » (Weppe, 2009, p.134) – et la coopération – qui présume elle aussi une « volonté consciente des acteurs eux-mêmes de coopérer en vue d'un but commun » (Girin, 1998, p.51). Ces concepts sont tous dépendants de la « bonne volonté » des acteurs. La coopération constitue ainsi le socle des coordinations informelles et implicites – venant tantôt se substituer, tantôt compléter d'autres formes de coordination plus explicites – l'efficacité des procédures de coordination dépendant de « l'existence d'échanges sociaux qui 'font du sentiment' » (Alter, 2009, p.13).

Si beaucoup de définitions du processus de coopération ont été données, toutes présentent approximativement les mêmes éléments de base. « Coopérer permet de partager consciemment une tâche commune » (Chédotel & Viviani, 2016, p.71), « coopérer c'est opérer ensemble, agir ensemble, travailler conjointement, et cet agir ensemble ne peut se consolider, en entreprise, que si l'on partage des enjeux communs » (Zarifian, 2010, p.137), etc. Le partage d'un objectif commun constitue « la condition sine qua non de la coopération » (Barthe & Queinnec, 1999, p.674). L'objectif final est supposé être commun dans une organisation, mais il est possible que les membres ou équipes participant au processus de production ne le perçoivent pas de la même manière, n'y adhèrent pas ou poursuivent des sous-objectifs différents : alors, le « traitement des interférences est effectué (...) de manière à faciliter les activités des coéquipiers (...) [sinon] les opérateurs peuvent entrer en compétition, ce qui est totalement opposé au concept de coopération » (Barthe & Queinnec, 1999, p.674). Selon Mead, la compétition est « l'action de tenter d'obtenir ce qu'un autre cherche à obtenir en même temps » (1937, p.8, notre traduction). Les situations de compétition motivent l'individu ou le groupe à lutter contre les autres pour un objectif qu'il espère être le seul à atteindre (Deutsch, 1949, p.131). Les organisations favorisant la compétition récompensent les individus ou groupes qui atteignent les objectifs fixés et/ou sanctionnent ceux qui n'y sont pas parvenus (Beersma et al., 2003, p.572) ; ces derniers auront alors tendance à faire de la rétention d'information et à porter préjudice aux autres pour garder l'avantage, plaçant leurs propres objectifs au-dessus de ceux de l'organisation. La compétition peut être souhaitable lorsque les individus travaillent de façon indépendante, mais devient destructrice lorsque les individus sont interdépendants (ibid, p.573).

L'activité mise en œuvre lors de la coopération est qualifiée de « collective » (Barthe & Queinnec, 1999, p.670 ; Chédotel & Viviani, 2016, p.71), et lorsqu'elle est réalisée au sein d'une organisation projet, elle peut être aussi qualifiée de « transverse » (Motté & Haradji, 2010, p.23), ou de conjointe (Lorino, 2009). Sans coopération, l'activité collective ne peut être réalisée : la coopération va la structurer (Robidoux, 2007, p.11).

Pour coopérer et ainsi réaliser cette activité collective, il y a besoin (entre autres) « d'échanges, de confrontations, et de négociations » entre les différents acteurs (Huguet et al., 1996, p.152). La communication est l'une des bases de la coopération (Barthe & Queinnec, 1999, p.677 ; Zarifian, 2010, p.137) et peut être définie comme suit : « communiquer, c'est se parler à propos de quelque chose » (Zarifian, 2010, p.135). Pour

l'auteur, il faut se connaître pour coopérer, ce qui suppose des temps d'échange « pour se mettre d'accord, se réajuster, réctifier, etc. » (2009, p.55). L'auteur appelle cette forme d'échange « l'intercompréhension réciproque ». La communication joue ainsi un rôle central « pour la coopération dans le travail et donc pour l'effcience de l'entreprise » (2010, p.144).

L'un des principaux bénéfices de la coopération est d'améliorer la performance de l'entreprise. Smith et al. (1995, p.11) précisent que la coopération améliore la coordination et que c'est en cela qu'elle accroît la performance. Dans le même sens, la coopération représente pour Alter (2009, p.17) « bien plus que la coordination : elle en est l'énergie et l'esprit ». Ainsi, et par souci d'accroissement des performances économiques, la littérature (Zarifian, 1998, p.14 ; Detchessahar, 2003, p.66) a identifié le passage d'un paradigme de la « séparation des tâches et des responsabilités » à celui de la « mise en coopération » que Zarifian qualifie de « nouveau référent culturel » (1998, p.14).

Notre enquête vise donc à identifier, au sein d'une entreprise s'organisant en réseau dans le cadre de la réalisation d'un projet d'arrêt de ses installations pour maintenance et ayant donc à faire face à la complexité et aux aléas, les éléments facilitant une coopération interprofessionnelle nécessaire au sein du noyau (entreprise donneuse d'ordres) ou y faisant obstacle, ainsi que leurs conséquences sur les activités des opérateurs et leur performance.

2. Méthodologie

Nous avons réalisé une étude de cas au sein de la Direction Production d'une entreprise donneuse d'ordres (DPODO) classée à risques.

2.1. Collecte de données

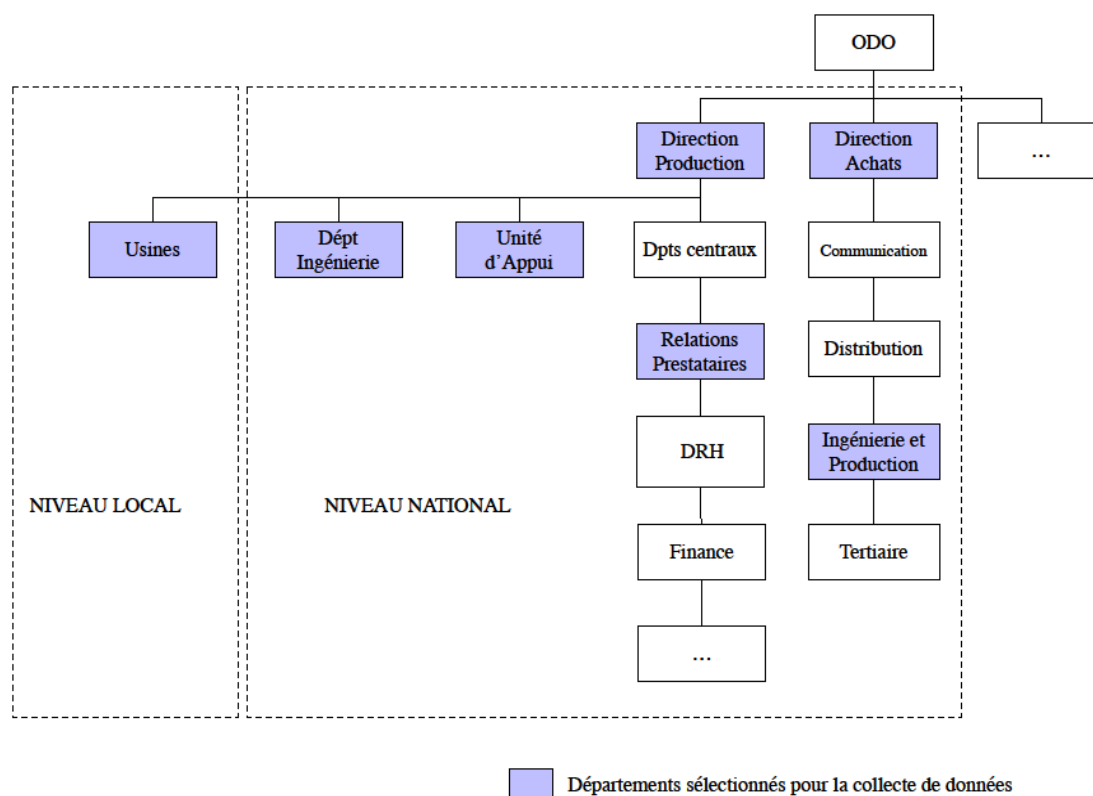
Notre collecte de données, s'appuyant sur une méthodologie qualitative, a été réalisée à deux niveaux :

- Niveau national : 21 entretiens avec les acteurs DPODO en charge :
 - o De la gestion nationale des sous-traitants :
 - Département Relations Prestataires : pilote les relations de partenariat avec les organisations professionnelles et les entreprises sous-traitantes, établit actualise et pilote la politique industrielle de DPODO ; maîtrise les compétences des sous-traitants ; conçoit les programmes centrés sur la qualité de vie au travail des sous-traitants.
 - Unité Technique : établit le Retour d'Expérience national ; gestion du panel des sous-traitants et de leur qualification.
 - o Des prescriptions : la Direction Ingénierie définit les activités de maintenance préventive pour une période donnée. Les programmes de maintenance ainsi conçus seront utilisés pour la création des procédures de maintenance (gammes opératoires).
 - o Des achats : la Direction des Achats gère les appels d'offre, les négociations et l'établissement des contrats avec les sous-traitants.

- Niveau local : la collecte de données a été réalisée sur deux sites de DPODO, sélectionnés sur la base de deux critères issus de l'analyse de la documentation (l'emplacement géographique du site ; les résultats de l'enquête de satisfaction des sous-traitants) :
 - o Site 1 : Classé premier de l'enquête de satisfaction des sous-traitants. Site isolé. 16 entretiens, 15 observations.
 - o Site 2 : Classé dernier de l'enquête de satisfaction des sous-traitants. Site clustérisé. 28 entretiens, 20 observations.

Sur les sites, nos investigations se sont centrées sur les situations de travail des sous-traitants (opérateurs et encadrement), mais aussi sur celles des agents de terrain DPODO en charge de la gestion des travaux de maintenance, ainsi que sur les réunions de coordination intra et inter-organisationnelles.

Figure 2 : Organigramme simplifié d'ODO indiquant les directions / services sélectionnés pour la collecte de données (en bleu)



Tous nos entretiens et observations ont été enregistrés et retranscrits. Nous avons aussi collecté des documents aux différents niveaux de l'organisation, toujours centrés sur l'organisation de DPODO et la gestion de la sous-traitance.

2.2. Analyse des données

Notre approche est inductive : nous avons développé nos interprétations à partir des données (Guillemette, 2008, p.1). L'analyse de nos données a été réalisée suivant la méthode (itérative) d'analyse par théorisation ancrée (*grounded theory*, Glaser & Strauss, 1967). Nous avons effectué des allers-retours constants et progressifs entre les données recueillies sur le

terrain et un processus de théorisation (Méliani, 2013, p.436). Nous avons codé nos données à l'aide de catégories s'affinant au fur et à mesure : d'abord très primaires et proches du terrain – les « codes in vivo » ont été d'abord constitués de mots tirés du discours des acteurs (Guillemette, 2006, p.38) –, elles se sont peu à peu conceptualisées.

3. Résultats

3.1. Présentation du cas : l'arrêt pour maintenance, une activité collective inter-organisationnelle

Lorsque l'installation DPODO est arrêtée pour en réaliser la maintenance, l'organisation « classique » s'organise en mode projet. Le projet d'arrêt est géré par les agents du site (équipe projet, métiers, supports) et est exécuté à 80% par des sous-traitants : on distingue les acteurs de la gestion (DPODO) et les acteurs de l'exécution (sous-traitants) (Globokar, 2004, p.83).

3.1.1. La performance d'un projet d'arrêt pour maintenance

Pour être qualifié de performant, le projet doit atteindre les objectifs classiques du « triangle d'or » (coût, qualité, délai). Mais DPODO étant une organisation à risques, on y retrouve un objectif supplémentaire, celui de la sécurité industrielle.

Lors de l'observation d'une réunion inter-organisationnelle, le slide suivant avait été présenté par le Chef du Projet d'Arrêt du Site 2.

LES RESULTATS DE L'ANNÉE XXXX
Au niveau de DPODO : Retard moyen par arrêt = X jours
Au niveau du Site 2 : Retard moyen par arrêt = XX jours
XX Evénements Significatifs pour la Sécurité (ESS) ; pas d'ESS niveau 1
Non qualités de Maintenance et d'Exploitation (NQME) DPODO : XXX jours perdus / cible de XXX jours et XXX ESS d'origine NQME.
NQME Site 2 :
<ul style="list-style-type: none">• XXX NQME → XX jours perdus / cible de XX jours + XX ESS d'origine NQME.

Il est possible d'en déduire que les critères de performance principaux sont la durée de l'arrêt, les Evénements Significatifs Sécurité, et les Non Qualités. Cela vient confirmer les analyses de De Beler et al. (2016) qui précisent que la performance du projet d'arrêt se mesure à l'aide de « critères définis, sur les enjeux déterminés par DPODO : sûreté, sécurité, disponibilité, durée d'arrêt, coût et environnement ». La durée des arrêts pour maintenance et la sécurité des installations sont au cœur de la performance de DPODO (Note Technique DPODO, 2012 ; Lot et al., 2015).

3.1.2. L'arrêt pour maintenance, temporalité et acteurs

L'arrêt pour maintenance peut être qualifié d'activité collective transverse et inter-organisationnelle. Il l'est en tant que projet organisant différents processus, eux-mêmes organisant différentes catégories d'acteurs réalisant différentes tâches afin de permettre la

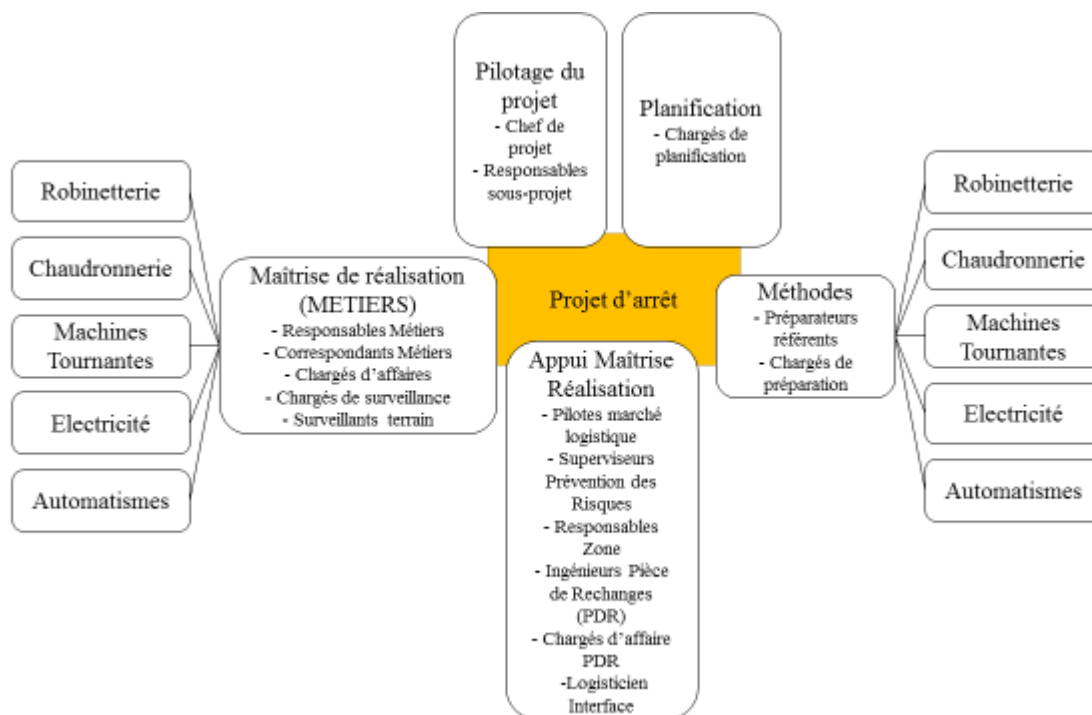
réalisation des activités (les travaux de maintenance) concourant toutes à la réalisation de l'arrêt dans son ensemble en tentant d'atteindre les objectifs impartis. En ce sens, la coopération entre les acteurs est essentielle pour son bon déroulement et donc pour atteindre les objectifs fixés.

Un arrêt pour maintenance se déroule en trois temps :

- Préparation de l'arrêt (J0-6 mois) :
 - o Le programme est figé (planning simplifié) pour que les tâches de préparation puissent être préparées et coordonnées.
 - o Préparation des activités : optimisation des enchaînements, préparation des analyses de risques, etc.
 - o Préparation des affaires : finalisation des dossiers (demandes logistiques, achats, etc.)
 - o Lissage du planning : permet d'éviter les superpositions d'activités et de prévoir les flux logistiques. Les dossiers sont communiqués aux sous-traitants qui n'ont pas réalisé la préparation et des « réunions d'enclenchement » sont conduites avec eux.
- Réalisation de l'arrêt : les entreprises sous-traitantes arrivent sur le site. La qualité de l'arrêt dépendra du travail déjà réalisé en phase de préparation, sauf pour les activités fortuites (pouvant par exemple résulter d'une défaillance de matériel non prévue et identifiée suite à un contrôle), pour lesquelles les mêmes principes de préparation doivent être appliqués en mode « accéléré ». C'est ici que la réactivité pour traiter un chantier fortuit dépendra autant des sous-traitants que des agents DPODO pour organiser et réaliser les activités (Hutin, 2016, p.34).
- Retour d'EXpérience / Bilan de l'arrêt : comprend l'équipe projet et les métiers, et parfois certaines entreprises sous-traitantes.

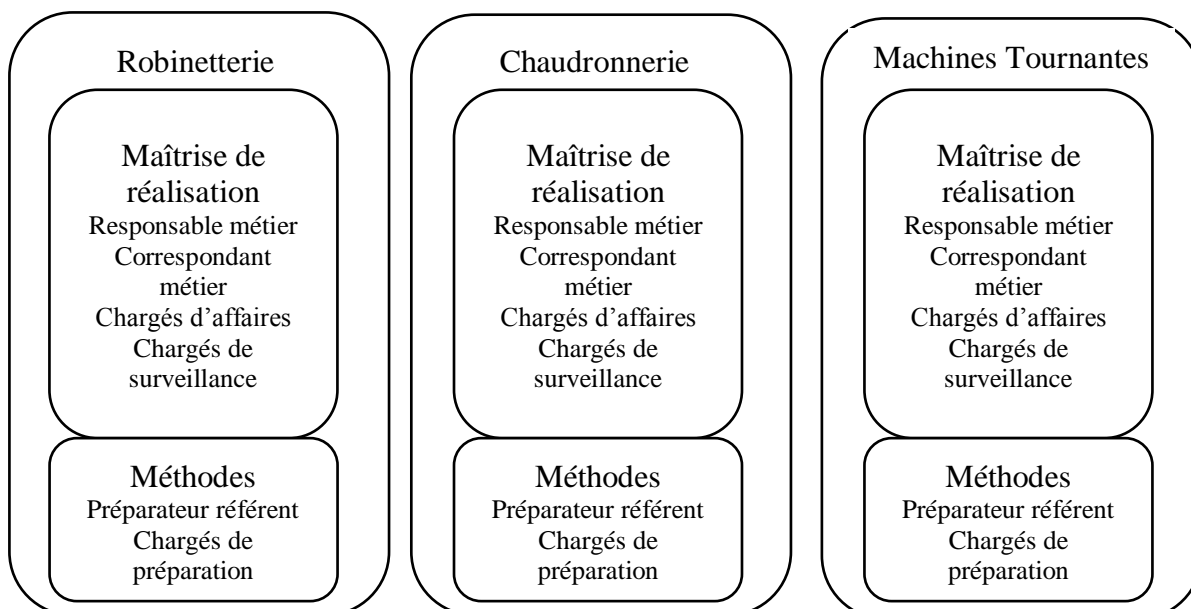
Une multitude d'acteurs sont ainsi associés au projet d'arrêt, pas toujours avec les mêmes contraintes, les mêmes objectifs, ni les mêmes temporalités. Nous décrivons l'activité collective au travers des données récoltées, sachant que nous n'avons assisté qu'à la phase de réalisation du projet d'arrêt. Cette réalisation implique différentes « filières » et, au sein de ces filières, différents « métiers » techniques (robinetterie, chaudronnerie, etc.).

Figure 3 : Organisation du projet d'arrêt sur les sites de DPODO



Au sein de chaque spécialité technique, on retrouve les acteurs de la Maîtrise de Réalisation et des Méthodes. Il est possible de présenter les spécialités techniques de DPODO de la façon suivante.

Figure 4 : Les fonctions par spécialité technique (mode silos)



Pour une vision plus claire des rôles de chacun (nous ne décrivons ici que les acteurs sur lesquels porte cette communication) lors des arrêts pour maintenance, nous reprenons ci-dessous les descriptifs établis par la filière RH de DPODO.

Tableau 3 : Description des filières et rôles des acteurs étudiés lors de la réalisation de l'arrêt pour maintenance

Filière	Poste	Descriptions
Pilotage de Projet (équipe projet)	Chef de Projet	Supporte la responsabilité des objectifs du projet d'arrêt et rend des comptes à la direction du site.
Eclaire, anime et fédère les métiers autour d'une performance collective. Garant de l'atteinte des objectifs	Responsable Sous-Projet (RSP)	Responsable du pilotage du planning en s'assurant du bon fonctionnement des interfaces et du respect des règles.
	Responsable Métier	Interlocuteur du Chef de Projet. Responsable du respect des engagements de son service sur le(s) projet(s) sur lequel(s) il est missionné.
Maîtrise de Réalisation (Métiers) Responsable de la bonne conduite des activités de maintenance en lien avec les projets	Correspondant Métier	Assure un pilotage d'affaires plus complexe que le Chargé d'Affaires, le pilotage d'affaires multi-spécialités, anime et appuie un groupe de chargés d'affaires. Interlocuteur technique privilégié du RSP.
	Chargé d'Affaires	Interlocuteur privilégié des sous-traitants et des RSP pour les tâches critiques ou proches critique ³ . Assure le pilotage des interventions pour des activités sous-traitées ou non.
	Chargé de Surveillance	Responsable de la surveillance des activités confiées aux sous-traitants.
	Surveillant Terrain	Réalise des actions de surveillance sous le pilotage d'un Chargé de Surveillance.
Méthodes Responsable des choix de maintenance	Préparateur Référent	Responsable de l'optimisation technico-économique des activités de sa spécialité. Lors de la réalisation de l'arrêt, il traite des dossiers transverses locaux, a un rôle d'appui et de conseil pour le traitement des écarts rencontrés, valide les solutions mises en œuvre. Garant de l'intégration du prescriptif (programmes de maintenance édictés par l'ingénierie nationale) et des modifications pour sa spécialité.
	Chargé de Préparation	Centré sur la maîtrise des référentiels, la programmation des opérations et le suivi des matériels. Effectue des analyses et des vérifications techniques sur les aléas, écarts ou

³ Le « chemin critique » est un enchaînement d'activités (critiques) qui conditionnent la durée minimale du projet d'arrêt. Le décalage au planning d'une activité critique aura une influence sur la durée de l'arrêt.

phases à enjeu fort. Détermine les actions à mettre en œuvre et en assure la traçabilité.

Pour que l'activité soit réalisée, les métiers « *assurent le pilotage des prestataires, organisent la surveillance, valident les caractéristiques de chaque matériel avant sa remise en service, collectent et intègrent le retour d'expérience, tout en étant responsables de la qualité de réalisation de leurs activités* » (Directeur des Opérations, DPODO). L'équipe projet va quant à elle coordonner de façon majoritairement explicite l'action des métiers et structurer les phases de préparation, de réalisation et de REX selon les règles établies. L'enchaînement peut être assez fluide tant qu'il concerne les activités préparées en amont et qu'aucun aléa ne survient. Deux types de maintenance sont réalisés :

- Maintenance préventive : permet de prévenir les défaillances matérielles ;
- Maintenance corrective ou fortuite : suite à une défaillance matérielle éventuellement découverte au cours de l'arrêt même.

C'est lorsqu'un aléa survient que les acteurs DPODO ont le plus besoin d'interagir pour gérer l'activité imprévue, afin qu'elle ne retarde pas (trop) la tenue du planning. Pour illustrer ce besoin, nous avons observé une situation dans laquelle une équipe de sous-traitants en Chaudronnerie a ouvert une capacité pour y réaliser une opération de soudage, or 10 cm d'eau tapissaient le sol de cette capacité : l'équipe sous-traitante ne peut intervenir avec du matériel électrique. Elle remonte l'information à son Chargé d'Affaires DPODO Chaudronnerie, qui fera la liaison avec le Chargé d'Affaires DPODO Logistique pour lui demander une pompe.

Illustration : Une capacité



Source : <http://www.alce-cde.com/fr/gaz-fr-15>

La coopération entre les métiers peut permettre d'éviter l'intervention de l'équipe projet, contribuant à gagner du temps grâce à une coordination implicite facilitant la résolution des problèmes par les métiers eux-mêmes, et concourant à l'atteinte des objectifs du projet.

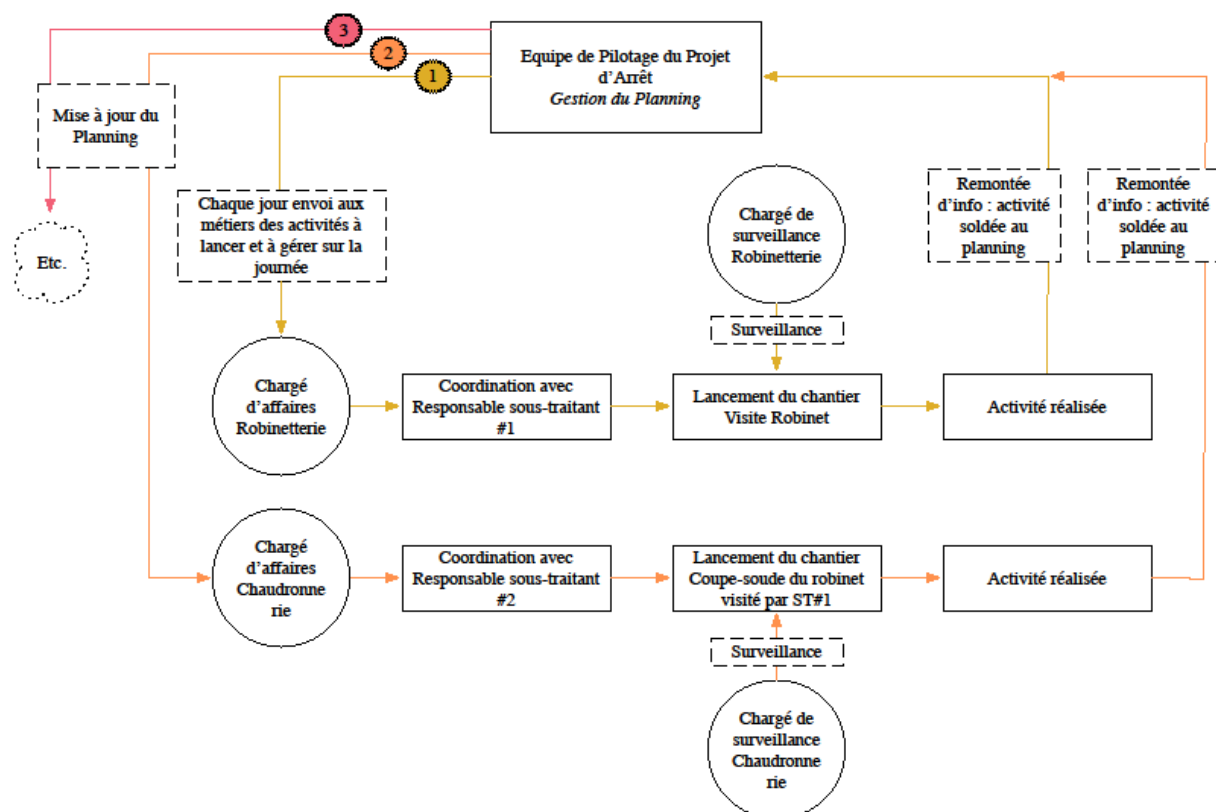
Afin d'illustrer l'enchaînement des activités (interdépendance séquentielle) lors d'une journée d'arrêt, nous présentons un extrait de planning (tableau 4). Dans son intégralité, il comportait 28 tâches à lancer dans la journée (en plus de la gestion des tâches en cours). Ces 28 tâches concernaient sept entreprises sous-traitantes. Ce planning ne concerne qu'une partie de l'installation, d'autres parties étant gérées par d'autres plannings. Enfin, il ne présente que les tâches prescrites préparées en amont (coordination explicite, planification), et pourra intégrer au fil de la journée les aléas qui nécessiteront eux aussi une préparation suivie d'une intervention.

Tableau 4 : Extrait d'un planning concernant une partie de l'installation

Nom	Descriptif	Début	Durée	Fin	Entreprise sous-traitante	Chargé d'affaire DPODO
91609	Dépose et contrôle capteurs mesures méca HMP + 2GME	18/08 09 :00	8h	18/08 17 :00	E1	12
90290	Remplacement éléments thermostatiques	18/08 08 :00	8h	18/08 17 :00	E2	03
91601	Contrôle étalonnage capteurs SP	18/08 08 :00	2h	18/08 10 :00	E3	12

Pour réaliser les activités inscrites au planning, les métiers doivent remonter à l'équipe projet l'état de chacune des activités en cours via une interface informatique. Une fois l'information transmise, l'équipe projet met à jour le planning et ainsi d'autres activités peuvent être lancées. L'équipe projet est en charge de la coordination explicite des activités grâce aux outils informatiques.

Figure 4 : Exemple d'enchaînement simplifié d'activités



Par souci d'éviter trop de complexité, nous n'avons pas représenté les Méthodes sur la Figure 4. Si elles n'interviennent pas directement lors de la réalisation des activités, elles sont toutefois essentielles puisqu'elles préparent les dossiers d'intervention (comportant les

procédures d'intervention) en amont des activités, et sont les seules à pouvoir les modifier en cas d'erreur ou d'écart avec le réel.

Nous nous intéresserons dans la suite de ce texte à la coopération entre les acteurs du projet d'arrêt pour maintenance en soulignant les éléments qui y font obstacle.

3.2. Du planning à l'activité collective : les raisons d'un manque de coopération interprofessionnelle

Nous avons identifié que la coopération pouvait rencontrer des difficultés sur les deux sites étudiés. Ce résultat est apparu comme essentiel lors de nos restitutions aux sites : parmi l'ensemble des dispositifs de communication proposés pour résoudre les difficultés, les sites ont tous deux précisé qu'il était nécessaire d'instaurer d'abord celui pouvant permettre de résoudre les difficultés de coopération au sein de DPODO. Nous présentons nos résultats en distinguant les difficultés de coopération entre l'équipe projet et les métiers (Site 1, Site 2), puis entre les métiers eux-mêmes (seul le Site 2 est alors concerné).

3.2.1. Des logiques métiers et projet divergentes sur les deux Sites

Les tensions entre l'équipe projet et les métiers sont présentes sur les deux sites étudiés et peuvent être liées à plusieurs facteurs. Les métiers et l'équipe projet évoluent selon des logiques et des enjeux différents, comme le souligne un appui RH (Site 1) :

« Les enjeux des uns et des autres entrent en discordance ».

Les acteurs métiers vont toujours faire référence à la pression induite par l'équipe projet pour respecter les objectifs temporels, ce qui d'après eux peut nuire à la qualité des opérations réalisées.

« Maintenant on met plus l'accent sur le planning que sur la qualité de l'intervention. (...) L'activité on veut qu'elle soit faite dans les temps, évidemment, mais surtout qu'elle soit bien faite. Et c'est là où on n'est pas tout à fait sur la même logique » (Chargé d'Affaires #1, DPODO, Site 2).

Pour les métiers, la qualité d'intervention prime sur le respect du planning (bien qu'il soit important aussi) et ils reprochent à l'équipe projet de ne pas connaître assez le terrain et de négocier des durées d'intervention souvent trop courtes à leurs yeux.

« Quand je vois sur le planning une révision de servomoteur, le temps qu'ils [équipe projet] affichent c'est pas assez. Ils n'ont pas notre vision, ils vont dire 'il n'y a que ça à faire', mais il faut ci, ça ... Ils ne se rendent pas compte des difficultés du terrain » (Chargé d'Affaires #1, DPODO, Site 1).

Ainsi, les métiers établissent une différenciation entre les métiers qui « savent » :

« Je mets une durée par rapport à la taille du robinet, les conditions d'intervention, etc. » (Chargé d'Affaires #1, DPODO, Site 1) ;

et l'équipe projet qui ne « sait pas » :

« Ils ne comprennent pas, pour eux, un robinet c'est un robinet, ils n'ont que des notions administratives » (Chargé d'Affaires #1, DPODO, Site 1).

Lot et al. (2015) précisent que la tenue des délais de l'arrêt pour maintenance est au centre du raisonnement suivant : « si un arrêt dépasse la durée prévue, la probabilité d'avoir un événement sécurité augmente puisque l'[installation] est arrêtée plus longtemps ; (...) la probabilité de survenue d'un accident de travail croit également (...) ». Les métiers ont un raisonnement différent :

« Il faut nous laisser le temps de faire la maintenance, si tu pousses les sous-traitants à dire 'vite, vite', on va se prendre des non qualités, il faut trouver un juste milieu »
(Chargé d'Affaires #2, DPODO, Site 2).

Ce « juste milieu » pourrait être débattu lors de rencontres métiers/équipe projet, mais celles-ci, bien que quotidiennes, laissent très peu d'espace à l'échange (format top-down).

Enfin, cette « fracture » métiers/équipe projet est accentuée par le questionnement de la légitimité de la nouvelle génération des Responsables Sous Projet (RSP) par les métiers.

« Je ne parle même pas des RSP ! Eux, ils changent toutes les semaines et on se retrouve avec des gens pour qui c'est à chaque fois le premier arrêt. Donc quand on en arrive à ne pas savoir les enchaînements entre les divers métiers parce que tu les apprends ... »
(Correspondant Métier Robinetterie, DPODO, Site 2)

De plus en plus de RSP commencent leur carrière au sein de DPODO dans cette fonction, alors qu'auparavant elle en constituait l'aboutissement. Or, ces jeunes RSP qui ne connaissent pas l'organisation complexe de DPODO doivent réaliser au mieux les enchaînements de tâches tout en favorisant la coopération entre et avec des métiers qu'ils ne connaissent pas non plus. Ainsi, l'équipe projet ne peut plus s'appuyer autant qu'auparavant sur des réseaux internes qui concouraient à la coordination des activités. Ces RSP sont formés par des RSP en fin de carrière, qui eux aussi sont critiques vis-à-vis des nouvelles méthodes de gestion des parcours professionnels de DPODO.

« Ils [jeunes RSP] changent trop vite. C'est gênant. Ils ne sont pas suffisamment formés. Ils arrivent, ils ne connaissent rien, on les forme, et derrière ils ne restent pas suffisamment longtemps pour qu'ODO bénéficie de cette formation. 4-5 ans c'est court dans un poste, parce que ce qu'on fait c'est complexe. Ils ont beaucoup de mal »
(Responsable Sous Projet (en fin de carrière), DPODO, Site 2)

Ainsi, comme le résume un Chargé d'Affaires, « entre métier et projet, il y a toujours des incompréhensions ». Cela nous ramène à la notion d'intercompréhension de Zarifian comme une base nécessaire à la coopération. Ce manque de compréhension peut ainsi créer de la méfiance entre les acteurs, voire de la défiance des métiers envers l'équipe projet, les premiers pouvant choisir de ne pas transmettre certaines informations en temps réel à l'équipe projet, et altérer ainsi la coordination explicite des activités réalisées et la performance du projet.

3.2.2. Un manque de coopération entre les métiers sur le Site 2

Sur le Site 2, nous avons aussi identifié un manque de coopération entre les métiers DPODO, non identifié sur le Site 1.

« Les sous-traitants, si on leur donne tous les moyens pour travailler, en général ils vont travailler. Les blocages qu'on peut avoir sur les arrêts c'est de notre côté » (Chargé d'Affaire Chaudronnerie #2, DPODO, Site 2)

Les effets du renouvellement générationnel, de la dispersion géographique et d'un management par la compétition semblent faire obstacle à la coopération. Ce site a connu un important renouvellement générationnel (50% des effectifs ont été renouvelés depuis 2012) alors qu'il se caractérisait comme l'un des sites DPODO possédant l'un des plus faibles taux de turnover (dû à sa position géographique attrayante), et disposait ainsi de salariés y ayant souvent réalisé l'intégralité de leur carrière. Ce renouvellement « brutal » de la population, qualifié d'« effet falaise » par l'appui RH (Site 1), a pu venir altérer la coopération entre les employés, les nouvelles recrues se trouvant en situation d'apprentissage sur leur poste et ne trouvant pas toujours les ressources suffisantes (temps et compétences) pour contribuer à la construction ou au développement de la coopération interprofessionnelle.

« On a cassé l'entraide entre les services. Ça vient aussi du renouvellement des générations, il y a moins de maîtrise globale de tous les projets, parce que moins d'expérience, donc quand t'as moins d'expérience qu'est-ce que tu fais ? Tu te concentres sur ton propre travail avant d'aider le copain » (Correspondant Métier Robinetterie, DPODO, Site 2)

Le Site 1 n'a pas connu ce phénomène de renouvellement générationnel car son taux de turnover, l'un des plus élevés de DPODO (dû à sa position géographique non attrayante), a assuré un rajeunissement régulier de la pyramide des âges.

« On n'a pas connu le renouvellement générationnel. Notre moyenne d'âge n'a pas bougé. On était le plus jeune des sites de France, et on est revenu dans la moyenne mais c'est juste que les autres nous ont rejoints. Ce n'est pas quelque chose qui nous a marqué » (Appui RH, DPODO, Site 1)

Le peu de rencontres formelles interprofessionnelles peut aussi venir freiner le décloisonnement auquel invite l'organisation projet.

« Dans le métier chacun fait ses réunions de service, ses réunions de branche, tout ça, ça part d'en bas jusqu'au directeur de branche, mais par métier. Pas entre les métiers » (Chargé d'Affaires Chaudronnerie #2, DPODO, Site 2)

Ce qui peut être compensé sur le Site 1 par une configuration géographique des acteurs favorable à la communication interprofessionnelle, puisqu'elle vient compléter les points de rencontre formels par des rencontres informelles, est exacerbé sur le Site 2 par le fait que les acteurs peinent à se croiser. En effet, le Site 2 a réparti les métiers et services de manière éclatée géographiquement. Cette dispersion vient raréfier davantage les possibilités d'échange d'une population ayant déjà peu d'occasions de se rencontrer. Sur le Site 1, un « Bâtiment d'Arrêt pour Maintenance » (BAM) a été récemment construit, permettant aux différents métiers de se rencontrer quotidiennement, l'espace étant conçu de telle sorte que pour accéder à un service il est nécessaire de passer par les autres. On peut facilement observer, sur le Site 1, l'effet négatif de la dispersion géographique sur la coopération puisqu'une entité (Méthodes Chaudronnerie) est isolée du BAM du fait d'un manque de place. La coopération entre le métier Chaudronnerie et les méthodes étant difficile, alors

qu'elle ne l'est pas entre les métiers et les méthodes d'autres services regroupés spatialement, laisse supposer que le rassemblement géographique favorise la coopération.

« Ils sont éloignés, donc ... Déjà ils ne se connaissent pas. L'autre élément c'est que pendant les arrêts on crée des collectifs forts, d'autant plus qu'ils sont géographiquement tous ensemble. Quand tu fais ça, mécaniquement, tu exclus de fait, sans le vouloir, ceux qui ne sont pas géographiquement dans le collectif. Ils ne valent pas moins que ceux qui y sont, c'est juste qu'ils ne sont pas dans la place, ils sont à côté » (Responsable Sous-Traitants, DPODO, Site 1)

Sur tous les sites DPODO, les métiers ont des sous-objectifs différents lors du projet d'arrêt, mais qui doivent in fine concourir à l'atteinte de l'objectif global commun : la réussite de l'arrêt. Or, sur le Site 2, les métiers indiquent que les sous-objectifs renforcent le cloisonnement et la compétition entre eux, chaque métier essayant d'atteindre son sous-objectif parfois au détriment des autres ; ce qui n'a pas été évoqué sur le Site 1.

« Chacun regarde sa priorité et ne va pas aider les autres métiers. C'est ça qui est compliqué aujourd'hui sur les arrêts. Chacun regarde sa performance personnelle, service ou branche, mais pas celle de l'arrêt au global » (Chargé d'Affaires Chaudronnerie #2, DPODO, Site 2)

« L'impératif de ne pas être responsable d'un retard » (Lot et al., 2016) pour les métiers est venu instaurer une compétition informelle entre eux. Cette situation de compétition est amplifiée sur le Site 2 par le mode de management de la Direction du site qui blâmera les métiers identifiés comme ayant pénalisé le projet d'arrêt.

« La mentalité a beaucoup changé. Avant on ne cherchait pas forcément à qui c'était la faute mais maintenant chaque heure de retard, il faut qu'on sache qui, pourquoi, comment » (Correspondant Métiers Robinetterie, DPODO, Site 2)

O1 : *C'est au premier service qui termine.*

O2 : *Les urgences de chacun ne sont pas forcément respectées. C'est chacun pour soi. Entre eux, ils n'ont pas envie d'être la risée. C'est la compétition, la rivalité, de ne pas être le dernier service dont tout le monde va parler. Il y a un collègue dans le service électricité, je sais que leur chef leur met la pression pour finir avant tel service.*

O1 : *S'il y a du retard ça leur retombe dessus. Le directeur leur demande pourquoi et ils se font taper sur les doigts.*

(Opérateurs (O1 et O2), Entreprise Sous-Traitante Robinetterie, Site 2)

Après analyse des données, il est possible d'opérer la synthèse suivante.

Tableau 5 : Identification des dimensions (D) pouvant engendrer des difficultés de coopération sur le Site 1 et le Site 2

	SITE 1	SITE 2
Projet / métiers	D1	Espaces d'échanges métiers/projets rares et top down
	D2	Logiques et enjeux différents
	D3	Renouvellement générationnel des RSP : problème de légitimité
	D4	Différenciation entre les sachants (proches du terrain) et les non sachants

	D1'	Peu de rencontres formelles des métiers	Peu de rencontres formelles des métiers
	D2'	Sous-objectifs différents selon les métiers	Sous-objectifs différents selon les métiers
Métiers	D3'	Pas de rupture générationnelle	Renouvellement générationnel important influant sur les compétences
	D4'	Regroupement géographique des métiers	Dispersion géographique des métiers
	D5'	Pas de situation de compétition encouragée par la Direction	Individualisation des responsabilités encouragée par la Direction

Les effets négatifs engendrés par l'insuffisance de rencontres formelles interprofessionnelles (D1') et les sous-objectifs différents selon les métiers (D2') semblent pouvoir être compensés par l'absence de renouvellement générationnel (D3'), le regroupement géographique des métiers (D4'), et l'absence de situation de compétition (D5') sur le Site 1. Si la diversité des sous-objectifs métiers semble être inhérente à l'organisation projet, il nous semble toutefois possible d'agir sur les rencontres formelles interprofessionnelles (identifiées par la littérature comme une des bases de la coopération) et sur l'individualisation des responsabilités (identifiées par la littérature comme l'une des causes de la compétition) sur le Site 2, ce qui pourrait permettre un renforcement de la coopération interprofessionnelle.

Entre les métiers et l'équipe projet, il nous semble possible d'agir plus facilement sur le manque d'espaces de rencontre et leur organisation (D1) ainsi que sur la différenciation entre les « sachants » et « non-sachants » (D4). L'organisation de rencontres plus interactives entre l'équipe projet et les métiers permettrait l'établissement de réelles discussions entre les acteurs, contribuerait à leur intercompréhension, soutenant le développement d'une coopération au service d'une meilleure coordination des activités. Le développement de cette intercompréhension pourrait aussi influencer sur la vision négative qu'ont les métiers de l'équipe projet (« non-sachant ») en permettant à chacun de comprendre les contraintes et difficultés de l'autre, et ainsi contribuer à développer l'apprentissage collectif – qui pourrait être particulièrement bénéfique aux jeunes Responsables Sous-Projet.

Notons pour finir qu'il existe assurément des situations de coopération sur le Site 2 puisque nulle situation ne saurait être purement coopérative ou purement non coopérative. Sans coopération, aucune activité du type de celles que nous avons observées ne pourrait être réalisée ; ce qui est relaté ici sont les difficultés pouvant compliquer le développement de cette coopération.

Nous allons à présent nous intéresser aux répercussions opérationnelles inter-organisationnelles que peuvent engendrer les difficultés de coopération interprofessionnelle au sein de la firme pivot.

3.3. Du planning à l'activité collective : les effets du manque de coopération interprofessionnelle sur la performance inter-organisationnelle

Sur le Site 2, le manque de coopération interprofessionnelle va engendrer une difficile coordination implicite au travers de l'accroissement de la complexité de l'organisation, une mauvaise circulation de l'information, des pertes de temps, d'argent, des blocages de chantiers, et une pression temporelle accrue.

Les situations de compétition interprofessionnelle présentes sur le Site 2 peuvent venir complexifier l'organisation. En effet, pour légitimer la non atteinte des objectifs fixés, les métiers s'abritent derrière des règles qui leur permettent de légitimer les retards afin de ne pas en être tenus pour responsables.

« Chacun écrit son processus pour se protéger. (...) Chacun se protège pour démontrer qu'il n'est pas à l'origine du retard, quitte à être contreproductif » (Correspondant Métier Robinetterie, DPODO, Site 2).

Les situations de compétition peuvent inciter les acteurs métiers DPODO à dissimuler des informations sur l'état réel des activités à l'équipe projet pour ne pas être désignés comme les responsables du retard.

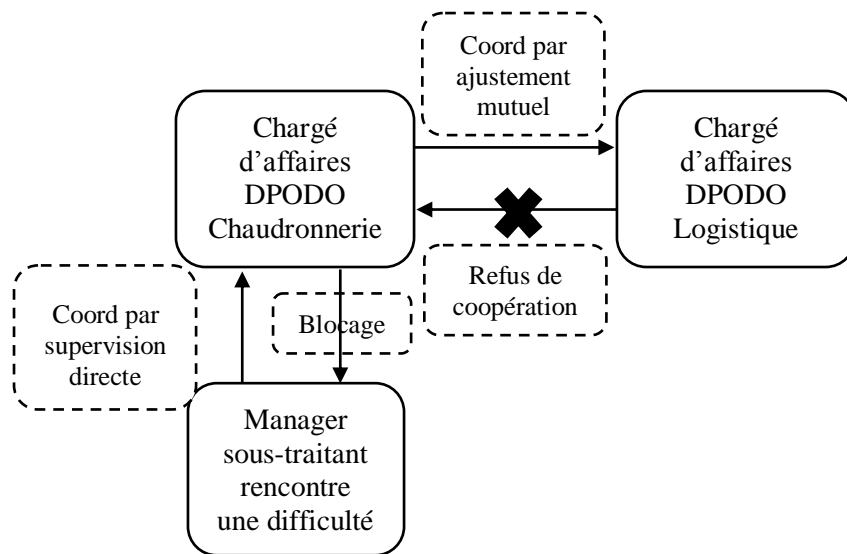
« Parfois quand il y a des fortuits ou des choses comme ça, pour pas afficher le critique sur l'arrêt, les services ne l'annoncent pas au projet pour ne pas prendre le critique. On attend qu'un autre service soit en retard » (Chargé d'Affaires Chaudronnerie #2, DPODO, Site 2).

Ce Chargé d'Affaires indique que lorsqu'un métier prend du retard sur une activité impactant le chemin critique (défini p.13), il sera plutôt enclin à ne pas transmettre l'information à l'équipe projet et à attendre qu'un autre métier déclare un retard, permettant de dissimuler le sien ou le minimiser. Ces dissimulations d'informations vont être la source de désorganisation des chantiers, puisque l'équipe projet coordonnera certaines activités sans connaissance de leur état réel. Elle pourra par exemple autoriser le démarrage de certaines activités sur un matériel précis alors que d'autres, qui devraient être terminées, sont toujours en cours, ce qui complique le travail sur le terrain.

« On se retrouve parfois à 10 équipes sur 3m² au même moment » (Encadrement, Entreprise Sous-Traitante Chaudronnerie #1, Site 2).

Il semblerait que le mode de management du Site (par récompense/sanction individualisée) entraîne un manque de communication verticale et horizontale engendrant ainsi, faute de coopération, des difficultés de coordination explicite par planification.

Figure 5 : Effet du refus de coopération sur la réalisation des activités



Le manque de coopération interprofessionnelle va aussi mener à des pertes de temps et/ou d'argent, ainsi qu'à des situations de blocage de chantiers.

« Des fois, ils se renvoient la balle entre deux services. Je vais voir untel, il va me dire, 'non, ce n'est plus moi qui fais ça, il faut que tu ailles voir tel service'. Je vais aller voir l'autre service : 'pourquoi là-bas, il ne t'a pas signé ?' Après, ils s'appellent entre eux, puis tu perds deux heures comme ça et toi, tu es là au milieu » (Encadrement, Entreprise Sous-Traitante Robinetterie, Site 2).

Ces pertes de temps se traduisent par des situations de blocage de chantiers : les sous-traitants interrompent le travail en attendant que DPODO résolve les situations problématiques (écart réel/préscrit). Nous revenons ici sur l'exemple mentionné plus haut (p.13) issu de nos observations. L'équipe sous-traitante (Chaudronnerie) avait arrêté le travail car la capacité dans laquelle elle devait intervenir avec du matériel électrique contenait de l'eau. L'information avait été transmise au Chargé d'Affaires DPODO Chaudronnerie, qui avait réalisé la liaison avec le Chargé d'Affaires DPODO Logistique afin de lui demander une pompe pour vidanger la capacité. Ce prêt ne s'est en réalité jamais opéré et le service Chaudronnerie a dû acheter la pompe nécessaire. L'entreprise sous-traitante a interrompu les travaux en attendant la résolution du problème par DPODO et a finalement dû réaliser l'intervention dans l'urgence.

« Ça dure depuis une semaine. Notre Chargé d'Affaires DPODO a fait une demande au service logistique, qui a botté en touche, il [Chargé d'Affaires DPODO Logistique] ne veut pas le faire. Un coup il lui manque la pompe, un autre le coffret, et hier j'ai chopé le mec [Chargé d'Affaires DPODO Logistique] je lui ai dit : 'donnez-moi la pompe, donnez-moi tout ce qu'il faut, je vais le faire'. Parce qu'on ne va pas pinailler encore pendant une semaine. Ça fait une semaine déjà qu'on attend. Et à un moment on va nous dire : 'mais c'est pas encore fini votre histoire?'. Parce qu'il faut compter à peu près une semaine de boulot. Après, on va s'approcher de la date butée et on va nous dire 'vous n'avez rien foutu!' » (Chef d'Equipe, Entreprise Sous-Traitante Chaudronnerie #2, Site 2).

Cette situation a engendré à la fois une pression temporelle accrue lors de la réalisation de l'intervention, et de l'inefficacité au sein de DPODO puisque le métier Chaudronnerie a dû acheter le matériel que le métier Logistique ne lui a pas procuré.

« A la fin, c'est nous [chaudronnerie] qui avons dû acheter des pompes pour vidanger nous-mêmes. Sinon, ils [sous-traitants] n'auraient pas pu faire l'activité. Donc on a payé 10000€ de pompes, alors qu'un service [logistique] est là pour ça et a le matériel. C'est juste qu'eux, ils étaient sur leur priorité et pas sur la priorité du projet d'arrêt de tranche » (Chargé d'Affaires Chaudronnerie #2, DPODO, Site 2).

On retrouve ici l'un des symptômes des situations de compétition identifié par la littérature : le métier Logistique a placé ses propres objectifs au-dessus de ceux de l'organisation. Le résultat le plus fréquent sur notre terrain est l'apparition d'une pression temporelle pour les sous-traitants qui n'existait pas initialement. L'équipe projet ne souhaitant pas prendre de retard (ou n'étant pas au courant du retard pris), la « date butée », c'est-à-dire la date de fin de l'activité, n'est pas décalée et le temps perdu pouvant être imputé à un manque de coopération interprofessionnelle engendre souvent un travail dans l'urgence pour les sous-traitants.

O1 : *On est toujours sous pression au final.*

O2 : *On n'a même pas commencé qu'ils veulent déjà qu'on ait terminé.*

(Opérateurs, Entreprise Sous-Traitante Robinetterie, Site 2)

« Les prestataires peuvent attendre par exemple 10 jours, ils attendent une chose simple de quelqu'un de chez nous. Et à la fin on leur dit : 'c'est bon, tu commences à 14h mais tu dois finir avant 17h'. On leur met une pression alors qu'en fait, il n'y avait pas de pression » (Chargé d'Affaires Chaudronnerie #2, DPODO, Site 2).

La situation est ambiguë sur le Site 2 : si les métiers s'opposent à la pression temporelle introduite par l'équipe projet, ils reconnaissent cependant que le manque de coopération interprofessionnelle contribue en grande partie à la renforcer.

« La pression temporelle, on a l'impression qu'elle augmente mais on ne fait pas des arrêts plus courts ni plus longs qu'avant. C'est les mêmes depuis 10 ans. C'est juste parce qu'on a beaucoup limité l'entraide entre les services » (Correspondant Métier Robinetterie, DPODO, Site 2).

Cette amplification de la pression temporelle contribue à nourrir le clivage métiers/équipe projet, et la différence de logique qui est l'une des causes de leur manque de coopération.

Les difficultés de coopération interprofessionnelles (à la fois entre les métiers et entre métiers/projet) engendrent de lourdes difficultés de coordination par planification d'activités dont l'interdépendance est majoritairement séquentielle. Lorsque ces difficultés de coopération ne sont présentes qu'entre les métiers et l'équipe projet, la coopération entre les métiers semble venir atténuer les difficultés de coordination explicite grâce à l'établissement d'une coordination implicite. La coordination par planification est ici soumise à la « bonne volonté » des acteurs terrain.

Conclusion

Nos résultats montrent que la coopération interprofessionnelle constitue un prérequis à la performance d'un projet, et que dans une organisation réseau il n'est pas uniquement besoin d'une coopération inter-organisationnelle (sur laquelle la littérature se centre principalement) mais également d'une coopération au sein de la firme pivot pour atteindre les objectifs de performance. Nous avons identifié plusieurs dimensions permettant de comprendre la coopération ou le manque de coopération (peu d'échanges ; logiques et sous-objectifs différents ; renouvellement générationnel ; différenciation entre « sachants » et « non-sachants » ; dispersion géographique des acteurs ; situations de compétition) entre les acteurs de cette firme-pivot fonctionnant sur un mode projet ainsi que leurs conséquences (effets négatif sur la coordination implicite, ayant pour conséquences opérationnelles des pertes de temps, d'argent, des blocages de chantier et une pression temporelle accrue pour les opérateurs sous-traitants réalisant les travaux). Un manque de communication sous-tend les difficultés de coopération observables entre les différentes entités de la firme pivot. Or, comme l'a précisé Zarifian, la communication constitue bien un socle à la coopération en ce qu'elle permet l'intercompréhension. La performance des sous-traitants au sein d'une industrie à risque, où les initiatives et régulations individuelles sont fortement encadrées, et où les écarts sont majoritairement réglés par le donneur d'ordres, dépendra alors en partie de la coopération interprofessionnelle au sein de la firme-pivot lors de la réalisation du projet.

Cette étude montre que l'impératif de coordination s'inscrit bien au cœur d'un « réseau de relations », comme l'affirme Gittel (2000, p.518). Dans le cas étudié, le manque de coopération entre acteurs semble particulièrement affecter la coordination par planification et par ajustement mutuel (tant vertical qu'horizontal), et donc in fine la gestion des interdépendances séquentielles entre les activités.

Le fait que seuls deux sites aient été investigués constitue la principale limite de notre recherche. Il est possible que d'autres sites présentent d'autres caractéristiques organisationnelles favorisant ou non la coopération interprofessionnelle.

Pour s'épanouir, le paradigme de la coopération doit être outillé. Le manque de communication étant ici identifié comme la principale entrave au développement de la coopération, nous avons proposé à l'entreprise DPODO la mise en place d'espaces de discussion (Detchessahar, 2001 ; Detchessahar et al., 2015) qui pourraient permettre une meilleure intercompréhension des acteurs, engendrant une meilleure coopération et ainsi une meilleure coordination des activités sous-traitées. Cela pourrait aussi contribuer à réduire en partie la pression temporelle que subissent les sous-traitants en bout de chaîne et ainsi le sentiment de désimplication qui peut parfois pointer suite à la rencontre quotidienne de situations parfois « kafkaïennes ».

Bibliographie

Alter, N. (2009), *Donner et prendre. La coopération en entreprise*. Paris, La Découverte.

Asquin, A., Garel, G., Picq, T. (2007), « Le côté sombre des projets. Quand les individus et les collectifs sociaux sont mis en danger par le travail en projet », *Gérer et Comprendre*, n°90, p.43-54.

Barthe, B., Queindec, Y. (1999), « Terminologie et perspectives d'analyse du travail collectif en Ergonomie », *L'année psychologique*, Vol. 99, n°4, p. 663-686.

Beersma, B., Hollenck, J.R., Humphrey, S.E., Moon, H., Conlon, D.E., Ilgen, D.R. (2003), "Cooperation, competition, and team performance: toward a contingency approach", *Academy of Management Journal*, Vol.46, n°5, p.572-590.

Boulanger, P. (1990), *Organiser l'entreprise en réseau*. Paris: Nathan.

Bouron, T. (1992), *Structures de communication et d'organisation pour la coopération dans un univers multi-agents. Une contribution à la définition d'un modèle de programmation agent basé sur les concepts d'engagement et d'acte de langage*. Thèse de doctorat : Informatique. Université Paris 6.

Chédotel, F., Viviani, J.L. (2016), « Dynamiques et conditions des relations coopératives dans les réseaux », *Revue française de gestion*, n°259, p.71-81.

De Beler, N., Lot, N., Guillaume, O. (2016), *Modèle de l'organisation performante : vers un support didactique pour les managers*. Rapport interne DPODO.

Denis, H. (1986), "Is the matrix organization a cumbersome structure for engineering projects?", *Project Management Journal*, Vol.17, n°1, p.49-55.

Desreumaux, E. (2015), « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°107, p.86-108.

Detchessahar, M. (2001), « Quand discuter, c'est produire », *Revue française de gestion*, n°132, p. 32-43.

Detchessahar, M. (2003), « L'avènement de l'entreprise communicationnelle », *Revue française de gestion*, n°142, p.65-84.

Detchessahar, M., Gentil, S., Grevin, A., Stimec, A. (2015), « Quels modes d'intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les organisations ? Réflexions méthodologiques à partir de l'intervention dans une clinique », *@GRH*, 2015, n° 16, p. 63-89.

Deutsch, M. (1949), "A theory of Co-operation and Competition", *Human Relations*, Vol.2, n°2, p.129-152.

Fréry, F. (1995), « De l'entreprise intégrée à l'entreprise transactionnelle », *Entreprises et histoire*, Vol.10, n°3, p.47-53.

Fréry, F. (1996), « L'entreprise transactionnelle », *Gérer et comprendre*, n°45.

Genin, M. (1994), « Management de projet : école d'antinomie, école d'autonomie », *Colloque de l'IAE de Lille*, p.69-77.

Gittel, J.H. (2000), "Organizing work to support relational co-ordination", *Journal of Human Resource Management*, Vol.11, n°3, p.517-539.

Girin, J. (1998), « Performance et coopération. Les nouvelles conditions de la performance collective », *Les cahiers du changement*, n°3, p.49-53

Globokar, T. (2004), « Compromis temporels dans la gestion des projets. Le cas de la maintenance nucléaire », *Revue française de gestion*, n°152, p.81-96.

Godart, C., Halin, G., Bignon, J. C., Bouthier, J.C., Malcurat, O., Molli, O. (2001), "Implicit or explicit coordination of virtual teams in building design", *Proceedings of the Sixth Conference on Computer Aided Architectural Design Research in Asia*, Sydney, p.429-434.

Gosse, B., Sargis-Roussel, C., Sprimont, P.A. (2002), « Les changements organisationnels liés aux stratégies d'externalisation : le cas d'une entreprise industrielle », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.5, n°1, p.101-128.

Guilhon, B., Gianfaldoni, P. (1990), « Chaînes de compétences et réseaux », *Revue d'économie industrielle*, n°51, p.97-112.

Huguet, M.J., De Terssac, G., Ershler, J., Lompré, N. (1996), « De la réalité à la modélisation de la coopération en gestion de production », Dans : Friedberg, E., De Terssac, G., *Coopération & conception*. Toulouse : Octarès, p.150-169.

Hutin, J.P. (2016), « La maintenance des centrales nucléaires », *Revue Générale Nucléaire*, n°1, p.17-25.

Kubicki, S. (2006), *Assister la coordination flexible de l'activité de construction de bâtiments. Une approche par les modèles pour la proposition d'outils de visualisation du contexte de coopération*. Thèse de doctorat : Sciences de l'Architecture. Université Henri Poincaré - Nancy I.

Leroy, D. (1995), « Fondements et impact du management par projet », *VIe symposium international en management de projets*, IAE de Lille, p.1-51.

Lorino, P. (2003), *Méthodes et pratiques de la performance*. Paris : Editions d'Organisation.

Lorino, P. (2009), « Concevoir l'activité collective conjointe : l'enquête dialogique », *Activités* [En ligne : <http://activites.revues.org/2154>]

Lot, N., Guillaume, O., De Beler, N. (2015), *La résilience de l'organisation lors des projets d'arrêts pour maintenance : éclairage théorique et perspectives de recherche*. Rapport interne DPODO.

Malcurat O. (2001), *Spécification d'un environnement logiciel d'assistance au travail collaboratif dans le secteur de l'architecture et du B.T.P.* Thèse de doctorat : Sciences pour l'Architecture. Institut National Polytechnique de Lorraine, CRAI, Nancy.

Martin, E. (2012), *Manager en dernier ressort : le travail de l'encadrement de proximité EDF*. Thèse de Doctorat : Sociologie. Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales (EHESS).

March, J.G., Simon, H.A. (1958), *Organizations*. New York : Wiley.

Mead, M. (1937), *Co-operation and Competition Among Primitive People*. New York: McGraw Hill.

Melin, C. (2014), « La coordination des relations intra- et interorganisationnelles au sein de l'usine mondiale : le cas Renault Trucks (groupe Volvo) », *Management International*, Vol.18, n°spécial, p.142-164.

Mintzberg, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Editions d'Organisation.

Motté, F., Haradji, Y. (2010), « Construire la relation de service en considérant l'activité humaine dans ses dimensions individuelles et collectives », Dans : Vallery, G., Le Port, M.C., Zouinar, M., *Ergonomie et conception de produit et de services médiatisés*. Paris : Presses Universitaires de France, p.11-35.

Paché, G. (1995), « Externalisation logistique et pratiques régressives en GRH : trois propositions de recherche », *VIème Conférence l'AGRH*, Poitiers.

Poret, C., Folcher, V., Motté, F., Haradji, Y. (2016), « Concevoir pour le pouvoir d'agir ensemble au sein des organisations : le cas d'un processus commercial », *Activités* [En ligne : <http://journals.openedition.org/activites/2820>]

Robidoux, M. (2007), *Collaboration inter-professionnelle*. Document de travail.

Smith, K.G., Carroll, S.J., Ashford, S.J. (1995), "Intra and interorganizational cooperation: toward a research agenda", *Academy of Management Journal*, Vol.38, n°1, p.7-23.

Thompson, J. (1967), *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New York: McGraw-Hill.

Weppe, X. (2009), *Création de connaissances et coordination. Etudes des pratiques dans cinq équipes-projets*. Thèse de doctorat : Sciences de gestion. Université Lille 1.

Zannad, H. (2009), « L'individu et l'organisation projet. Quelles difficultés pour quelles réponses ? », *Revue française de gestion*, n°196, p.49-66.

Zarifian, P. (1998), *Travail et communication. Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*. Paris : Presses Universitaires de France.

Zarifian, P. (2009), *Le travail et la compétence : entre puissance et contrôle*. Paris : Presses Universitaires de France.

Zarifian, P. (2010), « La communication dans le travail », *Communication et organisation* [En ligne <http://communicationorganisation.revues.org/1462>]