

13, allée François Mitterrand
BP 13633
49100 ANGERS Cedex 01
Tél. : +33 (0) 2 41 96 21 06

Web : <http://www.univ-angers.fr/granem>

Construction communicationnelle du stock de connaissances de la compétence collective – Contribution à partir d’une conversation.

Nicolas Arnaud

GRANEM (Université d’Angers)

Décembre 2008

Document de travail du GRANEM n  2008-07-007

Construction communicationnelle du stock de connaissances de la compétence collective – Contribution à partir d’une conversation.

Nicolas Arnaud

Document de travail du GRANEM n° 2008-07-007

décembre 2008

Classification JEL : D83, J23, L14, M11.

Mots-clés : communication, compétence collective, stock de connaissance, management d’équipe, analyse de conversation.

Keywords: communication, collective skill, social stock of knowledge, team management, analysis of conversation.

Résumé : Les théoriciens de la compétence collective définissent celle-ci de manière statique comme un ensemble de ressources dans lequel vont puiser les acteurs. L’article démontre que le processus de construction de ces ressources est d’origine communicationnelle, illustre la manière dont elles sont utilisées par les acteurs en situation, et dégage des leviers d’action relatifs au management des collectifs de travail.

Abstract: Scholars define collective skill from a static perspective as a set of resources that people can use. The paper shows that these resources come from conversational activity; illustrates how people use them for collective action and concludes with some management implications.

Nicolas Arnaud

Institut Universitaire Technologique

Université d’Angers

nicolas.arnaud@univ-angers.fr

© 2008 by Nicolas Arnaud. All rights reserved. Short sections of text, not to exceed two paragraphs, may be quoted without explicit permission provided that full credit, including © notice, is given to the source.

© 2008 par Nicolas Arnaud. Tous droits réservés. De courtes parties du texte, n’excédant pas deux paragraphes, peuvent être citées sans la permission des auteurs, à condition que la source soit citée.

CONSTRUCTION COMMUNICATIONNELLE DU STOCK DE CONNAISSANCES DE LA COMPÉTENCE COLLECTIVE. CONTRIBUTION A PARTIR D'UNE CONVERSATION.

Nicolas ARNAUD

Granem UMR MA

Université d'Angers

nicolas.arnaud@univ-angers.fr

Résumé : Le travail en groupe s'est largement développé ces dernières années. Hier clandestin, il est aujourd'hui mis en avant par les responsables d'entreprises comme source nouvelle de performance. Étudier la compétence collective, c'est, comme le considère Amherdt et al. (2000), s'intéresser plus largement à la coordination des activités par des individus lors de situations problématiques. La compétence collective est représentée comme un ensemble de ressources dans lequel vont puiser les acteurs des collectifs mobilisés. Si la compétence collective est un stock de manières d'agir, de comportements et de modes de pensée qui évoluent de manières processuelles au gré des interactions successives (fructueuses ou non), nous sommes en droit de nous demander quelles formes concrètes peuvent prendre ces ressources ? Et comment sont-elles utilisées pour l'action par les acteurs ? Également, ces travaux, qui démontrent de manière tout à fait pertinente ce à quoi peut ressembler une compétence collective (représentation partagée, langage opératif commun, confiance), se font par ailleurs plus discrets sur leur dynamique de construction qui est, selon nous, d'ordre communicationnel. En s'appuyant à la fois sur les travaux théoriques issus de l'approche communicationnelle des organisations (Cooren 2000, Taylor 1993b) et sur une méthodologie d'enquête basée sur le concept de situation (Journé et Raulet-Croset 2008), l'article développe l'analyse d'une conversation entre acteurs d'une équipe d'exploitants d'un important prestataire logistique du secteur de l'ameublement. Cette analyse permet d'ouvrir ce que nous nommons, en référence aux travaux de Berger et Luckman (1966), le « *stock de connaissance* » de la compétence collective. Nous démontrons au final que les éléments de ce stock (individus stigmatisés, plaisanteries rituelles, mode d'usage des outils de gestion) sont constitués dans et par la dynamique conversationnelle des acteurs. Loin de ne constituer qu'un apport théorique et méthodologique, l'article dégage des éléments permettant d'articuler des propositions d'animation de ces collectifs.

Mots clés : Communication, compétence collective, stock de connaissance, management d'équipe, analyse de conversation.

Selon une enquête Changements Organisationnels et Information de 1997¹, 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* ». Le travail collectif n'est en-soi pas nouveau. Même dans le schéma fordo-taylorien de travail, le collectif était présent mais Taylor, en bon ingénieur, ne s'intéressait qu'à l'individu isolé sur la chaîne de montage quand il met en place son Organisation Scientifique de Travail (OST). Aucune place n'était faite aux formes collectives de travail. Ce qui a changé ces dernières années, c'est le regard que les responsables d'entreprises portent sur lui (à ce sujet voir notamment Detchessahar et Honoré 2002, Krohmer 2005). Les managers lui reconnaissent une valeur ajoutée et tentent de le promouvoir. Ainsi comme l'écrit très bien Krohmer (2005, p.18) « *le travail collectif, hier encore clandestin, est aujourd'hui officialisé* ».

Étudier la compétence collective, c'est, comme le considère Amherdt et al. (2000), s'intéresser plus largement à la coordination des activités par des individus lors de situations problématiques. Il s'agit alors de contextualiser ces activités. Pour ces théoriciens de la compétence collective, cette dernière est « *un ensemble de savoir-agir* » (Amherdt, et al. 2000, p.31) ; pour Krohmer (2005, p.53) c'est une « *combinatoire de ressources* », chez Michaux (2003, p.502), un ensemble « *de savoirs et de savoir-faire [...], de modes d'échange informels* » qui permet l'action collective et individuelle. Elle est représentée comme un ensemble de ressources dans lequel vont puiser les acteurs des collectifs mobilisés. Si la compétence collective est un stock de manières d'agir, de comportement et de modes de pensée qui évoluent de manières processuelles au gré des interactions successives (fructueuses ou non), nous sommes en droit de nous demander quelles formes concrètes peuvent prendre ces ressources ? Et comment sont-elles utilisées pour l'action par les acteurs ?

Ces travaux, qui démontrent de manière tout à fait pertinente ce à quoi peut ressembler une compétence collective (représentation partagée, langage opératif commun, confiance), se font par ailleurs plus discrets sur leur dynamique de construction qui est, selon nous, d'ordre communicationnelle (Arnaud 2008a). Krohmer [2005, p.324] reconnaît, sur ce point, en conclusion de sa thèse sur le repérage et le management des compétences collectives qu'une approche davantage centrée sur les interactions langagières « *aurait pu permettre de comprendre l'émergence d'une compétence collective* ». C'est l'objet principal de cet article.

Notre objectif est de montrer que les processus communicationnels qui fondent la dynamique de coopération des membres d'un collectif de travail produisent des connaissances directement utilisables pour l'action. Plus précisément, il s'agit de décrire, à l'aide d'une conversation, la situation à laquelle font face les acteurs, pour ensuite expliquer ce que de telles interactions conversationnelles produisent. Ce n'est qu'une fois mis en lumière le processus par lequel sont produites ces connaissances qu'il devient possible d'engager une réflexion d'ordre managériale relative à l'animation de ces collectifs de travail. Pour cela, il s'agira tout d'abord de se donner les moyens théoriques (1.) et méthodologiques (2.) d'articuler les éléments propres à la tension macro/micro qui fondent une étude approfondie de la compétence collective. En cela, l'analyse proposée ne peut faire l'impasse sur les contextes de l'équipe, de l'organisation et du secteur auquel la situation étudiée est empruntée. Enfin, l'analyse d'une conversation (3.) entre acteurs d'une équipe d'exploitants

¹ Connaissance de l'emploi, n°16, mai 2005

d'un important prestataire logistique du secteur de l'ameublement permettra d'ouvrir ce que nous nommons, en référence aux travaux de Berger et Luckman (1966), le « *stock de connaissances* » de la compétence collective (4.). L'article se conclut sur quelques éléments de réflexion relatifs à l'animation de ces collectifs de travail et plus largement à l'utilité de la GRH.

1. Stock de connaissance et approche communicationnelle des organisations

1.1. Stock de connaissances chez Berger et Luckman

La notion de stock de connaissances trouve son origine dans les travaux de la sociologie interactionniste de Berger et Luckman (1966). L'accumulation des expériences vécues détermine ce qui sera disponible et commun aux individus se côtoyant sous forme d'un stock de connaissances. Ce stock de connaissances fournit la connaissance collective de la localisation de l'individu dans le système d'action, et de ce qu'il doit faire. Une large part du stock est constituée par une connaissance pragmatique, c'est-à-dire disponible pour l'action. Ces connaissances restent valides aussi longtemps qu'elles permettent la résolution d'un problème. Bien que le stock de connaissances représente l'intégralité de la vie quotidienne, les connaissances ne sont pas toutes disponibles en même temps et ne peuvent pas représenter entièrement la réalité. Ces connaissances sont sédimentées, c'est-à-dire qu'elles s'incrument dans la mémoire des individus en tant qu'entité reconnaissable et utilisable. C'est cette sédimentation qui donne sens à la biographie des individus et des collectifs de travail. Chez Berger et Luckman, la sédimentation intersubjective correspond au partage par plusieurs individus d'une biographie commune dont les expériences finissent par s'incorporer dans le stock commun de connaissances dans lesquels chacun va puiser. Elle doit alors être objectivée dans un système de signes pour devenir sociale et ainsi pouvoir être transmise. Pour ces deux chercheurs, le langage, parce qu'il objectivise les expériences partagées et les rend disponibles à tous, constitue le système de signes décisif. Cette objectivation consiste en la transformation de l'expérience individuelle et collective en un objet de connaissance disponible qu'il est alors possible de transmettre aux nouveaux acteurs des collectifs. En cela, le langage constitue à la fois le produit et l'instrument central de construction de ce stock commun de connaissances. Il s'agit alors à la fois de comprendre concrètement ce que contient un tel stock, pour ensuite être capable d'agir dessus.

Depuis quelques années maintenant, la littérature en management propose un nombre important et toujours croissant de travaux traitant de la communication comme une forme de coordination essentielle dans les organisations (Boden 1994, Boje 1991, Detchessahar 2003, Grant, et al. 2004, Quinn et Dutton 2005). Plutôt que de considérer les organisations comme une « *chose* » qui existerait indépendamment du langage, les chercheurs de cette approche considèrent les organisations justement comme un produit des conversations. Après une brève présentation des travaux précurseurs en sciences de gestion de Boden (1994), nous développons la théorie de la communication, empruntée à Taylor (1993b) et Cooren (2000), qui permet de prendre en compte la tension micro/macro lors de situation de gestion (Girin 1990), ainsi que la dimension constitutive de la communication.

1.2. La relation structure / conversation chez Boden

Boden (1994), dans son ouvrage « *The Business of Talk* », propose une approche en droite ligne avec les travaux en ethnométhodologie ainsi qu'en analyse communicationnelle² de la relation entre le langage et la structure sociale. L'organisation est vue comme un processus de structuration dont l'élément central est le langage. Il s'agit à notre connaissance de la première étude empirique, ancrée théoriquement, offrant une description de la manière dont les conversations organisationnelles quotidiennes structurent l'organisation et inversement. Elle est en cela en droite ligne avec les travaux de Giddens (1984) pour qui les propriétés structurelles des systèmes sociaux sont à la fois des conditions et des résultats des activités accomplies par les agents. Selon le principe de dualité du structurel développé par Giddens, les propriétés structurelles des systèmes sociaux sont à la fois le médium et le résultat des pratiques qu'elles organisent. On retrouve chez Boden ces pratiques et ces activités sous la forme des conversations des individus. Pour Boden, la notion de « *co-présence* », empruntée à Goffman (1974), est un élément fondamental de la vie sociale : la co-présence rend les personnes exceptionnellement accessibles et disponibles aux autres³. La co-présence implique nécessairement des conversations considérées comme l'unité à partir de laquelle l'organisation tout entière est construite et surtout unifiée. En centrant son analyse sur les interactions langagières, elle inverse la méthode d'analyse privilégiant l'étude de la structure sociale très développée en sociologie et tente alors de lier ces deux approches. En s'appuyant sur les travaux de Giddens (1984), elle entend ainsi connecter le « *micro* » et le « *macro* » à l'aide du concept de « *laminage* ». Pour Boden, il n'y a pas à faire de différence entre le micro et le macro. Le monde est un, unique et entier. Le plus infime moment d'interaction contient en lui l'essence de la société et inversement⁴. Boden développe une vision des institutions comme le produit de l'activité discursive des individus influençant leurs actions. Comme Taylor et Van Emery (2000, p.13, notre traduction) l'expliquent : « *parmi les contributions imaginatives de Boden (basées sur une suggestion de Goffman, 1974), on trouve le concept de laminage des conversations, par lequel elle entend l'entrelacement d'interactions localement réalisées établissant une structure faisant de l'organisation un tout* »⁵. Le terme « *laminage* » implique que les conversations locales s'imbriquent les unes dans les autres pour former un Tout (l'organisation, la structure) relativement cohérent et peu problématique. Ce processus se réalise « *pièce par pièce, moment par moment, étape par étape et niveau par niveau, les décisions sont discutées, débattues, diffusées et finalement résolues* »⁶ Boden, D., 1994, p.178, notre traduction). Le concept de laminage emprunte explicitement aux travaux de Giddens (1984) dans lesquels les interactions produisent la structure qui en retour vient contraindre les interactions. Mais Boden propose et développe un point peu abordé directement par Giddens : l'idée que la structure n'est pas qu'une construction sociale mais une construction sociale construite et fondée sur des conversations elles-mêmes tournées vers l'action. La figure suivante décrit le rôle central joué par les conversations dans la construction de la structure sociale de toute organisation.

² En guise d'introduction, elle écrit : "it is my hope that with a book such as the present offering, Harold GARFINKEL's considerable insights into the organization of experience and Harvey SACKS's command of the details of interaction will now reach a wider audience"

³ "co-presence render persons uniquely accessible, available and subject to one another" Goffman cité par (Oswick et Richards 2004)

⁴ "the tiniest local moment of human intercourse contains within and through it the essence of society, and vice versa" (Boden, 1994, p.5)

⁵ "Among Boden's imaginative contributions (based on a suggestion of Goffman, 1974) is the concept of lamination of conversations, by which she means the interlacing of many locally realized interactions episodes into a pattern that knits together the organization as a whole." (Taylor et Van Emery 2000, p.13)

⁶ "Piece by piece, moment by moment, stage by stage and level by level, decisions are discussed, debated, diffused and ultimately resolved" (Boden, 1994, p.178)

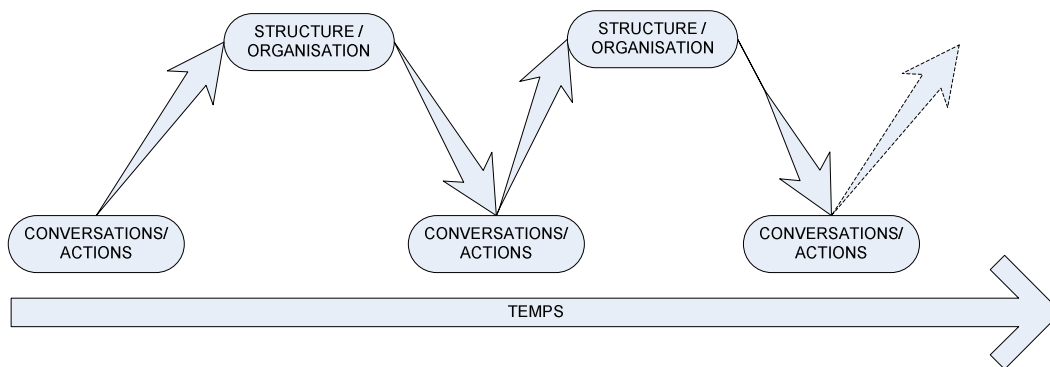


Figure 1 : La relation conversations/structure chez BODEN

Si les conversations des individus participent à la construction de la structure de l'organisation, cette dernière fournit en contrepartie un cadre pour l'action sans lequel les individus ne peuvent agir mais qui vient également contraindre le champ des possibles. En cela, la structure *habilite* et *contraint* les acteurs. En influençant ainsi les comportements, la structure implique l'existence de sanctions. Les individus qui n'agiront pas selon les codes seront sanctionnés. Du point de vue empirique, Boden s'est particulièrement intéressée aux rôles des réunions comme mécanisme essentiel de construction de l'organisation et de ses modes de réalisation des activités quotidiennes. Lors de telles interactions, l'analyse des tours de paroles (« *turn-taking* ») permet ainsi d'analyser les opportunités saisies ou non par les individus pour poser des questions, solliciter des conseils, clarifier des situations problématiques, négocier des accords ou encore résoudre des problèmes voire les créer, mais également d'atteindre l'essentiel à savoir la compréhension continue qui fait que la vie sociale fonctionne⁷.

En conclusion de son livre, Boden expose sa vision du « *bureau du futur* » (Boden 1994, p.209-214), en réalité déjà effective dans un certain nombre de nos entreprises, faisant de la compétence relationnelle/communicationnelle de la firme et des employés une condition de leur survie. Selon elle, les salariés à tous niveaux allaient être affectés par une accélération de l'environnement du travail au sein duquel ils évoluent. Cette intensification ne consistera pas simplement dans le développement de technologies complexes mais par des besoins de communication interpersonnelle⁸. L'organisation des lieux de travail devra alors promouvoir ces interactions qui favorisent la construction de compréhension commune et l'innovation à travers la discussion. Les employés ne possédant pas ces nouvelles aptitudes à communiquer, indispensables au travail de demain, seront déconsidérés (Boden 1994, p.212). Elle est d'ailleurs rejointe ici par Woodilla (1998) qui milite pour une plus grande prise en compte des « *workplace conversations* » afin de rendre le travail plus efficace. Cet auteur attire notre attention sur les potentielles conséquences négatives pour la performance des entreprises si ces dernières n'accordent pas un espace conversationnel suffisant à tous ses membres afin qu'ils puissent repenser les manières traditionnelles de travailler et en proposer de nouvelles plus adaptées.

⁷ "The turn taking system is also a turn-making opportunity for asking questions, soliciting advice, clarifying issues, expounding opinions, developing projects, negotiating agreements, resolving conflicts (and even creating them) and, in the broadest sense, achieving the essential, ongoing understandings that make social life work" [BODEN, 1994, p.73].

⁸ "Workers at every level will be affected by a speed-up, interactive work environment that will be not simply technologically complex but interpersonally demanding" (Boden 1994, p.211)

1.3. Une perspective constitutive de la communication : la tension conversation / texte

Pour comprendre la dynamique de construction de la compétence collective, nous suggérons de nous munir d'un modèle théorique 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. 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 (Cooren, et al. 2006, Giroux 1999, Taylor 1993a, 1993b). Pour ces auteurs, la connaissance n'est plus entendue comme quelque chose qu'un acteur communique à un autre, mais comme ce qui est construit par des individus travaillant ensemble. C'est à la fois le prérequis de leurs interactions, et un résultat devenant les bases même de leur collaboration. L'organisation y est envisagée comme « *une communauté discursive* » (Taylor 1993b) opérant selon deux modalités : la *conversation* et le *texte*. Le tableau suivant présente les caractéristiques de ces deux notions.

Tableau 1 : La conversation et le texte (adapté de Virgili 2002)

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

La conversation est définie comme l'activité langagière (discussions, rapport, mémos, réunions, outils ...) par laquelle les individus interagissent au quotidien et coordonnent leurs actions au niveau micro. Le *texte* est lui composé de traces orales ou écrites et constitue l'explication qui permet d'agir et de réduire l'équivoque (l'ambiguïté). C'est la représentation de l'organisation que l'on retrouve à un niveau macro. La conversation est de l'ordre de l'éphémère, révélant la réalité diversifiée de l'organisation et son caractère toujours changeant, émergent. Le texte vise à stabiliser l'organisation, à intégrer et à mobiliser les membres de l'organisation autour d'une signification partagée (Giroux et Taylor 1995). Ces deux modalités sont en tension : c'est à travers la conversation qu'est produit et réaffirmé (processus de textualisation) le texte qui vient à son tour contraindre la conversation (processus d'actualisation). Le discours est entendu comme un ensemble structuré de textes significatifs.

Dans cette approche, les auteurs ne s'intéressent pas tant à la manière dont les individus échangent des informations et des connaissances, mais à comment collectivement et de

manière interactionnelle ils construisent (ou ont construit) des connaissances pour agir ensemble (Cooren 2004, Taylor et Van Emery 2000), connaissances qui sont potentiellement réactualisées lors de chaque nouvelle interaction. Au cœur de ce processus de construction se trouve le principe de *coorientation* de la communication (Taylor 2006, Taylor et Van Emery 2000, chapitre 2, p.33-68). Les circonstances d'une situation font appel aux savoirs antérieurs des individus, à travers un processus de cadrage. La construction des connaissances provient de la mise en mot, de l'énonciation de phrases provenant elles-mêmes du processus de cadrage résultant de savoirs antérieurs. Les savoirs des individus et du groupe sont donc générés et mis à jour selon un phénomène continu. Les participants à la conversation construisent ainsi non pas une argumentation logique, ou rationnelle au sens de l'économie classique, mais *pratique* tournée vers autrui et vers la *coorientation* des actions de chacun.

2. Une tension méthodologique

Si le développement d'une compétence collective dépend de la capacité des membres des collectifs à mobiliser les différentes ressources à leur disposition de manière efficace, alors accéder à cette capacité d'action suppose d'accepter d'entrer dans la boîte noire de l'organisation à l'échelle des situations de gestion (Girin 1990, Journé 2005, Journé et Raulet-Croset 2008), qui est finalement l'échelle de la conversation (Arnaud 2008b). À ce titre, et dans le prolongement des travaux sur l'analyse des situations de gestion s'appuyant à raison sur les travaux issus de l'interactionnisme symbolique et plus précisément sur ceux de Weick (1995) sur le « *sensemaking* », l'étude de la performance des processus de coordination entre opérateurs faisant face à des situations problématiques implique finalement d'accepter d'étudier les réseaux de communication et de conversation qui rendent possible leur résolution. Ces réseaux sont les seuls à permettre de découvrir les frontières de la situation ainsi que les agents centraux qui ne sont pas nécessairement ceux reconnus dans les collectifs institués établis par les directions. Pour comprendre en profondeur l'activité communicationnelle des participants, il est indispensable de confronter les conversations recueillies aux entretiens des différentes populations des sociétés au sein desquelles le chercheur enquête, ainsi qu'à des périodes d'observation visant à s'imprégner de l'atmosphère générale et des comportements de chacun dans la réalisation des différentes tâches inhérentes à la réalisation du travail. C'est à ce prix, celui d'un investissement fort des lieux de réalisation du travail et d'une compréhension des pratiques et des logiques dans lesquelles sont impliqués les acteurs, qu'il est possible de comprendre toute « *l'organisation* » qui se trouve derrière les conversations.

La méthodologie utilisée dans cette recherche repose au final sur une transformation de la tension théorique initiale (conversation/texte) en tension méthodologique permettant d'accéder empiriquement aux ressources mobilisées par les acteurs pour faire face aux problèmes d'organisation qui émergent. Le tableau suivant reprend les différentes techniques de recueil de données utilisées dans ce travail.

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

	attitudes comportementales)	
		Observation fixe et longue (stratégie 1 de (Journé, B., 2005))
		Analyse documentaire
		Entretiens réflexifs
		Entretiens en situation de travail (Journé 2005)
		Entretiens biographiques (Rouleau 2003)
		Journal de bord
Analyse des données	Analyse conversationnelle (Sacks, et al. 1974)	Théories critiques (Foucault 1969)

Tableau 1 : Synthèse du dispositif méthodologique d'accès à la conversation et aux textes

Les données de terrains recueillies et mobilisées ici sont le résultat d'un travail doctoral conduit sur trois années. Les données retenues pour illustrer notre propos concerne une conversation entre trois opérateurs de la salle d'exploitation d'un important prestataire logistique de l'ameublement permis grâce à l'utilisation de la stratégie d'observation n°4 (courte et variable) de Journé (2005). L'analyse de cette conversation a par ailleurs exigé de nombreux entretiens (près de 70) ainsi que plusieurs périodes d'imprégnation du terrain et d'observation systématique (trois périodes de trois mois étalées sur 2 années). Le recours à des documents propres à l'entreprise (fiches de postes, des fiches qualité, des tableaux de bord de rentabilité par tournées, des tableaux de bord de qualité et autres fiches recensant les codes anomalies) et au secteur a également été utilisé. Nos données ont été analysées en ayant recours à une triangulation des différentes techniques de collecte d'informations mobilisées (Miles et Huberman 1991, p.480). Toutes les données recueillies ont été dans un premier temps codées par unité renvoyant au même phénomène, puis regroupées pour rendre compte de récurrences (codage ouvert puis axial chez Corbin et Strauss 1990). Ce travail a été facilité par l'utilisation du logiciel Nivo 7. Enfin, nous avons suivi les recommandations de Yin (2003, p.34) afin d'augmenter la validité et la fiabilité de la recherche.

3. Contexte sectoriel et conversation

3.1. Éléments de contexte

Les acteurs du transport de meubles ont dû faire face ces dernières années à une complexification de leur métier qui s'explique par différentes raisons. Tout d'abord, on a pu observer chez les industriels du meuble, une importante vague de rationalisation de la production. Cette rationalisation s'est notamment traduite par la réduction et la maîtrise des stocks autour du principe du juste à temps ce qui a impliqué des impératifs nouveaux pour les transporteurs, notamment du point de vue de la réactivité et de la qualité de la prestation proposée. Complexification également, parce qu'on a observé une diminution de la taille des lots qui participe directement à la complexification de l'organisation des flux. Concrètement, chaque véhicule est chargé d'un nombre de lots supérieurs, l'obligeant à réaliser davantage de points de livraison. Enfin, cette complexification s'explique par un délai d'annonce des livraisons qui tend à être de plus en plus court, avec la perspective de deux livraisons

hebdomadaires. Cette mise en tension progressive des flux de marchandises, et l'externalisation des opérations des services transport et logistique, ont fait du métier de transporteur une affaire de spécialistes « *capables de gérer* » des situations devenant de plus en plus complexes et indéterminables *ex ante*. Pour les gérer, les transporteurs ont embauché et formé de jeunes exploitants pour gérer des dossiers logistiques devenant de plus en plus complexes avec des règlements contraignants, des schémas logistiques devenant également plus complexes impliquant de posséder des compétences nouvelles, afin d'être en mesure d'apporter des solutions à des industriels et à des clients étrangers. En intensifiant l'interdépendance entre les différents acteurs des collectifs concernés, tous ces éléments font de la question de la coopération entre opérateurs un élément central. Cette coopération se matérialise par des échanges plus réguliers et plus complexes nécessitant l'implication de chacun. Les équipes d'exploitants, auxquelles s'intéresse cette recherche, constituent le cœur des prestataires logistique. En étant au carrefour des différentes parties prenantes du système d'action (chauffeurs, commerciaux, clients-fabricants, destinataires, agents de quai, sous-traitants, ...), ils ont la responsabilité quotidienne de l'organisation des flux de marchandises.

3.2. Conversation en situation de gestion

La conversation analysée (placée en annexe 1) fait suite à un appel téléphonique informant la salle d'exploitation qu'un chauffeur est tombé malade. Nous sommes un mercredi matin. Le chauffeur en question n'a pu finir sa tournée de livraison et n'a pas encore commencé ses rechargements. C'est l'assistante d'exploitation n°2 (AE2) qui réceptionne l'appel. Ce matin, les deux exploitants (n°3 et n°4) qu'elle épaulait sont absents. L'un est en récupération, comme tous les mercredis matin, et le second est en formation pour la journée sur le futur progiciel de transport – appelé HARMONY – qui devait être mis en place peu de temps après la fin de l'enquête. C'est un exploitant de chez DESTANDAU, une société du groupe située dans le Sud-ouest qui informe l'AE2. Celle-ci ne sachant quelle décision prendre, informe la salle « *eh les gars ! J'ai Destandau, et JEANNY T., il est là-bas ! Mais il est malade. Ils l'emmènent chez le docteur !! Faut que je...donc il arrête sa tournée ?* ». L'exploitant n°1 demande à récupérer l'appel et prend une première décision sans en informer la salle d'exploitation. La conversation rapportée se déroule en tout début d'après-midi. Si le chauffeur malade concerne la zone de N°4, l'exploitant n°2 et le responsable de la ramasse locale se penchent sur le problème. Après avoir pris possession de l'information concernant son chauffeur malade – via un post-it rédigé par n°1 - et en avoir discuté avec le responsable national, n°4 va voir n°2 à son arrivée après la pause déjeuner. On constate que l'exploitant n°1, qui avait agité sur la situation, n'est pas intégré à la conversation.

Dans la conversation qui précède celle étudiée ici (lignes 1 à 40 non reproduit pour des raisons de place), l'exploitant N°4 appelle son chauffeur. Il apprend que l'arrêt de travail court jusqu'au vendredi mais qu'il reste toujours une chance qu'il soit rétabli avant et puisse alors ramener son véhicule vendredi. Il est important que les chauffeurs soient rentrés le vendredi pour être déchargés de manière à ce que dès le lundi matin les véhicules commencent à être chargés pour partir en livraison.

Dans la conversation qui nous intéresse (lignes 41 à 175), les exploitants n°2 et n°4 auxquels vient s'ajouter le responsable de la ramasse locale (RRL) discutent de la solution à apporter à la situation. Il faut donc décider 1) d'un chauffeur à récupérer pour finir la tournée du chauffeur malade (détourner un autre chauffeur en tournée ou envoyer un intérimaire), 2) de comment livrer les colis impératifs, et 3) prendre une décision limitant les coûts financiers et commerciaux. Les exploitants présents (N°2, n°4 et n°1 ; n°3 est en formation) cet après-midi-là et le Responsable de la Ramasse Locale (RRL) se retrouvent devant la carte de France sur laquelle sont représentés les itinéraires des tournées, avec les noms des chauffeurs et les

références de leurs tracteurs et des remorques ou caissons, ainsi que les noms des fabricants et destinataires les plus importants. On remarque assez rapidement que l'interprétation du problème est relativement partagée puisque chacun est d'accord 1) pour trouver une solution permettant de ramener le camion (qui se trouve dans le Sud de la France) en Vendée en minimisant les coûts, et 2) trouver une manière de livrer une partie de la marchandise (au moins la plus urgente). Pour autant, chacun tient une position différente des autres du point de vue de la solution à apporter.

Commence alors une véritable discussion entre ces trois personnes afin de résoudre collectivement la situation. Aux lignes 42 à 50, les deux exploitants, sous le regard attentif du RRL, commencent à faire le tour de la question : les colis les plus importants seront livrés par Destandau (ligne 42) ; le chauffeur Stephan va récupérer le reste de la tournée et l'effectuer à la place de Jeanny, le chauffeur malade (ligne 44 et 46) ; enfin, Christophe passera chercher la remorque de Stéphane (ligne 48). On constate que si n°2 et RRL sont présents, c'est n°4 qui propose l'état de la situation et des solutions correctives à apporter jusqu'à la ligne 49 lorsque n°2 soulève un nouveau problème : si Christophe doit être déplacé, il vaut mieux refaire un nouvel échange de remorques ! N°4 acquiesce. La situation se compliquant, n°2 (ligne 51), propose sous forme de boutade d'envoyer un intérimaire (« N°2 : *oh là là là, je sens qu'on va payer un chauffeur intérimaire et puis que JEANNY (le chauffeur malade) on va le renvoyer chez lui, lui !* »). Il est possible d'interpréter cette proposition comme une stratégie d'évitement par laquelle n°2 se désengage, tente de sortir de la phase d'engagement amorcée par n°4 dès la ligne 1. En agissant ainsi, il fait preuve de peu d'implication dans la dynamique communicationnelle qui est en train de se dérouler. S'il fera par la suite d'autres propositions de ce type, n°2 se repositionne dans la discussion en se renseignant auprès de RRL s'il n'a pas de chauffeur de libre (la deuxième partie de la ligne 51). Il regarde la carte de France qui vient alors alimenter la discussion en offrant aux acteurs des informations soutenant la dynamique discursive à l'œuvre (« *[[il regarde la carte de France]] On a PEREC qui va remonter la semi à Marc Girard (un chauffeur) ?* ») et permettant rapidement d'évacuer deux possibles problèmes d'enlèvements (ligne 51 à 56). L'exploitant N°4 et le RRL veulent eux s'en sortir avec les moyens dont ils disposent, sans avoir recours à l'intérimaire.

A la ligne 57, n°4 qui était resté silencieux depuis la conversation avec Jeanny (le chauffeur malade) revient dans la conversation. Visiblement, les mots du chauffeur malade de la ligne 39 (« *Ça devrait aller mieux quand même !! Je prends les médicaments et ça ira mieux, bon j'ai de la température ça, c'est sûr mais ça ira mieux demain hein je pense ! Demain...* ») lui restent en tête. Ils *agissent* sur sa réflexion et l'amènent à proposer une solution (ligne 59 et 61) s'appuyant sur le sentiment du chauffeur (ligne 61). Le RRL, un ancien chauffeur, a davantage recours à l'affectif pour convaincre ses jeunes collègues de s'occuper davantage de la position du chauffeur malade : « *mais demain il (Jeanny, le chauffeur malade) va faire quoi lui aussi ?* » (ligne 62), ou bien encore « *nan, mais attend si il est malade, il a pas envie de rouler le pauvre.....* » (ligne 68). Pour autant, il fait preuve d'une certaine logique : « *de toute façon ce qui sera le moins cher c'est de laisser Jeanny ramener la Larmendieux demain soir. Comme ça, il ramène son camion. Et puis Stéphane, il livre demain.....* » (Ligne 95). Il est intéressant d'observer que les positions évoluent et passent d'une logique marchande à une autre correspondant davantage à celle du bon père de famille (dû certainement à son passé de chauffeur), une justification dans l'ordre domestique (Boltanski et Thévenot 1991), sans forcément atteindre un compromis entre ces deux mondes. N°4 semble moins soucieux de l'état du chauffeur, et davantage concerné par la marchandise et la qualité du service.

A plusieurs reprises, il a été constaté une manière intéressante de faire une pause dans l'activité réflexive des participants, lorsque la situation est délicate, à l'aide de ce qu'il est possible d'appeler la « *plaisanterie rituelle* ». Rituelle en ce sens qu'elle revient fréquemment

en de telles situations, et qu'elle a pour effet de relâcher la tension, de ressouder le groupe, permettant ainsi de relancer la discussion devant aboutir à une solution logistique. Les paroles ironiques de n°2, de la ligne 69, illustrent ce point : « *Non non, mais moi je suis d'accord avec vous. PM, il est rentré ce soir !!* ». Ce chauffeur sert de tête de Turc. Il est l'occasion de blagues diverses dans la salle d'exploitation, en référence à ses comportements passés. L'exploitant N°4 nous explique qu'un jour, alors que ce chauffeur finissait ses livraisons en région parisienne, il est rentré directement en Vendée un jeudi sans en parler à personne alors qu'il comptait sur lui pour effectuer un certain nombre d'enlèvements dans l'après-midi du jeudi. L'analogie à « PM » est ainsi devenue un véritable rite au sein des exploitants lorsqu'un « service » particulier doit être demandé à un chauffeur. Elle fonctionne comme un récit indiquant à chacun que la situation est complexe, mais qu'il existe toujours une solution qui s'obtiendra par le dialogue, la discussion. La plaisanterie est intéressante culturellement, car elle est le fruit de l'histoire commune des acteurs. Elle constitue un produit des interactions précédentes. Elle permet aux acteurs qui l'utilisent (ici l'exploitant n°2) de rappeler, en très peu de mots, cette histoire commune qui permet au final de caractériser, entre eux, les nouvelles situations problématiques. On fait appel à la « *blague P.M.* » quand la solution n'est pas encore trouvée. C'est l'occasion de montrer qu'on a, dans un passé proche, vécu des choses ensemble. La blague permet de remobiliser le groupe lorsque la situation est particulièrement délicate et qu'il n'y a justement pas de solution. Elle évite le potentiel retrait de la dynamique discursive des acteurs. C'est en cela qu'elle constitue un réel signe de la compétence collective. Un groupe sera compétent collectivement lorsque ses membres possèdent des représentations qui font immédiatement sens pour tous et que chacun sait l'utiliser à bon escient.

Si l'utilisation de « plaisanteries rituelles » constitue un marqueur intéressant de la compétence collective, la compréhension de son sens fait directement appel au cadre de son énonciation. La « vanne » informe, quant à elle, le nouvel arrivant sur son degré de socialisation et d'acceptation par le groupe ainsi que sur le fonctionnement du collectif. Ainsi la réplique de RRL à N°2 qui considère que le chauffeur malade va vite se remettre (et donc qu'il pourra conduire) sans prendre réellement en considération le type de virus qu'il peut avoir : « *Oh ! Arrête ! Toi tu te casses un ongle et tu prends un jour d'arrêt !* », peut se concevoir comme une façon d'amener l'exploitant N°2 à revoir sa position concernant l'état du chauffeur. La « vanne » est acceptée par n°2 car elle vient du RRL et non d'un étranger au groupe. Ce qui signifie qu'ils ont construit des relations qui permettent et autorisent de tels comportements. D'autres réflexions du même ordre s'observent très souvent dans la salle d'exploitation. À chaque fois, on constate un réajustement de la position de la personne visée par l'intervention. Tout comme la « plaisanterie rituelle », l'utilisation de « vanes » par les membres de ces collectifs de travail révèle des représentations partagées au sein des membres du groupe. Ces deux formes d'énoncés rappellent aux membres de l'équipe, qu'il constitue effectivement une équipe avec ces rites, ces histoires, ces blagues et ces modes de comportement. Ces énoncés accomplissent réellement une action sur l'activité du groupe. Ils permettent de resserrer les liens. Ils appellent à la coopération du collectif, à la vigilance collective dans l'ici et le maintenant de la situation. Ils constituent à ce titre autant de signes d'une compétence collective, de référence commune avec une grande économie de mots. Surtout, ce type d'énoncés parle rapidement aux acteurs et favorise le succès et la performance de l'organisation par la résolution de la situation rencontrée.

Les lignes 119-124 illustrent l'existence d'une image opérative commune aux trois participants. En effet, lorsque n°2 propose une idée sous forme de question. N°4 répond à cette interrogation, et RRL enchaîne de manière simultanée avec n°2 (lignes 121-122). N°4

prolonge l'idée de n°2 à la ligne 123. Ce passage révèle un moment durant lequel les trois acteurs de la salle d'exploitation arrivent ensemble, dans le même temps, à la construction d'une solution au problème de ce chauffeur malade.

On remarquera que la solution finale adoptée, à savoir le détournement du chauffeur Stephan pour finir les livraisons qui peuvent l'être, puis le retour du camion du chauffeur malade par lui-même le lendemain soir, est totalement basée sur une hypothèse : à savoir que le chauffeur malade aille mieux demain après midi, c'est-à-dire vendredi. Un scénario est donc réalisé sur cette hypothèse. Un deuxième est toutefois rapidement évoqué dans le cas contraire par N°4 à la fin de la discussion : « *voilà, et puis si Jeanny et ben demain il nous plante, beh on enverra un intérimaire ...* ». Finalement, l'utilisation de scénarios participe également à la construction de l'action collective dans la salle d'exploitation à travers les dynamiques communicationnelles des acteurs.

Maintenant que les trois acteurs se sont entendus sur la manière dont la situation du chauffeur malade doit être gérée, chacun est maintenant à même de « *se débrouiller* » et de mettre en œuvre les implications opérationnelles de cette discussion. Chacun doit agir et pour cela dire. Ainsi, n°4 va appeler le chauffeur Stephan pour le « déplacer », puis il appellera Destandau pour leur demander de vider et de recharger les colis impératifs de la semi de Jeanny dans celle de Stéphane. L'exploitant n°2 appellera les chauffeurs Finiou (ligne 170) et JérémY (166) afin de réajuster leurs tournées. RRL, quant à lui, va ajuster ses plannings de rechargements en fonction des décisions qui viennent d'être prises. Il va mettre à jour la carte de France afin que les absents de la discussion puissent prendre connaissance, à leur retour en fin d'après-midi ou demain matin, des modifications qui ont été apportées au planning.

Dans la partie suivante, nous revenons en détail sur les éléments du stock de connaissance propres au collectif étudié à travers cette conversation. Si nous avons développé le rôle de la « plaisanterie rituelle » pour l'action de cette équipe d'exploitants, nous revenons sur d'autres ressources telles que l'individu stigmatisé ou encore le mode d'utilisation des outils de gestion.

4. L'ouverture du stock de connaissances

Le développement des questions de qualité, de réactivité, de délais ou d'ajustements des plans de production, caractéristiques des règles concurrentielles actuelles, a pour conséquence d'accentuer les situations d'interdépendance cognitive (Terressac (de) et Chabaud 1990) tant en interne, au sein de l'équipe de travail, que dans l'inter-service (au niveau du groupe) et au niveau inter-organisationnel (lire par ailleurs Arnaud 2007 pour l'analyse des interrelations entre ces différents niveaux). Ce type d'interdépendance constitue à ce titre la condition première pour qu'une compétence collective se développe. En effet, une telle compétence se construit en réponse à ce besoin de coordination qui survient et nécessite inévitablement, de la part des acteurs concernés, d'entrer dans des modes de communication interpersonnelle, noyaux de la dynamique de construction du sens et de représentations collectives.

Cette activité conversationnelle des participants crée des blagues rituelles, des individus stigmatisés ou encore des modes d'usage des outils de gestion propres au collectif de travail. Ainsi, les « plaisanteries » et autres « vanes », sont l'occasion de montrer que les acteurs ont, dans un passé proche, vécu des choses ensemble, qu'ils partagent une histoire commune. Elles permettent de remobiliser le groupe lorsque la situation est particulièrement délicate et qu'il n'y a justement pas de solution. Ceci évite l'apparition de potentiels retraits, voire d'évitement, de la dynamique discursive, et donc d'organisation, par les acteurs. Elles sont à

la fois la manifestation de la compétence collective du groupe et un instrument de travail à son service pour la résolution efficace des situations problématiques rencontrées.

L'individu stigmatisé, raillé et exclu, constitue également un marqueur de l'unification des représentations autour de ce qu'est un travail réalisé efficacement, et à ce titre constitue un signe de la compétence du groupe. Il renseigne sur les valeurs du groupe et les comportements attendus en son sein. Le comportement coopératif est attendu de la part de chacun des participants à la construction de la solution logistique. Si l'implication, l'engagement subjectif du coparticipant n'a pas lieu, lui et potentiellement l'organisation qu'il représente, sont également stigmatisés et c'est le fonctionnement de la collaboration qui en pâti. Ce qui est valorisé au sein du collectif, c'est la capacité individuelle à se débrouiller, à jongler avec les éléments de la situation. Lorsque la situation est trop complexe pour la personne, le comportement valorisé sera à l'inverse celui de l'entraide, de la faculté à être source de propositions afin de permettre à son collègue de démêler des problèmes jugés par le collectif insurmontables à résoudre seul. Pour cela, la connaissance technique d'une personne doit d'être perçue comme suffisante par les membres du groupe, pour qu'existe une chance de voir sa compétence, et donc sa légitimité, reconnue dans les conversations. Dans le cas contraire, on observe très souvent une baisse de l'implication de l'individu concerné ainsi que des autres membres du groupe envers lui dans les processus coopératifs (Chédotel 2004). Pour les autres exploitants, observer et constater qu'un de ses collègues ne peut assumer seul, sans les conseils réguliers de son responsable direct, les tâches qui lui sont attribuées a pour conséquence l'exclusion de cette personne des processus de discussion et le renvoie au seul et simple rôle d'exécutant plutôt qu'à celui d'organisateur. L'individu est donc stigmatisé du fait de mauvaises décisions concernant l'organisation de ses tournées de livraison ayant eu des conséquences sur la performance du groupe comme le rapporte cet exploitant dans le verbatim précédent. Sa formation commerciale, mal acceptée par le reste du groupe, tous issus de formations techniques en transport et logistique, a définitivement installé le discrédit de ces quelques erreurs initiales. Tout comme l'a remarqué Goffman (1975), dans un groupe d'individus partageant des valeurs sociales normatives communes, toute personne se révélant visiblement différente est porteuse d'un stigmate qui la discrédite aux yeux et au sens des normaux, a pour conséquence directe son exclusion sociale. Cette stigmatisation est réellement portée par l'exploitant n°1 qui ne participe que très rarement aux discussions dans la salle d'exploitation comme celles rapportées précédemment. Les situations problématiques qu'il rencontre sont soit résolues directement par la hiérarchie, soit, lorsqu'elles mettent en question la performance du groupe dans sa totalité, discutée par les trois autres exploitants. La décision prise est alors transmise à n°1 pour exécution. La présence d'individus stigmatisés constitue un autre signe de la compétence collective.

L'activité sociale et conversationnelle des acteurs est également inscrite dans les modes d'usage qu'ils font du dispositif et de l'outillage gestionnaire existant. Ainsi, l'architecture des lieux de production, la carte de France ou encore le progiciel de gestion (appelé HARMONY dans la conversation placée en annexes) constituent, à des degrés variables, autant d'outils d'investigation du fonctionnement des organisations concernées et de supports à l'activité conversationnelle. La manière d'utiliser par exemple la carte de France peut varier d'un collectif à un autre. Au sein de la salle d'exploitation de ce transporteur, toute décision doit être affichée sur la carte, sans quoi des remarques sont formulées : « *comment veux-tu qu'on s'y retrouve si tu affiches pas tes changements ?!* ». Dès lors, connaître les règles d'utilisation de la carte de France et les appliquer, participe directement à l'intégration dans le collectif et à sa compétence. À l'inverse, l'individu ignorant de telles règles risque d'être

stigmatisé et écarté des processus d'élaboration des règles de fonctionnement. Il faut prouver son implication dans la coopération.

Loin de constituer un outil de contrôle imposant à tout exploitant de révéler ses décisions et l'état d'avancement de ses tournées, la carte de France fonctionne davantage comme un outil appelant à la coopération et à l'entraide (David 1998). Il est également possible de rapprocher cet outil de la feuille de soins composée de documents écrits et constituant le profil du patient dans l'hôpital étudiée par Grosjean et Lacoste (1999). Les documents examinés par ces deux auteurs contiennent les indications sur l'état de santé ainsi que les notes et les commentaires sur l'évolution du patient, son état psychologique, etc. Ce document (la feuille de soins) constitue pour ces deux chercheurs une véritable production collective puisque docteurs, aides-soignantes, infirmière, anesthésiste participent tous à sa création. Elles nomment « *polygraphique* » un tel processus. La fiche de soins crée un texte relatif au caractère interdépendant des actions de chacun. La carte de France fonctionne de la même manière. Tracer ses tournées, indiquer les noms des chauffeurs, les références des tracteurs, des semis et des remorques ou tout autre changement, construisent et imposent un discours sur la nécessité de coopérer entre responsables de zones traduisant un certain mode de fonctionnement du collectif. Au final, l'outil carte de France, s'il appelle autant au contrôle qu'à la coopération voire à l'absence de comportements particuliers, c'est parce qu'il implique un mode d'usage spécifique défini par le groupe. Plus que sa présence, c'est la manière dont les acteurs l'intègrent dans leur travail au quotidien qui constitue un signe de la compétence collective et donc un élément de son stock de connaissance. L'usage de l'outil appelle alors tout nouveau membre à se comporter selon un texte dicté par le collectif.

En guise de conclusion, nous souhaitons développer quelques réflexions sur la question de l'animation de ces collectifs, et plus particulièrement du rôle des responsables opérationnels.

5. La fonction GRH, un soutien de ces processus

Au terme de cette réflexion, l'utilité et le rôle de la fonction GRH en organisation nous apparaissent évidents. En effet, la politique de gestion des ressources humaines doit alors consister à penser la manière dont elle peut mobiliser et développer la compétence collective à l'aide des outils dont elle dispose (recrutement, design des équipes, formation des populations opérationnelles et des managers, évaluation de l'implication et de la performance, etc....).

La dimension constitutive de la communication mobilisée dans cette recherche place donc au cœur du processus de construction de connaissances, l'activité conversationnelle des acteurs. En d'autres termes, une compétence collective ne pourra émerger que s'il y a implication des acteurs dans ces pratiques discursives. Si l'on accepte une telle perspective, il convient alors de réfléchir aux conditions qui permettent une telle réalisation. Il nous semble que deux de ces conditions se trouvent notamment (1) dans l'action et le rôle des managers de proximité, et (2) dans les outils supports de la discussion. Les processus communicationnels à l'œuvre en situation de gestion reposent en grande partie sur la présence « d'hommes orchestres », porteurs et symboles de modes de comportement tournés vers la communication interpersonnelle. Dans la perspective proposée, ces responsables passent d'un rôle de hiérarchique-décisionnaire faisant descendre des décisions à un rôle d'animateur. Animer signifie notamment rassurer les opérateurs qui eux prennent les décisions, en les dédouanant en quelques sortes d'une part de la responsabilité de ces décisions (Honoré 1999). Dans la conversation étudiée, on observe que le Responsable de la Ramasse Locale (RRL) ne ferme à aucun moment la discussion avec ses subordonnés que sont les exploitants. Au contraire, il la

laisse ouverte aux contributions des membres du collectif ; il l'alimente, l'anime. Il en résulte que la discussion prise par un exploitant est le plus souvent celle du groupe et n'est donc pas de sa seule responsabilité. La présence ou non de tels individus influençant par leurs qualités, et leurs façons d'être et de faire, et capable d'amener les membres de leurs équipes d'exploitation vers une certaine autonomie, la prise de décisions individuelles et/ou collectives ainsi que de s'ouvrir sur les clients, est à ce titre un élément important du fonctionnement des collectifs de travail et du développement d'une compétence collective. Il semble que plus ces responsables adopteront ce type de comportement, et plus les individus oseront s'impliquer dans ces processus de communication. Ces managers sont par ailleurs amenés à être les gardiens de certains rituels (Trice et Beyer 1984). Au sein de la salle d'exploitation étudiée, le RRL remplit cette fonction en ce qui concerne l'utilisation de la carte de France qui favorise la coopération du groupe autour de l'outil. Ce qui nous amène à notre second point. Favoriser l'interaction implique également des outils de soutiens, des outils d'information, c'est-à-dire des outils qui ne sont plus des outils de conformation, mais davantage des outils d'exploration du fonctionnement organisationnel et qui serviront de supports à la discussion et donc au développement d'une compétence collective. Au final, il apparaît que la compétence de ces collectifs est autant le fruit des conversations des opérateurs (de leur autonomie) que de l'action du management en termes de recrutement – des opérateurs, responsables intermédiaires, voire au niveau des équipes de direction –, de procédures, ou d'outils de gestion mis à disposition.

Enfin, les signes rapportés dans cette recherche jouent le rôle de stabilisateurs. Ils permettent de repérer la compétence collective. Toutefois, il est possible de leur donner du sens uniquement si l'on se donne les moyens de connaître toute la communication (les textes) qui existe autour. La carte de France par exemple est-elle un outil de contrôle ou de coopération ? De même, si je ne suis pas capable de faire la généalogie de la plaisanterie rituelle et de faire parler les acteurs pour savoir comment ils l'utilisent, je reste incapable de comprendre son rôle dans le fonctionnement du collectif. Tous ces éléments sont donc des signes de la compétence collective mais qui ne peuvent exister que par et à travers l'activité communicationnelle des participants qu'il faut se donner les moyens de collecter et de comprendre.

Bibliographie

- Amherdt C.-H., Dupuich-Rabasse, F., Emery, Y. et Giauque, D. (2000), *Compétence collective dans les organisations. Emergence, gestion et développement*, Les Presses de l'Université de Laval.
- Arnaud N. (2007), « Construction et management de compétences collectives dans le cadre de relations interorganisationnelles : une approche communicationnelle. Le cas du secteur du transport de meubles neufs en France », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nantes, novembre.
- Arnaud N. (2008a), « Construction et management de compétences collectives dans le cadre de relations interorganisationnelles : une approche communicationnelle. », *Finance, Contrôle, Stratégie*, n°11, 1, p.9-39.
- Arnaud N. (2008b), « Etudier, relever et analyser la communication organisationnelle en situation de gestion, ou comment accéder à la conversation et aux textes », *Communication et Organisation*, n°32,
- Berger P. et Luckman, T. (1966), *La construction sociale de la réalité*, Armand Colin.
- Boden D. (1994), *The Business of Talk: Organizations in Action*, Polity Press.
- Boje D. M. (1991), « The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm. », *Administrative Science Quarterly*, n°36, 1, p.106-126.

- Boltanski L. et Thévenot, L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard.
- Chédotel F. (2004), « Avoir le sentiment de faire partie d'une équipe : de l'identification à la coopération », *M@n@gement*, n°7, 3, p.161-193.
- Cooren F. (2000), *The Organizing Property of Communication*, John Benjamins Pub Co.
- Cooren F. (2004), « The Communication Achievement of Collective Minding: Analysis of Board Meeting Excerpts », *Management Communication Quarterly*, n°17, 4, p.517-551.
- Cooren F., Taylor, J. R. et Van Emery, E. J. (2006), *Communication as organizing. Empirical and theoretical exploration in the dynamic of text and conversation*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Corbin J. et Strauss, A. (1990), « Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria », *Qualitative Sociology*, n°13, 1, p.3.
- David A. (1998), « Outils de gestion et dynamique de changement », *Revue Française de Gestion*, n°120, sept.-oct., p.44-59.
- Detchessahar M. (2003), « L'avènement de l'entreprise communicationnelle ? Outils, problèmes et politique d'accompagnement », *Revue Française de Gestion*, n°29, 142, p.65-84.
- Detchessahar M. et Honoré, L. (2002), « Fonctionnement et performance des équipes autonomes : le cas des ateliers de soudure des Chantiers de l'Atlantique », *Finance, Contrôle, Stratégie*, n°5, 1, p.43-75.
- Foucault M. (1969), *L'archéologie du savoir*, Gallimard.
- Giddens A. (1984), *The constitution of society*, Polity Press.
- Girin J. (1990), « L'analyse empirique des situations de gestion : élément de théorie et de méthode », in A.-C. Martinet (Ed.), *Epistémologie et Sciences de Gestion*, Economica, p.141-182.
- Giroux N. (1999), « La communication dans la réorganisation des fusions/acquisitions », Actes de la VIIIème Conférence AIMS, Ecole Centrale de Paris.
- 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*, Economica, p.485-517.
- Goffman E. (1974), *Les cadres de l'expérience*, Editions de Minuit.
- Goffman E. (1975), *Stigmates*, Editions de Minuit.
- Grant D., Hardy, C., Osrick, C. et Putman, L. (2004), « The SAGE Handbook of Organizational Discourse », Sage Publication Ltd.
- Grosjean M. et Lacoste, M. (1999), *Communication et intelligence collective : le travail à l'hôpital*, PUF.
- Honoré L. (1999), « Dynamique disciplinante, conventionalisation et mécanisme de dédouanement », *Les cahiers de l'Artemis*, n°2, p.29-62.
- Journé B. (2005), « Etudier le management de l'imprévu : méthode dynamique d'observation in situ », *Finance, Contrôle, Stratégie*, n°8, 4, p.63-91.
- Journé B. et Raulet-Croset, N. (2008), « Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale dans un contexte d'ambiguïté et d'incertitude. », *M@n@gement*, n°11, 1, p.27-55.
- Krohmer C. (2005), « Vers le management des compétences collectives : proposition pour le repérage et la mise en oeuvre. Le cas d'une entreprise du secteur de la chimie », Thèse de doctorat en Science de Gestion, Université Pierre Mendès-France, Grenoble,
- Michaux V. (2003), « Compétence collective et système d'information. Cinq cas de coordination dans les centres de contacts », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nantes,
- Miles M. B. et Huberman, A. M. (1991), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck.

- Oswick C. et Richards, D. (2004), « Talk in organizations: local conversations, wider perspectives. », *Culture & Organization*, n°10, 2, p.107-123.
- Quinn R. W. et Dutton, J. E. (2005), « Coordination as energy-in-conversation. », *Academy of Management Review*, n°30, 1, p.36-57.
- Rouleau L. (2003), « La méthode biographique », in Y. Giordano (Ed.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Editions EMS, p.133-172.
- Sacks H., Schegloff, E. A. et Jefferson, G. (1974), « A simplest systematics for the organization of turn-taking for conversation », *Language*, n°50, 4, p.696-735.
- Taylor J. R. (1993a), « La dynamique de changement organisationnel : Une théorie conversation/texte de la communication et ses implications », *Communication et Organisation*, n°1, 1, p.51-94.
- Taylor J. R. (1993b), *Rethinking The Theory Of Organizational Communication: How To Read An Organization*, Ablex.
- Taylor J. R. (2006), « Coorientation : a conceptual framework », in F. Cooren, J. R. Taylor et E. J. Van Emery (Ed.), *Communication as organizing : empirical and theoretical exploration in the dynamic of text and conversation*, Lawrence Erlbaum Associates, p.141-157.
- Taylor J. R. et Van Emery, E. J. (2000), *The emergent Organization. Communication as site and surface*, Lawrence Erlbaum Associates.
- Terssac (de) G. et Chabaud, C. (1990), « Référentiel opératif commun et fiabilité », in J. Leplat et G. Terssac (de) (Ed.), *Facteurs humains et fiabilité dans les systèmes complexes*, Octares, p.300.
- Trice H. M. et Beyer, J. M. (1984), « Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials. », *Academy of Management Review*, n°9, 4, p.653-669.
- Virgili S. (2002), « Repenser Le Rôle Des Acteurs Et Des Outils De Gestion Dans La Dynamique De Changement : Une Perspective Communicationnelle », XI^e Conférence de l'AIMS, Paris ESCP-EAP.
- Weick K. E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications.
- Woodilla J. (1998), « Workplace conversations : the text of organizing », in D. Grant, T. W. Keenoy et C. Oswick (Ed.), *Discourse and Organization*, Sage, p.31-50.
- Yin R. K. (2003), *Case Study Research, Design and Methods*, Sage.

Annexe 1 : Conversation l'organisation des rechargements

41		Raccroche (2'00'') et entame la discussion avec N°2 et RRL :	
42	N°4 à N°2	Donc Destandau ils nous livrent le PAU ?	
43	N°2 :	Ouais !	
44	N°4	Stéphane (un chauffeur) est chez CHALOSSAISil remonte chez Destandau ce soir	
45	N°2 :	[Voilà]	
46	N°4	[récupère] la semi	
47	N°2 :	Voilà	
48	N°4	Puis donc après beh on voit si on a besoin d'envoyer Christophe ou un autre chercher la semi (de Stephan, le chauffeur).	
49	N°2 :	Mais attends il faut le savoir parce que si Christophe....il s'en va avec l'autre semi livrer, la 73 (n° de la semi).....faut le faire faire à BOLINBRISSON (chauffeur) alors.... ?!	
50	N°4 :ouais	
51	N°2 :	Oh là là, je sens qu'on va payer un chauffeur intérimaire et puis que JEANNY on va le renvoyer chez lui, lui ! (s'adresse à RRL qui vient de les rejoindre :) Oh Claude, est-ce que tu as un chauffeur ... [[regarde la carte de France]] on a PEREC qui va remonter la semi à Marc Girard (un chauffeur) ?	
52	RRL :	Oui	

53	N°2	Est-ce que t'en as un autre pour monter la semi à BOLINBRISSON ?	
54	RRL :	Oui !!	
55	N°2 :	C'est bon ? (surpris)	
56	RRL :	Ca calme hein ?!!! Je n'ai qu'un coup de fil à passer !! il attend, mais faut être sur !	
57	N°4	[[N°4 entre dans la conversation]] mais, Destandau nous livre le Pau aujourd'hui.....	
58	RRL :	C'est après midi ?	
59	N°4 :	Oui. Stéphane, je vais le rappeler il va prendre la suite de la tournée demain avec le tracteur à Jeanny et tout	
60	RRL :	Donc Christophe ?	
61	N°4 :	Donc Christophe, beh Jeanny, il me disait beh de toute façon j'ai rien pour envoyer l'arrêt et tout, il va jusqu'à vendredi, mais si je ne l'envoie avant beh je peux remonter la semi demain soir si ça va mieux quoi. Si la LARMANDIEUX est prête. Il peut remonter la LARMANDIEUX si elle est prête si ça va mieux demain soir. Mais ça on le saura que demain quoi.....	
62	RRL :	Mais demain il (Jeanny, le chauffeur malade) va faire quoi lui aussi ?	
63	N°4 :	Beh rien	
64	RRL :	Attendre dans le camion à Stéphane ?	
65	N°4 :	Beh euh oui !	
66	RRL :	Beh là, tu vas l'entendre chanter lui, tu vas voir.	
67	N°4 :	Beh qu'est-ce que tu veux qu'on fasse ?	
68	RRL ;	Beh attends, il est malade, il est malade ! c'est de la faute à personne, hein !!	
69	N°2 :	Non non mais moi je suis d'accord avec vous. PM (un chauffeur) il est rentré ce soir !! (PM, ce chauffeur sert de tête de Turc, il est l'occasion de blagues diverses dans la salle d'exploitation, certainement en référence des comportements passés !!)	
70	RRL :	[[Rires !!]]	
71	N°4 :	Non beh il livre lui !!	
72	RRL :	Il livre quoi ?	
73	N°4 :	En descendant, le LARCOPIIL.....	
74	RRL :	Et ben dame ! il fait la ramasse vendredi matin !	
75	N°4 :	Voilà ! [[rises]]	
76	RRL :	Qu'i vienne là s'il a un problème !!	
77		(8)	
78	N°4 :	Bon, beh comment est-ce qu'on fait !!	
79	RRL :	Beh comme je viens d'le dire.	
80	N°4 :	Puis Christophe lui qu'est-ce qu'il va faire ?	
81	RRL :	Et Stephan lui, il est plein ou ?	
82	N°4 :	Euh oui, beh lui il va être complet ce soir	
83	RRL :	Et pourquoi Jeanny il remonte pas avec ce camion remorque ? c'est débile ça !	
84	N°4 :	Ouais, bah ouais.	
85	RRL :	Si l'autre il est chargé faut que JEANNY il remonte avec le camion remorque et ils se voient ce soir.	
86	N°4 :	Ouais il sera chargé que ce soir....	
87	RRL :	Beh de toute façon s'ils se voient ouais ce sera que se soir	
88	N°4 :	Jeanny de toute façon il ne remontera jamais ce soir. Il ne remontera que demain.	
89	N°2 :	(après être tombé sur un post-it déposé par n°3 sur son bureau) Attention, attention ! Il y a deux livraisons urgentes à faire à l'arrière de ce camion remorque. Manu s'était déjà engagé auprès de Chalossait hein, à Saintes !	
90	RRL :	On pouvait pas livrer, c'était même pas arrivé !	
91	N°2 :	Saintes, c'est sur sa route de retour, banane ! et Destandau lui avait mis aussi un client à faire sur Rochefort ou Royan je sais plus lequel !	
92	N°4 :	Donc si c'est Jeanny qui prend c'est baisé ! (l'idée étant de faire rentrer directement le chauffeur malade aux essarts)	

93	N°2 :	C'est baisé !	
94		[[N°2 : est au téléphone.]]	
95	RRL :	De toute façon ce qui sera le moins cher c'est de laisser Jeanny ramener la Larmendieux demain soir. Comme ça, il ramène son camion. Et puis Stéphane il livre demain.....	
96	N°4 :	Et puis ce qui va rester demain soir on le laisse chez Destandau.....	
97	RRL :	Beh voilà. Et Christophe, il fait la tournée à BOLINBRISSON comme ça, on n'a pas besoin d'intérimaire pour monter la semi (du sud dans l'ouest).	
98	N°4 :	Voilà...	
99	RRL :	De toute façon, Stéphane si il livre demain toute la journée, il ne restera jamais grand-chose vendredi matin ? Non ?	
100	N°4 :	Oh beh non	
101	RRL :	Destandau, ils livrent aujourd'hui, demain il va rester quoi ? (2) c'est ça qu'il faut voir !!	
102		[[N°4 recherche sur Traplus ces infos]]	
103	RRL :	Destandau il livre quoi lui à la place de Jeanny ? (personnification de l'entreprise)	
104	N°2	(il écoutait la conversation. Il termine son appel téléphonique et intervient) Il va lui rester tout le MOULIN et tout le PAU	
105	RRL :	Ouais mais ça va lui demander une journée ça ou plus ?	
106	N°2 :	Ah plus d'une journée ça.....	
107	RRL :	Il va rester quoi alors vendredi matin ?	
108	N°4 :	Alors !!!!.....	
109	RRL :	Il dit tout le Pau mais si ça se trouve il va faire que le Roche Bobois	
110	N°2 :	Et puis y avait un autre client, Schmidt là ou je sais pas quoi !!	
111	N°4 :	Il livre le Pau là ?	
112	N°2 :	Beh le Pau il doit livrer Roche Bobois	
113	N°4 :	Ouais	
114	N°2 :	Et le Schmidt là, Cuisines Schmidt...	
115	N°4 :	Oui oui	
116		[[Ils regardent tous ensemble sur Internet sur l'écran de N°4]]	
117	RRL :	Et après il restera combien de clients, là après ?	
118	N°4 compte :	1, 2,3 (.) 4,5	
119	N°2 :	Moi, ce que je ferais c'est que le PAU BIZAONAUSSE c'est Tarbes ça ?	
120	N°4 :	[Ouais]	
121	RRL :	[Tu vides tout chez Destan]da	
122	N°2 :	[Tu vides tout là-bas chez] Destandau, après il commence après à Tarbes demain matin de bonheur, et puis euh....	
123	N°4 :	il fait ce qu'il peut et puis demain soir il laisse le reste chez Destandau...	
124	N°2 :	Voilà, il vide le reste et puis il remonte avec son camion remorque et puis Jeanny lui si ça va mieux vendredi, et beh il remonte la Larmendieux vendredi. Terminé puis voilà !	
125	RRL :	Et FINIOU (chauffeur) il est près de la chez LARMENDIEU	
126	N°4 :	Et puis il remonte retrouver Christophe là-haut.	
127	N°2 :	Christophe lui il va vider la semi 73.	
128	RRL :	Donc ça veut dire qu'on pas besoin d'intérimaire pour aller faire BOLINBRISSON il rentre=	
129	N°4 :	=Voilà, et puis si Jeanny eh ben demain il nous plante, beh on enverra un intérimaire.	expressif
130	N°2 :	Et là on enverra [un intérimaire]	
131	N°4 :	[chez Destandau]	
132	N°2 :	[Chez Destandau] ... récupérer le camion à Jeanny (2) parce que vendredi il ira mieux.	
133	N°4 :	Quoi ? beh oui !!	
134	RRL :	Qu'est- ce qu'il a au moins ?	
135	N°4 :	Une grippe...euh intestin et puis.....	

136	RRL :	Nan, parce que si on l'ampute d'une jambe, faut revendre le camion !! (rires)...tout est relatif quoi je veux dire	
137	N°2 :	nan nan, là on vient de le lui couper un bras, mais la jambe ça devrait aller !	
138	N°4 :	[[Rires]]	
139	RRL :	Nan, mais attend si il est malade, il a pas envie de rouler le pauvre...	
140	N°4 se justifie :	Non mais je l'ai eu là, c'est lui qui m'a dit « <i>j'pense que ça ira mieux demain si Larmendieux est prêt je pourrai le remonter.</i> »	
141	n°2 :	Attends une bonne grippe, s'il se dope bien aujourd'hui et qu'il reste à dormir, euh, demain....	
142	RRL à N°2:	Oohh ! arrêtes, toi tu te casses un ongle tu prends un jour d'arrêt !	
143	N°4 :	Et au pire même en partant demain après midi chez Larmendieux, il peut rentrer vendredi il a le temps !	
144	N°2 :	Et ben oui, il rentre vendredi soir et puis c'est tout !	
145	N°4 :	Oui voilà ! il s'arrête sur la route et puis il dort, quoi voilà !	
146	RRL :	Sur la route, t'as pas le droit....	
147	N°4 :	Oui, enfin	
148	N°2 :	Et beh il met les warning !!	
149		[rires]	
150		(1)	
151	N°2 :	Il met le triangle !	
152		[[Rires]]	
153	N°4 :	Et le deuxième tour là y a rien de calé ?	
154	RRL :	Tout est ok	

Les autres documents de travail du GRANEM accessibles sur le site Web du laboratoire à l'adresse suivante :
(www.univ-angers.fr/granem/publications) :

Numéro	Titre	Auteur(s)	Discipline	Date
2008-01-001	The Cognitive consistency, the endowment effect and the preference reversal phenomenon	Serge Blondel, Louis Lévy-Garboua	Théorie du Risque	octobre 2008
2008-02-002	Volatility transmission and volatility impulse response functions in European electricity forward markets	Yannick Le Pen, Benoît Sévi	Econométrie Appliquée	octobre 2008
2008-03-003	Anomalies et paradoxes dans le cas des choix alimentaires : et si les carottes n'étaient pas oranges ?	Serge Blondel, Christophe Daniel, Mahsa Javaheri	Economie Expérimentale	octobre 2008
2008-04-004	The effects of spatial spillovers on the provision of urban environmental amenities	Johanna Choumert, Walid Oueslati, Julien Salanié	Economie du Paysage	octobre 2008
2008-05-005	Why do rational people vote in large elections with costs to vote?	Serge Blondel, Louis Lévy-Garboua	Théorie du Risque	novembre 2008
2008-06-006	Salaires, conditions et satisfaction au travail	Christophe Daniel	Economie du Travail	novembre 2008
2008-07-007	Construction communicationnelle du stock de connaissances de la compétence collective – Contribution à partir d'une conversation.	Nicolas Arnaud	Gestion des Ressources Humaines	décembre 2008