



**HAL**  
open science

**Le contrôle circulaire Une approche  
socio-organisationnelle du contrôle des relations  
stratégiques inter-firmes dans le secteur de la grande  
distribution**

Damien Mourey

► **To cite this version:**

Damien Mourey. Le contrôle circulaire Une approche socio-organisationnelle du contrôle des relations stratégiques inter-firmes dans le secteur de la grande distribution. Gestion et management. Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, 2008. Français. NNT : . tel-00472697

**HAL Id: tel-00472697**

**<https://theses.hal.science/tel-00472697>**

Submitted on 13 Apr 2010

**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.



UNIVERSITE PARIS I- PANTHEON SORBONNE  
Institut d'Administration des Entreprises de Paris

Ecole Doctorale « Sciences de la Décision et de l'Organisation » - ED 471  
Equipe de Recherche GREGOR - EA 2474

---

## Le contrôle circulaire

*Une approche socio-organisationnelle du contrôle des relations stratégiques inter-firmes dans le secteur de la grande distribution.*

---

Thèse présentée et soutenue publiquement  
Le 30 octobre 2008  
En vue de l'obtention du

DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION

par  
**Damien Mourey**

### JURY

Directeurs de recherche : **Monsieur Philippe Lorino,**  
Professeur à l'ESSEC

**Madame Géraldine Schmidt,**  
Professeure à l'IAE de Paris, Université Paris1

Rapporteurs : **Monsieur Nicolas Berland,**  
Professeur à l'Université Paris-Dauphine

**Monsieur Jean-Pierre Bréchet,**  
Professeur à l'IAE de Nantes

Suffragants : **Madame Eve Chiapello,**  
Professeure à HEC

**Monsieur Yves Dupuy,**  
Professeur à l'Université de Montpellier II

*L'université de PARIS I – Panthéon Sorbonne n'entend donner ni approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.*

*A Philippe Lorino et Géraldine Schmidt, pour m'avoir donné le goût du débat d'idées.*

*Aux acteurs du terrain singulier de cette recherche, et, en particulier, à Antoine, Michel et Rémy, pour cette aventure enthousiasmante.*

*A Denis Bayart, pour sa disponibilité, ses précieux conseils et, aussi, pour la découverte de l'œuvre d'Erving Goffman.*

*A Nicolas Berland, pour son regard constructif et ses précieux conseils de lecture du printemps dernier.*

*A Patrick Gilbert, Pierre Garaudel, Nathalie Raulet-Croset et Christine Triomphe, pour leur stimulante réflexivité.*

*A ma Famille et, en particulier, à Alice, Nadine et Raphaëlle et aux chaleureux encouragements de mes amis de l'I.A.E de Paris et d'ailleurs.*

# Sommaire

---

Introduction générale.....	3
<b><u>Partie 1 - Le positionnement épistémologique et méthodologique</u></b> .....	<b>21</b>
<b>Chapitre 1 - Une approche compréhensive, pragmatique et sociologiquement ancrée.....</b>	<b>24</b>
I. Une recherche interactive.....	27
II. Une épistémologie de la « compréhension pour l'action ».....	32
<b>Chapitre 2 - La réflexivité du chercheur sur ses pratiques de recherche.....</b>	<b>43</b>
I. La gestion du terrain.....	46
II. Le contrôle de la relation au terrain.....	68
III. Des construits théoriques « enracinés ».....	75
<b><u>Partie 2 - Une mise en relief des éléments-clés du cas.....</u></b>	<b>85</b>
<b>Chapitre 3 - La promesse d'une aube nouvelle.....</b>	<b>88</b>
I. La prégnance du contexte relationnel d'ensemble.....	90
II. Croître ensemble plus vite que le marché : le nouveau crédo.....	110
<b>Chapitre 4 - Heurs et malheurs de la gestion des catégories au quotidien.....</b>	<b>126</b>
I. Des pratiques éloignées des prescriptions génériques.....	128
II. Les limites à l'échange d'information.....	139
III. La démarche de partenariat en action : morceaux choisis.....	149
<b><u>Partie 3 - Interprétation et théorisation du cas.....</u></b>	<b>175</b>
<b>Chapitre 5 - Les impensés et les limites des approches traditionnelles du contrôle inter-firmes.....</b>	<b>178</b>
I. Un problème d'ignorance.....	181
II. Les limites des approches classiques.....	199
III. Les nouveaux chercheurs d'or.....	217
IV. Des instruments de gestion, des moments et leurs hommes.....	244
V. Le rôle ambigu de la confiance.....	256

<b>Chapitre 6 - Des stratégies relationnelles improvisées.....</b>	<b>280</b>
I. La situation de gestion : un concept central.....	283
II. Le résistant développement des pratiques coopératives.....	295
III. L'improvisation collective de nouvelles stratégies.....	307
IV. L'hybridité des situations de gestion.....	329
<b>Chapitre 7 - L'importance du maniement des impressions d'autrui.....</b>	<b>341</b>
I. Les fondements théoriques de la perspective dramaturgique.....	344
II. Une nouvelle hiérarchie dans l'ordre des faits.....	349
III. La définition officielle de la situation.....	352
IV. Des équipes s'exposant consciemment à la fatalité.....	355
V. Des pièces morales qu'il faut savoir jouer avec éclat.....	365
<b>Chapitre 8 - Le contrôle circulaire.....</b>	<b>394</b>
I. Un processus continu de coordination d'un ensemble relationnel.....	398
II. Un cadre situationnel particulier : des passages d'épreuves.....	417
III. Façons de compter.....	428
Conclusion générale.....	444
Bibliographie.....	459
Table des matières.....	477

# Introduction générale

---

« La comtesse fit son entrée dans tout l'éclat de son œil de verre. »

Mark Twain<sup>1</sup>

Le thème des relations inter-firmes s'est progressivement imposé dans l'agenda des recherches en contrôle. L'adoption d'une perspective inter-organisationnelle invite à s'interroger sur les systèmes de contrôle qui rendent possible la gestion de processus opérationnels inter-firmes et parfois internationaux : « Such control systems will often have to cross both legal organizational boundaries and national boundaries to effectively manage business processes which cut across these<sup>2</sup> » (Otley, 1994, p. 293). Ce point de vue ne va pas de soi dans la mesure où « l'idée traditionnelle de contrôle de gestion est liée à celle de hiérarchie » (Bouquin, 2005, p. 13). La reconnaissance du besoin de nouveaux systèmes de contrôle prenant en compte les enjeux liés aux phénomènes d'externalisation et d'approfondissement des coopérations inter-firmes remet en cause une conception assez restrictive qui ferait du contrôle de gestion<sup>3</sup> une affaire interne à l'organisation, ce dernier ayant également « été assimilé [...] - à tort - au monde des coûts et des marges » (*ibid.*, p. 13).

L'affirmation selon laquelle la recherche en contrôle n'a probablement pas encore pris la mesure des nouvelles pratiques de coopération inter-firmes a également été exprimée par Hopwood : « More explicit consideration is given to the integration of actions within networks of organizations. Concern with quality, cost and delivery are acted upon across supplier chains. Planning, budgeting and control processes flow from one organisation into others, creating, as they do, a more explicit awareness of the interdependency of action and the role which joint action can play in organizational success. To date accounting research has largely ignored such changes and their implications for financial decision making and control.

---

<sup>1</sup> Cité par Kurt Tucholsky dans *Chroniques allemandes* en exergue de la chronique intitulée « Comptes-rendus des bals de Berlin » écrite en janvier 1930. Ce recueil de chroniques a été publié en 1960 en Allemagne et en 1982 pour l'édition française aux éditions Balland.

<sup>2</sup> « De tels systèmes de contrôle devront souvent entrecroiser les frontières juridiques et nationales des organisations pour permettre de gérer efficacement des processus d'affaires qui les remettent en question ».

<sup>3</sup> Nous adoptons le point de vue de Bouquin qui propose de traduire le terme anglais *management control* par *contrôle de gestion* en français.

[...] the accounting research community is largely continuing to be satisfied with its fixation on the traditional hierarchical organization <sup>4</sup>» (Hopwood, 1996, p. 589). Le développement de recherches portant sur le contrôle des relations inter-firmes constitue une réponse aux appels lancés à la communauté scientifique notamment par Otley (1994) et Hopwood (1996). Deux axes principaux peuvent être esquissés pour la présentation de ces travaux.

D'une part, certains auteurs soutiennent que de nouveaux outils et techniques de contrôle des coûts doivent être développés pour répondre aux besoins spécifiques posés par la gestion de processus inter-firmes. La comptabilité à livres ouverts (Kajüter et Kulmala, 2005), le tableau de bord prospectif inter-firmes (Kaplan et Norton, 2006) et l'analyse stratégique des coûts de la chaîne de valeur (Shank, 1989 ; Shank et Govindarajan, 1992) constituent des contributions en ce sens. Cette question est cependant controversée puisque d'autres chercheurs mettent d'abord l'accent sur l'importance du contexte relationnel dans lequel les outils et les techniques de comptabilité sont engagés (Lord, 1996 ; Tomkins 2001, Cooper et Slagmulder, 2004).

D'autre part, le deuxième axe est constitué par des études de cas qui peuvent être classées selon les différentes formes que revêtent les relations inter-firmes. On distingue les alliances stratégiques (Dekker, 2004 ; Tomkins, 2001 ; Das et Teng, 1998), les joint-ventures internationales (Groot et Merchant, 2000), les relations clients-fournisseurs (Guibert et Dupuy, 1997, Dekker 2003, van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2000 ; Gietzman 1996, Nogatchewsky, 2004, Cooper et Slagmulder, 2004) ou les réseaux d'entreprises (Håkansson et Lind, 2004 ; Dumoulin 1997, Dumoulin et Gbaka, 1997).

Notre thèse est ancrée dans le champ des recherches portant sur le contrôle des relations stratégiques inter-firmes. Elle porte sur l'analyse des relations entre un distributeur et des fournisseurs internationaux de produits de grande consommation. Elle se distingue de la plupart des approches précédentes par la méthodologie de recherche employée. Il s'agit d'une recherche de terrain qualitative qui présente deux caractéristiques. L'observation participante, au sens donné par Goffman (1975), a été la méthode principale employée pour

---

<sup>4</sup> « Une attention plus explicite a été portée à la coordination d'actions au sein de réseaux d'organisations. Des préoccupations relatives à la qualité, au coût et au délai de livraison sont désormais manifestes dans la gestion de chaînes de fournisseurs. Les processus de planification, de budgétisation et de contrôle circulent d'une organisation vers d'autres organisations et sont à l'origine d'une prise de conscience renforcée de l'interdépendance des actions et du rôle que l'action conjointe peut jouer dans le succès des entreprises. Jusqu'à présent, la recherche en comptabilité a largement ignoré ces changements et leurs implications en termes de prise de décision financière et de contrôle. [...] La communauté des chercheurs en comptabilité continue à se satisfaire pleinement de sa fixation sur l'organisation hiérarchique traditionnelle ».

le recueil des données du terrain. La méthode d'analyse des données est ancrée dans le sillon tracé par la *grounded theory*, la *théorie enracinée* (Glaser et Strauss, 1967).

Le contexte d'ensemble, qui imprègne les relations inter-firmes étudiées dans notre recherche, est l'objet du prochain développement. Le matériau de notre recherche est constitué de l'observation du développement au quotidien des relations entre un distributeur et seize fournisseurs internationaux de produits de grande consommation. Ces relations inter-firmes présentent des traits singuliers qui fondent la spécificité et l'originalité de cette forme de contrôle et justifient en partie notre choix méthodologique. Ensuite, nous nous interrogerons sur l'intérêt d'employer une méthodologie de recherche qualitative en contrôle. Enfin, nous annoncerons le plan de la thèse dont la conception, probablement atypique au regard des canons d'une recherche hypothético-déductive, est cependant cohérente avec la méthodologie utilisée.

## **1) Le contexte des relations distributeurs-fournisseurs**

Les relations entre les distributeurs et les fournisseurs en France se développent dans un contexte d'ensemble caractérisé par de nombreux changements et une forte imprévisibilité. L'évolution des textes juridiques encadrant ces relations est, une nouvelle fois, annoncée par les autorités publiques<sup>5</sup>. Le caractère inflationniste et la faible intensité concurrentielle de ce secteur économique sont dénoncés comme étant des conséquences largement inattendues des dispositions juridiques précédentes. « La bataille pour le pouvoir d'achat » risque de bouleverser en profondeur la teneur des échanges et la construction des accords commerciaux entre les distributeurs et les fournisseurs. L'introduction de la circulaire Dutreil au premier janvier 2006 a déjà modifié un des éléments essentiels du modèle économique de ce secteur d'activité : la définition juridique du seuil de revente à perte<sup>6</sup>. Cependant, il ne s'agit que d'une étape dans un processus de déréglementation d'un secteur économique ouvertement souhaité mais constamment retardé.

---

<sup>5</sup> Les déclarations datées de mars 2008 du secrétaire d'Etat chargé de l'Industrie et de la Consommation, Luc Chatel, lors des Assises de l'industrie alimentaire, témoignent de cette volonté de réformer à nouveau le cadre juridique régissant les relations entre fournisseurs et distributeurs. Son argumentation repose sur deux constats. D'une part, il souligne le manque de transparence dans les relations entre fournisseurs et distributeurs : « Je crois plus que jamais à la réforme des relations commerciales. La France reste un pays trop cher par rapport aux voisins européens. Il faut sortir d'une trop forte complexité, il faut un système plus simple, plus lisible ». D'autre part, il dénonce les échecs des réglementations antérieures qui n'ont pas permis de protéger le petit commerce et ont réduit la concurrence dans la distribution : « Couplée à la loi Raffarin (sur l'implantation commerciale), la loi Galland (régissant les relations commerciales) a eu les pires effets. Nous avons perdu sur tous les tableaux ». Ces citations sont extraites d'une dépêche de l'Agence France Presse datée du 20 mars 2008.

<sup>6</sup> Nous aurons l'occasion de définir plus précisément la notion de seuil de revente à perte dans la deuxième partie de la thèse.

La nature, plutôt conflictuelle, des relations distributeurs-fournisseurs en France et la nécessité de préserver un certain équilibre dans leur rapport de force ont, jusqu'à présent, freiné les tentatives d'une déréglementation brutale de ce secteur. Les acteurs de ces relations inter-firmes sont conscients de l'évolution irrésistible du modèle économique encadrant leurs transactions économiques mais personne ne sait dire quelles en seront les principales inflexions.

Les relations fournisseurs-distributeurs sont vieilles de plus de quarante ans. Elles sont soumises à l'affectif, à la logique de rapports interpersonnels parfois anciens. Toutes comportent leurs lots de souvenirs, d'anecdotes, de mauvais coups et de réussites. L'analyse de ce contexte d'ensemble est essentielle pour comprendre la dynamique des relations inter-firmes observées. L'évolution programmée, au contenu encore incertain, du cadre juridique régissant les relations distributeurs-fournisseurs constitue un élément décisif pour notre cas. L'étude de la dynamique de ces relations ne peut être isolée du contexte d'ensemble, socialement, spatialement et temporellement situé, qui les anime.

Les relations observées reposent sur une forme de coopération assez inédite dans ce secteur économique en France. Les équipes de ces relations inter-firmes se sont engagées, depuis 2006, dans une démarche de coopération approfondie. Le nouveau mode de gestion des relations ouvertement souhaité est présenté sous l'appellation *joint business plan*<sup>7</sup>. Cette démarche repose sur deux intentions clairement affichées. Il s'agit d'abord de concevoir et de contrôler conjointement des stratégies définies au niveau d'une catégorie de produits de grande consommation. L'objectif recherché pour les équipes du distributeur et pour celles des fournisseurs-partenaires est de croître ensemble et durablement plus rapidement que le marché en termes de chiffre d'affaires et de marge. L'adoption du concept de *catégorie de produits* répond au besoin perçu par différents responsables des deux équipes de mieux coordonner un ensemble de sous-processus faiblement reliés entre eux à partir d'une perspective d'analyse unificatrice.

Ensuite, les acteurs de ces relations sont maintenant présentés comme des *partenaires*. Cette évolution notable de terminologie pour qualifier la nature de ces relations interpersonnelles traduit le souhait de déplacer le centre de gravité de ces échanges inter-firmes. Ils ont été dominés par la prévalence d'une forme de négociation commerciale aujourd'hui partiellement remise en question. Ce mode de négociation a longtemps reposé

---

<sup>7</sup> *Plan d'affaires conjoint*

sur une logique de confrontation, souvent conflictuelle. Il a été principalement axé sur la recherche, de la part du représentant de la centrale d'achats, de l'amélioration continue des taux des marges arrière. L'enjeu est désormais de privilégier davantage une logique de développement des ventes. L'étude du contrôle de ces relations stratégiques inter-firmes est l'objet de cette thèse.

## **2) L'analyse des singularités des relations inter-firmes**

Trois caractéristiques singulières de ces relations méritent d'être soulignées. Elles éclairent la spécificité de la forme de contrôle étudiée, l'intérêt de cette recherche et justifient en partie l'adoption d'une méthodologie qualitative. L'absence de liens hiérarchiques entre les différentes équipes des fournisseurs et celles du distributeur<sup>8</sup> constitue le premier trait distinctif. Ce terrain d'investigation offre la possibilité d'analyser un contrôle inter-firmes entre des protagonistes dont le rapport de force n'est pas déséquilibré en faveur de l'une ou de l'autre des parties. Il existe des situations d'externalisation ou de coopération inter-firmes où le rapport de force économique est plus asymétrique. Parfois, il apparaît si déséquilibré qu'il conviendrait peut être mieux, en adoptant en quelque sorte le principe de prééminence de la substance sur la forme, d'appréhender le contrôle de ces relations selon une perspective hiérarchique<sup>9</sup>.

Notre cas est, de ce point de vue, fort différent. D'une façon parallèle, et probablement pas fortuite, des mouvements importants de concentration ont été observés à la fois dans le secteur de la grande distribution et dans celui des industries des produits de grande consommation<sup>10</sup> au cours des quinze dernières années. Les enjeux économiques de la relation entre un fournisseur international et ce distributeur ne peuvent, en aucun cas, être négligés par aucune des deux parties. Ils sont également partiellement interdépendants. Il n'en demeure pas moins que ces entreprises sont juridiquement et économiquement autonomes. Elles sont d'ailleurs souvent en concurrence compte tenu du fort développement

---

<sup>8</sup> Nous avons décidé de rendre anonymes les noms des responsables et des entreprises concernés par ces relations inter-firmes pour préserver la confidentialité des auteurs des propos et des pratiques coopératives analysées dans cette thèse.

<sup>9</sup> Par exemple, la variabilité du degré de dépendance des relations entre un client et un fournisseur est illustrée dans les travaux de Nogatchewsky (2004). Le degré de dépendance est considéré comme un facteur explicatif important de la forme de contrôle exercée. Dans sa thèse portant sur les configurations de contrôle dans les relations client-fournisseur cet auteur distingue, à partir de l'étude de quatre cas, les situations suivantes : le marché, la vassalité, la seigneurie et le partenariat.

<sup>10</sup> A titre d'exemples, on pourra mentionner, entre autres, les fusions entre les entreprises Unilever et Bestfoods, P&G et Gillette, Mars et Wrigley, le partage, en 2008, du groupe Scottish Newcastle avec les deux principaux fournisseurs de bière et la fusion entre les groupes Carrefour et Promodes.

de l'offre de produits proposée par les distributeurs sous leurs propres marques. Aucune des équipes concernées par la démarche de partenariat avancé ne renonce à ses intérêts bien compris. La poursuite de la coopération inter-firmes constitue, probablement, un souhait commun à chacune des parties. Toutefois on ne cherche pas à l'exaucer à n'importe quel prix. Dans le cadre des plans d'affaires élaborés conjointement, des équipes prennent parfois des initiatives qui impliquent des coûts ou des investissements supplémentaires. Elles ne sont pas toujours convaincues *a priori* de l'intérêt économique de l'opération soit pour leur propre entreprise, soit pour le développement de la catégorie de produits. Pourtant, cela ne doit pas être interprété comme la manifestation de l'exercice d'un pouvoir coercitif d'une équipe sur une autre. Une équipe de fournisseurs préférera la rupture de la démarche de partenariat avancé, plutôt que d'accepter des conditions qu'elle jugerait contraaires à ses intérêts évalués globalement.

Ensuite, la deuxième singularité de ces relations inter-firmes est constituée par la rapidité des changements et les nombreuses surprises que les acteurs de ces relations provoquent ou auxquelles ils doivent s'adapter en permanence. La gestion d'une catégorie de produits recouvre des aspects très variés. La négociation commerciale, le lancement de nouveaux produits, la définition des assortiments, la gestion des flux de marchandises et d'informations, la dynamique promotionnelle sont des exemples qui illustrent la diversité des sujets abordés. L'évolution rapide des marchés de produits de grande consommation rend nécessaire l'actualisation et la reconfiguration fréquente des dimensions transactionnelle et relationnelle des chaînes de valeur conjointes à l'enseigne et aux fournisseurs internationaux. Ces relations inter-firmes engagent des *knowledge workers*<sup>11</sup>, dont la ressource rare est le temps, et par extension, leur attention. Les interactions observées rassemblent des acteurs disposant de compétences hétérogènes et dont les activités comportent une dimension relationnelle prononcée. Notre recherche a également pour objectif de contribuer à éclairer les nouveaux enjeux posés au contrôle par l'émergence de nouvelles formes de coopération basées sur la production conjointe de nouvelles connaissances. Elle rejoint ici une préoccupation énoncée par Otley. Cet auteur insiste, dans sa réflexion sur les nécessaires évolutions de la recherche en contrôle, sur le besoin de tenir compte des nouvelles logiques de gestion des entreprises contemporaines. Cela implique de s'intéresser davantage aux activités de service plutôt qu'aux activités de production physique des biens : « Traditional management control techniques have been manufacturing-based

---

<sup>11</sup> Nous proposons de traduire cette expression empruntée à Otley par des *travailleurs du savoir* de manière à souligner que la production d'idées et de connaissances nouvelles est au cœur de leurs activités.

with relatively little attention being paid to the service sector, although it may also be remarked that the introduction of JIT methods have reduced the difference between the two sectors. A focus of new control techniques will have to include the control of knowledge-based workers where the key resource is time and the key outputs include innovation and responsiveness to customer demands<sup>12</sup> » (Otley, 1994, p. 293).

Enfin, l'introduction d'une instrumentation de gestion spécifique et conjointe aux différentes équipes constitue la troisième originalité de notre cas. Le développement de ce partenariat approfondi est étayé par un double processus budgétaire et d'évaluation des performances conjoint aux différentes équipes. Des matrices d'analyse stratégique, des tableaux de bord inter-firmes, des budgets d'affaires conjoints, des cadres d'analyse venant en support des revues de performance sont quelques-uns des instruments de gestion conçus pour le contrôle des stratégies définies au niveau d'une catégorie de produits. L'étude du rôle de ces instruments de gestion inter-firmes et de leur engagement dans un contexte d'action concret constitue un axe de recherche peu exploré.

Les relations inter-firmes analysées présentent un rapport de force équilibré, revêtent un caractère stratégique pour les différentes équipes, s'inscrivent dans un contexte de changements fréquents et de forte imprévisibilité. Elles recouvrent également une variété de domaines de la gestion des catégories de produits, mettent en jeu des salariés très qualifiés disposant de compétences hétérogènes. Enfin, l'évolution souhaitée du mode de gestion de la relation est soutenue par la co-conception et l'usage d'une instrumentation de gestion spécifique et conjointe aux différentes équipes. Ces caractéristiques soulignent l'intérêt d'adopter une double perspective interactionnelle et transactionnelle pour analyser la dynamique de ces relations inter-firmes. Elles impliquent également de nous placer au niveau de l'étude des pratiques coopératives. Comprendre le sens de ces pratiques initiées par l'introduction de cette instrumentation de gestion conjointe aux différentes équipes constitue un des principaux objectifs de cette recherche.

---

<sup>12</sup> « Les techniques traditionnelles de contrôle de gestion ont été élaborées à partir des problématiques de la production industrielle et très peu d'attention a été portée au secteur des services, même s'il convient de souligner que l'introduction de méthodes de production en juste à temps a réduit les différences entre ces deux secteurs économiques. Une analyse centrée sur les nouvelles techniques de contrôle devra inclure le contrôle des travailleurs du savoir pour qui la ressource rare est le temps et dont les contributions principales sont l'innovation et l'aptitude à répondre aux demandes des clients ».

### **3) Le choix d'une méthodologie qualitative de recherche**

La justification de l'adoption d'une méthodologie de recherche qualitative pour l'étude de cette forme de contrôle peut être argumentée à un double niveau. Premièrement, une relation inter-firmes est un système d'action social ouvert sur son environnement. Elle ne peut pas être appréhendée à l'intérieur de frontières organisationnelles closes et sans tenir compte de la complexité des liens sociaux qui unissent les acteurs de ces relations. Deuxièmement, l'intérêt d'adopter une méthodologie qualitative de recherche en contrôle réside dans les apports spécifiques à ce type de méthodologie. Nous discuterons cette affirmation en nous appuyant notamment sur l'argumentation développée par Ahrens et Chapman (2006) et par Otley et Berry (1998).

#### 3.1) Un système d'action social ouvert sur son environnement

Une relation inter-firmes peut être appréhendée comme un système de liens entre des entités et des personnes dont nous cherchons à comprendre la dynamique. Les différentes acceptions du mot *relation* ont en commun de souligner l'importance de la notion de lien. Son sens premier renvoie à l'action de raconter, de rapporter en détails ce qui est vu, perçu et observé. La relation est, dans ce sens étymologique, une mise en mots, un tissage de liens entre différents éléments que l'on rapproche ensemble. Dans un sens plus général, les liens, les rapports entre des entités, des personnes constituent les fondements d'une relation inter-firmes. La relation désigne également des interactions, des liaisons entre des personnes ou des entités. L'appréhension d'une relation inter-firmes nécessite de comprendre d'une manière systémique et dynamique les liens qui unissent les entités et les acteurs engagés dans une action collective conjointe.

Les différents responsables des relations observées ont exprimé leur volonté commune de modifier en profondeur leurs pratiques coopératives vers une logique de partenariat. L'observation du développement au quotidien de ces relations stratégiques inter-firmes constitue le matériau de notre recherche. Il convient de distinguer deux perspectives différentes pour l'appréhension des liens qui caractérisent ces relations. A un niveau structural, des liens de nature économique, institutionnelle, stratégique et contractuelle unissent des entités juridiquement et économiquement indépendantes. Ces liens fondent, principalement, la dimension transactionnelle de ces relations. Sur un plan interpersonnel, des liens, plus ou moins intenses, d'autorité, de confiance, de réputation, d'estime, de dépendance, d'expertise ou d'habitude relient les membres de ces entités engagés dans une action collective. Ces liens fondent la dimension interactionnelle de ces relations qui sont

soumises à l'affectif et recourent à une variété de pratiques coopératives. Une relation inter-firmes est animée par la dynamique de ces liens qui ne sont pas statiques mais évoluent constamment sous l'action conjointe des acteurs de ces relations. Les expressions de la vie quotidienne *cultiver une relation* ou *rompre une relation* soulignent l'importance de la nature et de la dynamique des liens pour rendre compte de l'évolution d'une relation dans la durée.

Les dimensions transactionnelle et interactionnelle des relations inter-firmes peuvent être analytiquement présentées séparément mais elles sont, en pratique, indémêlables l'une de l'autre. La question centrale qui est constamment posée par les différents acteurs de ces relations est celle du sens de l'action collective conjointe : « que pouvons (pourrions) nous faire ensemble ? », « quelles nouvelles coopérations devons (devrions) nous favoriser ? ». L'enjeu est la reconfiguration fréquente du périmètre d'interactions de la chaîne de valeur conjointement gérée. Il s'agit de co-concevoir l'engagement de nouvelles pratiques coopératives perçues comme créatrices de valeur par les différents protagonistes de ces relations. Ce qu'il convient de faire *ensemble, ici et maintenant* n'est pas un donné préalable à l'engagement de ces nouvelles pratiques coopératives mais un de leurs produits.

Cet aspect organisationnel des relations observées est important et oriente le choix méthodologique de notre recherche. Daft et Weick (1984) ont proposé de conceptualiser les organisations comme des systèmes d'interprétation. Ils ont identifié quatre idéaux-types qui se différencient selon deux axes : le caractère analysable ou non-analysable de l'environnement et le degré d'intrusion - passif ou actif - de l'organisation au sein de son environnement. Les relations inter-firmes observées s'apparentent à la configuration *enacting* de leur modèle : « The enacting model reflects both an active, intrusive strategy and the assumption that the environment is unanalysable. These organisations construct their own environments. They gather information by trying new behaviors and seeing what happens. They experiment, test and stimulate, and they ignore precedent, rules, and traditional expectations<sup>13</sup> » (Daft et Weick, 1984, p. 289). La configuration organisationnelle de ces relations inter-firmes interroge sur les finalités d'un tel contrôle et les modalités concrètes de son exercice.

Notre cas présente un niveau de complexité élevé qui se situe à un niveau socio-

---

<sup>13</sup> « Le modèle de la promulgation reflète à la fois une stratégie active, intrusive et l'hypothèse que l'environnement ne peut pas être analysé. Ces organisations construisent leur propre environnement. Elles rassemblent des informations en essayant de nouveaux comportements et en observant leurs effets. Elles expérimentent, testent, stimulent et elles ignorent les précédents, les règles et les attentes traditionnelles ».

organisationnel, au niveau de l'appréhension du système de liens et de sa dynamique qui sont spécifiques à chacune des seize relations observées. La méthodologie de recherche employée doit permettre d'appréhender cette complexité et de contraster les différentes relations analysées selon la nature de leurs liens. Nous souhaitons être en mesure de faire le récit de ces relations, la relation de ces relations. Cela implique de ne privilégier *a priori* aucun type de liens sur un autre, comme par exemple le structural sur l'interpersonnel ou encore l'inter- sur l'intra-organisationnel. Cela suggère également de ne pas restreindre *a priori* l'espace des relations observées à un segment étroit du périmètre de leur chaîne de valeur conjointe.

La plupart des recherches portant sur le contrôle des relations inter-firmes reposent sur des simplifications qui nous semblent extrêmes. Dans certains cas, le contexte relationnel est tout simplement ignoré (Kaplan, 2006 ; Shank et Govindarajan, 1992). De même, certaines recherches se concentrent uniquement sur l'aspect inter-organisationnel de la relation en faisant abstraction de leur dimension intra-organisationnelle. Pourtant, il nous semble que l'articulation entre les dimensions intra- et inter-organisationnelles est primordiale. Les acteurs des relations inter-firmes sont également et simultanément des acteurs du système d'activités de leur propre organisation. Les contradictions de point de vue nous semblent inévitables. Lorsque les équipes d'acteurs sont réunies, la dimension sociale de la situation d'interaction ne se limite pas à la présence physique d'autrui. Sont également présents, en quelque sorte en *hors champ*, les liens qui relient chaque membre de ces équipes avec leur contexte intra-organisationnel.

Etre en mesure de procéder à la relation de ces relations, c'est aussi pouvoir identifier ces liens fantomatiques, inexprimés et parfois indicibles, mais aux effets bien réels sur le développement de ces relations. Ces drôles de liens « n'apparaissent » qu'au cours des interactions face-à-face entre les équipes d'acteurs, à l'occasion de l'expression de ces petits « spasmes du moi » (Goffman, 1974), ces moments particuliers des interactions face-à-face où chaque acteur éprouve le sentiment qu'il s'expose à autrui sans aucun filet de protection. Ils ne sont discernables pour le chercheur que par une observation directe de ces petits moments de vagues-hésitations, d'échappées-belles, de mises en scène de scènes de rupture ou de séduction.

De même, certaines études de cas raisonnent sur un périmètre étroit des chaînes de valeur inter-firmes (Dekker, 2003) ou conceptualise une relation inter-firmes comme faisant partie d'un réseau d'organisations clos et statique (Cooper et Slagmulder, 2004). Cependant, confiner l'étude d'une relation inter-firmes à l'intérieur de frontières étroitement définies par le

chercheur ne serait pas approprié pour notre cas. Le caractère stratégique de ces relations souligne la volonté de rechercher des nouvelles façons d'être, ensemble, différents. La capacité à tester de nouvelles combinaisons de ressources, à transformer le périmètre d'interactions des chaînes de valeur conjointement gérées, en associant éventuellement d'autres organisations, est au cœur du processus de contrôle de ces relations.

Les effets induits par le nouveau mode de contrôle de ces relations inter-firmes ne sauraient être confinés à l'intérieur de frontières organisationnelles closes. Ils ne sauraient être appréhendés sans tenir compte de la complexité des liens sociaux unissant les membres de ces relations dans le double contexte intra- et inter-organisationnel dans lesquels ils agissent. Une relation inter-firmes entre un distributeur et un fournisseur est un ensemble relationnel composé d'une multitude d'acteurs. Leurs interactions concernent des aspects très variés des relations, sont faiblement coordonnées entre elles et ont lieu à des moments et sur des lieux très différents. Aussi, nous rejoignons la définition proposée par Nogatchewsky (2004) s'inspirant des travaux de Van de Ven (1976) : une relation inter-firmes est un système d'action social ouvert sur son environnement.

La volonté d'appréhender la complexité socio-organisationnelle de notre cas pour rendre compte du processus de contrôle de ces relations justifie, selon nous, l'adoption d'une méthodologie de recherche qualitative. Il s'agit d'une recherche qualitative ancrée dans la perspective suggérée par la *grounded theory*, la *théorie enracinée* (Glaser et Strauss, 1967). L'observation participante (Goffman, 1975) a constitué la méthode principale pour le recueil des données du terrain. Nous allons maintenant justifier, à un niveau théorique, de l'intérêt d'adopter une méthodologie qualitative pour la recherche en contrôle.

### 3.2) Les apports spécifiques d'une recherche qualitative en contrôle

L'étude de cas s'apparente davantage à une méthode qu'à une méthodologie (Otley et Berry, 1998 ; Scapens, 1990, Llewellyn, 1992). Des recherches en contrôle ont souligné que cette méthode n'était pas exclusivement liée à l'adoption d'une épistémologie interprétative ou compréhensive mais pouvait également servir des recherches ancrées dans des approches positiviste ou fonctionnaliste (Otley et Berry, 1998). Les apports de cette méthode sont cependant différents selon le positionnement épistémologique choisi. Ce constat est généralisable à la plupart des méthodes de recherches employées en contrôle : « Qualitative and positivistic researchers share many methods. Both may visit organisations in their

chosen field, collect and analyse documents, calculate statistics, conduct interviews with practitioners, and perhaps even observe them at work<sup>14</sup> » (Ahrens et Chapman, 2006, p. 819).

Cette analyse interroge en premier lieu sur la différence entre méthode et méthodologie. Un choix méthodologique est d'abord l'expression d'une sensibilité particulière au terrain : « What distinguishes the qualitative field researcher is a particular way of knowing the field. Qualitative field researchers agree that « [s]ocial reality is emergent, subjectively created, and objectified through human interaction » (Chua, 1986, p. 615). For them, the methodological and theoretical task is to *express* the field as social and not simply *describe* or *clarify* it to the reader as if part of a given nature. Doing qualitative field studies is not simply empirical but a profoundly theoretical activity<sup>15</sup> » (Ahrens et Chapman, 2006, p. 820). L'intense activité de théorisation qui sous-tend la conduite d'une recherche qualitative de terrain porteuse de nouvelles connaissances est souvent ignorée. Deux raisons principales expliquent ce constat.

D'une part, certaines études de cas qualitatives<sup>16</sup> contiennent des descriptions très riches de la vie organisationnelle étudiée mais ne parviennent pas à élever ce matériau à un niveau plus conceptuel (Ahrens et Chapman, 2006, p. 820 ; Suddaby, 2006, p. 636). Les apports de ce type de recherche ont été ironiquement décrits par Coase comme « [a] mass of descriptive material waiting for a theory, or a fire<sup>17</sup> » (citée par Suddaby, 2006, p. 638). D'autre part, les recherches qualitatives sont souvent évaluées au travers du prisme des critères de validité et de rédaction des recherches positivistes. Ceci conduit à présenter des études de terrain qualitatives en adoptant un plan de rédaction conforme aux canons d'une recherche hypothético-déductive (Suddaby, 2006, p. 637). Le travail constant de théorisation qui caractérise l'interaction continue du chercheur avec les données de son terrain est alors

---

<sup>14</sup> « Le chercheur d'orientation qualitative et celui d'orientation positiviste ont de nombreuses méthodes en commun. Tous les deux peuvent se rendre sur les terrains de recherche choisis par eux dans des organisations, recueillir et analyser des documents, conduire des interviews avec des praticiens et même, peut-être, les observer au travail ».

<sup>15</sup> « Ce qui distingue une recherche qualitative de terrain, c'est une manière particulière pour le chercheur d'accéder à sa connaissance du terrain. Ces chercheurs sont d'accord pour affirmer que « la réalité sociale est émergente, créée subjectivement et objectivée par des interactions humaines » (Chua, 1986, p. 615). Pour eux, la tâche méthodologique et théorique consiste à *exprimer* socialement le terrain et pas seulement à le décrire ou le *clarifier* pour le lecteur comme s'il faisait partie d'un ordre naturel. Mener des études de terrain qualitatives ne se résume pas à la conduite d'une simple activité empirique mais recouvre l'exercice d'une activité profondément théorique ».

<sup>16</sup> Le terme *qualitatif* s'oppose ici à *positiviste* et regroupe un ensemble d'approches différentes (phénoménologique, interprétative etc.).

<sup>17</sup> « Une masse de matériau descriptif en attente d'une théorie ou d'un incendie ».

souvent obscurci. Le processus abductif de création de connaissances, qui est fréquemment à l'origine des apports d'une méthodologie qualitative, est largement ignoré. Ce constat explique la conception particulière du plan de la thèse. Nous assumons ainsi notre double positionnement méthodologique et épistémologique. La construction du plan correspond à notre souhait de rendre apparent le travail continu de théorisation que nous avons mené dans le cadre de cette recherche qualitative. Nous discuterons plus longuement, dans la première partie consacrée à la présentation de notre processus de recherche, deux aspects importants : les critères de validité d'une recherche de terrain qualitative et le rôle joué par l'étude de la littérature.

La distinction entre méthodologie et méthode est importante pour éclairer un point bien précis : elle permet de distinguer les stratégies des chercheurs pour la production de nouvelles connaissances scientifiques des techniques employées pour y parvenir (Ahrens et Chapman, 2006, p. 823). Les recherches en contrôle de gestion recouvrent une variété de méthodes, certaines en combinant plusieurs à la fois. Ce sont les méthodologies et non les méthodes employées qui permettent de distinguer ces recherches. La présentation du positionnement épistémologique du chercheur est indispensable pour renseigner sur les contributions de l'emploi de telle ou telle méthode au processus de recherche. Nous argumenterons que notre processus de recherche est ancré dans une épistémologie de la « compréhension pour l'action » (Lorino, 2006). Nous soulignons ainsi la dimension compréhensive, pragmatique et sociologiquement ancrée de notre approche épistémologique.

Une des contributions significative de l'approche qualitative pour mener des recherches en contrôle a été de démontrer la complexité de la comptabilité et du contrôle dans les organisations. Leur rôle ne peut pas être appréhendé sans tenir compte du contexte dans lequel ils s'exercent (Otley et Berry 1998). Ces auteurs distinguent le contrôle financier et le contrôle opérationnel : « From the latter perspective, accounting information provides a window through which the real activities of an organization may be monitored, but it should be noted that other windows are used that do not rely upon accounting information. Thus, in order to assess and evaluate the operation of management accounting and control systems, it is necessary to place them in their wider context<sup>18</sup> » (Otley et Berry 1998, p. 106). La

---

<sup>18</sup> « Cette dernière perspective indique que l'information comptable fournit une fenêtre d'où les activités réelles d'une organisation peuvent être pilotées, mais il convient de souligner que d'autres fenêtres sont utilisées qui ne reposent pas sur l'information comptable. Aussi, afin de pouvoir estimer et évaluer le rôle du contrôle de gestion et des systèmes de contrôle, il est nécessaire de les replacer dans le contexte plus large de leur utilisation ».

complexité socio-organisationnelle de notre cas a été soulignée au travers de trois aspects. D'une part, nous avons défini une relation inter-firmes comme un système d'action social ouvert sur son environnement. D'autre part, nous avons argumenté l'enchevêtrement et la complexité des liens unissant les personnes et les entités engagées dans les pratiques coopératives. Enfin, les relations entre ces entités et leur environnement s'approchent de la configuration *enacting* du modèle proposé par Daft et Weick. De notre point de vue, il semble impossible de réduire cette complexité par l'analyse de relations entre des variables sauf à renoncer à des éléments - par exemple des systèmes de valeurs, des influences réciproques et mutuelles ou encore l'ambiance du contexte relationnel - qui pourraient s'avérer décisifs pour cerner le rôle du contrôle dans la gestion de ces relations inter-firmes.

Ensuite, l'adoption d'une recherche qualitative en contrôle se justifie par le caractère exploratoire du projet de recherche. Comprendre comment les systèmes de contrôle infusent l'action dans les organisations est une préoccupation majeure des recherches de terrain qualitatives en contrôle de gestion (Ahrens et Chapman, 2006, p. 830). Cela implique de cerner les différents sens que les acteurs du terrain donnent à la comptabilité dans et pour la conduite de leurs activités. Cela explique l'intérêt des chercheurs pour exprimer socialement les pratiques des acteurs liées à l'engagement des informations produites par les systèmes de contrôle : « The researcher's skill in showing how accounting infuses action lies to a large part in the positioning of the data to make a theoretical contribution because the « infusion of action » must refer to some activity of theoretical concern. Otherwise the researcher is confronted to the so-what question. At the heart of qualitative management accounting field research lies the engagement of a multifaceted understanding of the field with management accounting theory<sup>19</sup> » (Ahrens et Chapman, 2006, p. 831). Nous retrouvons ici l'exigence continue de théorisation qui constitue la source principale des apports de ce type de recherche.

La conduite de notre recherche en contrôle se situe clairement dans cette volonté de percer à jour le sens des pratiques coopératives liées notamment - mais pas uniquement - à l'engagement, au sein des systèmes sociaux étudiés, d'informations comptables produites par l'introduction d'une instrumentation conjointe de gestion.

---

<sup>19</sup> « L'habileté du chercheur à montrer comment la comptabilité infuse l'action réside, pour une large part, dans le positionnement des données pour apporter une contribution théorique parce que « l'infusion de l'action » doit se référer à quelque activité répondant à une préoccupation théorique. Sinon, le chercheur se trouve confronté à la question du « tout ça pour ça ? ». Au cœur des recherches qualitatives de terrain en contrôle de gestion portant sur l'étude des pratiques se situe une compréhension aux multiples facettes du terrain en relation avec la théorie en contrôle de gestion ».

#### 4) Le plan de la thèse

La **première partie** de la thèse est consacrée à la présentation de notre positionnement épistémologique et méthodologique.

Le chapitre 1 sera l'occasion d'explicitier les circonstances concrètes qui ont rendu possible notre immersion prolongée au sein du terrain. Il s'agit d'une recherche-intervention puisqu'une mission opérationnelle nous a été confiée. Nous avons agi au sein du système social étudié. Dans la première partie de ce chapitre, nous situerons cette recherche par rapport aux différents types de recherche-action recensés dans la littérature. Nous argumenterons du caractère interactif de cette recherche. Dans une deuxième partie, nous présenterons notre positionnement épistémologique en nous appuyant notamment sur les travaux de Follett.

Le chapitre 2 est consacré à la présentation du travail de réflexivité du chercheur sur ses propres pratiques de recherche. La gestion du terrain sera l'objet de la première partie de ce chapitre. Nous détaillerons les différents rôles que nous avons joués au sein du système social étudié ainsi que les *places* que les différents acteurs du terrain nous ont attribuées. Nous expliciterons la méthode employée de recueil des données qui est proche de la conception de l'observation participante énoncée par Goffman (1975). Ensuite, le processus de contrôle de notre relation au terrain sera analysé dans une deuxième partie. Enfin, sur un plan théorique, nous justifierons notre démarche interactive et continue de problématisation et de conceptualisation en nous appuyant sur les enseignements de la théorie enracinée. Nous discuterons, dans cette troisième partie, du rôle joué par la littérature dans notre processus de recherche et de ses critères de validité.

La **deuxième partie** de la thèse est consacrée à la présentation des éléments-clés du cas. Le style d'écriture de cette partie est volontairement moins académique que celui employé dans la suite de la thèse. Nous avons souhaité faire un récit vivant du contexte relationnel d'ensemble et de certains moments observés au cours d'interactions face-à-face entre les équipes d'acteurs. La présentation de ce matériau n'est pas une simple description brute des données du cas. Il s'agit d'une mise en relief des éléments-clés qui caractérisent, selon nous, la démarche de partenariat avancé. Ce premier travail de synthèse correspond à la restitution d'un premier niveau de codage de nos données et constitue une source de questionnements pour le chercheur.

Le chapitre trois est dédié à la présentation du contexte relationnel d'ensemble. L'actualité des relations distributeurs-fournisseurs, l'histoire de ces relations, l'évolution du cadre juridique les encadrant ainsi que les liens de nature institutionnelle unissant ces organisations seront évoqués. Le processus d'ensemble de la démarche de partenariat avancé sera également présenté. Nous resterons, dans ce chapitre, à un niveau générique de description. Nous nous limiterons à la présentation des objectifs officiels recherchés ainsi qu'à une description formelle et décontextualisée des outils de gestion spécifiquement conçus pour le contrôle des stratégies définies au niveau d'une catégorie de produits.

Le chapitre quatre constitue le récit des coulisses de la mise en œuvre concrète de cette démarche de partenariat avancé. Des épisodes et des moments particuliers observés au cours de notre immersion prolongée ont été sélectionnés. Le caractère saillant ou prégnant de ces épisodes interpelle le chercheur sur l'écart existant entre les pratiques et les prescriptions officielles de la démarche. Il s'agit du point de départ du processus de théorisation de cas.

La **troisième partie** de la thèse est consacrée à la présentation de la démarche d'analyse, de conceptualisation et d'interprétation du cas. Il s'agit de permettre au lecteur de retracer le cheminement qui nous amène, dans le dernier chapitre de la thèse, à proposer le concept de contrôle circulaire à la communauté scientifique. L'objectif de cette partie est également de rendre apparent pour le lecteur le double processus continu de problématisation et de théorisation des données du cas.

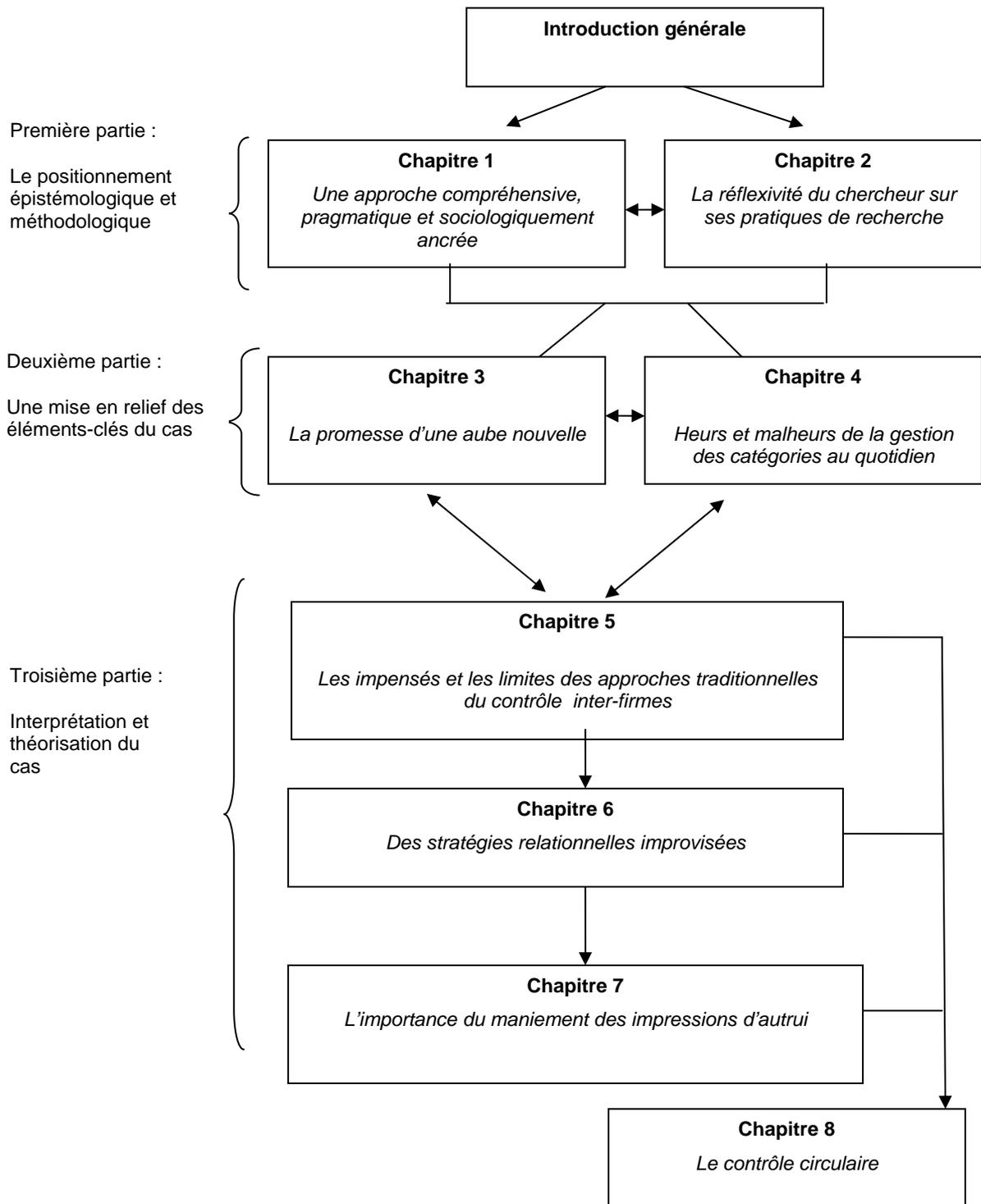
Le chapitre cinq en retrace la première étape. La confrontation entre les données mises en relief du cas et des travaux scientifiques portant sur le contrôle des relations stratégiques inter-firmes est l'objet de ce chapitre. Nous argumentons une critique constructive de certaines approches de la littérature sur la base des observations de notre cas. Cette critique est développée selon trois axes : une conceptualisation mutilante des instruments de gestion ancrée dans le paradigme décisionnel, une vision sous-socialisée des relations inter-firmes, et la surestimation du rôle joué par la confiance dans le développement des relations inter-firmes.

Le chapitre six propose une conceptualisation différente de la forme de coopération observée qui ne repose ni sur le contrat, ni sur le clan mais sur l'équipe. Ce dernier concept est emprunté à Goffman (1973). L'objet du contrôle conjoint est également précisé. Il porte sur le développement de situations de gestion complexes et présentant un caractère d'hybridité. Le processus de création conjointe de nouvelles connaissances repose sur la

capacité des acteurs à improviser *ici, ensemble et maintenant* de nouvelles stratégies. Le concept de stratégie relationnelle improvisée est argumenté.

Le chapitre sept analyse des situations d'évaluation conjointe de la performance des catégories de produits rassemblant les équipes d'acteurs engagées dans la démarche de partenariat avancé. La mise en évidence de pratiques de coopération dramaturgique inter- et intra équipes souligne l'importance du maniement des impressions d'autrui au cours de ces situations sociales instrumentées. Une réflexion est ensuite proposée sur le sens de ces pratiques et le rôle joué par la dramaturgie et les instruments d'évaluation dans ce processus d'influence mutuelle et réciproque.

Le chapitre huit constitue une synthèse des chapitres précédents. Le contrôle circulaire est présenté. La forme de contrôle des relations inter-firmes s'apparente à un processus microsocial d'influence réciproque et mutuelle des acteurs. Les situations d'évaluation de la performance sont des épreuves qui débouchent sur l'actualisation des jugements. Ces derniers tirent à conséquence car ils influent sur la dimension prospective de l'activité collective conjointe, sur la capacité à créer ensemble de nouveaux possibles. L'évaluation est profondément sociale et la dramaturgie est un attribut essentiel de son exercice. Quatre configurations-types de l'exercice de cette forme de contrôle des relations inter-firmes sont proposées.



**Schématisme du plan de la thèse**

## **Partie 1**

# **Le positionnement épistémologique et méthodologique**

---

## **Introduction**

Nous avons souligné, dans l'introduction générale, que la plupart des recherches menées dans le champ du contrôle des relations inter-firmes s'inscrivent plutôt dans une approche positiviste. Le terrain est davantage utilisé pour valider des modèles ou des théories préétablies. Il nous semble intéressant de faire appel à une méthodologie différente pour apporter éventuellement des éclairages nouveaux sur un phénomène encore peu étudié. L'adoption de méthodologies qualitatives pour la recherche en contrôle a également été encouragée. En effet, la complexité du contrôle ne peut être appréhendée sans la prise en compte du contexte où il s'exerce (Ahrens et Chapman, 2006 ; Otley et Berry, 1998).

Girin a instruit le plaidoyer du recours à la diversité des approches méthodologiques et conceptuelles en s'appuyant sur les deux constats suivants. Il est impossible, pour toute approche, de parvenir à une représentation exhaustive, totale et épuisant l'ensemble des dimensions du phénomène social étudié. Cette affirmation peut sembler triviale tant elle est aujourd'hui largement admise par la communauté scientifique. En revanche, il attire également notre attention sur un autre constat, dont la gravité est probablement encore aujourd'hui sous-estimée, et qui découle de la notion de « fait total social<sup>20</sup> » : « La conséquence que l'on doit tirer du constat conceptualisé par Mauss dans la notion de « fait total social » n'est pas simplement que l'on ne peut jamais donner de représentation simplifiée d'un fait quelconque sans laisser de résidu (ce que tout le monde est disposé à admettre), mais – bien plus – que ce résidu contient des éléments « aussi essentiels » à la compréhension du fait considéré que ceux que l'on retient dans n'importe quelle représentation simplifiée. Autrement dit, aucune représentation ne peut prétendre dégager à elle seule des causalités les plus importantes » (Girin, 1981, p. 1882).

Notre propos ne consiste donc pas à opposer une approche à une autre en nous référant à des arguments de nature épistémologique. Il s'agit au contraire de souligner leurs apports spécifiques pour permettre de mieux cerner des phénomènes sociaux complexes. La coexistence et l'hybridation de recherches inscrites dans des paradigmes épistémologiques

---

<sup>20</sup> Girin donne la définition suivante à la notion de « fait total social » : « Dans son célèbre *Essai sur le don*, Mauss notait que, chaque fois qu'un anthropologue décidait d'étudier une société primitive sous un angle particulier, il se trouvait très vite submergé par tous les autres aspects de la réalité sociale, qui venaient s'imposer comme également pertinents pour rendre compte de celui qu'on voulait étudier. La compréhension complète d'un seul fait mettait ainsi en branle tous les autres faits susceptibles d'être observés : il apparaissait illusoire de vouloir se limiter à l'étude du droit, ou à celle de la famille, ou à la religion etc., car chacune d'elles nécessitait une réflexion sur toutes les autres » (Girin, 1981, p. 1882).

différents doivent être encouragées. Toutefois, cela implique une exigence nouvelle relative à la réflexivité du chercheur sur le processus de contrôle de ces recherches. A cet égard, Girin souligne l'importance du travail d'explicitation « des paradigmes sous-jacents à la production scientifique en sciences sociales » mais également « des aspects de la pratique de la recherche proprement dite » (Girin, 1981, p. 1875).

Martinet a vigoureusement exprimé un point de vue assez similaire. Il souligne et critique la prévalence d'une méthodologie de recherche dans les sciences de gestion centrée sur l'emploi du modèle hypothético-déductif : « Soumis au désir mimétique, désireux d'être admis dans le camp des « sciences dures » alors même que leur perception en est souvent dépassée, certains chercheurs en gestion semblent inféodés à LA méthode. Le modèle hypothético-déductif empiriquement « validé » sur un échantillon « représentatif » reçoit parfois label de procédure canonique pour l'accès à certaines revues. Il n'est évidemment pas question de nier la pertinence et l'intérêt que peut représenter cette méthode. Il est, *a contrario*, dangereux de tirer d'une lecture complaisante de Feyerabend que puisque « tout est bon » - traduction fréquente et peut être pas innocente de « anything goes » -, « tout se vaut ». Admettons plutôt le pluralisme méthodologique contrôlé - aucune méthode n'a, *a priori*, le monopole de la rigueur et de la raison - qui veille au travail conceptuel, à l'explicitation de ses présupposés, à la pertinence, à la cohérence et à l'efficacité des modélisations, à la lisibilité des cheminements entre termes théoriques et termes empiriques, à la communicabilité des énoncés... » (Martinet, 1990, p. 23).

Nous retiendrons de l'invitation de Martinet et de Girin à explorer d'autres méthodologies de recherche dont personne ne peut rejeter *a priori* le caractère scientifique, l'exigence de contrôle que cela implique. Nous allons désormais consacrer le premier chapitre de cette partie à la présentation de notre positionnement épistémologique. Le deuxième chapitre sera l'occasion d'explicitier le travail de réflexivité sur nos pratiques de recherche et d'argumenter le caractère « enraciné » des construits théoriques.

# Chapitre 1

## Une approche compréhensive, pragmatique et sociologiquement ancrée

« There is no result of process but only a moment in process ». <sup>21</sup>

Mary Parker Follett, *Creative Experience*

« Si je vous ai raconté ces détails sur l'astéroïde B 612 et si je vous ai confié son numéro, c'est à cause des grandes personnes. Les grandes personnes aiment les chiffres. Quand vous leur parlez d'un nouvel ami, elles ne vous questionnent jamais sur l'essentiel. Elles ne vous disent jamais : « Quel est le son de sa voix ? Quels sont les jeux qu'il préfère ? Est-ce qu'il collectionne les papillons ? » Elles vous demandent : « Quel âge a-t-il ? Combien a-t-il de frères ? Combien pèse-t-il ? Combien gagne son père ? » Alors seulement elles croient le connaître ».

Antoine de Saint-Exupéry, *Le petit prince*.

### Introduction

Cette recherche doit beaucoup aux circonstances. Notre parcours professionnel antérieur<sup>22</sup> et la formulation de la demande initiale par le directeur des marchandises sont à l'origine de notre présence au sein de la direction des marchandises de l'enseigne de distribution. Ces deux éléments ont également orienté, dans un premier temps, notre activité sur le terrain vers la réalisation d'une mission opérationnelle<sup>23</sup>. Notre processus de recherche s'inscrit donc dans le cadre de la recherche-action, entendue au sens large.

---

<sup>21</sup> « Il n'y a pas de résultats du processus mais seulement un moment unique dans un processus ».

<sup>22</sup> Nous avons exercé le métier de contrôleur de gestion pendant plus de dix années dans différents environnements. En particulier, nous avons travaillé pendant cinq années au sein du groupe de distribution.

<sup>23</sup> Nous reviendrons sur la description et la portée de cette mission opérationnelle dans le deuxième chapitre.

Assurément, l'intervention du chercheur au sein du système social étudié pose un certain nombre de questions concernant le caractère scientifique des analyses produites. La critique de non-scientificité de la démarche peut être argumentée au nom des quatre considérations suivantes. En premier lieu, le processus de recueil, de sélection et d'interprétation des données présente une forte dimension subjective dans la mesure où il s'agit bien, en dernière analyse, de livrer notre propre interprétation du cas. Ensuite, notre intervention peut constituer un biais dans le processus de recueil des données. Notre activité est en effet perçue par les acteurs du système étudié avec lesquels nous interagissons. Selon ce raisonnement, notre action conduit à modifier la situation étudiée de deux façons. D'une part, ces interventions peuvent être à l'origine de nouvelles connaissances. D'autre part, le chercheur peut se trouver être lui-même l'objet de considérations particulières de la part de certains acteurs du terrain. Ces dernières peuvent également lui échapper, au moins partiellement. De plus, le caractère non reproductible des phénomènes observés et des données recueillies jette le doute sur la validité des résultats et des énoncés produits. Ces derniers apparaissent contingents au contexte du cas et ne sont pas généralisables. Enfin, il est également possible de s'interroger sur la capacité d'un seul chercheur à maîtriser un terrain aussi vaste.

Conscients de l'ensemble de ces critiques probables, nous proposons d'y répondre en mobilisant deux niveaux différents d'argumentation.

D'une part, cette recherche-action est interactive dans la mesure où la construction de notre objet de recherche s'est façonnée au cours de l'interaction continue du chercheur avec son terrain. Le contact étroit maintenu avec les deux directeurs de thèse lors de cette phase d'investigation ainsi que la confrontation constante entre des lectures académiques et les données brutes du terrain ont été des processus cruciaux. Ils ont permis l'organisation de ces moments de réflexivité collective sur notre action qui sont, comme il semble possible de l'énoncer aujourd'hui, *les moments décisifs* qui permettent de réorienter les travaux de recherche sur des nouvelles pistes : tout, dans ce travail de thèse, a émergé de l'interaction continue entre le terrain et les institutions de la recherche.

D'autre part, notre recherche est ancrée dans une épistémologie de la « compréhension pour l'action » (Lorino, 2006). Cette approche est compréhensive, pragmatique et sociologiquement ancrée. Elle se démarque nettement d'une vision positiviste de la recherche où l'objet étudié serait indépendant du regard du sujet, où le chercheur serait capable d'adopter la posture d'un observateur neutre, et de recueillir des données d'une manière impartiale et impersonnelle. Elle ne prétend pas tant à l'exactitude, au sens des

sciences physiques, des connaissances produites mais bien plus à la profondeur de la compréhension du sens de la situation de gestion analysée.

## I. Une recherche interactive

Dans le cadre d'une recherche-action, l'interaction entre le chercheur et son terrain est à l'origine de la production de connaissances scientifiques. David (2000, p. 196) rappelle que cette approche, préconisée initialement par Lewin (1951), constitue une rupture épistémologique forte par rapport à l'observation classique. L'action du chercheur et ses conséquences ne sont plus considérées comme un biais qu'il conviendrait de limiter en raison des menaces potentielles que sa présence sur le terrain ferait peser sur le caractère scientifique des résultats de la recherche. Selon cette perspective, l'action du chercheur sur la réalité sociale est une condition pour accéder à la compréhension des dynamiques organisationnelles qu'il étudie.

### 1. La construction continue de l'objet de recherche

Charue (1991) et Lenfle (2001) soulignent que le point de divergence majeur entre les conceptions de la recherche-action selon Lewin et la recherche interactive au sens de Girin se situe certainement au niveau de la détermination des objectifs de la recherche. Ainsi, dans le premier cas, il est essentiel de faire prévaloir les exigences de la recherche sur celles de l'action alors que, dans la deuxième approche, l'objet de la recherche évolue dans le temps (Girin, 1990, p. 175 ; Lundin & Wirdenius, 1990, p. 128). Le tableau suivant permet de positionner schématiquement des grandes typologies de recherche et de situer la nôtre.

	RESEARCH FOCUS		
		Static (no change)	Dynamic (change)
VIEW OF THE WORLD	Objective	Traditional positivistic research. Aim is to describe and explain « what is » <sup>24</sup> .	Action research. Aim is to initiate and study changes <sup>25</sup> .
	Subjective	Traditional hermeneutic research. Aim is to describe and understand « what is » <sup>26</sup> .	Interactive research. Aim is to study changes in the field including those emanating from the research activities <sup>27</sup> .

**Tableau extrait de Lundin et Wirdenius, 1990, p. 135**

<sup>24</sup> « Recherche traditionnelle positiviste. Le but est de décrire et d'expliquer « ce qui est » ».

<sup>25</sup> « Recherche action-intervention. Le but est d'initier et d'étudier les changements ».

<sup>26</sup> « Recherche traditionnelle herméneutique. Le but est de décrire et de comprendre « ce qui est » ».

<sup>27</sup> « Recherche interactive. Le but est d'étudier les changements sur un terrain en incluant ceux émanant des activités de la recherche ».

Nous n'avons pas mené une recherche-action dans l'acception qui émane du quadrant situé en haut et à droite de cette matrice. Dans ce sens-là, « it is contended that disturbing a system is the best way to understand it<sup>28</sup> » (Lundin et Wirdenius, 1990, p. 131). Certes, nous avons constamment agi au sein du système social étudié. La mission opérationnelle qui nous a été confiée a nécessité de nombreuses interactions avec les acteurs du terrain. Cette mission était réalisée avec et pour les acteurs du terrain. Cependant, nous n'avons jamais été un promoteur de la démarche de partenariat avancé. Nous nous sommes cantonnés dans un rôle d'expert de la gestion des tableaux de bord inter-firmes. Nous n'avons pas été un agitateur engagé dans l'action avec la volonté réelle d'améliorer l'état des relations et la coordination entre ces équipes. Nous avons été seulement un témoin de la marche des événements que cette volonté de changement, portée par le management, a déclenché avec toutes ses conséquences attendues et inattendues. Ce flot continu d'événements nouveaux et souvent imprévisibles nous affectait également puisque nous y prenions part au travers de notre contribution opérationnelle. Nous n'avons jamais considéré que cette démarche de partenariat constituait une réorientation souhaitable pour la conduite de ces relations inter-firmes. Nous n'avons jamais exprimé de jugement de valeur sur ce qui était fait ou dit dans le cadre de cette démarche en présence d'un public officiel. Nos interlocuteurs n'ont jamais été des clients.

En une formule, nous n'avons pas tant agi pour favoriser le changement mais pour en comprendre la dynamique. Notre recherche s'apparente davantage à une recherche interactive puisque l'objet de notre recherche a constamment évolué : « The Heisenberg property is at the heart of the argument in this essay, and the central argument goes like this : The world is always in a process of change and observations are part of this change. As researchers we should certainly be interested in the dynamics of change, even if we ourselves are part of these dynamics. Further, the researcher cannot undertake active research in a system, and at the same time, avoid being part of that system. We become part of the changes that we are there to study, and there is usually no way of steering clear of this situation. One might even argue that there is no reason why we should even try to do so. For the practitioner as for the researcher, thought and action are intrinsically intertwined (cf. Schön, 1983), so the question of distance or closeness to the studied system cannot have any kind of simple solution, particularly if we are most interested in the dynamics of the

---

<sup>28</sup> « Il est prétendu que perturber un système constitue le meilleur moyen pour le comprendre ».

system <sup>29</sup>» (Lundin and Wirdenius, 1990, p. 136).

Ces adaptations successives de notre objet de recherche non pas tellement été provoquées par des contraintes imposées par la négociation de notre présence sur le terrain<sup>30</sup>. Elles résultent des inflexions données par les instances de contrôle de notre recherche qui ont veillé à ramener périodiquement le vaste terrain d'investigation à la mesure de notre capacité d'analyse. Aussi, nous nous retrouvons dans la formule de Lundin & Wirdenius : « the ambition in interactive research is to understand the system under study and to let this understanding evolve in the interaction between the researcher and the actors in the system<sup>31</sup> » (*ibid.*, p. 140). L'expression « laisser cette compréhension évoluer » est heureuse car elle illustre les deux ingrédients essentiels qui nous semblent nécessaires pour permettre cette maturation : le temps et le degré de familiarité avec les acteurs du terrain. Il nous est possible de dire aujourd'hui que le rôle principal des instances de contrôle de notre recherche a surtout consisté à créer les conditions pour permettre cette maturation. De plus, fixer la compréhension d'un système et de sa dynamique comme l'objectif d'une recherche interactive témoigne, comme l'avait déjà souligné Girin, combien les apports de ce type de recherche peuvent aller au-delà de la formulation d'énoncés réfutables. En effet, accéder à la compréhension d'un système et à sa dynamique, ce n'est pas adopter une posture contemplative, mais au contraire construire de nouvelles connaissances pour l'action, pour entrevoir de nouvelles possibilités. Nous avons vécu notre recherche comme un processus continu et indémêlable de problématisation et de production de nouvelles connaissances.

---

<sup>29</sup> « La propriété d'Heisenberg est au cœur de l'argumentation de cet essai : le monde est toujours dans un processus de changement et les observations en constituent un des éléments. En tant que chercheurs, nous devons certainement être intéressés par ces dynamiques de changement, même si nous sommes nous-mêmes des éléments de ces dynamiques. Ensuite, un chercheur ne peut pas entreprendre une recherche active à l'intérieur d'un système et, en même temps, éviter d'être un élément de ce système. Nous devenons des éléments de ces changements que nous voulons étudier et il n'existe généralement aucun moyen d'éviter cette situation. D'aucuns pourraient même argumenter qu'il n'y a aucune raison pour qu'on essaie de l'éviter. Pour le praticien comme pour le chercheur, pensée et action sont inséparables (cf. Schön, 1983), aussi la question de la distance et de la proximité avec le système étudié ne peut pas recevoir de réponses simples, notamment lorsque la dynamique du système étudié est notre sujet d'intérêt principal ».

<sup>30</sup> La nécessité de négocier à différentes reprises les modalités de la présence du chercheur constitue, selon Girin, une des raisons principales pour justifier l'adoption d'une approche pragmatique quant à la définition des objectifs initiaux de la recherche.

<sup>31</sup> « L'ambition d'une recherche interactive est de comprendre le système étudié et de laisser cette compréhension évoluer dans l'interaction entre le chercheur et les acteurs du système ».

## 2. La métaphore du collage

La prise de recul par rapport au matériau que nous avons collecté et produit au cours des différentes investigations sur le terrain (données brutes et recension des sens) se manifeste par une remise en perspective pour en faire « quelque chose d'autre », une construction conceptuelle. Nous nous trouvons confrontés à une multitude de points de vue différents sur le phénomène organisationnel que nous tentons de cerner. Peut-être pouvons-nous ici risquer une métaphore, la métaphore du collage, pour rendre compte du processus de distanciation qui a été le nôtre au cours de l'exploitation de notre matériau empirique.

C'est un peu comme si on avait demandé au plus grand nombre possible de connaissances d'une personne de photographier son visage, en gros plan, en leur laissant le choix du moment et des circonstances. Toutes les photographies sont différentes car chacune d'elles exprime un point de vue sur la personne, une sensibilité, qui est propre et unique au photographe. Elle exprime son ressenti, spatialement et temporellement situé. Chaque photographie nous renseigne, également, sur la nature des liens existants entre le photographe et la personne photographiée, dans la mesure où une photographie est aussi le produit de la dynamique de la relation entre ces deux personnes.

Chaque photographie nous dit quelque chose de différent au sujet de la personne photographiée qui est cependant toujours la même personne physique. De ce visage photographié, nous pouvons dire qu'il est à la fois réel car il renvoie à une personne physique qui existe bel et bien mais aussi qu'il est construit dans la mesure où il est l'expression d'un certain regard. Notre mise en perspective procède du collage : nous avons découpé des fragments de différentes photographies pour reconstruire, par collage, le visage de cette même personne. Nous avons fait ressortir les points de saillance et les zones de prégnance en confrontant et en contrastant les différents points de vue exprimés au travers des différentes photographies. Le résultat de ce collage est d'offrir à chacune des connaissances de la personne photographiée la possibilité de reconnaître le visage de cette personne. Chaque photographe y trouve à la fois l'expression de son propre point de vue mais aussi la découverte de quelque chose de nouveau : ce qui résulte de la confrontation de l'ensemble des points de vue sur la personne photographiée, un approfondissement de la compréhension du lien qui relie ces deux personnes, un point de départ pour un nouveau possible. Cette représentation par collage du visage est d'une certaine manière plus « réelle » qu'une seule photographie dans la mesure où elle permet de saisir la personne dans toute sa complexité d'être humain, même si cette dernière nous échappe toujours en partie.

Le choix d'une métaphore associant une relation humaine - la relation entre le photographe et la personne photographiée - pour dépeindre la nature des relations entretenues entre les membres de l'organisation et la situation de gestion dans laquelle ils se trouvent être immergés, n'est pas innocente. Elle souligne la dimension affective et émotionnelle qui imprègne les situations observées et qui nous semble si fondamentale dans notre cas. Les travaux de Strati (2004) portant sur l'esthétique dans les organisations sont là pour rappeler que cette « évidence », qui ne repose que sur le constat que la vie organisationnelle est d'abord sociale, ne va pas de soi dans les travaux de recherche portant sur les organisations : « En fait, la plupart des recherches et analyses publiées dans le domaine des théories de l'organisation et des études sur le management décrivent le phénomène assez bizarre qui suit : dès que quelqu'un franchit le seuil virtuel ou physique d'une organisation, il est débarrassé de sa corporéité, de telle sorte que seul son esprit demeure. Une fois ce seuil franchi, il est dépouillé à la fois de ses vêtements et de son corps et devient une pure pensée que l'organisation équipe d'instruments de travail et donc habille à nouveau. Quand la personne en question quitte l'organisation, son esprit se dépouille de ses instruments de travail, reprend sa corporéité et ce qui l'accompagne, à savoir les facultés perceptives et le jugement esthétique qui permettent une compréhension esthétique de la réalité, mais seulement dans la société qui existe à l'extérieur des murs physiques ou virtuels de l'organisation » (Strati, 2004, p. 4).

La construction conceptuelle que nous avons élaborée dans ce travail de thèse est donc le fruit de ce processus de collage qui a nécessité de confronter les nombreux points de vue sur le phénomène organisationnel à la compréhension duquel nous souhaitons accéder. La mobilisation de concepts empruntés notamment à la sociologie interactionniste nous a permis d'élaborer, dans la durée, le cadre théorique d'ensemble nous permettant d'agencer et de coller nos différents fragments tout en nous assurant de la cohérence d'ensemble du tout ainsi recomposé. Il ne s'agit cependant pas d'une fin mais d'un moment dans notre processus de recherche. Une fois ce processus de collage suffisamment avancé, nous avons été en mesure de construire un concept nouveau et de le proposer à la communauté scientifique : « Les échafaudages, après tout, ne servent qu'à construire d'autres choses, et on ne devrait les dresser que dans l'intention de les démolir » (Goffman, 1973, p. 240).

Nous allons désormais nous attacher à préciser l'ancrage épistémologique de cette recherche interactive caractérisée par l'émergence de construits théoriques *enracinés*.

## II. Une épistémologie de la « compréhension pour l'action »

Le problème posé par l'intervention du chercheur au sein du système social étudié n'est pas nouveau. Girin le formule ainsi : « Le problème de l'interaction entre la recherche et le terrain réside dans le fait que, à simplement vouloir observer, on agit sur la réalité que l'on voudrait saisir, et que cette réalité agit en retour sur la dynamique de la recherche » (Girin, 1990, p. 161).

Nous voudrions mobiliser deux arguments de nature différente pour souligner la nécessité de l'intervention du chercheur dans la conduite de recherches centrées sur l'analyse de systèmes sociaux. En premier lieu, nous pensons que la recherche d'une certaine forme d'objectivité correspond à un état impossible à atteindre, lorsqu'il s'agit d'analyser une situation sociale et sa dynamique. Il implique la neutralité absolue du chercheur par rapport au phénomène étudié. Il convient également de faire preuve, dans le processus de collecte et de traitement des données, d'impartialité et d'impersonnalité. Nous doutons que l'adoption d'un tel comportement soit possible pour le chercheur en sciences sociales désireux d'étudier des comportements sociaux et qui s'intéresse alors aux significations de ces comportements et aux valeurs qui leur sont attachées (Mouchot, 1990, p. 58). Nous argumenterons que l'engagement du chercheur sur le terrain n'est donc pas un choix contingent mais un constat épistémologique incontournable. Deuxièmement, nous inscrirons notre recherche dans une épistémologie de la « compréhension pour l'action », colorant ainsi notre approche épistémologique compréhensive d'une dimension pragmatique. Dans une telle épistémologie, l'engagement du chercheur sur le terrain est une condition pour accéder à la compréhension des situations. Il va de soi que, dans cette épistémologie, la justification de l'engagement du chercheur sur le terrain va bien au-delà du besoin d'accès aux données.

### 1. La critique de Follett

Follett se livre dans son ouvrage *Creative Experience* (1913) à un véritable plaidoyer pour faire de l'expérimentation dans les situations sociales concrètes une méthode de recherche au même titre que l'observation : « Observation is not the only method of science. The methods of physical science are observation and experiment; these should be the methods of the social sciences<sup>32</sup> » (Follett, 1924, p. 2).

---

<sup>32</sup> « L'observation n'est pas la seule méthode de la science. Les méthodes des sciences physiques sont l'observation et l'expérimentation ; ces dernières devraient être les méthodes des sciences sociales ».

Pour un chercheur s'interrogeant sur les démarches méthodologiques qu'il convient d'adopter pour étudier dynamiquement un ensemble de pratiques, il est précieux de s'inspirer des enseignements de Follett relatifs à l'étude des situations sociales. Drucker<sup>33</sup> souligne qu'elle est l'une des premières à s'être intéressée à l'activité concrète des managers. Dès cette époque, Follett constate les insuffisances de l'emploi de simples méthodes d'observation dans le champ des sciences sociales. Elle dénonce avec force la quête d'une certaine forme d'objectivité qui lui apparaît assez mutilante pour la recherche en sciences sociales : « The most striking characteristic of the thought of today is the trend toward objectivity : psychology has given us behaviorism, political scientists are emphasizing « accurate information » as the solution of all our difficulties, and jurists tell us that law must rest not on abstract principles but on social facts<sup>34</sup> » (Follett, 1924, p. 3).

Ce qui est dénoncé, ce n'est pas le souci, au demeurant légitime, de s'appuyer sur des informations plus exactes pour instruire des décisions mais de constater que la recherche d'une certaine forme d'objectivité s'opère en organisant une coupure radicale entre les experts (les chercheurs) et les citoyens (les acteurs). Or, le raisonnement de l'expert, se livrant à une appréciation « impartiale et impersonnelle » des faits ne peut être au mieux que le résultat d'un raisonnement toutes choses étant égales par ailleurs. Cependant, pour Follett, il s'agit de : « the most fatal of fallacies - the fallacy of ends<sup>35</sup> »<sup>36</sup>. Cette « illusion des fins » obscurcit le processus de changement permanent qui caractérise la vie sociale : « [...] facts do not remain stationary. A situation changes faster than anyone can report on it<sup>37</sup> » (Follett, 1924, p. 9).

---

<sup>33</sup> « Pour [Follett], la gestion était une fonction. Pour les autres auteurs, c'était une boîte à outils...Personne ne se demandait (comme elle) ce que (les managers) faisaient, encore moins pourquoi ils le faisaient. C'est toujours la question « Comment le faire ? » qui les préoccupait ». Extrait de Graham P., ed. (1995), *Mary Parker Follett, Prophet of Management*, Cambridge Ma., Harvard Business School Press, in Fiol (2005, p. 265).

<sup>34</sup> « La caractéristique la plus frappante de la pensée contemporaine est cette tendance à la recherche de l'objectivité : la psychologie nous a donné le comportementalisme, les politologues mettent l'accent sur « l'exactitude de l'information » comme solution à toutes nos difficultés et les juristes nous disent que la loi ne doit pas reposer sur des principes abstraits mais sur des faits sociaux ».

<sup>35</sup> « La plus fatale des illusions, l'illusion des fins ».

<sup>36</sup> Le paragraphe à partir duquel cette expression est extraite est le suivant : « We are capable of creating a collective will, and at the same time developing an individual spontaneity and freedom hardly conceived of yet, lost as we have been in the herd dream, the imitation lie, and the most fatal of fallacies - the fallacy of ends ». Nous en proposons la traduction suivante : « Nous sommes capables de créer une volonté collective et, en même temps, de développer une spontanéité chez l'individu ainsi qu'une liberté qui ont été rarement conçues jusqu'à présent, tant nous nous sommes égarés dans ce rêve moutonnier, le mensonge de l'imitation, et la plus fatale des illusions, l'illusion des fins ».

<sup>37</sup> « Les faits ne sont pas stationnaires. Une situation change plus rapidement qu'il n'est possible d'en établir un compte-rendu ».

La critique principale adressée à cette déconnexion du processus d'appréciation des faits avec les situations réelles et concrètes vécues par les acteurs ou les citoyens consiste à souligner que la parole n'est donnée qu'à un seul sujet : l'expert (le chercheur) lui-même. Cela conduit à renoncer à l'expérience concrète des individus et donc à la fertilisation croisée qui pourrait être à l'origine de la production de nouvelles connaissances. La critique de Follett s'organise autour de deux axes. En premier lieu, cet auteur doute de la capacité à parvenir à cet état présenté, peut-être un peu hâtivement, comme idéal où il serait possible d'adopter une posture d'observateur neutre pour l'étude d'une situation sociale et être ainsi en mesure d'apprécier d'une manière impartiale et impersonnelle les faits de la situation : « Moreover, we must face the fact [...] that it is seldom possible to « observe » a social situation as one watches a chemical experiment; the presence of the observer usually changes the situation<sup>38</sup> » (Follett, 1924, p. 2).

De plus, la quête d'une « information exacte, impersonnelle et impartiale » ne s'apparente pas à un long fleuve tranquille et pose des problèmes concrets dont on peut difficilement sortir sans renoncer à quelque chose d'essentiel. Au-delà des difficultés pratiques d'accès aux faits, Follett souligne que même le recueil d'une « information plus exacte » ne produit pas automatiquement les mêmes conclusions : « Two experts talking together do not always impress us with their unanimity<sup>39</sup> » (Follett, 1913, p. 8). Ensuite, cet auteur rejette l'idée selon laquelle l'expert (le chercheur) lui-même serait un être dépourvu d'émotions, d'intérêts, de souvenirs, de préférences, de préjugés, de présomptions de logique ou de stéréotypes : en s'appuyant sur l'apport de la psychanalyse, elle soutient que le processus d'interprétation des faits dépend et dépendra toujours de nos besoins. Ce constat s'applique également à ceux qui promeuvent les démarches objectives d'investigation des faits : « [...] The thing most necessary to remember in analysis of fact-finding, namely, that the interpretation of facts depends on needs. The interpretation of existence has always and will always serve our needs. The perception of facts, our "attention", is determined by our needs and desires. [...] The satisfaction of human needs is the fundamental law of human existence. Since Freud, the importance of the "wish" has been before everyone's eyes, but many advocates of fact-finding have not seen the significance of the Freudian "wish" in its relation to the interpretation of facts. [...] Facts become such for us when we attend to them. Our attending to them is bound up in a situation<sup>40</sup>. The kind of objectivity which some of the fact-

---

<sup>38</sup> « De plus, nous devons accepter le fait [...] qu'il est rarement possible d'observer une situation sociale comme on regarde une expérience chimique ; la présence de l'observateur change généralement la situation étudiée ».

<sup>39</sup> « Deux experts discutant ensemble ne nous impressionnent pas toujours par leur unanimité ».

<sup>40</sup> C'est nous qui soulignons.

worshippers are endlessly seeking will be endlessly hidden for them. We want, we say, "impartial", "impersonal" investigation of a fact, but the significance of that fact, by all the yet-known laws of the universe, must be part of the wish which demanded the "disinterested" investigation<sup>41</sup> » (Follett, 1913, p. 11).

L'autre volet de la critique de Follett repose sur le constat que, bien souvent, la présentation des faits par l'expert serait une fin en soi. La parole de l'expert devrait suffire à mettre tout le monde d'accord. Or, le produit d'une investigation scientifique n'a pas pour objet de supprimer les différences de points de vue qui peuvent subsister, y compris après la production d'une information aussi exacte et précise que possible : « This view both fails to see the importance of diversity, and also ignores the fact that the accumulation of information does not overcome diversity<sup>42</sup> » (Follett, 1913, p. 5).

Cet aspect est important pour comprendre les enseignements que Follett tirera pour l'analyse des situations sociales : il est nécessaire d'associer la voix des experts avec celles des individus confrontés à une situation concrète et disposant de leur propre expérience. Un fait n'a de sens que par rapport à une situation globale. Il devient alors aussi actif que tous les autres éléments de cette situation. Mais, l'ensemble des faits à prendre en compte pour analyser une situation globale ne se limite pas à l'identification des variables ou des éléments qui la composent. La situation globale, considérée d'un point de vue systémique, ne peut se comprendre que par la prise en compte de l'ensemble des interrelations entre les différents éléments qui la constituent, y compris les « sentiments, les croyances, les idéaux » qui ont cours : « Il est nécessaire d'insister sur ce point, parce qu'on a pris l'habitude de nos jours de parler de la « situation globale » - vous trouvez souvent cette expression dans des articles sur le management des entreprises - ce qui signifie simplement pour beaucoup de gens qu'ils s'assurent ainsi d'avoir pris en compte tous les facteurs de la situation. Mais cela n'est pas du tout suffisant, il est indispensable d'étudier comment chaque facteur affecte tous

---

<sup>41</sup> « L'élément dont il est le plus nécessaire de se rappeler lorsqu'on analyse le processus d'investigation des faits est que leur interprétation dépend de nos besoins. L'interprétation de l'existence a toujours servi et servira toujours l'accomplissement de nos besoins. La perception des faits, notre « attention » est déterminée par nos besoins et nos désirs. La satisfaction des besoins est la loi fondamentale de la condition humaine. Depuis Freud, l'importance du « désir » est connue de tous mais beaucoup de ceux qui prônent l'investigation objective des faits n'ont pas compris ce que le « désir » freudien signifiait pour l'interprétation de ces mêmes faits. Les faits deviennent des faits pour nous quand nous leur prêtons notre attention. Notre attention est liée à une situation. Le type d'objectivité qui est constamment recherchée par certains zéloteurs leur sera constamment hors de portée. Nous voulons, disent-ils, une investigation « impartiale », « impersonnelle » d'un fait, mais l'importance de ce fait, par toutes les lois connues de l'univers, fait partie du désir qui a été à l'origine de cette investigation « désintéressée » ».

<sup>42</sup> « Cette approche ne permet pas de voir l'importance de la diversité et elle ignore également le fait que l'accumulation de l'information ne permet pas non plus d'en triompher ».

les autres<sup>43</sup> ».

Or, comment peut-on arriver à la compréhension d'une situation globale ainsi définie sans être soi-même partie prenante de la situation ? : « Another difficulty which should be taken into account in fact-finding is the limited opportunity of the mere observer ; different facts are usually elicited by the participant-observer. That is, experiment rather than mere observation often illumines facts, or is the best way of getting at facts <sup>44</sup>» (Follett, 1913, p. 13). « We cannot study the “psychology” of the workman, the “psychology” of the employer, and then the “facts” of the situation, as so often seems to be the process of investigation. We must study the workman and the employer in their relation to the facts – and then the facts themselves become as active as another part of the “total situation”. We can never understand the total situation without taking into account the evolving situation. And when a situation changes we have not a new variation under the old fact, but a new fact<sup>45</sup> ».

Follett insiste sur le respect de trois principes dans l'analyse des situations sociales (Mousli, 2002, p. 48). Il convient d'abord d'étudier les faits en situation. Ensuite, il est nécessaire d'aller au-delà d'une observation contemplative du comportement des individus. Il ne faut surtout pas oublier que le comportement d'un individu ne se limite pas à l'observation de ce qu'il est en train de faire mais aussi de ce qu'il pense faire et de ce qu'il dit être en train de faire. Enfin, il est indispensable d'associer les acteurs de la situation au processus de recueil et d'interprétation des faits : ce dialogue est fondamental à la fois pour accéder à d'autres faits de la situation, mais aussi pour produire de nouvelles connaissances, d'entrevoir d'autres possibles. Le caractère maïeutique de la démarche d'analyse des situations sociales de Follett est prégnant. Déjà, à son époque, elle plaidait pour placer l'action collective comme unité d'analyse irréductible des situations sociales en dénonçant : « [...] the fallacy which dissected experience and took the dead products, subject and object, and made them the generating elements<sup>46</sup> ».

---

<sup>43</sup> Passage cité par Fiol (2005), p. 275 et extrait de Follett, in Gulick et Urwick, p. 163.

<sup>44</sup> « Une autre difficulté, qui devrait être considérée dans le processus d'investigation des faits, s'explique par les opportunités limitées dont dispose un simple observateur ; différents faits sont généralement clarifiés par l'observateur-participant. C'est l'expérimentation bien plus que la simple observation qui souvent illumine les faits ou constitue le meilleur moyen pour accéder aux faits ».

<sup>45</sup> « Nous ne pouvons pas étudier la « psychologie » de l'ouvrier, puis la « psychologie » de l'employeur, et enfin les « faits » de la situation comme cela semble souvent être le processus d'investigation adopté. Nous devons étudier l'ouvrier, l'employeur et leur relation aux faits - et alors les faits eux-mêmes deviennent aussi actifs que n'importe quel autre élément de la « situation totale ». Nous ne pouvons jamais comprendre la situation globale sans prendre en compte la façon dont elle évolue. Et quand une situation change, nous ne nous trouvons pas confrontés à une nouvelle configuration des faits précédents, mais à des nouveaux faits ».

<sup>46</sup> « [...] l'illusion qui consista à disséquer l'expérience, à s'emparer des morceaux morts, le sujet et l'objet, pour les présenter ensuite comme les éléments générateurs ».

## 2. Le positionnement épistémologique

Les travaux de Follett appartiennent à la tradition des recherches développementales. Son approche est compréhensive, pragmatique et sociologiquement ancrée. Nous souhaitons inscrire notre recherche dans cette épistémologie.

### 2.1 Une approche sociologiquement ancrée et compréhensive

Une façon de définir l'ancrage épistémologique de notre recherche consiste à souligner ce qu'elle n'est pas : elle n'est pas positiviste. La référence aux travaux de Follett rend cette affirmation évidente puisque la critique que nous avons exposée précédemment remet en cause directement la plupart des principes fondamentaux de l'épistémologie positiviste. Le Moigne (1990) en explicite les cinq principes qui lui sont traditionnellement associés : le principe ontologique, le principe de l'univers câblé, le principe d'objectivité, le principe de naturalité de la logique et le principe de moindre action.

Notre approche épistémologique est d'abord sociologiquement ancrée et située. Nous nous intéressons aux comportements sociaux, aux significations véhiculées par ces comportements et aux valeurs qui leur sont attachées : « Il s'agit alors, dans cette visée de retrouver le *sens* des actions, des institutions, des processus sociaux et culturels » (Mouchot 1990, p. 59). Dans le cas de notre recherche en contrôle, nous nous intéresserons aux systèmes de significations et aux valeurs que recouvrent pour les acteurs l'introduction et l'engagement de nouveaux instruments de gestion dans le champ des relations sociales inter-firmes. Cette visée de recherche en contrôle n'est pas nouvelle comme le souligne les nombreux travaux menés selon cette perspective : « [It appears to] focus the qualitative field researcher's attention on the specific meanings which accounting has for actors in the field. Qualitative field studies have often been associated with a quest for meaning (Czarniawska-Joerges, 1992). Management accounting practices can be characterised by highly context specific interpretations and fonctionnings (Burchell et al., 1980. Hopwood & Miller, 1994) and the unearthing of local meanings and uses of management accounting has often been regarded as central to the task of the qualitative field researcher (e.g. Ahrens & Dent, 1998; Hopwood, 1983; Preston, 1986). Studies of management accounting as enacted systems of meanings, in particular, have sought to explore the usefulness of conceiving of accounting as symbol that structures ongoing day-to-day organisational action (e.g., Ahrens, 1996;

Czarniawska-Joerges & Jacobsson, 1989; Dent, 1991<sup>47</sup> » (Ahrens et Chapman, 2006).

La dimension compréhensive de cette épistémologie renvoie explicitement au fait que nous étudions des systèmes sociaux, que nous souhaitons appréhender un phénomène selon la perspective des acteurs participant à sa création : « Le chercheur peut construire une compréhension de l'activité étudiée, mais il ne peut en construire une « connaissance transcendante », extérieure à son objet » (Lorino, 2006). Aussi, la méthode empirico-formelle ne se prête pas à ce type de visée compréhensive. Mouchot (1990) souligne ceci : « Il est clair que la méthode empirico-formelle s'applique dans un grand nombre de cas en sciences sociales ; ainsi en est-il par exemple en psychologie expérimentale, en linguistique, dans les analyses économiques du type classique, néo-classique et keynésien ; en anthropologie aussi (cf. C. Lévi-Strauss). Tous ces domaines, ou ces analyses, ont en commun d'étudier les comportements, individuels ou sociaux, en refusant de s'intéresser aux « significations » véhiculées par ces comportements ».

Bakhtine définit le concept de *compréhension* dans ses recherches sur le discours et ses énoncés en ces termes : « Il existe une image très vivace, mais partielle et par conséquent fautive, selon laquelle pour mieux comprendre une culture étrangère, on devrait en quelque sorte l'habiter, et, oubliant la sienne propre, regarder le monde à travers les yeux de cette culture. Comme je l'ai dit, une telle image est partielle. Bien sûr, entrer dans une certaine mesure dans une culture étrangère, regarder le monde à travers ses yeux, est un moment nécessaire dans le processus de sa compréhension ; mais si celle-ci s'épuisait par ce seul moment, elle eût été un simple dédoublement et n'eût apporté rien de neuf ni d'enrichissant. La compréhension créatrice ne renonce pas à soi, à sa place dans le temps, à sa culture, et n'oublie rien. La grande affaire de la compréhension, c'est l'exotopie de celui qui comprend - dans le temps, dans l'espace, dans la culture - par rapport à ce qu'il veut comprendre créativement » (Bakhtine, 1970, cité par Todorov, 1981, p. 168-169).

Ce n'est pas en nous rapprochant successivement de notre objet de recherche au point de nous confondre avec lui que nous avons accédé à une compréhension approfondie de la

---

<sup>47</sup> « Il s'agit de centrer l'attention du chercheur sur les significations spécifiques que recouvre la comptabilité pour les acteurs sur le terrain. Les recherches qualitatives de terrain ont souvent été associées à une quête de sens (Czarniawska-Joerges, 1992). Les pratiques de contrôle de gestion peuvent être caractérisées par des interprétations et des fonctionnements hautement spécifiques à un contexte (Burchell et al., 1980 ; Hopwood & Miller, 1994) et la mise à jour de ces significations locales et de ces usages a souvent été considérée comme la tâche centrale d'une recherche de terrain qualitative (c.f. Ahrens & Dent, 1998 ; Hopwood, 1983 ; Preston, 1986). Les études de la comptabilité de gestion entendue comme des systèmes de signification agis, en particulier, ont cherché à explorer l'utilité de concevoir la comptabilité comme un symbole structurant le flot continu de l'action organisationnelle au quotidien (cf., Ahrens, 1996 ; Czarniawska-Joerges & Jacobsson, 1989 ; Dent, 1991).

situation analysée. Nous avons pour cela entretenu dans la durée un dialogue avec notre situation de recherche, ou pour reprendre une métaphore plus familière dans le champ des sciences de gestion, « une conversation avec la situation » (Schön, 1983).

De ce point de vue, cette épistémologie est aussi interprétative : « La méthode est dite interprétative dans la mesure où elle permet de rattacher certains phénomènes visibles à des processus non perceptibles qui les rendent compréhensibles et où elle fournit ainsi une sorte de lecture de ces phénomènes. Elle fournit aussi une appréhension globale, des principes d'orientation et une structuration dynamique de la totalité réelle qu'elle interprète. Le *critère de validation* de la méthode interprétative est alors ce qu'on pourrait appeler le *degré de saturation* de l'interprétation proposée, c'est-à-dire la mesure dans laquelle elle réussit à intégrer dans une totalité cohérente l'ensemble des « textes » disponibles » (Mouchot, 1990, p. 60). Nous aurons l'occasion de revenir sur la notion de *saturation de l'interprétation* lorsque nous expliciterons le recours à la *grounded theory* comme méthode d'analyse des données de notre terrain.

## 2.2. « Une compréhension pour l'action »

L'alternative classique proposée dans les sciences de gestion au paradigme positiviste est de choisir entre un paradigme interprétatif et un paradigme constructiviste (Allard-Poesi et Maréchal, 1999, 2002). Nous refusons de trancher en faveur de l'un ou de l'autre pour les trois raisons suivantes.

D'une part, la partition entre les paradigmes positiviste, interprétatif et constructiviste n'est pas universellement acceptée. Des auteurs présentent leurs travaux sur les choix épistémologiques dans les sciences de gestion en ne distinguant que les approches positiviste et constructiviste (Le Moigne, 1990 ; David, 2002). Dans cette classification, le paradigme interprétatif apparaît davantage comme une variante atténuée du paradigme constructiviste. Chambost (2007) souligne également que l'approche interprétative, lorsqu'elle est mentionnée, est parfois appréhendée diversement comme un paradigme, une posture ou une pratique d'analyse.

D'autre part, la frontière classiquement proposée pour délimiter les paradigmes interprétatif et constructiviste se situe principalement au niveau de la présentation du *principe d'action intelligente* qui évoque l'existence d'un « projet conçu par le système au comportement duquel on s'intéresse ». Dans le premier cas, le chercheur interprétatif se contente d'étudier les interprétations de la réalité construite par les acteurs et dans l'autre, le chercheur

constructiviste contribue, avec les acteurs, à la construction de la réalité. Cependant, cette formulation du *principe d'action intelligente* par Le Moigne (1990) apparaît bien restrictive, y compris à des auteurs constructivistes. Ainsi, David (2002) souligne que : « La formulation laisse penser que le paradigme constructiviste ne concerne que les systèmes capables de projet. On peut lever cette limitation en élargissant le propos de Le Moigne et en posant qu'on s'intéresse, à un premier niveau, aux systèmes dont on peut dire qu'ils ont un projet, donc aux individus, groupes, organisations capables d'action intentionnelle, et, à un second niveau, aux projets d'observation scientifique des chercheurs, que le système soi lui-même capable ou non d'action intentionnelle. L'intentionnalité réside alors dans le « rapport au monde » qu'entretient et représente la science » (David, 2002).

La remarque de David remet partiellement en cause, selon nous, la frontière tracée entre les paradigmes interprétatif et constructiviste. Tout chercheur, y compris le chercheur interprétatif, semble disposer d'une intentionnalité dans la mesure où il est porteur d'un projet de recherche, d'une volonté de transformer le monde en produisant de nouvelles connaissances. Le caractère politique du projet de recherche est toujours présent même s'il se situe à des niveaux différents. Pourtant, il nous semble indispensable d'explicitier le niveau de l'engagement politique du chercheur. En effet, ce n'est pas tout à fait la même chose, selon nous, d'être intéressé (contractuellement, financièrement, pour des effets de réputation ou d'image) par la réussite d'un projet organisationnel et d'œuvrer à sa réalisation que d'être intéressé par la compréhension des dynamiques organisationnelles initiées par une volonté de changement émanant des acteurs du terrain. Il pourra être objecté que la liberté d'investigation du chercheur sur le terrain est souvent liée à une contractualisation directement en rapport avec le projet de l'organisation. Nous montrerons, dans le deuxième chapitre, que ce n'est pas toujours le cas. La différence se situe probablement au niveau du degré de libre-arbitre des actions du chercheur sur le terrain, ce qui n'est pas rédhibitoire en soi. Nous voulons seulement souligner un point fondamental : quelle que soit la portée politique de l'engagement du chercheur, il lui revient, dans un travail de réflexivité sur ses pratiques, d'analyser cet aspect des choses.

Notre désintérêt pour les enjeux et les résultats concrets liés à l'engagement de la démarche de partenariat observée ne signifie nullement que notre comportement, dans la conduite de notre action sur le terrain, est dénué de toute considération politique<sup>48</sup>. Notre engagement se

---

<sup>48</sup> Nous analyserons notamment le positionnement que nous avons adopté pour maintenir notre présence sur le terrain dans le deuxième chapitre de la thèse. En effet, cette dernière n'était pas contractualisée et pouvait être remise en cause à tout moment.

situé à un autre niveau. L'origine de cette apparente contradiction se trouve dans la question de savoir ce que recouvre le terme « politique ». En tant que chercheur en sciences sociales, nous affirmons notre filiation épistémologique à une forme de recherche développementale dont la visée contient bien une dimension politique, mais dans une acception élargie, qui se situe au niveau des enjeux de la cité. D'une certaine manière, nous nous sentons proches de Follett quand elle déclare, au début de 1933 : « Il est certain que dans le monde tel qu'il est aujourd'hui, la tâche qui est devant nous doit à coup sûr faire appel chez tout homme, chez tous les hommes, à la passion de construire<sup>49</sup> ».

Aussi, nous prenons nos distances avec une autre lecture possible de la référence à Pettigrew contenue dans cette citation : « Action is prescribed for the scientist who is actively engaged with the client system and who is concerned with changing it in what is conceived as a desirable direction. Action for change implies a politicized role for the researcher/consultant (Pettigrew, 1982)<sup>50</sup> » (Lundin et Wirdenius, 1990, p. 132). Cette autre lecture renvoie à une conception positiviste de la science pure et neutre, indépendante du regard du sujet et des visées pratiques de transformation du monde. Nous n'avons pas agi pour transformer le système social étudié selon un projet conçu au départ et considéré par nous comme souhaitable ; nous avons agi pour en comprendre la dynamique. La connaissance scientifique ne se limite pas à l'énoncé de « ce qui est » ou « devrait être » mais constitue un point de départ pour de nouveaux possibles. Follett souligne très clairement cette dimension créative : « Brilliant empiricists have poked much fun at those who tell us some vague should-be instead of what is. We want something more than either of these; we want to find out what may be, the possibilities now open to us<sup>51</sup> » (Follett, 1924, p. 2). Un rapprochement s'impose avec ce que Piaget énoncera plus tard. Il fera de la connaissance non plus la *découverte des nécessités* mais l'*actualisation des possibles* (Le Moigne, 1990). C'est en ce sens que cette épistémologie est également pragmatique, à l'origine de nouvelles connaissances émergentes de l'action conjointe avec les acteurs du terrain, pour la création de nouveaux possibles. Cette épistémologie est proche de ce que Lorino (2006) nomme « une épistémologie de la compréhension pour l'action ».

---

<sup>49</sup> Ces paroles ont été prononcées au début de 1933 à la London School of Economics lors d'un cycle de cinq conférences. Citation extraite de Mousli, 2004, p. 168.

<sup>50</sup> « L'action est prescrite pour le chercheur qui est activement engagé dans le système du client et qui souhaite engager un changement dans une direction perçue par ce dernier comme une orientation souhaitable. L'action pour le changement implique un rôle politique pour le consultant/chercheur (Pettigrew, 1982) ».

<sup>51</sup> « De brillants empiristes se sont moqués des discours de ceux qui se contentent d'évoquer vaguement « ce qui devrait être » en lieu et place de « ce qui est ». Nous voulons quelque chose d'autre que simplement l'une ou l'autre de ces alternatives ; nous voulons découvrir ce qui pourrait être, les nouvelles possibilités qui s'offrent à nous ».

## **Conclusion**

Sans doute, notre positionnement épistémologique emprunte, à des degrés divers, aux deux paradigmes interprétatif et constructiviste. Nous ne souhaitons pas trancher en faveur de l'un ou de l'autre. Ce serait nous engager dans un débat théorique et sans réelle valeur ajoutée pour nos travaux. La référence aux travaux plus anciens de Follet nous permet d'éviter de procéder à un choix qui ne nous semble pas très satisfaisant. Ces débats épistémologiques actuels n'étaient probablement pas formulés en ces termes à son époque. Pourtant la réflexion épistémologique qu'elle inspire à partir de l'expérience de ses propres recherches constitue l'approche qui correspond le mieux à nos convictions et à notre sensibilité de chercheur. Notre approche épistémologique est compréhensive, pragmatique et sociologiquement ancrée. Elle n'est pas positiviste.

Le deuxième chapitre de cette partie est consacré à la restitution et à l'analyse de nos propres pratiques de recherche. En cela, nous rejoignons Girin qui souligne : « [...] Si la réflexion épistémologique est utile au progrès d'une discipline, il ne s'ensuit pas qu'elle doive être le fait de spécialistes. Au contraire, une des conditions pour qu'elle contribue effectivement au progrès est qu'elle émane principalement des praticiens de la discipline, qui peuvent la nourrir de leur propre expérience de recherche. C'est dans ce sens, et non pas celui de l'épistémologie pour elle-même que doivent être comprises les réflexions qui précèdent » (Girin, 1981, p. 1988).

Aussi, nous laissons aux lecteurs de cette thèse le soin de se forger leur propre opinion, sur la base de l'énoncé et de la discussion des pratiques de recherche employées, de la contribution de notre recherche au débat épistémologique qui anime les sciences de gestion.

## Chapitre 2

# La réflexivité du chercheur sur ses pratiques de recherche

---

« STRADER : [...] Ecoutez-moi : mon institut travaille avec les moyens récents de la science. Avec la graphologie, la pathologie, les tares héréditaires, la théorie des probabilités, la statistique, la psychanalyse, la psychologie expérimentale. Nous recherchons les éléments scientifiques de l'action : car tout ce qui arrive dans le monde arrive selon les lois. Selon des lois éternelles ! C'est sur elles que repose la réputation de mon institut. D'innombrables jeunes savants et étudiants travaillent dans mes services. Je ne m'interroge pas sur les singularités ineptes d'un cas ; on me fournit les éléments de détermination nomiques d'un homme et je sais ce que, dans les circonstances données, il doit avoir fait ! La science et la détectivistique modernes rétrécissent toujours davantage le domaine du fortuit, du désordonné, du prétendument personnel. Il n'y a pas de hasard ! Il n'y a pas de faits ! Il n'y a que des connexions scientifiques [...]. Ce n'est qu'un institut de détectives, mais son but est aussi de donner une conformation scientifique à l'image du monde. Nous découvrons des connexions, nous constatons des faits, nous insistons sur l'observation des lois [...]. Mon *grand* espoir est : la considération statistique et méthodique des états humains qui résulte de notre travail [...].

THOMAS : Mon cher ami, vous êtes venu au monde décidément trop tôt. Et vous me surestimez. Je suis un enfant de ce temps. Je dois me contenter de m'asseoir sur la terre entre les deux chaises du savoir et de l'ignorance ».

Robert Musil, *Les exaltés*<sup>52</sup>

## Introduction

L'objet de ce deuxième chapitre est de présenter en détail notre processus concret de recherche et de souligner sa cohérence avec notre positionnement épistémologique et le plan de la thèse. L'explicitation de nos propres pratiques de chercheur en ce qui concerne le recueil et l'analyse des données du cas constitue le fil rouge de ce chapitre. Dans notre recherche, ces deux processus ne sont pas disjoints. Ils se nourrissent l'un l'autre au travers d'un phénomène continu d'hybridation.

---

<sup>52</sup> Passage cité par Desrosières A., *La politique des grands nombres*, 1993, deuxième édition, Editions La Découverte, Paris, p. 6.

Ce travail de réflexivité sur nos pratiques de recherche nous semble indispensable pour au moins trois raisons. D'une part, il constitue un témoignage vivant d'une expérience d'une recherche interactive située. Les analyses de notre positionnement au sein du système social étudié et de nos actions sur le terrain soulignent les difficultés quotidiennes d'une immersion prolongée et renseignent sur les tactiques employées pour tenter de les surmonter. La capacité du chercheur à entreprendre des nouvelles investigations au fur et à mesure qu'évolue la théorisation du cas n'est ni automatique, ni garantie. L'intimité que nous avons établie avec les pratiques des acteurs est, au contraire, le fruit de l'emploi d'une méthode particulière d'approche du terrain. Il s'agit de la méthode de l'observation participante au sens donné par Goffman (1975). La capacité du chercheur à se créer des opportunités nouvelles d'investigation et d'accès à de nouveaux faits est partiellement liée au degré de familiarité qu'il entretient avec son terrain. Les précautions dont il faut savoir s'entourer pour maîtriser le risque de discrédit constituent un deuxième élément décisif pour être en situation d'orienter différemment le processus de recueil des données. La gestion du terrain recouvre également la capacité du chercheur à étendre sa *contact zone*<sup>53</sup> (Ahrens et Chapman, 2006, p. 828) au fur à mesure de l'évolution de la théorisation du cas.

D'autre part, pour qu'une immersion prolongée ne se transforme pas en une noyade, il est nécessaire de contrôler continûment la relation du chercheur à son terrain. Rendre compte de ses pratiques de recherche constitue la première étape de cette forme d'auto-contrôle et permet de soumettre « la subjectivité au contrôle collectif » (Girin, 1990), comme cela fut le rôle principal des instances de contrôle de notre recherche. Cela permet également au lecteur de la thèse d'évaluer des dimensions importantes pour la validité d'une recherche qualitative. L'adéquation entre la méthode d'investigation employée et les spécificités du terrain, le degré de recul du chercheur par rapport au contexte d'ensemble du cas constituent les premiers aspects de cette évaluation. La portée de ses actions au sein du système social analysé, le degré de familiarité entretenue avec le terrain ainsi que la richesse du matériau empirique recueilli et partiellement créé constituent d'autres éléments significatifs de cette appréciation.

De plus, ce travail de réflexivité est indispensable pour justifier le caractère « enraciné » des construits théoriques que nous avons élaborés dans cette thèse. Les processus de recueil et d'analyse des données ne sont pas séquentiels et séparés dans cette recherche qualitative.

---

<sup>53</sup> *Zone de contact*

Nous serons amenés à présenter les deux principes fondamentaux de la *grounded theory*<sup>54</sup> (Glaser et Strauss, 1967). Le premier principe est celui de la *constant comparison*<sup>55</sup>, qui décrit un processus continu de collecte et d'analyse des données. Le deuxième principe correspond à celui du *theoretical sampling*<sup>56</sup> suggérant que les décisions de collecte des données prises à différents moments de la recherche sont d'abord étayées par la théorie qui est en cours d'émergence. Aussi, l'analyse de nos pratiques de recherche constitue le pont permettant d'explicitier le processus d'abduction qui est au cœur de la production des concepts proposés dans cette thèse, de rendre compte du processus d'hybridation entre l'émergence d'un cadre théorique en construction et le recueil continu de données du terrain.

---

<sup>54</sup> « Théorie enracinée »

<sup>55</sup> « Comparaison constante »

<sup>56</sup> « Echantillonnage théorique »

## I. La gestion du terrain

Le terrain de recherche qui est à l'origine de cette thèse ainsi que le fort degré de liberté dont nous avons bénéficié pour mener nos investigations sont, à bien des égards, privilégiés. La première partie de ce chapitre sera donc consacrée au récit de cette aventure, des circonstances qui l'ont rendue possible, des différents rôles que nous avons tenus au cours de cette immersion prolongée ainsi que des *places* que les multiples acteurs de ce terrain de recherche nous ont attribuées. Maîtriser un terrain aussi dense et évolutif n'est, en vérité, pas si aisé pour un chercheur débutant. Nous avons longtemps éprouvé l'impression d'être emporté par un tourbillon d'événements. La chance et l'excitation que nous ressentions d'y être mêlés étaient tempérées par la difficulté à saisir notre objet de recherche qui se dérobaient constamment à nous.

Longtemps, il nous a semblé impossible d'agencer en un tout cohérent l'ensemble des données fragmentées et hétérogènes rassemblées au cours de la participation directe à plus d'une centaine de réunions. Si nous nous sommes, en quelque sorte, « débrouillés avec notre terrain », nous avons cependant toujours eu conscience des risques qui pèsent, en termes de validation des données, sur une interaction longue entre un chercheur et un vaste terrain d'investigation. Le travail de réflexivité du chercheur sur ses propres pratiques d'investigation de son terrain n'est donc pas un simple exercice de style. Il constitue la première garantie que nous pouvons apporter concernant la validité de notre recherche qualitative.

La gestion du terrain, dans le cadre d'une recherche interactive, englobe des considérations qui obligent le chercheur à réfléchir très en amont à l'adoption d'une ligne de conduite qu'il présentera aux acteurs du terrain, aux précautions dont il convient de s'entourer pour maîtriser le risque de discrédit. La définition initiale de cette ligne de conduite est probablement décisive pour la suite de la recherche. Elle influe, sans toutefois les déterminer, sur les possibilités ultérieures à entreprendre d'autres investigations. L'évolution continue de l'objet de recherche va inmanquablement influencer et réorienter périodiquement le processus de recueil des données sur le terrain. Le chercheur doit se mettre en situation, autant que faire se peut, de se créer de nouvelles opportunités d'investigation. Cette capacité à réorienter le processus de recueil des données selon les nouveaux besoins émanant de l'évolution de la théorisation du cas n'est ni automatique, ni garantie. L'adoption de la méthode de l'observation participante définie par Goffman (1975) a constitué pour nous le moyen d'y parvenir. Nous souhaitons, dans cette partie, présenter les

réflexions qui ont présidé à l'adoption d'une ligne de conduite et éclairer nos pratiques de recherche à la lueur de ce choix de méthode.

## **1. L'événement est roi**

### 1.1. L'entrée sur le terrain

Girin (1990) souligne que l'entrée du chercheur sur le terrain ne se fait ni par hasard, ni par effraction : elle se négocie. Ce dernier répond à une demande initiale émanant d'acteurs de l'organisation qui sont en situation d'autoriser ou non l'accès au terrain. Dès le début, le chercheur se trouve être en position de devoir négocier les modalités de son intervention au sein de l'organisation qui l'accueille et d'ajuster son dispositif et son objet de recherche aux contraintes imposées par la formulation de la demande initiale. L'activité du chercheur va, dans un premier temps, être assujettie à des contraintes dont le respect constitue, en apparence tout au moins, un détour obligé pour la conduite du projet de recherche initial. Le terme *détour* est, sans doute, inapproprié dans notre cas. Il suggère une forme de stabilité des objectifs élaborés initialement. Il est probablement plus juste de les considérer pour ce qu'ils sont en réalité : un point de départ à l'origine d'une dynamique nouvelle, celle initiée par les investigations du chercheur sur le terrain.

Le quatorze mars 2006 pourrait être retenue comme la date officielle de notre entrée au sein de la direction des marchandises des produits de grande consommation. Cette entité a constitué l'épicentre de notre terrain d'investigation. Elle est rattachée à la Direction générale de l'enseigne représentative du format des hypermarchés de ce groupe de distribution en France. Ses différentes activités sont réparties en différents formats de magasins qui correspondent à des tailles et des niveaux de prestation de service différents : les hypermarchés, les supermarchés, les magasins de proximité et de hard-discount. De plus, l'implantation géographique des points de vente souligne le rayonnement désormais international de ce groupe de distribution français. Une réunion s'est tenue ce jour-là, au siège de la direction des marchandises situé en banlieue parisienne. Elle rassemblait le directeur des marchandises des produits de grande consommation de l'enseigne en France<sup>57</sup>, le coordinateur du projet de partenariat avancé qui était sur le point d'être engagé, nous-mêmes et un de nos deux directeurs de thèse. A cette occasion, nous avons présenté

---

<sup>57</sup> Désormais appelé *directeur des marchandises* dans la suite de notre thèse.

les grandes lignes<sup>58</sup> d'un projet de recherche compatible avec les besoins exprimés, au cours de différentes conversations téléphoniques, par le directeur des marchandises<sup>59</sup>.

La négociation de l'entrée du chercheur sur le terrain a donné lieu à l'arrangement suivant. Le directeur des marchandises souhaitait nous confier un rôle opérationnel dans la conduite du projet de partenariat avancé qui allait associer les équipes de seize fournisseurs internationaux de produits de grande consommation. Deux missions principales nous ont été attribuées.

D'une part, nous étions responsables de la production des tableaux de bord mensuels de suivi de la performance des différentes catégories de produits conjointement gérées avec les fournisseurs-partenaires. D'autre part, nous nous sommes impliqués dans le processus budgétaire associant les différentes équipes. Des objectifs de croissance du chiffre d'affaires et de la marge pour l'enseigne et chaque fournisseur-partenaire ont été établis. Ils sont étayés par l'élaboration conjointe d'un diagnostic stratégique au niveau de chaque catégorie de produits. Notre rôle a consisté à préparer certaines données pour les acteurs du terrain responsables de ces activités de budgétisation, à constituer une synthèse de leurs décisions et à actualiser mensuellement les écarts entre les prévisions et les résultats réels. En contrepartie, nous avons obtenu la liberté de mener toutes les investigations que nous jugions nécessaires pour l'analyse de cette démarche de partenariat avancé. La possibilité d'assister à l'ensemble des réunions organisées dans le cadre de cette nouvelle approche des relations inter-firmes nous a été accordée. Peut-être est-il utile de préciser que le directeur des marchandises n'a été, à aucun moment, intéressé par la production des résultats scientifiques issus des travaux de cette recherche. L'absence de pouvoir bénéficier d'un renfort opérationnel pour ses équipes a motivé sa décision de répondre favorablement à la proposition d'entreprendre une recherche au sein de son organisation. Il n'existait pas de projet de recherche clairement défini au moment de notre entrée sur le terrain. Seuls des thèmes possibles avaient été évoqués avec les directeurs de thèse comme l'instrumentation

---

<sup>58</sup> La proposition du projet de recherche a donné lieu à une présentation intitulée « développement d'outils de gestion pour le pilotage de projets de *category management* et l'amélioration de la performance des achats ».

<sup>59</sup> Le souvenir de cette réunion est marqué par la gêne éprouvée par trois des participants qui, pendant plus d'une demi-heure de temps, ont attendu le directeur des marchandises « accaparé » par d'autres occupations. Cet embarras s'est transformé en un véritable agacement de la part du directeur de thèse présent. Ce dernier a ainsi menacé de partir si le directeur des marchandises n'apparaissait pas dans les cinq minutes suivantes. Prévenu et conscient de la menace que son comportement faisait peser sur la suite de l'interaction, notre interlocuteur principal s'est ensuite appliqué à réparer la désagréable impression produite par cette attitude perçue comme désinvolte envers le monde académique mais qui se révélera, par la suite, être un comportement plutôt habituel de sa part. Le récit de cette petite scène n'est pas anodin. Il est caractéristique de l'impression que nous avons ressentie tout au long de l'étude du comportement des participants aux différents groupes de travail inter-firmes : des acteurs marchant en permanence sur un fil et exposés à la fatalité.

de gestion et le contrôle des relations inter-firmes.

## 1.2. L'exploration à tâtons du terrain

Il convient désormais de préciser ce qu'a été, en définitive, le *terrain* de la recherche. Savall (1985) souligne que ce terme n'est pas dépourvu d'ambiguïté sémantique. Il fait référence à des notions différentes en fonction de la nature des recherches menées. Cet auteur distingue notamment les « enquêtes légères » qui sont conduites dans les organisations pour valider des modèles préétablis et des « investigations » menées dans une ou plusieurs organisations considérées comme un champ de production de concepts et de méthodes. L'exploitation de notre terrain relève assurément de cette dernière acception. Il a été le lieu des investigations que nous avons menées pendant une année. L'évolution continue de notre problématisation constitue l'élément caractéristique premier de notre recherche : *tout* a d'abord émergé du terrain.

Ce dernier a été une source de nombreuses difficultés en raison de son étendue et de sa complexité. La démarche de partenariat approfondi engagée a été à l'origine de la constitution de groupes de travail inter-firmes mis en mouvement par la volonté nouvellement affirmée de gérer conjointement des catégories de produits. Des nouveaux collectifs d'acteurs ont ainsi été formés qui rassemblaient, à chaque fois, des responsables des différents domaines impliqués par la gestion de ces relations inter-firmes. On croisait, lors des différentes réunions, des acheteurs ou encore des comptés-clés. On pouvait également distinguer les responsables des flux de marchandises, des catégories de produits, des forces de vente des fournisseurs ou encore de l'exploitation des magasins de l'enseigne de distribution. Souvent, les Directeurs généraux des deux organisations étaient présents aux réunions *top to top*<sup>60</sup>. Parfois, des responsables européens de la gestion des catégories de produits des grands groupes internationaux faisaient le déplacement. Un objectif formel avait été assigné à ces collectifs par le directeur des marchandises : placer au cœur du développement des relations inter-firmes une réflexion collective portant sur un niveau d'analyse inédit, la catégorie de produits. La co-conception des plans d'affaires conjoints devait permettre l'atteinte de taux de croissance du chiffre d'affaires et de la marge qui soient supérieurs à ceux du marché.

---

<sup>60</sup> Nous avons renoncé à trouver une traduction française satisfaisante de cette formule.

La complexité du terrain se manifeste principalement à trois niveaux et influe directement sur l'organisation de nos travaux de recherche.

En premier lieu, la démarche de coopération approfondie concerne dix-huit catégories de produits et seize fournisseurs internationaux différents. En effet, deux équipes de fournisseurs se trouvent être simultanément le « capitaine » de deux catégories<sup>61</sup>. Il était donc possible d'étudier le développement de seize relations inter-firmes différentes. L'approche d'exploration de ce terrain a été de privilégier, autant que faire se peut, l'observation des seize relations plutôt que de se concentrer sur certaines d'entre elles. Ce parti pris a été, à plusieurs reprises, discuté et confirmé avec nos deux directeurs de thèse. Il n'existait pas *a priori* de raison pour privilégier un collectif d'acteurs ou une catégorie de produits en particulier. De plus, l'intuition était partagée que la possibilité, ainsi préservée, de pouvoir contraster les trajectoires de chaque relation serait probablement une source de riches enseignements. La comparaison constante de ces relations constitue également un argument pour justifier le caractère « enraciné » (« grounded ») de la méthode d'analyse des données qualitatives utilisée et qui sera discutée dans la troisième partie de ce chapitre. La possibilité de comparer ces relations procure un angle d'interrogation des données du terrain potentiellement fécond pour l'émergence d'une problématique de recherche solidement étayée par des faits ainsi mis en relief. Enfin, la collecte de données issues de l'observation de contextes relationnels différents offre une première garantie quant à la crédibilité de notre interprétation du cas et à la robustesse des constructions théoriques élaborées : l'éventail des événements auxquels nous avons assisté est plus étendu et la diversité des situations étudiées est plus riche.

En second lieu, le terrain se révèle complexe en raison de l'enchevêtrement des contacts se déroulant entre les différents membres de ces organisations. Les interactions initiées par ces nouveaux groupes de travail inter-firmes ne remplacent pas celles qui existaient antérieurement mais se superposent partiellement à elles. Les conséquences de ce constat sont significatives pour l'appréhension du terrain. Nous souhaitons accéder à une compréhension des dynamiques inter-organisationnelles initiées par ces nouvelles pratiques coopératives. Il s'agit d'être en mesure d'apprécier comment le contexte relationnel qui prévalait antérieurement les affecte. Symétriquement, il convient de cerner en quoi les nouvelles actions engagées par ces nouveaux collectifs agissent, en retour, sur les

---

<sup>61</sup> Le premier fournisseur gérant simultanément deux catégories de produits a été choisi pour les glaces et les surgelés. Le deuxième s'occupe des produits essuie-tout et du papier hygiénique.

interactions inter-firmes qui continuent à se dérouler à un niveau plus local.

Enfin, l'hétérogénéité des discussions menées au sein de ces collectifs a constitué une source de complexité supplémentaire. Ces échanges portent sur l'ensemble des sujets qui intéressent la gestion d'une catégorie de produits de grande consommation, à savoir, la négociation commerciale, la gestion des flux de marchandises, la gestion des assortiments des linéaires des magasins et la gestion des innovations. La lutte contre les ruptures des produits en linéaire, la gestion des stocks et leur répartition sur l'ensemble de la chaîne logistique globale, l'exploitation des données des cartes de fidélité, ou encore le positionnement prix des produits constituent d'autres préoccupations au cœur de ces débats. Il est difficile de devenir un expert de l'ensemble de ces problématiques. Il a cependant été nécessaire de nous familiariser avec tous les aspects de la gestion d'une catégorie de produits. Cela s'est avéré indispensable afin de pouvoir comprendre les priorités énoncées au niveau de chacune d'entre elles. De même, l'identification des enjeux associés aux différents domaines possibles de coopération n'est pas aisée. Ils sont nécessairement différents pour chacune des équipes. Ils peuvent être également dissimulés derrière des argumentations énoncées avec conviction mais dont on peut douter du caractère exhaustif.

Pourtant, la description de l'étendue et les trois niveaux de complexité du terrain que nous venons d'exposer ne sont pas connus au moment où le chercheur entre le premier jour dans le service qui l'accueille : il n'a pas de carte à sa disposition et il explore le vaste territoire des espaces relationnels inter-firmes en tâtonnant. La description du terrain que nous avons précédemment relatée apparaît, bien plus, comme une rationalisation *a posteriori* du parcours qui a été accompli au cours de nos investigations. Nous n'en avons pas aussi nettement conscience au cours des premiers mois de présence sur le terrain. Nous pouvons maintenant décrire le processus qui semble avoir été le nôtre pour permettre l'exploration, d'abord fragmentaire, des différents espaces relationnels inter-firmes puis de leur agencement en un tout cohérent dont il est seulement possible de dire aujourd'hui qu'il fut le terrain de cette recherche.

## **2. « Découper le terrain selon ses articulations »**

Tout au long de notre présence sur le terrain, ce sont les pratiques coopératives des différents acteurs appartenant à des organisations juridiques différentes et parfois concurrentes qui ont été analysées. De ce point de vue, il semble possible de se rapprocher de certains aspects de la méthodologie proposée par Dumez (1988) que nous n'embrasserons cependant pas complètement. Cet auteur identifie trois niveaux d'analyse

différents : la « visée du substrat matériel des pratiques » (niveau I), la « recension des sens » donnés par les acteurs à ces pratiques (niveau II) et la donation de sens par le chercheur, le « concetto » (niveau III).

Nous nous démarquons de cette approche sur deux points principaux. Le « concetto » suggère l'existence d'un méta-sens qu'il reviendrait au chercheur de formuler, ce que nous contestons. L'interprétation du cas est avant tout le produit du mélange des voix des acteurs de la situation. Cela englobe la nôtre puisqu'il s'agit d'une forme de recherche-action. Seulement notre voix ne surplombe pas celles des autres acteurs : elle ne peut résonner justement que lorsqu'elle a trouvé sa place au sein du chœur formé par les acteurs de la situation. De même, Dumez souligne que le chercheur doit, lors du premier niveau de sa méthodologie, « suspendre son jugement » afin d'isoler les pratiques des acteurs dans « leur matérialité brute ». Notre approche s'est située aux antipodes de cette prescription. Nous avons exercé ou plus exactement construit et actualisé notre jugement sur les pratiques observées en permanence. Nous avons sollicité constamment le point de vue des multiples acteurs sur les pratiques que nous observions et qui nous interpellaient. C'est dans la capacité à opérer de multiples recoupements, à se familiariser avec son terrain, à mêler les voix des différents acteurs que réside la solidité de l'interprétation du cas. Rien d'autre. Il n'y a pas de méta-sens ; il n'est tout simplement pas possible de « suspendre son jugement » lorsqu'on effectue une recherche interactive. Ces deux remarques ayant été formulées en préalable, il nous semble possible d'emprunter certains traits de la méthodologie de Dumez.

### 2.1. Suivre les instruments de gestion

Le travail de recueil de tout ce qui est matériellement associé aux pratiques des acteurs a été grandement facilité par la mission opérationnelle qui nous a été confiée. La production et la diffusion d'un tableau de bord inter-firmes englobent des activités qui intéressent directement les acteurs de chaque relation. Son élaboration nécessite de construire, collecter, partager et discuter certaines données avec des membres de ces équipes. De plus, les réunions, nombreuses, rassemblant ces collectifs ont toujours été des interactions face-à-face médiatisées par des instruments de gestion. Le tableau de bord est rapidement devenu indispensable à ces collectifs. Nous rejoignons le point de vue exprimé par Dumez selon lequel les instruments de gestion constituent un angle d'attaque du terrain potentiellement fécond pour l'organisation des investigations du chercheur : ils sont les articulations principales du terrain à partir desquelles les pratiques des acteurs peuvent s'observer.

La mission opérationnelle confiée ouvrait un champ d'investigation du terrain extrêmement vaste. Il nous a été possible de rassembler une multitude de données sur des documents manuscrits ou informatiques. Les différents tableaux de bord, les fichiers des présentations réalisées lors des réunions d'évaluation conjointe de la performance des catégories de produits constituent une première source de recueil. Des comptes-rendus de réunion, les matrices d'analyse stratégique appliquées aux catégories de produits, une base de données fournie par les acheteurs précisant les conditions commerciales négociées avec tous les fournisseurs de produits de grande consommation sur l'année 2005 et 2006, sont d'autres exemples qui complètent cette liste non exhaustive. Enfin, notre-micro ordinateur sur place était relié au réseau informatique de l'équipe de la direction des marchandises. L'accès à tous les dossiers partagés entre les membres du service était autorisé. Les études de marché, les données des panélistes et les documents issus des différents groupes de travail transversaux associant les équipes marchandises pouvaient être consultés à tout moment.

Nous participions également à toutes les réunions auxquelles il nous était physiquement possible d'être présents, à l'exception de celles du comité exécutif de l'enseigne. Cela donnait lieu à une prise de notes sur des mots-clés, des impressions ressenties, la teneur de certains échanges qui nous apparaissaient importants. Ces notes ne sont pas présentables en l'état et nous ne les joindrons pas dans des annexes à cette thèse. En vérité, nous ne les avons pas écrites pour qu'elles soient lues par d'autres personnes que nous-mêmes. Nous les avons rédigées afin qu'elles nous servent dans notre travail scientifique de problématisation. Goffman (1975, p. 131) avait analysé cette difficulté dans le travail de prise de notes en soulignant la contradiction entre une rédaction de notes argumentées et présentables pour autrui et la nécessité d'éprouver physiquement et écologiquement les situations sociales auxquelles on participe : « We tend, because of our peculiar training, to try to write defensible statements, which is language written in Hemingway-type prose, defensible prose. That's the worst possible thing you can do. Write your fieldnotes as lushy as you can, as loose as you can, as long as you put yourself into it, where you say, « I felt that ». (Though not too great a degree). And as loose as that lush adverbialized prose is, it's still a richer matrix to start from than stuff gets reduced into a few words of « sensible sentences ». I'm now not supporting unscientific practices or anything like that. I'm just saying that to be scientific in this area, you've got to start by trusting yourself and writing as fully and as lushy as you can. That's part of the discipline itself, too. I believe that other people shouldn't read your fieldnotes, partly because it's a bore for them. But, if they are going to read your fieldnotes, you'll tend not to write about yourself. Now don't just write about

yourself, but put yourself into situations that you write about so that later on you will see how to qualify what it is you've said »<sup>62</sup>.

Aucune limite ne nous a jamais été posée quant à nos demandes de recueil de données que ce soit au travers de la consultation de documents ou de la participation directe à des réunions. Nous avons également profité de la connexion au site Intranet de l'enseigne pour accéder régulièrement à la revue de presse mise à disposition par le service communication du groupe. Elle traite abondamment du secteur de la grande distribution. L'actualité concernant ce secteur économique a été riche et mouvementée depuis l'application du nouveau cadre juridique s'appliquant aux relations entre les distributeurs et les fournisseurs<sup>63</sup>. Enfin, la consultation d'un rapport parlementaire a aussi constitué une documentation précieuse, permettant de conforter et de pondérer certaines analyses du contexte relationnel.

Dumez souligne également la difficulté pour le chercheur à discerner ce qui est essentiel de ce qui est insignifiant. La confrontation périodique entre un cadre théorique en construction et les données brutes du terrain est essentielle pour guider les choix inévitables de sélection des données par le chercheur : l'interaction dynamique entre un cadre théorique et les données du terrain est le moteur de ce processus : « Il est clair qu'il n'existe pas d'articulations « naturelles » du réel : le chercheur est guidé par une problématique qu'il a explicitée, s'aidant de concepts définis, ou risque d'être guidé par une conceptualisation implicite qu'il ne maîtrise pas. Le chercheur qui, dans l'espoir de saisir le réel dans toute sa virginité, refuse la théorisation, se condamne à la théorisation implicite, au préjugé. [...] Si le matériau se recueille, il ne faut pas oublier qu'il se crée aussi » (Dumez, 1988, p. 177).

---

<sup>62</sup> « Nous avons tendance, de par notre formation, à essayer de rédiger des énoncés justifiables, en adoptant un style d'écriture à la Hemingway, une prose justifiable. C'est la pire chose que vous puissiez faire. Rédigez vos notes de terrain dans un style aussi riche et débridé que possible pourvu que vous soyez là tout entier quand vous dites : « je ressentais que ». (Même s'il ne faut pas exagérer tout de même). Aussi débridée et riche que cette prose à base d'adverbes puisse être, c'est toujours un matériau plus riche avec lequel commencer que cette matière réduite à quelques mots pour former des « phrases sensées ». Je ne défends pas ici des pratiques non scientifiques ou quelque chose dans ce genre. Je dis juste que, pour être scientifique dans ce domaine, il faut commencer par se faire confiance, par écrire aussi complètement et avec autant de luxuriance que vous le pouvez. Cela fait également partie de la discipline. Je crois que personne en dehors de vous ne devrait lire vos notes, déjà parce que c'est rébarbatif. En plus, si d'autres personnes sont appelées à lire vos notes, vous aurez tendance à ne pas écrire sur vous-mêmes. Justement, n'écrivez pas seulement sur vous mais éprouvez les situations sur lesquelles vous écrivez de manière à ce que, plus tard, vous soyez en mesure de qualifier ce que vous avez dit ».

<sup>63</sup> Nous faisons référence à l'entrée en vigueur de la circulaire Dutreil depuis le 1er janvier 2006. Nous reviendrons plus longuement sur cet aspect du contexte relationnel lors de la présentation des principaux éléments du cas dans la deuxième partie de ce travail de thèse.

L'histoire de l'évolution du cadre théorique est aussi l'histoire de la confrontation de nos données de terrain avec un cadre d'analyse qui n'a pas cessé d'évoluer, appelant à son tour le recueil de nouvelles données et l'abandon ou la requalification d'autres données, selon un processus de transformation créatrice. Nous reviendrons longuement sur cet aspect éclairant la dynamique de notre processus de recherche dans la deuxième partie de ce chapitre.

## 2.2. La recension des sens

Selon Dumez, « le chercheur qui s'efforce d'analyser les pratiques de gestion doit prendre la mesure de ces discours. Il doit faire, autant que cela se peut, le tour des sens donnés par les différents acteurs à ces pratiques. [...] Avec un peu de doigté, le chercheur recueille souvent bien plus de paroles qu'il ne lui en faut » (Dumez, 1988, p. 178).

L'examen détaillé et critique des sens donnés par les acteurs aux pratiques observées constitue un trait caractéristique de notre processus de recherche. Notre présence pendant une année entière, deux à trois jours par semaine, a permis de multiplier les occasions d'observer et d'interroger les différents protagonistes de ces relations inter-firmes. Les missions opérationnelles confiées rendaient nécessaire la consultation des points de vue des différents acteurs au sein des équipes des fournisseurs et du distributeur. Au bout de quelques mois, de nombreux fournisseurs nous appelaient directement pour échanger des analyses au sujet de l'évolution des principaux indicateurs du tableau de bord.

Nous avons essayé d'assister à toutes les réunions qui parfois se déroulaient sur des sites géographiques différents du siège social où se trouve la direction des marchandises<sup>64</sup>. La plupart de ces déplacements ont joué un rôle important dans notre capacité à créer des liens, par socialisation, avec de nombreux acteurs de ces relations. Le souvenir d'un trajet long de plusieurs heures pour rejoindre un magasin de l'enseigne constitue une évocation de ce processus. Cette agréable ballade réalisée en compagnie d'un haut responsable de la direction des marchandises de l'enseigne a constitué une source importante de questionnements pour nos travaux ultérieurs de recherche. Vous apprenez beaucoup sur le fonctionnement réel du service de la direction des marchandises et sur la réalité ambiguë de

---

<sup>64</sup> Voici quelques exemples des lieux et des décors alternatifs où se tenaient les différentes réunions : différents magasins de l'enseigne, l'usine de production de produits surgelés et de glaces du fournisseur-partenaire dans la région de Beauvais, les sièges sociaux de deux fournisseurs situés en banlieue parisienne, le siège social du fournisseur-partenaire de la catégorie des bières situé à Strasbourg et de son usine de production à Obernay.

ses relations avec la direction des achats du groupe. De même, accompagner, en portant une blouse et une charlotte sur la tête, le directeur commercial du fournisseur-partenaire des produits de charcuterie lors de la visite d'un site de production, vous permet d'obtenir des informations sur la réalité des pratiques commerciales. Ces pratiques ont des conséquences, parfois désastreuses, sur la continuité de l'exploitation de certaines marques de produits qui échapperont probablement toujours à l'interprétation d'une analyse des données statistiques issues du traitement d'un questionnaire administré à distance<sup>65</sup>.

Nous avons constamment circulé physiquement à l'intérieur des différents services du siège social en multipliant les occasions d'avoir accès à une interprétation d'un acteur ou d'un collectif au sujet des pratiques de gestion étudiées. Cette capacité à nous déplacer a été facilitée par des choix portant sur l'aménagement de l'espace de travail des collaborateurs du siège en France. D'une part, cet espace correspond, depuis longtemps, à une organisation en plateaux. Les bureaux sont associés par quatre pour former un bloc contraignant les collaborateurs à se faire face deux à deux. Il n'y a pas de cloisons et des armoires basses délimitent ces blocs de bureaux dont la configuration se répète sur de vastes étendues. L'impression que nous avons ressentie, lorsque nous nous sommes installés pour la première fois à notre bureau, a été de pénétrer dans une petite salle des marchés. A chaque étage de ce siège social, une machine à café, gratuite, est à disposition de tous. Au sein de la direction des marchandises, elle se situe dans l'espace de travail commun à toute l'équipe, en sorte qu'il est toujours possible de rencontrer un membre de l'équipe de l'enseigne ou un représentant d'une équipe de fournisseurs présent pour un rendez-vous d'affaires. Le bureau qui a nous a été affecté était situé à proximité de cette machine à café, ce qui constituait une véritable aubaine. Nous faisons face au coordinateur du projet de partenariat avancé avec qui nous formions un tandem. Cela facilitait également l'accès à la connaissance des événements qui émaillaient le déroulement des différentes relations.

---

<sup>65</sup> Nous faisons ici allusion à un souvenir amer, rapporté par le directeur commercial, d'un épisode concernant les relations entre son entreprise et la centrale d'achat du groupe de distribution. L'introduction d'une nouvelle gamme de pizzas fraîches a été stoppée en raison des exigences de l'acheteur concernant les modalités du référencement de ces produits et du niveau de marge arrière. L'année suivante, le directeur commercial a reçu un coup de téléphone de ce même acheteur qui était désormais prêt à négocier sur d'autres bases l'introduction de cette nouvelle gamme de produits. En effet, le fournisseur leader sur ce marché s'est retrouvé seul sur ce marché ce qui a compliqué, selon le point de vue de l'acheteur, les négociations. La réponse navrée du directeur commercial a été de souligner que les décisions, dans l'industrie agro-alimentaire, s'inscrivent dans une autre temporalité que l'année en cours et qu'il y avait bien peu de volontaires pour remettre sur la table un dossier fraîchement abandonné. Cette anecdote souligne une difficulté supplémentaire que doivent surmonter ces relations inter-firmes. Le cadre socio-temporel à l'intérieur duquel s'inscrivent la plupart des décisions est différent pour un distributeur (décision locale, horizon d'un an) et un fournisseur (décision au niveau européen, horizon à moyen terme).

Un des effets de cette disposition de l'espace de travail, répétée sur tous les étages du bâtiment, est d'encourager la circulation physique des acteurs. Le rite du matin, que toute personne du service pénétrant dans son environnement de travail va inmanquablement respecter, consiste à venir serrer la main des autres membres de l'équipe déjà installés à leur bureau<sup>66</sup>. Le directeur du service qui dispose d'un bureau fermé mais aux cloisons vitrées et transparentes, se déplace souvent à l'intérieur de cet espace ouvert lorsqu'il est présent sur le site. Il est avisé d'occuper son bureau soit très tôt le matin - entre sept heures et huit heures trente - ou tard le soir - à partir de dix-neuf heures ; quelque part entre chiens et loups. A ces moments-là, les rencontres, au demeurant pas totalement fortuites, nous aident à percer à jour le sens de certaines pratiques qui demeurent encore inexplicées. Nous nous immisçons dans les coulisses du théâtre où se jouent les représentations partiellement improvisées des relations inter-firmes, où il y a toujours quelque chose à glaner.

D'autre part, certains éléments de notre propre biographie méritent d'être mentionnés afin d'expliquer pourquoi nous avons pu nous familiariser rapidement avec ce terrain. Notre parcours professionnel antérieur nous a conduits à travailler, en tant que praticien, à la fois au sein d'une entreprise industrielle de produits de grande consommation, le groupe Unilever pendant plus de trois années mais aussi au sein de ce groupe de distribution pendant plus de quatre années. Les différentes missions menées dans ces autres contextes professionnels, nous ont préparés à affronter un terrain de cette étendue<sup>67</sup>. Ces éléments

---

<sup>66</sup> Il y aurait beaucoup à dire sur la signification de ce rite interpersonnel en adoptant une perspective sociologique puisqu'il semble aussi possible d'argumenter, qu'au-delà de l'aspect de convivialité qu'il manifeste, il permet de souligner, d'une façon subtile, à la personne qui arrive plus tardivement, que ses collègues sont déjà en train de travailler. On remarquera aussi que plus le « retard » est important, plus la durée de la séance des poignées de main est longue, ce qui contribue encore un peu plus à souligner ce retard tout en ayant aucun besoin de le formuler explicitement par une boutade ou un rappel à l'ordre verbal.

<sup>67</sup> Au sein du groupe Unilever, nous avons occupé deux postes en tant que contrôleur de gestion. D'abord, nous avons effectué les missions classiques d'un contrôleur de gestion industriel au sein de l'usine de production européenne des produits de lave-vaisselle de la marque Sun. Puis, nous avons exercé au sein de l'entité commerciale de Lever France la responsabilité du pilotage des performances du portefeuille des marques de lessive. Nous avons ensuite occupé deux autres postes au sein du groupe de distribution. Tout d'abord, nous avons été le premier contrôleur de gestion de la Direction Internationale des Ressources Humaines où il s'agissait notamment de mettre en place une gestion des coûts de l'expatriation. Cette expérience avait cependant tourné court. La confrontation, un peu trop réelle, avec les aspects pas toujours très humains de certaines pratiques, au cours des premiers mois ayant suivi la fusion avec un autre groupe de distribution français, nous a incités à trouver refuge au sein de la nouvelle direction européenne du *Supply Chain Management*. Nous avons sillonné pendant près de quatre années les pays européens du groupe de distribution en tant que responsable puis comme directeur du développement des performances au niveau de la chaîne logistique globale. La diffusion de nouvelles pratiques de gestion était au cœur de notre contribution. L'objectif affiché était, du moins pouvait-on l'espérer, de mieux piloter les enjeux globaux liés à une appréhension des flux logistiques selon une perspective transversale et dépassant les frontières organisationnelles et juridiques de l'entreprise.

biographiques ont leur importance. En tant que chercheur se souvenant avoir été praticien, nous avons été en mesure de mobiliser notre carnet d'adresses afin de recueillir des interprétations et des sentiments sur la marche des événements à laquelle nous tentions de donner un sens. Le monde professionnel est, en vérité, un tout petit monde comme l'illustre ces petites anecdotes. Le nouveau compte-clé au sein de l'équipe du fournisseur-partenaire de la catégorie des produits de l'alimentation infantile, s'est trouvé être un ancien collègue de travail ; de même, lors d'un rendez-vous au sein du siège d'Unilever France, des anciens collègues, croisés par hasard dans les couloirs, ont été dire un mot gentil aux responsables que nous allions rencontrer. Ou encore, trois des responsables expérimentés de l'équipe du fournisseur-partenaire de la catégorie des produits gazéifiés ont été très surpris de nous retrouver, lors de la première réunion *top to top*. Nous réalisons parfois des activités de consultance. Un premier contact avait été noué, quelques mois plus tôt, avec certains membres de cette équipe de fournisseurs dans un tout autre contexte.

C'est en raison de tous ces éléments que nous pensons avoir été en mesure de pratiquer une recension approfondie des différents sens donnés par les acteurs à leurs pratiques de gestion ou à celles d'autres acteurs sur lesquelles une interprétation leur était demandée.

### **3. Un chercheur caméléon**

Girin (1990), Charue (1991) et Plane (1996) soulignent l'importance pour le chercheur confronté à une immersion prolongée dans un terrain d'analyser les *places* que les acteurs lui ont attribuées. Ce concept de *place* a été mis en évidence par Favret-Saada lors de sa recherche sur le phénomène de sorcellerie dans le bocage normand. Cet auteur souligne que ses observations sur le phénomène de la sorcellerie n'ont été rendues possibles qu'à partir du moment où elle a pu occuper une place pensable au sein du groupe observé (Plane, 1993). Cette remarque remet en cause l'idée selon laquelle il serait possible pour un chercheur de tenir un rôle d'observateur neutre, lorsque ce dernier se trouve immergé au cœur d'une action collective dont il cherche à appréhender la dynamique : « Il n'existe pas de place sur le terrain pour un observateur non engagé » (Favret-Saada, 1977, p. 27).

Il ne fait guère de doute que les pratiques de sorcellerie dans le bocage normand diffèrent en substance des pratiques coopératives engagées par nos équipes d'acteurs. Pourtant, elles se recoupent sur un point particulier : en sorcellerie comme en matière de relations inter-firmes, l'acte, c'est d'abord le verbe. La parole est le fait empirique premier. C'est bien plus qu'un simple échange d'information dans les deux cas : « On voit qu'il ne s'agit pas

exactement d'une situation classique d'échange d'information, dans laquelle l'ethnographe pourrait espérer se faire communiquer un savoir innocent sur les croyances et les pratiques de sorcellerie. Car qui parvient à les connaître acquiert un pouvoir et subit les effets de ce pouvoir : plus on sait, plus on est menaçant et plus on est menacé magiquement. Tant que j'ai occupé la place ordinaire de l'ethnographe, celle qui prétend savoir pour savoir, mes interlocuteurs s'intéressaient moins à me communiquer leur savoir qu'à mesurer le mien, à deviner l'usage nécessairement magique que j'entendais en faire, à développer leur « force » au détriment de la mienne. Il m'a donc fallu tirer les conséquences d'une situation si totalement agonistique et reconnaître l'absurdité qu'il y aurait à continuer de revendiquer une neutralité qui n'était admissible, ni même crédible, pour personne. Quand la parole, c'est la guerre totale, il faut bien se résoudre à pratiquer une autre ethnographie » (Favret-Saada, 1977, p. 30).

Tant que les acteurs du phénomène organisationnel analysé n'ont pas attribué une ou des places au chercheur, il n'est tout simplement pas possible d'observer en paix. Lorino utilise la formule suivante pour dénoncer l'illusion selon laquelle le chercheur pourrait assujettir son activité de recherche au respect d'une neutralité absolue par rapport à l'action collective qu'il étudie : « Le chercheur qui se présente comme « non participant », fait un peu penser à ces adultes qui s'introduisent dans une conversation d'adolescents, en affirmant haut et fort « continuez, continuez, faites comme si je n'étais pas là »... » (Lorino, 2006).

Notre expérience de terrain nous démontre que tous les acteurs que nous avons côtoyés lors de nos investigations ont besoin de répertorier la position du chercheur au sein des différents collectifs auxquels il participe : tant que cela n'a pas eu lieu, c'est un peu comme si chacun marchait le pied droit chaussé dans une chaussure gauche. Charue (1991) souligne, dans la partie de sa thèse consacrée à la méthodologie de recherche, l'importance des rôles officiels qui ont été confiés aux chercheurs pour accéder à ce que l'on pourrait appeler, à la suite de Girin (1986), des données chaudes. L'auteur souligne explicitement la proximité qu'entretiennent ces rôles avec les *places* de Favret-Saada.

Dans le cadre du terrain de cette thèse, il est certain que la demande initiale du directeur des marchandises a permis de légitimer très facilement la présence du chercheur auprès des différents intervenants de l'ensemble des équipes. Le directeur des marchandises a d'ailleurs pris soin, au cours des premières réunions du lancement de la démarche, de nous présenter non pas comme un membre de son équipe mais comme une ressource commune et gratuite (*sic*) à disposition de l'ensemble des équipes des distributeurs et des fournisseurs. Notre statut d'universitaire était présenté comme une caution devant garantir l'impartialité

dans le traitement des données nécessaires à la production des tableaux de bord de suivi de la performance. A aucun moment, il n'a été caché aux différents acteurs de ces relations le fait qu'un travail de recherche académique était en cours. Pourtant, la fréquence des réunions et les nombreuses difficultés rencontrées lors de la production des tableaux de bord ont relégué au second plan cette dimension de recherche pour mettre en relief la dimension plus opérationnelle de la mission confiée. La plupart des équipes des fournisseurs ont été très surprises, et à chaque fois, semble-t-il, favorablement, de la présence d'un universitaire dans ces réunions.

Trois considérations expliquent cet accueil favorable. D'une part, la démarche a émané d'un distributeur, ce qui constitue une démarche originale, car les distributeurs ne passent pas pour les acteurs socio-économiques les plus proches des milieux académiques. D'autre part, l'activité du chercheur a été très opérationnelle dans la mesure où il a fallu affronter la complexité liée à la mise en place d'un double processus budgétaire et de suivi de la performance inter-firmes qui n'existaient pas préalablement. Enfin, cette mission impliquait d'entrer naturellement en contact avec l'ensemble des équipes concernées par cette démarche de partenariat avancé : les représentants des fournisseurs avaient tous besoin, pour leurs analyses, des données organisées dans les tableaux de bord. L'*opportunité méthodique* (Girin, 1989) dont nous avons fait preuve se manifeste ici avec le plus grand éclat. Nous avons très rapidement eu l'intuition que notre implication dans la réalisation de cette mission opérationnelle serait la source de belles opportunités d'investigation. Il est aussi probable, qu'en cas d'échec dans la réalisation de cette mission opérationnelle, l'accès au terrain aurait été de courte durée.

Nous n'avons pas cherché à être un chercheur transparent ou plutôt un chercheur diaphane, car, comme cela a été souligné, l'adoption d'une posture d'observateur neutre est un mythe (Plane, 1993 et Girin, 1990). La recherche d'une telle posture n'est pas non plus sans danger quant à la capacité pour le chercheur à accéder à la compréhension des dynamiques organisationnelles qu'il étudie. Nous avons cherché à devenir un chercheur caméléon : un acteur dont la présence aux réunions et les initiatives sont perçues comme allant de soi, car reliées à des activités qui trouvent leur place au sein du système d'actions conjointes formé par le lancement de la démarche de partenariat avancé.

La notion de chercheur-caméléon englobe donc trois considérations fondamentales. En premier lieu, elle souligne l'engagement du chercheur sur le terrain. Il ne s'agit pas d'un choix contingent, mais d'un constat épistémologique incontournable. En second lieu, cet engagement sur le terrain est nécessaire à la compréhension des situations, au-delà de

l'accès aux données : certes, comme le note Bakhtine, il ne s'agit pas de faire du mimétisme et d'emprunter leur regard aux acteurs du terrain, de se couler à leur place, mais il s'agit bien d'interagir avec eux par le co-engagement dans une action conjointe, pour être capable de construire la signification des situations d'action. La compréhension est dialogique. Troisièmement, cette notion souligne la dimension sociale de l'activité du chercheur sur le terrain. Ce dernier doit réfléchir, très en amont, à l'adoption d'une ligne de conduite vis-à-vis d'autrui. L'enjeu de la prise en compte d'autrui dans la conduite des activités de recherche sur le terrain est double : il s'agit, d'une part, de développer et d'entretenir une certaine familiarité avec les acteurs du terrain et, d'autre part, de maîtriser les risques de discrédit. De ce point de vue, nous avons tenté d'appliquer la méthodologie de l'observation participante énoncée par Goffman. La présentation de cette démarche est l'objet des développements suivants.

#### **4. L'assujettissement aux contingences du système social étudié**

Il nous semble que la façon d'accomplir toutes les activités liées aux missions opérationnelles qui nous ont été confiées pendant une année a été un élément décisif pour notre recherche. Nous avons accepté sans relâche de réaliser des activités peu gratifiantes qui s'apparentaient parfois à des véritables besoins<sup>68</sup>. Il ne s'agit pas de la manifestation d'un zèle effréné de notre part ou de notre volonté de nous rendre indispensables pour occuper une position privilégiée. Il ne s'agit pas non plus de surestimer nos actions dans le processus étudié car nous avons pris soin de souligner leur caractère besogneux et somme toute limité. Il s'agit tout simplement de reconnaître que pour pouvoir accéder à la compréhension intime d'un système social, il est nécessaire de vivre les contraintes qui pèsent sur la vie de tous les jours des acteurs que nous étudions. Nous voulons argumenter que cet assujettissement volontaire et complet est indispensable pour qui veut étudier sérieusement des systèmes de pratiques dans les organisations. Une deuxième condition s'impose également à la lueur de cette affirmation : non seulement il ne faut pas rechigner à réaliser ces activités parfois peu enviables, mais il convient également de ne pas passer

---

<sup>68</sup> Des week-ends ont été passés, dans les premiers mois de terrain, au retraitement manuel de fichiers informatiques issus de bases de données différentes et ne concordant pas entre elles. Des journées ont été consacrées à l'extraction et la préparation de données permettant de réaliser un budget au niveau des sous segments d'une catégorie de produits. Des nombreuses heures ont été passées en compagnie de différents responsables pour mettre en valeur l'aspect esthétique et la mise en scène de certaines données lors des activités de confection des diapositives dont quelques unes seulement serviront finalement de support à une présentation publique.

pour un gâcheur de besoins <sup>69</sup> .

De ce point de vue, le comportement du chercheur a été proche de la définition donnée par Goffman (1975) de l'observation participante : « By participant observation, I mean a technique that wouldn't be the only technique a study would employ, it wouldn't be a technique that would be useful for any study, but it's a technique that you can feature in some studies. It's one of getting data, it seems to me, by subjecting yourself, your own body and your own personality, and your own social situation, to the set of contingencies that play upon a set of individuals, so that you can physically and ecologically penetrate their circle of response to their social situation, or their work situation, or their ethnic situation, or whatever. So that you are close to them while they are responding to what life does to them. I feel that the way this is done is to not, of course, just listen to what they talk about, but to pick up on their minor grunts and groans as they respond to their situation. When you do that, it seems to me, the standard technique is to try to subject yourself, hopefully, to their life circumstances, which means that although, in fact, you can leave at any time, you act as if you can't and you try to accept all of the desirable and undesirable things that are a feature of their life<sup>70</sup> » (Goffman, 1975, p. 125).

Il souligne que l'accès à une familiarité avec son terrain est une condition nécessaire pour garantir le caractère scientifique des analyses produites à partir de la collecte des matériaux : « Now about exploitation of the place you're in. I think you should spend at least a year in the field. Otherwise you don't get the random sample, you don't get a range of

---

<sup>69</sup> Nous n'avons eu connaissance de la transcription d'une conférence donnée par Goffman, consacrée à la méthodologie d'exploitation d'un terrain de recherche, qu'une fois notre propre expérience de terrain achevée. Cette transcription n'aurait jamais dû avoir lieu puisque Goffman avait explicitement demandé que ses propos ne soient pas enregistrés. Nous avons été frappés, rétrospectivement, par la proximité de certaines de ses préconisations dans la conduite d'une recherche de terrain avec nos propres façons de faire et trouver par là un certain réconfort pour tout le temps consacré à la réalisation de ces activités peu attractives : « You have to stop making points to show how « smart assed » you are. And that's extremely difficult for graduate students (especially on the East Coast, especially in the East!). Then you have to be willing to be a horse's ass. In these little groups, the world consists of becoming very good at doing some stupid little things, like running a boat or dealing, or something like that, you see. And you're going to be an ass at that sort of thing. And that's one reason why you have to be young to do fieldwork. It's harder to be an ass when you're old ».

<sup>70</sup> « Par observation participante je fais référence à une technique qui ne serait pas la seule à être employée au cours d'une étude [de terrain] ; ce ne serait pas une technique utile pour toutes les études, mais il s'agit d'une technique que vous pouvez envisager dans certaines études. Il me semble qu'elle permet d'accéder à des données en soumettant son corps, sa personnalité et sa propre situation sociale à l'ensemble des contingences qui jouent sur un groupe d'individus, si bien que vous pouvez pénétrer physiquement et écologiquement le cercle d'interactions propre à leur situation sociale, professionnelle, ethnique ou autre. Vous êtes ainsi proches d'eux quand ils répondent à ce que la vie leur fait. Je pense que pour y parvenir, il ne s'agit pas, bien entendu, de seulement écouter ce qu'ils vous disent mais de s'attarder sur les petits grognements et les petites plaintes qu'ils expriment en réagissant à leur situation. Quand vous voulez faire cela, la technique standard est, selon moi, d'essayer, de vous soumettre, avec un peu de chance, aux circonstances de leur vie : alors que vous pouvez, en vérité, partir à tout moment, vous agissez comme si vous ne le pouviez pas et vous essayez d'accepter toutes ces choses désirables et moins désirables qui sont autant de caractéristiques de leur vie ».

unanticipated events, you don't get deep familiarity. It's deep familiarity that is the rationale – that, plus getting material on a tissue of events - that gives the justification and warrant for such apparently “loose” thing as fieldwork<sup>71</sup> » (Goffman, 1975, p. 130).

## 5. La maîtrise du risque de discrédit

Le fait d'avoir été présenté comme un universitaire plutôt que comme un membre de l'équipe de la direction des marchandises nous a conduits à adopter une ligne de conduite de non-engagement envers un camp et de nous y tenir. Il y a bien, de ce point de vue, une forme de neutralité de notre part mais elle ne se manifeste pas au travers d'une absence de participation à l'action collective conjointe. En revanche, nous nous sommes toujours abstenus d'exprimer le moindre jugement sur les pratiques et les événements auxquels nous assistions en présence d'un public officiel.

Pour notre recherche, il convient de distinguer deux types d'occasions. Il y a d'abord les réunions officielles organisées dans le cadre de la démarche de partenariat avancé et au cours desquelles nous exprimions le moins possible notre jugement. Nous avons essayé de nous fondre littéralement dans la situation en maîtrisant notre communication non verbale, autant que faire se peut, pour la rendre compatible avec l'ambiance de la réunion. Dans ces occasions-là, nous ne parlions pas de notre propre initiative. Ces réunions, par le fait même qu'elles rassemblent de multiples acteurs, sont des lieux privilégiés de l'observation et rendent crédible l'argument selon lequel notre présence était, à ces moments là, *unobstrusive*<sup>72</sup> : « Two-person situations are not good because people can lie to you while they're with you. But with three people there, then they have to maintain their ties across those two other persons (other than yourself), and there's a limit to how they can do that. So that if you're in a multi-person situation, you've got a better chance of seeing things the way they ordinary are<sup>73</sup> » (Goffman, 1975, p. 131). La plupart de ces réunions rassemblaient entre dix et vingt personnes à la fois. Nous avons eu la conviction que la teneur des

---

<sup>71</sup> « Concernant l'exploitation de la place que vous occupez. Je pense qu'il faudrait passer au moins un an sur le terrain, pour avoir une chance d'obtenir des échantillons prélevés au hasard, de disposer d'un éventail d'événements inattendus, et d'arriver à un degré de familiarité étroite avec les gens. C'est cette familiarité et les matériaux que vous aurez recueillis en prenant part aux événements, qui vous fourniront la justification et la garantie dont vous avez besoin dans cette tâche si vague qu'est le travail de terrain ».

<sup>72</sup> Discrète.

<sup>73</sup> « Des situations rassemblant deux personnes ne sont pas idéales [pour l'observateur-participant] car, en votre présence, elles peuvent vous mentir. Mais, quand il y a trois personnes dans une situation, chacune d'entre elles doit maintenir des liens avec les deux autres (en plus de vous même) et il y a une limite dans la manière de pouvoir le faire. Aussi, si vous participez à une situation rassemblant de nombreuses personnes, vous avez plus de chances de voir les choses telles qu'elles se déroulent ordinairement ».

échanges n'était pas influencée par notre présence.

Il y a ensuite les rencontres informelles que nous provoquons et au cours desquelles nous testons des hypothèses auprès de nos interlocuteurs en les incitant à exprimer leur point de vue. Cela ne signifie nullement que nous prenons pour argent comptant ce qu'ils nous disent. Certes, nous n'adoptons pas le point de vue radical de Goffman sur cette question qu'il formule ainsi : « Then there's the matter of what to do with information. Jackie takes seriously what people say. I don't give hardly any weight to what people say, but I try to triangulate what they're saying with events<sup>74</sup> » (Goffman, 1975, p. 131). Cependant, la capacité à confronter des points de vue différents, notamment parce qu'ils sont exprimés par des acteurs appartenant à des entités différentes, confère une certaine force à nos recoupements.

Le respect de ce principe de non-énonciation d'un jugement au cours d'une occasion officielle est selon nous fondamental car il exprime précisément la différence entre un praticien manager et un chercheur redevenu praticien tout en demeurant chercheur. A la différence d'un praticien manager, la mission opérationnelle confiée a d'abord été un moyen d'accéder à des données auxquelles il n'aurait pas été possible de parvenir autrement. Ensuite, cette mission opérationnelle, réalisée avec et pour les acteurs du terrain, nous a permis d'accéder progressivement à une compréhension du système de pratiques étudiées *in vivo*. Cependant, si nous participons bien à l'action collective conjointe, nous ne mêlons, en aucun cas, notre voix à celles des acteurs lors des interactions officielles entre les différentes équipes. Les situations les plus compromettantes se présentent lorsqu'on nous demande de donner, en public, notre avis sur tel ou tel sujet, ce qui ne manque pas d'arriver. Ces occasions nous font courir des risques. Notre position a toujours été de répondre avec beaucoup de prudence et de circonspection et d'éviter, en toutes circonstances, d'embarrasser un participant ou de donner l'impression de porter un jugement sur une équipe.

L'anecdote suivante peut ici être rapportée : à l'issue d'une présentation réalisée par l'équipe d'un fournisseur, un de ses responsables nous a demandé en substance : « Vous qui avez assisté à l'ensemble des réunions inter-firmes de cette démarche de partenariat avancé, que pensez-vous, comparativement, de notre prestation ? ». Nous avons répondu, prudent,

---

<sup>74</sup> « Ensuite, il y a la question de savoir ce qu'il convient de faire avec ces informations. Jackie prend sérieusement ce que les gens disent. Je n'accorde que très peu de poids à ce que les gens disent, mais j'essaie de recouper leurs propos avec les événements ».

« que nous avons bien trop de respect pour le travail accompli par les différentes équipes pour nous permettre de porter un jugement ». Ce responsable a insisté en déclarant, un peu sur le ton de la plaisanterie : « Je comprends votre position mais vous nous connaissez, chez X, on aime bien être les premiers et on voudrait savoir si on doit encore s'améliorer ». Il est certain que la revue de performance qui s'était déroulée entre les équipes de ce fournisseur et de l'enseigne avait produit l'impression la plus favorable notamment auprès des dirigeants de l'enseigne présents à cette réunion. Il est hautement probable que le responsable de cette équipe du fournisseur le savait pertinemment. Nous lui avons répondu que très certainement cette revue de performance « ferait partie du podium ».

Cette anecdote illustre deux considérations essentielles que nous avons toujours eues à l'esprit dans la conduite de notre activité sur son terrain : d'une part, la conscience de pouvoir être très rapidement discrédité en tant qu'interlocuteur fiable et impartial par l'ensemble des acteurs des différentes équipes. D'autre part, le fait que certains acteurs ont essayé d'obtenir des informations en nous interrogeant plus ou moins habilement, notamment lors d'apartés ou de conversations téléphoniques sur des questions qui n'étaient pas en rapport direct avec les activités de production des tableaux de bord ou de construction des budgets. Nous nous sommes toujours bien gardés de divulguer des informations de nature confidentielle ou de laisser croire que nous étions une source d'information. En définitive, le chercheur redevenu un temps praticien s'est toujours observé en train d'agir...

Voilà pourquoi nous souhaitons nous démarquer quelque peu de la position de Goffman qui va jusqu'à considérer comme nécessaire la conduite d'un double jeu par le chercheur, ce dernier cherchant à infiltrer un terrain en se fabriquant une couverture : « I only want to talk about one kind and that's one that features participant observation - observation that's done by two kinds of "finks": the police on the one hand and us on the other. It's us that I want to largely talk about, although I think in many cases they do a quicker and better job than we do<sup>75</sup> » (Goffman, 1975, p. 125). Ce point de vue s'explique probablement par les terrains et les thèmes de recherche du sociologue qui requièrent l'accès à des données très personnelles sur des individus. L'étude de la condition sociale des malades mentaux ou des usages sociaux des handicaps constituent des objets de recherche probablement plus

---

<sup>75</sup> « Je voudrais parler d'un type particulier d'observation, celle qui caractérise l'observation participante - observation qui est l'œuvre de deux sortes « d'indics » : la police d'une part et nous d'autre part. C'est de nous dont je veux largement parler même si je pense que, dans beaucoup de cas, la police fait un travail bien plus rapide et efficace que nous ».

difficiles à appréhender sur un terrain vivant.

Nous n'avons pas du tout le sentiment d'avoir mené un double jeu. Nous n'avons pas cherché à fabriquer une couverture ou à infiltrer un terrain. Mais nous avons pris nos précautions dans la conduite de nos activités. L'auteur de *Stigmaté* fait la distinction entre le discrédité et le discréditable (Goffman, 1963, p. 57). Nous avons pris nos précautions pour éviter d'être discrédités dans le cadre des activités rendues nécessaires par la conduite de nos missions opérationnelles. Mais il n'y a, nous semble-t-il, rien de discréditable dans notre comportement ou nos actions. Nous n'avons jamais caché notre activité de recherche, notre intention de publier une thèse, notre parcours professionnel antérieur, les règles déontologiques qui s'appliquent à notre activité de recherche. Nous n'étions pas en possession d'informations personnelles qui, une fois révélées, auraient compromis notre présence sur le terrain. La seule information sensible que nous n'avons pas rendue publique concerne la date de retrait de notre implication sur le terrain qui s'est précisée rapidement. Nous n'avons pas voulu l'annoncer tout de suite afin de ne pas compliquer notre position. Encore convient-il de préciser que nous n'avons jamais menti à ce sujet non plus. Une fois les *places* attribuées, les autres acteurs du terrain ne nous ont plus posé de questions portant sur des sujets autres que ceux directement liés à la réalisation d'activités dont nous étions, aux yeux de tous, le responsable légitime. Nous n'avons pas eu à jouer ce jeu compliqué de devoir veiller en permanence au maniement délicat de certaines informations potentiellement embarrassantes. En revanche, nous avons longuement réfléchi à la définition d'une ligne de conduite officielle qui nous engageait pour la suite de notre activité. Mais il s'agit de considérations d'une toute autre nature que la fabrication d'une couverture. Définir une ligne de conduite officielle fait partie des précautions minimales que tout un chacun prend, plus ou moins consciemment, lorsqu'il s'expose dans toute situation sociale, lorsqu'il présente son moi à un public.

Les risques inhérents à une certaine exposition du chercheur à son terrain nous semblent cependant largement compensés par les bénéfices qu'il est possible de tirer lorsque ce dernier parvient à maintenir cette ligne officielle de conduite d'impartialité et de fiabilité auprès des différents acteurs. Souvent, nous avons ressenti l'impression que les acteurs du terrain nous considéraient comme « un des leurs », et ce, aussi bien du côté des équipes de l'enseigne que du côté des équipes des fournisseurs, même si, bien entendu, il existe différents degrés de proximité. Goffman a merveilleusement décrit cet état vivement recherché par le sociologue en prise avec un terrain et que nous pensons avoir parfois approché : « Now there are also tests that you can run on whether you've really penetrated the society that you're supposed to be studying and I'll mention some of these briefly in

passing. The sights and sounds around you should get to be normal. You should be able to even play with the people, and make jokes back and forth, although that's not too good a test. People sometimes assume that if they're told strategic secrets, that's a sign that they're "in". I don't think that's too good a sign. One thing is, you should feel you could settle down and forget about being a sociologist. The members of the opposite sex should become attractive to you. You should be able to engage in the same body rhythms, rate of movement, tapping of the feet, that sort of thing, as the people around you. Those are the real tests of penetrating a group<sup>76</sup> » (Goffman, 1975, p. 129).

Précisons, afin d'éviter tout malentendu, que les liens créés et entretenus entre le chercheur et les différentes équipes ont d'abord reposé sur le professionnalisme dans l'exercice de la mission opérationnelle confiée, les compétences relationnelles et le respect indéfectible des principes proclamés haut et fort auxquels nous avons soumis nos différentes activités, à savoir l'impartialité, l'absence de jugement énoncé en public, la confidentialité et la liberté d'investigation. Ainsi, l'expression, « être un des leurs », ne signifie pas, à l'évidence, être traité comme un membre de l'organisation à part entière mais cela désigne cet état particulier où le chercheur est à la fois présent mais invisible : un chercheur caméléon.

---

<sup>76</sup> « Il y a aussi des tests que vous pouvez mener pour savoir si vous avez réellement pénétré la société que vous êtes en train d'étudier et je vais en mentionner brièvement quelques-uns en passant. Les soupirs et les sons autour de vous devraient redevenir normaux. Vous devriez être en mesure de jouer avec ces personnes et de blaguer de temps à autre, même si cela ne constitue pas un si bon test que cela. Des personnes pensent que si on leur confie des secrets stratégiques, c'est le signe qu'elles sont « dans le coup ». Je ne crois pas que cela soit un si bon signe que cela. Vous devriez ressentir que vous pourriez vous installer et même aller jusqu'à oublier que vous êtes un sociologue. Les membres du sexe opposé devraient vous être séduisants. Vous devriez être engagés dans les mêmes rythmes du corps, la même vitesse de mouvement, la même manière de taper des pieds, etc. que les personnes autour de vous. Tels sont les vrais tests de pénétration d'un groupe ».

## **II. Le contrôle de la relation au terrain**

Nous souhaitons désormais confronter le processus de contrôle qui a été exercé dans le cadre de notre recherche avec le dispositif de recherche préconisé par Girin (1990). Cet auteur l'a présenté comme une réponse de méthode au problème de l'interaction du chercheur avec le terrain.

### **1. La gestion des trois niveaux d'interaction**

Girin distingue trois niveaux d'interaction que le chercheur est amené à gérer dans le cadre de son interaction longue avec son terrain. Le premier niveau représente ce que le chercheur, suite à la négociation de son entrée sur le terrain, est conduit à devoir produire comme résultat, ne serait-ce que pour justifier sa présence auprès de ceux qui en ont formulé la demande. A ce premier niveau d'interaction, la recherche peut être considérée comme une situation de gestion dont Girin donne la définition suivante : « Une situation de gestion se présente lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe<sup>77</sup> ».

Ce premier niveau d'interaction correspond, pour nous, aux différents documents que nous avons produits dans le cadre de la mission opérationnelle confiée : la réalisation des tableaux de bord mensuels de suivi de la performance au niveau de dix-huit catégories de produits différentes, une synthèse consolidée mensuelle de ces indicateurs, ainsi que la participation au processus budgétaire. Ce premier niveau d'interaction revêt bien les traits d'une situation de gestion. De nombreux participants y sont rassemblés et en sont les acteurs, le délai est fixé puisque le cycle de reporting est mensuel, même si les nombreuses difficultés, notamment d'ordre informatique, ont nécessité une certaine souplesse à cet égard. Le résultat est formalisé sous la forme de fichiers réalisés à l'aide d'un tableur informatique et le jugement est établi principalement par le directeur des marchandises et par le coordinateur d'ensemble du projet. Il ne s'agit, pour le chercheur, que d'une première étape par rapport à son projet scientifique s'inscrivant sur du plus long terme (la rédaction d'une thèse, la publication d'articles, etc.).

---

<sup>77</sup> Nous reviendrons longuement sur le concept de situation de gestion au sens de Girin, car il constituera par la suite un concept central du cadre théorique explicatif que nous avons élaboré.

Le deuxième niveau d'interaction consiste à savoir gérer le jeu des intérêts et des opportunités. Le chercheur court le risque d'être le jouet d'intérêts de certains acteurs du terrain dont il n'a pas pleinement conscience, ce qui peut compromettre sa capacité à garder la distance nécessaire pour l'analyse de certaines données. Nous pouvons, à ce sujet, apporter un certain nombre de garanties quant à l'exercice d'une approche critique permanente dont nous avons fait preuve tout au long de notre immersion. D'abord, notre connaissance antérieure de certains aspects du groupe de distribution et des principales problématiques posées à ces relations inter-firmes constitue un atout. Elle nous permet d'interroger les discours des différents acteurs lors des réunions et de mieux cerner les enjeux et les motivations liées à telle ou telle proposition. De plus, il convient d'être en mesure d'identifier, même partiellement, le contexte non verbal d'une situation sociale pour en comprendre le sens. Cela a été rendu possible grâce à deux éléments de méthode. Nous avons multiplié les sources d'information externes à notre terrain. Elles constituent des analyses complémentaires et expriment des points de vue contrastés sur les enjeux et l'état des relations entre les industriels et les distributeurs. La consultation d'un rapport parlementaire, l'accès à la revue de presse quotidienne, la consultation de comptes-rendus des réunions organisées au sein de l'association ECR (Efficient Customer Response<sup>78</sup>) ont permis de confronter nos analyses en même temps que ces autres analyses nous suggéraient d'autres questionnements.

Ensuite, nous avons eu la possibilité de comparer les situations d'interaction entre les différentes équipes non seulement dans la durée puisque leur périodicité était trimestrielle, mais aussi entre les différentes paires d'équipes. Assister, lors de la première réunion de lancement, à la présentation des axes stratégiques de la direction des marchandises par son directeur à une équipe d'un fournisseur-partenaire est un fait. Assister pendant seize réunions à la tenue du même discours, presque au mot et à la blague près, constitue pour nous un autre fait. Cela contribuera à nous orienter, pour l'analyse des pratiques des acteurs de ces situations sociales, vers l'adoption de la perspective dramaturgique proposée par Goffman.

Enfin, nous avons employé l'expression de chercheur-caméléon pour caractériser notre positionnement sur le terrain. Cette expression recouvre deux aspects. Dans un premier temps, la possibilité que nous avons eue d'accéder aux coulisses de l'entreprise nous a

---

<sup>78</sup> E.C.R est une organisation indépendante dont l'objet est de développer une réflexion collective sur des sujets nécessitant une standardisation de processus dans le domaine du category management. Des groupes de travail entre des industriels de la grande consommation et des distributeurs sont régulièrement constitués dans ce cadre. L'exemple du développement de la démarche du prêt-à-vendre sera étudié dans le cadre de cette thèse.

permis de porter un regard critique sur la manière dont les chiffres s'inséraient dans les énoncés des acteurs : nous connaissions précisément les conditions dans lesquelles ils avaient été construits. En second lieu, être si naturellement fondu dans la situation procure au chercheur une position enviable : celle d'être presque invisible pour les autres. Aucune des scènes auxquelles nous avons assisté et aucun des jugements exprimés par des acteurs lors d'apartés auxquels nous participions, n'ont été effectués en prenant en compte notre présence.

Girin souligne que ce deuxième niveau d'interaction constitue aussi une opportunité pour le chercheur sur son terrain : ce dernier va être amené à utiliser la légitimité de sa présence conférée par l'interaction de premier niveau pour saisir toutes les opportunités pour collecter des informations utiles pour ses propres orientations de recherche. Il nous semble avoir su faire preuve d'*opportunisme méthodique* puisque nous avons profité de notre mission opérationnelle pour solliciter la participation à de multiples réunions et pour accéder à des informations qui allaient bien au-delà des besoins d'information nécessaires à la réalisation de notre mission opérationnelle. Par exemple, il n'était pas indispensable, dans le cadre de la réalisation de la mission opérationnelle confiée, d'assister aux réunions *top to top* rassemblant les équipes des deux entreprises, au plus haut niveau. Pourtant, le matériau recueilli lors de ces rencontres sociales s'est avéré extrêmement précieux pour la formulation de nos analyses. De même, nous avons eu la possibilité d'interroger, à tout moment, tous les acteurs de ces réunions<sup>79</sup>.

Le troisième niveau d'interaction est celui de la *rationalité interactive*. L'objet de recherche va certainement évoluer au fur et à mesure de l'interaction longue entre le terrain et le chercheur. D'une part, des aléas de toute sorte peuvent survenir et modifier la position du chercheur au sein de l'organisation (le départ d'une personne, l'évolution de la demande initiale, l'arrêt de la mission, etc.). Ensuite, en raison de la nature même de cette interaction, le chercheur peut souhaiter déplacer ses orientations de recherche, ce qui peut conduire à un aménagement de son interaction de premier niveau. Il est possible de mieux gérer ce troisième niveau d'interaction en faisant preuve d'anticipation et en se dotant d'une instance de gestion et d'une instance de contrôle. Concernant notre situation de recherche, la problématique était légèrement différente. La vaste étendue du terrain et notre capacité à

---

<sup>79</sup> Par exemple, nous avons été amenés à interroger un acheteur pour lui demander son sentiment sur une donnée chiffrée issue de sa propre base de données informatique. Cette donnée semblait aberrante et posait un problème de cohérence dans le calcul de la marge au niveau d'une catégorie de produits. L'échange avec cet acheteur vous apprend très rapidement que ce dernier n'utilise pas cette base de données pour suivre la rentabilité du fournisseur dont il a la charge, et ce, en dépit de ce qu'il avait affirmé précédemment.

mener toutes les investigations que nous souhaitions transformer la nature du besoin de gestion de ce niveau d'interaction. Il ne s'agissait pas d'étendre nos capacités d'observation mais, bien plus, de recadrer périodiquement nos investigations.

## **2. Le dispositif de recherche**

Le dispositif de recherche est constitué d'instances de gestion et de contrôle. Nous allons successivement décrire celles de notre recherche.

### 2.1. L'instance de gestion

Girin distingue deux fonctions différentes de l'instance de gestion. D'une part, c'est le lieu de gestion de la relation entre le chercheur et ceux qui ont formulé la demande initiale. Cette institutionnalisation de la relation constitue une garantie pour le chercheur, notamment dans la perspective d'une présence longue sur le terrain, qui présente toujours des risques. D'autre part, elle joue un rôle plus stratégique dans la mesure où l'instance de gestion permet généralement d'associer d'autres acteurs de l'organisation au travail du chercheur et donc de susciter un débat pouvant déboucher sur de nouvelles opportunités d'investigation. Girin rappelle en effet que : « [...] les débats qui se déroulent dans l'instance de gestion constituent une source d'information exceptionnelle pour la compréhension de l'arrière-plan des prises de position et des exigences des différents partenaires de la recherche, autrement dit, pour l'accès aux contextes de signification et d'actions des acteurs » (Girin, 1990, p. 169).

Dans notre cas, il n'y a pas eu d'instance de gestion formellement constituée dans le cadre de notre recherche. Ce choix a été délibéré et pragmatique. Il se justifie par la formulation de la demande initiale qui portait uniquement sur la réalisation d'une mission opérationnelle. Il n'existait pas à l'origine un projet de recherche finalisé. La restitution du travail demandé aux acteurs de l'entreprise s'effectuait mensuellement. Cela n'excluait pas d'être en contact presque quotidiennement avec ceux qui avaient autorisé notre présence, ne serait-ce que pour rendre compte des difficultés rencontrées dans la réalisation de notre mission.

## 2.2. Les instances de contrôle

Les instances de contrôle ont joué pour nous un rôle essentiel. Girin explicite leurs rôles : « Le rôle de l'instance - ou des instances - de contrôle est en tout cas de rappeler les schémas conceptuels généraux, d'aider à l'analyse de l'interaction des chercheurs sur le terrain, d'ouvrir des pistes de recherche, de produire des comparaisons avec d'autres situations. L'instance de contrôle inscrit le travail en cours dans une autre temporalité et dans un autre dialogue que ceux qui dominent l'instance de gestion. C'est à elle que revient la fonction de renforcement de la logique de production de connaissance. L'instance de contrôle fournit en outre un début de validation scientifique à ce qui est fait par les chercheurs sur leur terrain. Bien qu'il ne repose pas sur la mise en œuvre de critères formels, ce mode de validation relève en effet de la classique *critique par les pairs* » (Girin, 1990, p. 170).

Les instances de contrôle recouvrent les interactions fréquentes avec les deux directeurs de thèse et l'environnement de recherche. Une des constantes de la phase d'investigation du terrain a été d'entretenir un contact permanent avec les deux directeurs de thèse. Il n'est pas exagéré de prétendre que nous avons été, à plusieurs reprises, pris de panique devant l'étendue du terrain et le temps consacré à la réalisation de notre mission opérationnelle. Nous avons l'impression d'être plongés au cœur de situations de gestion dont la vitesse d'évolution et de transformation était si rapide, que les analyses intermédiaires élaborées ne semblaient jamais pouvoir résister à une confrontation aux nouveaux faits de la situation. Nous avons fréquemment souhaité faire réagir nos deux directeurs de thèse sur des notes, des écrits permettant d'une part d'esquisser un récit synthétique de la situation et, d'autre part, de construire, en plusieurs étapes, un cadre théorique permettant de rendre compte de l'ensemble des pratiques observées. Il est certain que l'entretien de ce double dialogue permanent a constitué pour le chercheur une richesse supplémentaire : au niveau de la méthodologie, de la formulation de la problématique, de la cohérence de l'articulation des idées et des conseils de lecture qui nous ont été prodigués. Enfin, les choix décisifs qui ont jalonné notre processus de recherche, ont été réalisés en équipe.

Concernant notre environnement de recherche, deux réunions réunissant des membres de la communauté scientifique ont constitué des opportunités pour faire état de nos difficultés méthodologiques et pour présenter l'avancée de nos travaux. La première réunion s'est déroulée en présence du professeur Strati, sociologue des organisations à l'université de Trento en Italie. Ce dernier développe des recherches sur l'esthétique et les organisations. Cette rencontre a été importante puisqu'elle nous a convaincus qu'il était temps de quitter le terrain et de prendre du recul avec les données recueillies. Au fur et à mesure que nous

décrivions les modalités d'investigation du terrain, le professeur Strati, répétait : « jump out ! jump out !<sup>80</sup> ». Il existe probablement un seuil à partir duquel l'accumulation de données brutes supplémentaires peut s'avérer contre-productive pour la recherche. Par ailleurs, la date de retrait envisagée coïncidait avec l'achèvement du cycle budgétaire et de reporting engagé au cours de l'année 2006. Nous avons acquis le sentiment que notre engagement dans le cycle 2007 n'apporterait pas d'éléments fondamentalement nouveaux. La décision avait été prise par le directeur des marchandises de reconduire la démarche en 2007 et de l'étendre à des catégories de produits supplémentaires.

La deuxième réunion s'est déroulée au début du mois de mars 2007 en présence d'un groupe de six chercheurs dont les deux directeurs de thèse. Un document d'une centaine de pages avait été distribué préalablement contenant à la fois une première présentation des données brutes du cas et un début d'interprétation du cas. Une discussion s'est donc engagée sur ces bases. Rétrospectivement, elle s'est révélée très profitable car, au cours de ce travail de réflexivité collective, il est apparu : « qu'il y avait encore bien trop de mots pour une thèse ».

L'élaboration définitive de l'objet de recherche constitue souvent, dans le cadre d'une recherche interprétative, l'aboutissement du processus de recherche. La confrontation périodique de nos analyses avec les différents membres de la communauté scientifique a représenté, à chaque fois, un moment décisif. Ces échanges ont permis d'engager une réflexion collective sur l'activité et le processus de recherche.

Ces instances de contrôle jouent un rôle déterminant pour la validation du caractère scientifique de la démarche de recherche dans la mesure où elles permettent de soumettre « la subjectivité au contrôle collectif » (Girin, 1990, p. 178). Il est important de rappeler que « l'idée centrale de Popper est d'abord que l'édifice scientifique se fonde, en fin de compte, sur la notion de critique mutuelle et de tradition critique qui, en dépit des résistances rend souvent possible la critique d'un dogme qui prévaut. Autrement dit, l'objectivité de la science n'est pas une question d'individu, intéressant les hommes de science pris à part, mais une question sociale qui résulte de leur critique mutuelle [...] » (Girin, 1990, p. 173).

L'interaction avec les deux directeurs de thèse a constitué une critique par les pairs ; la confrontation des énoncés produits par le chercheur avec la communauté scientifique a

---

<sup>80</sup> « Sortez ! Sortez ! »

constitué une critique des énoncés ; l'expérience professionnelle antérieure du chercheur ainsi que le fort degré de familiarité entretenu avec son terrain ont permis une critique des discours des acteurs ; la confrontation entre les théories et les modèles issus de la littérature et les analyses produites a permis d'adopter un point de vue critique à l'égard de ces mêmes théories et analyses ; enfin, la comparaison possible de points de vue multiples sur le phénomène observé a permis une critique des faits.

## II. Des construits théoriques « enracinés »

L'objectif de cette partie est de permettre l'évaluation du caractère « enraciné » des construits théoriques qui seront développés dans la thèse et de justifier l'architecture de son plan. Nous reviendrons d'abord sur les fondements de la *grounded theory* (Glaser et Strauss, 1967). Puis, nous nous appuyerons sur les analyses développées par Suddaby (2006), Corbin et Strauss (1990) et Ahrens et Chapman (2006) pour expliciter les exigences qui s'imposent à tout chercheur revendiquant le recours à cette théorie.

### 1. Les origines de la *grounded theory*

Dans leur ouvrage originel, Glaser et Strauss (1967) propose une méthode de recherche interprétative, la *théorie enracinée*, qui s'oppose aux théories fonctionnaliste et structuraliste qui prévalent alors en sociologie. Cette théorie intègre les apports du courant pragmatiste américain et ceux de l'interactionnisme symbolique (Corbin et Strauss, 1990, p. 5 ; Suddaby, 2006, p. 633) : « They argued that new theory could be developed by paying careful attention to the contrast between « the daily realities (what is actually going on) of substantive areas » (Glaser & Strauss, 1967, p. 239) and the interpretation of those daily realities made by those who participate in them (the « actors »)<sup>81</sup> » (Suddaby, 2006, p. 634).

La théorie est émergente et résulte d'une hybridation continue entre l'observation des faits et des théories existantes. Cette méthode repose sur deux principes fondamentaux. Le concept de *constant comparison* souligne que les processus de collecte et d'analyse des données sont simultanés et celui de *theoretical sampling* indique que l'orientation des données collectées dépend des besoins mis à jour par l'évolution de la théorisation du cas. La conduite du processus de recherche est donc à l'origine de l'émergence de la théorie : « The process itself guides the researcher toward examining all of the possibility rewarding avenues to understanding. This is why the research method is one of discovery and one which grounds a theory in reality (Glaser & Strauss, 1967)<sup>82</sup> » (Corbin et Strauss, 1990, p. 6).

---

<sup>81</sup> « Ils ont argumenté que de nouvelles théories peuvent être développées en portant une attention particulière au contraste existant entre « les réalités quotidiennes (ce qui est se passe concrètement) » (Glaser & Strauss, 1967, p. 239) et les interprétations de ces mêmes réalités quotidiennes par ceux qui les suscitent (les « acteurs ») ».

<sup>82</sup> « Le processus de recherche lui-même guide le chercheur vers l'examen de toutes les routes possiblement fructueuses qui mènent à une compréhension. Voilà pourquoi cette méthode de recherche est exploratoire et permet d'ancrer une théorie dans la réalité (Glaser & Strauss, 1967) ».

Nous allons désormais nous attacher à présenter les exigences qu'un travail de recherche doit satisfaire pour argumenter du caractère « enraciné » des construits théoriques proposés. Certaines recommandations émanant de Subbady<sup>83</sup> (2006) étayeront ce développement.

## **2. Les traits distinctifs d'une recherche « enracinée »**

### 2.1. Une exposition longue au contexte empirique

L'analyse du processus de recueil des données du terrain a permis de montrer comment des opportunités nouvelles d'investigation ont été créées par le chercheur. Cette explicitation est essentielle car la plupart des construits théoriques<sup>84</sup> proposés ont émergé d'une théorisation continue entre l'analyse des données du terrain et la construction d'un cadre théorique explicatif des pratiques observées. Aussi convient-il d'expliquer comment l'adaptation de l'exploration du terrain a-t-elle été rendue possible au fur et à mesure de l'évolution de la théorisation du cas. Quattrone (2004) souligne que cet aspect des choses est souvent occulté : « [In scientific articles], constant reference is made to methodological rules formulated by other scientists ; and many of the author's actions are not described at all, but are simply depicted as instances of these abstract formulae (Gilbert and Mulkay, 1981, p. 282)<sup>85</sup> » (Quattrone, 2004, p. 239).

La réflexivité du chercheur sur ses propres pratiques de recherche constitue la première garantie qui peut être apportée pour la crédibilité d'une recherche enracinée : « Exemplary research using grounded theory also requires considerable exposure to the empirical context or subject area of research. Contradicting prevalent ideals of scientific detachment from context, the constant comparative method implies an intimate and enduring relationship between researcher and site. Because of this close and long-standing connection, the

---

<sup>83</sup> Dans cet article, Subbady énonce six erreurs fréquemment rencontrées dans la conduite de travaux de recherches se réclamant de la théorie enracinée. Nous nous concentrerons sur trois d'entre elles, car elles éclairent certains aspects spécifiques de notre recherche qui méritent, selon nous, d'être discutés. Les trois autres erreurs soulignées par cet auteur sont : « la théorie enracinée n'est pas la simple présentation de données brutes » ; « la théorie enracinée ne consiste pas à tester une théorie, à faire une analyse de contenu ou à compter des mots » ; « La théorie enracinée n'est pas parfaite ».

<sup>84</sup> Nous proposerons notamment les concepts suivants : la coopération volontariste, les stratégies relationnelles improvisées, le caractère d'hybridité des situations de gestion, l'emprunt à Goffman de la représentation théâtrale comme cadre d'analyse des interactions face-à-face, le contrôle circulaire.

<sup>85</sup> « Dans les articles scientifiques, des références constantes sont faites à des règles méthodologiques formulées par d'autres scientifiques ; et beaucoup des actions de leurs auteurs ne sont tout simplement pas décrites, mais sont souvent dépeintes comme des exemples de ces formulations théoriques (Gilbert et Mulkay, 1981, p. 282) ».

personality, experience, and character of a researcher become important components of the research process and should be made an explicit part of the analysis (Strauss & Corbin, 1998)<sup>86</sup> » (Suddaby, 2006, p. 639). Cette méthode est interprétative et la plupart des techniques qui sont préconisées sont développementales. La qualité de l'interprétation ne dépend pas uniquement des techniques employées mais surtout de la sensibilité du chercheur aux données qualitatives : « The seamless craft of a well-executed grounded theory, however, is the product of considerable experience, hard work, creativity and, occasionally, a healthy dose of good luck. [...] The quality of the contact between researcher and empirical site and the quality of the research produced have a direct relationship<sup>87</sup> » (Suddaby, 2006, p. 640).

Comme le souligne cet auteur, l'erreur la plus funeste, commise dans certains travaux de recherche, consiste à sous-estimer la complexité de la maîtrise du terrain : « Grounded theory is not easy<sup>88</sup> » (*ibid.*, p. 640).

### 2.3. Un processus créatif de théorisation

Une tendance actuelle dans les travaux se réclamant de la théorie enracinée est de recourir à des techniques formelles de codage. Cette propension fait écho aux travaux ultérieurs de Corbin et Strauss (1990) qui ont explicité et affiné cette technique en distinguant notamment le codage ouvert, axial et sélectif. Cependant, l'intensification de la formalisation du processus d'analyse des données qualitatives apparaît quelque peu en contradiction avec l'esprit d'origine de la théorie. Nous avons souligné le caractère développemental des techniques employées à l'origine et l'importance accordée à la sensibilité du chercheur pour l'interprétation de données qualitatives. La tension entre la nécessaire créativité du chercheur et le recours à des techniques formelles de codage semble être aujourd'hui au cœur des divergences de vues entre les fondateurs de la théorie.

---

<sup>86</sup> « Des recherches exemplaires utilisant la théorie enracinée requièrent une exposition considérable au contexte empirique ou au domaine de recherche. La méthode de la comparaison constante implique une relation intime et persistante entre le chercheur et son site, contredisant en cela l'idéal répandu d'un détachement scientifique avec le contexte analysé. En raison de cette connexion de proximité et de longue haleine, la personnalité, l'expérience et le tempérament du chercheur deviennent des composantes importantes du processus de recherche et doivent faire partie de l'analyse (Strauss & Corbin, 1998) ».

<sup>87</sup> « L'apparente facilité d'une théorie enracinée bien conduite est, cependant, le fruit d'une expérience considérable, d'un travail acharné, de créativité et parfois aussi, d'une bonne dose de chance. [...] La qualité du contact existant entre le chercheur et le terrain empirique a un lien direct avec la qualité de la recherche produite ».

<sup>88</sup> « La théorie enracinée n'a rien de facile ».

Suddaby résume l'enjeu de ce débat : « Some manuscripts reinforce the myth that grounded theory is a relatively mechanical technique. This myth has several manifestations. One is to present grounded theory as a series of rigid rules such as « saturation is achieved when one has conducted between 25 and 30 interviews ». Another is the implication that pouring textual data into a software will yield results. A common characteristic of most efforts to use grounded theory is a neurotic overemphasis on coding. [...] Qualitative software programs can be useful in organizing and coding data, but they are no substitute for the interpretation of data. The researcher must make key decisions about which categories to focus on, where to collect the next iteration of data and, perhaps most importantly, the meaning to be ascribed to units of data. Successful grounded theory research has a clear creative component<sup>89</sup> ».

Dans le cadre de notre recherche, nous n'avons pas pratiqué la technique du codage formel et ceci pour deux raisons : nous n'avons matériellement pas le temps et nous pensons que cela aurait été, en grande partie, contre-productif. La masse considérable de données que nous avons recueillies rend illusoire l'idée même de la possibilité d'un codage formel exhaustif par un seul chercheur. Notre engagement sur le terrain a été intense. Par exemple, lorsque les seize réunions *top to top* étaient organisées, elles se déroulaient sur quatre jours, à raison de deux heures par réunion, de huit heures du matin à dix-neuf heures le soir. Chacune de ces réunions nécessitait deux à trois réunions préparatoires qui avaient lieu les semaines précédentes. A cela s'ajoutaient toutes les autres activités liées à la réalisation de la mission opérationnelle qui occasionnaient de multiples collectes de données supplémentaires et des déplacements.

Si nous avons procédé au codage formel de toutes ces données, nous aurions également dû renoncer à assister à de nombreuses réunions, à l'observation d'événements qui se sont révélés décisifs. Le risque se situe alors au niveau du degré de saturation de l'interprétation proposée. La technique du codage est probablement plus adaptée à une méthode de recueil des données basée sur des entretiens semi-directifs. On ne saurait confondre une recherche

---

<sup>89</sup> « Certains manuscrits renforcent le mythe selon lequel la théorie enracinée serait l'emploi d'une technique relativement mécanique. Ce mythe se manifeste sous différentes formes. L'une d'entre elles consiste à présenter la théorie enracinée comme une série de règles rigides comme « la saturation est atteinte quand 25 à 30 entretiens ont été menés ». Une autre repose sur l'idée qu'il suffit de déverser des données textuelles dans un logiciel pour produire des résultats. Une caractéristique commune de la plupart des efforts entrepris pour utiliser la théorie enracinée est de recourir au codage d'une manière névrotique. Les logiciels de traitement des données qualitatives peuvent être utiles pour l'organisation et le codage des données mais ils ne sont pas des substituts à l'interprétation. Le chercheur doit prendre des décisions pour savoir sur quelles catégories il doit se concentrer, où il faudra collecter les données suivantes et, ce qui est peut-être le plus important, quel sens attribué aux différentes données. Une recherche enracinée réussie possède une composante clairement créative ».

« enracinée » avec la simple application de méthodes de codage formel : « Grounded theory is not simply routine application of formulaic technique to data<sup>90</sup> » (*ibid.*, p. 640).

Dans notre cas, les processus de comparaison constante, de codage, d'interprétation et de validation avec les acteurs du terrain étaient, certains jours, continus. Cependant, si les processus de codage et de liaison entre les catégories n'ont pas été formalisés, ils ont bien eu lieu. La rédaction de la thèse tient compte du souci permanent de démontrer l'élévation conceptuelle des données brutes du cas. La deuxième partie de la thèse est consacrée à la mise en relief des données brutes et significatives du terrain ; il s'agit de la restitution d'un premier niveau de codage des données. Ensuite, dans la troisième partie nous avons tenté, dans le travail d'écriture, de relier, d'une manière systématique, l'énoncé de concepts avec les données empiriques. Avec cela, nous espérons avoir assuré la lisibilité du cheminement qui conduit à l'émergence des construits théoriques à partir des données brutes du cas, de leur degré d'adéquation (« fit ») et de la dimension explicative du cadre théorique élaboré (« understanding »).

### 2.3. Le rôle singulier joué par l'étude de la littérature

« Grounded theory is not an excuse to ignore the literature<sup>91</sup> » (*ibid.*, p. 640). Un des reproches couramment adressés aux recherches se réclamant de la théorie enracinée porte sur l'insuffisante prise en compte des travaux disponibles dans la littérature. Il est vrai que l'attitude des fondateurs de la théorie au sujet du rôle de la littérature dans le processus de recherche semble paradoxale. Glaser (2004) souligne les risques d'aborder un terrain en ayant à l'esprit des catégories établies par d'autres avant lui. Sa position apparaît à certain comme radicale à ce sujet (Chambost, 2007). L'engagement du chercheur sur son terrain, armé, de pied en cap, des théories existantes, comporte le risque de forcer les données dans des catégories déjà élaborées, de vouloir consciemment ou non tester ces théories au détriment de l'application d'un regard neuf sur les événements. Sa capacité d'étonnement risque de s'émousser, ce qui peut compromettre le potentiel de créativité de sa recherche. Toutefois, l'absence de considération pour les apports des travaux antérieurs portant sur le même domaine de recherche n'est pas non plus acceptable : « Leaving aside the question of whether it is even possible to disregard one's prior knowledge and experience, the idea that reasonable research can be conducted without a clear research question and absent theory

---

<sup>90</sup> « La théorie enracinée n'est pas une simple application routinière de techniques convenues d'analyse des données ».

<sup>91</sup> « La théorie enracinée n'est pas une excuse pour ignorer la littérature ».

simply defies logic. [...] Unfortunately this approach is also based on a serious misreading of the seminal texts in grounded methodology<sup>92</sup> » (Suddaby, 2006, p. 635). Les fondateurs de la méthode distinguent les théories substantives formulées à partir de recherches existantes sur un sujet particulier et les théories formelles enracinées. Cependant, le lien entre les deux est présenté comme stratégique par Glaser et Strauss : « We believe that although formal theory can be generated directly from data, it is more desirable, and usually necessary, to start the formal theory from a substantive one. The latter not only provides a stimulus to a 'good idea' but it also gives an initial direction in developing relevant categories and properties [...]»<sup>93</sup> (Glaser & Strauss, 1967 p. 69) » (Suddaby, 2006, p. 635).

Cette apparente contradiction peut être levée si on distingue entre la lettre et l'esprit de la théorie enracinée. La question n'est pas de savoir s'il convient ou non d'étudier la littérature du sujet. Il n'a jamais été question, pour les fondateurs de la démarche, de se priver de connaissances issues de la littérature portant sur le domaine de recherche étudié. Cependant, il est indéniable que la littérature ne joue pas le même rôle dans une démarche hypothético-déductive de recherche et la nôtre : « Academic orthodoxy, for which many academic journals and their referees act as spokespersons, requires us to present and write our ideas in a very straightforward way (see Woolgar, 1981). A paper needs to provide a review of what has been said in the literature on a given topic, then the critical issues are identified, a methodology to treat them is applied, a case is presented and a solution is finally offered. The concluding section is usually the only one where repetition and perhaps even speculation are allowed<sup>94</sup> » (Quattrone, 2004, p. 239).

Dans cette approche, les hypothèses sont posées à partir de la confrontation opposant les travaux scientifiques existants et une question de recherche. Dans une théorie enracinée, la littérature n'est souvent que le début du processus d'hybridation continue conduisant à

---

<sup>92</sup> « En laissant de côté la question de savoir s'il est même possible de ne pas prendre en considération la connaissance et l'expérience existantes, l'idée selon laquelle une recherche valable puisse être conduite sans référence à une question de recherche clairement formulée et avec une absence de cadre théorique défie toute logique. [...] Malheureusement, cette approche est basée sur une interprétation abusive des textes séminaux de la méthodologie enracinée ».

<sup>93</sup> « Bien que la théorie formelle [enracinée] puisse être générée directement à partir des données, nous pensons qu'il est préférable, et souvent nécessaire, de commencer la théorie formelle enracinée à partir d'une théorie substantive. Cette dernière est non seulement un stimulus pour trouver une « bonne idée » mais elle donne une direction initiale pour le développement de catégories appropriées et des propriétés associées [...] ».

<sup>94</sup> « L'orthodoxie académique, dont beaucoup de revues de journaux académiques et leurs éditeurs sont les porte-paroles, nous réclame de présenter et d'écrire nos idées d'une manière très directe (cf. Woolgar, 1981). Un article doit fournir une revue de ce qui a été écrit dans la littérature sur un sujet particulier, ensuite les points critiques sont identifiés, une méthodologie pour les traiter est appliquée, un cas est présenté et une solution est proposée à la fin. La conclusion générale est souvent la seule section où la répétition et peut-être même des suggestions de nature plus spéculatives sont autorisées ».

l'émergence des construits théoriques. L'incorporation des travaux antérieurs dans la recherche ne répond pas à un principe d'exhaustivité mais se justifie par leur degré de « fit » ou de « misfit » avec les données du cas.

Nous souhaitons restituer et assumer, au travers du plan de la thèse, le rôle joué par la littérature dans notre recherche. L'ancrage en contrôle de notre recherche s'est opéré progressivement et n'était pas un donné au départ de nos investigations. Les outils du contrôle de gestion inter-firmes, les stratégies relationnelles, la dimension organisationnelle des entreprises en réseaux, le rôle de la confiance sont quelques-uns des thèmes à partir desquels nous avons commencé nos recherches. Puis, au fur et à mesure de la théorisation du cas, nous avons mobilisé d'autres travaux portant sur les différentes formes de coopération, le rôle de la dramaturgie, l'improvisation, la vision du contrôle esquissée par Follett etc. Nous avons adopté une approche socio-organisationnelle pour l'analyse de ces relations inter-firmes. Il n'est pas possible de prétendre couvrir l'ensemble de la littérature portant sur tous ces sujets. Il est d'ailleurs recommandé qu'une recherche enracinée recouvre des thèmes théoriques différents pour éviter d'enfermer le chercheur dans un champ de connaissances limité à un seul domaine de la littérature (Suddaby, 2006, p. 635). Le recours aux théories mobilisées pour l'interprétation du cas ne provient ni de la lecture exhaustive de tous les travaux portant sur les différents domaines de recherche concernées par notre approche, ni du caprice de notre volonté. L'élaboration du cadre théorique est guidée par le processus de recherche lui-même, par son pouvoir explicatif des données du cas : « Novices to qualitative field studies may believe that they have great freedom to choose definitions and develop interpretations of their data. In reality, however, the task of connecting data and theory to compelling research questions is a source of great discipline. As a meaningful context that is structured by diverse participants acting within political, economic, social, and material arrangements, the field is not open to the researcher's favourite explanations (Campbell, 1988). [...] the field is 'insistent' on the logics of its specific functioning. With those logics the researcher's theorising must engage<sup>95</sup> » (Ahrens et Chapman, 2006, p. 821).

---

<sup>95</sup> « Des novices, dans la conduite de recherches de terrain qualitatives, peuvent croire qu'ils disposent d'une grande liberté pour choisir leurs définitions et développer des interprétations de leurs données. En réalité, la tâche consistant à relier données et cadre théorique pour présenter des questions de recherches irréfutables est la source d'une grande discipline. Appréhendé comme un contexte chargé de significations et structuré par des participants divers agissant au sein d'arrangements de nature politique, économique, social et matériel, le terrain n'est pas ouvert aux explications favorites du chercheur (Campbell, 1988). [...] Le terrain est « insistant » avec les logiques de son fonctionnement spécifique. C'est à partir de ces logiques que la théorisation doit s'engager ».

#### 2.4. Une démarche abductive

Corbin et Strauss sont apparus comme les promoteurs du recours aux techniques formelles pour l'analyse des données. Ils sont néanmoins restés fidèles à l'esprit d'origine de la théorie qui souligne que la créativité et l'intuition du chercheur sont déterminantes (Corbin et Strauss, 1990, p. 20) : « Fundamentalists often incorrectly describe quantitative approaches as necessarily deductive and grounded theory as inherently inductive. Practically, neither could ever be true. Peirce recognized that pure induction and pure deduction are necessarily sterile. New ideas result from a combination of these fundamental approaches, which he termed 'abduction'. [...] The notion of abduction<sup>96</sup> has become incorporated into grounded theory as 'analytic induction', the process by which a researcher moves between induction and deduction while practicing the constant comparison method. Strauss and Corbin noted that induction had been overemphasized in grounded theory research. They observed that whenever researchers conceptualize data, they are engaging in deduction and that effective grounded theory requires 'an interplay between induction and deduction (as in all science)' (1998, p. 137)<sup>97</sup> » (Suddaby, 2006, p. 639). La théorie enracinée doit être entendue comme un processus abductif de création de nouvelles connaissances scientifiques.

---

<sup>96</sup> Nous ne discuterons pas ici la définition de l'*abduction* proposée par Suddaby, même si cette dernière peut apparaître limitative par rapport au concept énoncé par Peirce.

<sup>97</sup> « Des fondamentalistes-intégristes décrivent souvent incorrectement les approches quantitatives comme reposant nécessairement sur une démarche déductive et la démarche inductive serait, elle, inhérente aux approches « enracinées ». En pratique, aucune de ces affirmations ne peut jamais être vérifiée. Peirce a reconnu que les raisonnements strictement inductif ou déductif étaient stériles. Les nouvelles idées résultent de la combinaison de ces deux approches fondamentales, ce qu'il a appelé « l'abduction ». [...] La notion d'abduction a été incorporée dans la théorie enracinée sous le vocable d'« induction analytique », qui décrit le processus au travers duquel le chercheur passe de l'induction à la déduction tout en pratiquant la méthode de la comparaison constante. Strauss et Corbin ont reconnu que l'induction a été beaucoup trop accentuée dans les recherches se réclamant de la théorie enracinée. Ils ont observé qu'à chaque fois que des chercheurs conceptualisent des données, ils s'engagent dans une démarche déductive et que des recherches enracinées qui produisent des résultats requièrent une interaction réciproque entre déduction et induction (comme dans toutes les sciences) ».

## **Conclusion**

Nous avons argumenté du caractère enraciné des construits théoriques proposés dans la thèse. Il revient aux lecteurs de procéder eux-mêmes à cette évaluation et de se forger leur propre opinion sur ce point. Le travail de réflexivité sur nos pratiques de recherche constitue une étape indispensable de cette évaluation. Le plan de la thèse traduit également notre volonté de voir le caractère scientifique de ce travail évalué à partir de critères adaptés à ce type de méthodologie. Ils sont nécessairement différents de ceux d'une recherche positiviste.

A cet égard, nous rappelons que sept critères de validité ont été proposés par Corbin et Strauss pour évaluer le caractère enraciné des construits théoriques : « 1) Are concepts generated? 2) Are the concepts systematically related? 3) Are there many conceptual linkages and are the categories well developed? Do the categories have conceptual density? 4) Is there much variation built into the theory? 5) Are the broader conditions that affect the phenomenon under study built into its explanation? 6) Has “process” been taken into account? 6) Do the theoretical findings seem significant and to what extent?<sup>98</sup> » (Corbin et Strauss, 1990, p. 17-20). C'est à l'aune de ces critères que nous proposons aux lecteurs de la thèse de juger du caractère enraciné des construits théoriques dont nous allons maintenant relater le cheminement.

---

<sup>98</sup> « 1) Des concepts ont-ils été générés ? 2) Les concepts sont-ils systématiquement mis en relation ? 3) Existence-t-il plusieurs liaisons conceptuelles et les catégories sont-elles bien développées ? Les catégories ont-elles une densité conceptuelle ? 4) Quel est le degré de variation intégré dans la théorie ? 5) Les conditions plus larges qui affectent le phénomène étudié ont-elles été prises en compte dans l'explication ? 6) La dimension processuelle a-t-elle été prise en compte ? 7) Les construits théoriques émergents sont-ils significatifs et jusqu'à quel point ? ».



## Partie 2

### **Une mise en relief des éléments-clés du cas**

## **Introduction**

Les relations entre fournisseurs et distributeurs ont été définies comme des systèmes sociaux ouverts sur leur environnement. L'appréhension de ces relations inter-firmes nécessite de comprendre d'une manière systémique et dynamique les liens qui unissent les entités et les acteurs engagés dans une action collective conjointe. L'objet de cette partie est d'argumenter la complexité et la fragilité des liens qui caractérisent ces relations puis d'exposer les implications de ce constat pour notre recherche.

Trois niveaux d'analyse peuvent être mobilisés pour l'étude d'une relation inter-firmes. Au niveau individuel, une relation est composée de membres qui appartiennent à des entités juridiques différentes, exercent des métiers variés requérant la maîtrise de compétences hétérogènes et disposent de leur propre agenda personnel. Au niveau interactionnel, la relation désigne ces moments d'interactions face-à-face. On distinguera les situations sociales mixtes - ou inter-firmes - rassemblant des membres des deux équipes et les situations sociales intra-firme réunissant les membres d'une même entreprise. A un niveau structural, une relation désigne un ensemble d'éléments contextuels, institutionnels ainsi que des caractéristiques et des attributs qui définissent son état à un moment donné. Dans ce dernier cas, la relation est appréhendée comme une sorte de totalité.

Le processus de recueil des données de terrain a été progressivement orienté selon deux perspectives.

D'une part, le niveau structural de ces relations a été considéré. Le contexte relationnel d'ensemble, les liens de nature institutionnelle et économique reliant ces entités juridiquement indépendantes et parfois concurrentes ont été analysés. Le processus associé à la démarche *croissance plus*<sup>99</sup> sera également présenté dans sa version générique, indépendamment du contexte interactionnel qui préside à son engagement. Le contexte d'ensemble et le processus générique de la démarche forment un cadre d'analyse applicable, avec très peu de variations, aux seize relations étudiées. La relation de ces aspects structuraux sera l'objet du prochain chapitre.

---

<sup>99</sup> Nous avons modifié également le nom donné en interne à la démarche de coopération approfondie en choisissant cependant une formulation dont le sens est proche.

D'autre part, l'analyse des pratiques des acteurs et des interactions face-à-face ont constitué le second socle de notre matériau de recherche. Les rencontres face-à-face rassemblant, lors d'occasions officielles ou plus informelles, des membres des différentes équipes ont été observées. La composition des participants à ces réunions peut être mixte ou se limiter à des représentants de la même entité juridique. Dans ce dernier cas, notre hébergement physique auprès de la direction des marchandises a rendu fréquentes ces observations au sein des différentes équipes du distributeur. Nous l'avons également fait, quoique beaucoup moins fréquemment, auprès de certains fournisseurs<sup>100</sup>. Ces analyses confortent les affirmations énoncées dans l'introduction générale. Seule une analyse systémique des liens unissant ces entités et ces personnes peut permettre de rendre compte de la dynamique de ces relations. Les dimensions intra- et inter-organisationnelles et les dimensions interactionnelle et transactionnelle de ces relations sont inextricablement mêlées les unes aux autres. L'analyse de ces pratiques constituera l'objet du quatrième chapitre.

---

<sup>100</sup> Il s'agit d'une limitation liée à notre impossibilité de nous délocaliser sur dix-sept sites à la fois et non à un refus des équipes de fournisseurs de nous recevoir.

## Chapitre 3

### La promesse d'une aube nouvelle

---

« les chemins de la politique sont les mêmes  
chemins  
que les chemins de l'art  
ils sont pavés d'intransigeance  
et de brutalité  
et tu entres dans le théâtre le plus grand le  
plus renommé et  
le plus considéré mon enfant »

Thomas Bernhard, *Le Président*.

#### Introduction

L'analyse des relations entre les équipes de l'enseigne et celles des fournisseurs internationaux initiées par la démarche de partenariat avancé connue, au sein du groupe de distribution, sous l'appellation de projet *croissance plus* est indissociable de l'étude du contexte relationnel, juridique et institutionnel dans lequel elles s'insèrent et qu'elles contribuent à transformer. L'objet de la première partie de ce chapitre sera consacré à sa présentation.

Ce contexte d'ensemble ne se laisse pas appréhender facilement. Il est certes possible d'identifier analytiquement ses différentes composantes, permettant d'en délimiter, à gros traits, les contours. Le cadre institutionnel et juridique influençant les modalités et la teneur des échanges entre les équipes d'acteurs, l'actualité foisonnante animant le cours quotidien de ces relations et la dimension affective liée aux contacts interpersonnels répétés et parfois anciens en constituent les premiers ingrédients. A cela s'ajoutent des éléments biographiques extraits de l'histoire mouvementée de ces relations ainsi que des souvenirs d'expériences personnellement éprouvées par les participants. Il serait toutefois vain d'essayer d'établir une hiérarchie ou une chronologie dans l'ordre des faits pour expliquer en quoi ce contexte inter-firmes intervient dans la conduite et le développement des interactions. Son influence ne s'exerce pas sous la forme de mécanismes ou de liens de cause à effet.

Dans une deuxième partie, la démarche *croissance plus* sera présentée sur la base des informations contenues dans le kit de déploiement associé. Les attentes et les recommandations officielles émanant des instigateurs de la démarche seront évoquées. La gestion des relations inter-firmes selon le mode *croissance plus* manifeste la volonté de placer au cœur de l'ensemble relationnel inter-firmes, composé de processus distincts et faiblement reliés entre eux, une perspective unificatrice : la catégorie de produits. Il s'agira d'exposer, dans sa version générique, le processus accompagnant l'engagement de ce partenariat approfondi. Il a vocation à s'appliquer à l'ensemble des catégories de produits retenues et des fournisseurs-partenaires sélectionnés. L'instrumentation de gestion spécifiquement développée pour étayer cette démarche sera également l'objet d'une attention particulière et explicitée.

## I. La prégnance du contexte relationnel d'ensemble

Le format des hypermarchés du groupe de distribution et les principaux fournisseurs internationaux de produits de grande consommation sont « des amis de quarante-cinq ans ». Le début des années soixante est marqué par l'ouverture du premier hypermarché de cette enseigne en France. Le développement de cette forme de commerce va être très rapide et de forte ampleur, comme en témoignent les statistiques de l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE). En 1998, 33,1%<sup>101</sup> des ventes de l'ensemble des produits commercialisables hors véhicules automobiles en France se réalisent dans le grand commerce alimentaire<sup>102</sup>. La négociation commerciale entre les distributeurs et les fournisseurs a été un des leviers du développement de cette forme de commerce. Il s'agit d'une négociation classique basée sur un rapport de force qui est demeuré relativement équilibré au fil des années. L'endurance de l'interventionnisme du législateur et le mouvement continu de concentration des entreprises expliquent le maintien, dans la durée, de cet équilibre. Ces regroupements d'entreprises illustrent un phénomène qui concerne aussi bien les enseignes de la grande distribution que celui des fournisseurs de produits de grande consommation alimentaire. Ce phénomène recouvre des formes et des modalités variées allant de la fusion d'entreprises à la constitution d'entités juridiques conjointes permettant de regrouper des centrales d'achats. Les accords commerciaux entre distributeurs et fournisseurs sont renouvelables annuellement depuis plus de quarante ans. Aussi ces négociations ont donné lieu à toutes les manœuvres et à tous les psychodrames qu'il est possible d'imaginer : on est au théâtre et on joue du Feydeau.

Les relations entre les équipes de ces différentes organisations sont imprégnées de récits, de préjugés, d'événements sélectionnés pour leur dimension dramatique ou exemplaire, de succès et d'échecs, de souvenirs de services rendus et de mauvais coups. La question n'est pas tant de savoir si ces relations ont été marquées, au fil du temps, par des moments de tension ou de rupture, car c'est là une évidence, mais de comprendre par combien de variétés de situations chacune des équipes est passée.

L'analyse de l'évolution des principales dispositions juridiques encadrant ces relations constitue à cet égard une source précieuse de renseignements. Elles constituent des

---

<sup>101</sup> Source : rapport d'information de l'Assemblée nationale enregistré le 11 janvier 2000 consacré à l'évolution de la distribution.

<sup>102</sup> Le grand commerce alimentaire regroupe dans la nomenclature de l'INSEE les supermarchés et les hypermarchés.

marqueurs des principaux problèmes qui se sont posés aux différents protagonistes au cours de ces quarante dernières années et pour lesquels le législateur a tenté, à de nombreuses reprises, d'apporter des solutions.

Il apparaît également opportun de commencer l'exploitation de ce matériau empirique par l'analyse de l'évolution du cadre juridique en raison de l'entrée en vigueur, depuis le premier janvier 2006, des nouvelles dispositions prévues par la circulaire Dutreil. Cette circulaire modifie substantiellement les règles du jeu de la négociation commerciale entre les distributeurs et les fournisseurs. S'il n'est probablement pas exact d'affirmer que la démarche *croissance plus* a été initiée exclusivement par cette loi, il sera en revanche loisible de montrer que cette approche est une tentative pour l'enseigne de distribution de se créer des opportunités nouvelles rendues possibles notamment par l'évolution de ce cadre juridique.

Le cadre juridique est rarement évoqué directement lors des interactions entre les différentes équipes<sup>103</sup>. Cependant, les enjeux liés à son évolution sont présents dans l'esprit de tous les participants. De nombreuses inconnues subsistent quant à l'évolution de la position du législateur et au degré de sa détermination à rompre avec le *statu quo* actuel. En parallèle de la démarche de partenariat avancé, une autre partie opposant les distributeurs et les fournisseurs se joue à un niveau institutionnel. Cette bataille, dont l'enjeu consiste à influencer la position future du législateur, est orchestrée par la médiation de différentes institutions représentant les distributeurs membres de la fédération des entreprises du commerce et de la Distribution (FCD) et les industriels regroupés au sein de l'association nationale des industries alimentaires (ANIA)<sup>104</sup>.

Ce sont parfois les mêmes acteurs qui interviennent dans les réunions de la démarche *croissance plus* et au niveau institutionnel : ils sont répartis dans d'autres équipes et jouent assurément d'autres rôles lorsqu'ils tentent d'influer sur les choix futurs du législateur. Tout le monde a conscience de ces jeux multiples, de ces interactions croisées dont l'intensification est marquée en ce début d'année 2008. Les autorités publiques semblent déterminées à modifier une des composantes essentielles des dispositions juridiques encadrant ces relations : le principe de non-négociation des conditions tarifaires établies par

---

<sup>103</sup> Les interactions initiées par la démarche *croissance plus* entre les équipes de l'enseigne et celles des fournisseurs-partenaires sélectionnés se déroulent principalement dans le cadre de revues de performance ayant lieu environ tous les 3 à 4 mois et au cours de nombreuses réunions préparatoires.

<sup>104</sup> L'organigramme des instances de direction de l'association ANIA illustre l'importante représentation des grands groupes industriels des produits de grande consommation.

les fournisseurs. L'introduction de la circulaire Dutreil avait déjà modifié un élément important du modèle économique de ces relations : la définition juridique de la notion de seuil de revente à perte. Les nouvelles dispositions introduites par cette circulaire ont la particularité d'avoir une durée de vie limitée. En effet, le législateur s'est engagé à établir un bilan d'étape de l'application de la loi Dutreil et doit confirmer ou infléchir la position de principe selon laquelle, dès 2008<sup>105</sup>, la négociation commerciale pourrait s'effectuer au triple net<sup>106</sup>. Cette dernière évolution, si elle devait avoir lieu, bouleverserait totalement la structure de construction des accords commerciaux entre les fournisseurs et les distributeurs du secteur de la grande distribution.

La démarche engagée avec seize des principaux fournisseurs internationaux ne peut pas être comprise sans connaître les enjeux, pour chacune des parties, de l'évolution programmée mais au contenu encore incertain du cadre juridique. Nous allons désormais préciser la teneur de ces discussions.

## **1. La grande distribution : bouc émissaire ou véritable enfant terrible ?**

Il n'est pas certain que les principaux dirigeants des entreprises de distribution françaises aient accueilli avec enthousiasme les conclusions du rapport d'information déposé à l'assemblée nationale le 11 janvier 2000 par la commission de la production et des échanges. Les parlementaires dressent un véritable réquisitoire à l'encontre des dérives manifestes de certaines pratiques de la négociation commerciale. La source des réflexions qui ont ultérieurement conduit à l'adoption de la loi Jacob puis de la circulaire Dutreil doit probablement son origine dans la lecture de ce rapport.

L'avant-propos du président de la mission d'information est significatif de la coloration des analyses développées dans ce rapport. En voici un extrait : « Or ces droits fondamentaux – [le libre exercice de la concurrence et le libre choix des clients] - sont bafoués et la libre concurrence se retourne contre le progrès pour l'homme quand [...] des entreprises qui, n'ayant plus le choix des réseaux de débouchés, doivent payer pour être reçues, payer pour être référencées, payer pour être achetées, payer pour être en rayon, payer pour recevoir

---

<sup>105</sup> Ainsi, la circulaire Dutreil se conclut par ce paragraphe : « Une attention particulière sera portée à la mise en œuvre de la loi, dans le but d'en vérifier le respect par les opérateurs et de préparer le bilan et les propositions qui devront être soumis au Parlement à la fin de l'année 2007 ».

<sup>106</sup> Nous expliquerons, un peu plus loin, la signification de la notion de *triple net* qui peut surprendre le lecteur non familier avec le secteur de la grande distribution.

leur argent. Il est secondaire, à la limite, de savoir d'où viennent les responsabilités, de savoir si ce constat est - et il l'est - ou non généralisé. Le principe même d'obtenir ou d'accorder, sans contrepartie équivalente, des avantages qui condamnent la pérennité d'entreprises et donc restreignent la concurrence est contraire aux règles de la libre concurrence<sup>107</sup> ».

La négociation de la coopération commerciale orchestrée par les centrales d'achats des distributeurs est sur la sellette. Cette dernière est présentée par les parlementaires de cette commission comme « la poule aux œufs d'or permettant [aux centrales d'achats] sans réelle contrepartie de réclamer toujours plus, menaçant de destruction le maillage national de l'agriculture et des petites et moyennes entreprises de l'industrie et du commerce<sup>108</sup> ».

Les dirigeants des filiales françaises des grandes multinationales n'ont pas non plus été épargnés par ces parlementaires incisifs. Ils ont souligné l'ambiguïté de leur position relativement à la coopération commerciale. Ils argumentent qu'elle se révèle être un moyen, pour les grands industriels internationaux, de constituer de véritables barrières à l'entrée de leurs marchés. Ces pratiques rendent difficilement plausible l'émergence de nouveaux concurrents qui ne disposeraient pas d'une surface financière comparable leur permettant de financer les demandes élevées de coopération commerciale des distributeurs. L'extrait suivant éclaire ce raisonnement : « Dans le domaine de la coloration, L'Oréal capte 81% du marché en France, 71% dans celui des produits coiffants, Unilever 51% du marché de la margarine. Ces firmes multinationales ont paradoxalement intérêt à payer de la coopération commerciale puisqu'elles contribuent à asphyxier leurs concurrents. La grande distribution, qui devrait soutenir les PME face à la concurrence et aux pressions des grands groupes industriels, ne le fait pas, car elle préfère ponctionner sans risque plusieurs milliards<sup>109</sup> chaque année<sup>110</sup> ».

La commission se fonde sur l'exemple de la négociation du référencement des produits dans les linéaires des magasins. Le référencement constitue un des éléments centraux de la négociation de la coopération commerciale. Cela désigne un contrat par lequel une structure juridique - centrale d'achats ou centrale de référencements - représentant plusieurs

---

<sup>107</sup> Rapport d'information sur l'évolution de la distribution déposé à l'assemblée nationale le 11 janvier 2000.

<sup>108</sup> *Ibid.*, p. 13.

<sup>109</sup> Le rapporteur estime le montant des marges arrière à environ 20 à 30 milliards de francs, si bien que l'affirmation reste valide même après le passage à l'euro.

<sup>110</sup> *Ibid.* p. 16.

revendeurs autorise un fournisseur, en contrepartie de conditions de vente ou d'avantages financiers particuliers, à proposer ses produits à la revente chez ses affiliés. Toutefois, il n'est pas rare que le coût du référencement national d'un produit d'un fournisseur international puisse s'élever à plusieurs millions d'euros. Le constat que les linéaires des magasins accueillent majoritairement des produits de grandes marques nationales trouve probablement ici sa principale explication.

Le prix de la place en linéaire constitue un investissement que bien peu de petites et moyennes entreprises (PME) sont en mesure de réaliser à grande échelle. Les firmes multinationales réclament toujours plus de place en linéaire pour obtenir ce qu'elles appellent leur *fair share*<sup>111</sup> ou, autrement dit, une surface exprimée en mètre linéaire proportionnelle à leurs parts de marché. Elles oublient toutefois de mentionner qu'un des moyens de préserver leurs parts de marché, voire de continuer à les développer, passe par leur capacité à financer la coopération commerciale des distributeurs...

La commission parlementaire souligne que ce sont les petites et moyennes entreprises et les consommateurs qui font les frais des règles du jeu actuelles de la négociation commerciale. Les PME éprouvent des difficultés à financer les débouchés commerciaux de leurs produits. Le consommateur est également pénalisé à deux niveaux. D'une part, sa capacité de choix est réduite en raison de la concentration des marchés des produits de grande consommation entre deux ou trois grandes firmes multinationales<sup>112</sup>. D'autre part, le consommateur profite très rarement d'une baisse de prix des produits. Les gains de productivité réalisés par les fournisseurs internationaux sont en partie largement absorbés par la dérive des marges arrière<sup>113</sup>. Ces dernières ont considérablement augmenté dans les années quatre-vingt-dix<sup>114</sup>.

Les parlementaires de cette commission ont, semble-t-il, été peu sensibles aux arguments développés par les dirigeants des grands groupes de distribution français lors de leur

---

<sup>111</sup> *fair share* : juste part.

<sup>112</sup> Le lecteur intéressé se reportera avec profit au tableau reproduit en page 91 du rapport précédemment cité et présentant les trente marchés de biens de consommation les plus concentrés de France. Ainsi, en moyenne le leader sur ces trente marchés qui représentaient en 1998/1999 un chiffre d'affaires de 87,7 milliards de francs possède une part de marché de 50% et la part de marché cumulée des deux premiers acteurs atteint 71%.

<sup>113</sup> Les gains de productivité des industriels sont également absorbés par les exigences croissantes de rentabilité émanant de la direction de leur propre groupe.

<sup>114</sup> Là encore, la page 141 du rapport indique l'ampleur de la dérive de la coopération commerciale. Pour un indice 100 en 1995, l'évolution de la marge commerciale brute totale est passée à l'indice 146 en 1999 pour le secteur de l'épicerie et à l'indice 134 pour le secteur de l'Entretien et Hygiène beauté selon une source ILEC (Institut de liaisons et d'études des industries de consommation).

audition. Daniel Bernard qui était, lors de son audition du 30 novembre 1999, le Directeur général du groupe Carrefour s'était inquiété de la propension des parlementaires à ne s'intéresser qu'à des épisodes non représentatifs, selon lui, de la réalité des relations entre distributeurs et fournisseurs : « Que représentent ces abus par rapport aux millions de commandes que nous passons chaque année ? Que représente la petite dizaine de factures, sorties de leur contexte, qui nous sont opposées par rapport aux millions de factures que nous réglons chaque année, faisant vivre des milliers d'entreprises ? Quelques dysfonctionnements justifient-ils de modifier une nouvelle fois une loi, dont nous avons prévu, dès le départ, les qualités et les défauts, au risque de revenir à une économie administrée et de pénaliser les PME françaises, alors que nous vivons dans des économies ouvertes où chacun peut acheter n'importe où dans le monde ?<sup>115</sup> ». Le président du groupe Intermarché exprime le même point de vue en le formulant cependant de manière moins diplomatique : il invite les membres de la commission à ne pas être les porte-paroles de « syndicats d'industriels soutenus par plusieurs personnalités et différentes institutions<sup>116</sup> ».

« Si ce n'est toi, c'est donc ton frère ! » semblent rétorquer les parlementaires qui ont méticuleusement consigné dans leur rapport ce qu'ils ont appelé les « pratiques déloyales » en employant des termes peu flatteurs pour les distributeurs. Les dernières lignes de l'extrait suivant de leur rapport s'apparentent davantage à une condamnation sans appel des pratiques commerciales des distributeurs français qu'à une appréciation nuancée des responsabilités : « Il va de soi pour les distributeurs interrogés que toutes ces pratiques sont involontaires, accidentelles, dues à la négligence, le fait de personnes isolées et non responsables, anecdotiques, fantaisistes, imaginées par des esprits insatisfaits, etc. Les membres de la mission d'information, à l'unanimité, affirment qu'elles sont réelles, intentionnelles et quasi générales (mais toutefois pas pour la totalité des abus cités) et que leurs effets sont catastrophiques<sup>117</sup> ».

On ne saurait s'étonner de voir se durcir le volet pénal de la législation comme cela est prévu dans les nouvelles dispositions de la circulaire Dutreil. L'observateur attentif de la législation encadrant les relations entre fournisseurs et distributeurs dans ce secteur économique ne pourra que s'étonner du constat sévère de cette commission. Il questionne également l'efficacité du travail du législateur. Ce dernier s'est montré très interventionniste depuis plus

---

<sup>115</sup> Rapport d'information p. 119.

<sup>116</sup> *Ibid.*, p. 15.

<sup>117</sup> *Ibid.*, p. 169.

de trente années dans ce domaine : il est dès lors possible de s'interroger sur sa propre responsabilité dans la situation actuelle.

A l'évidence, le législateur adopte une position héroïque en croyant qu'il suffit d'une loi bien ajustée pour corriger des dysfonctionnements majeurs. Il semble que chaque intervention du législateur ne permet de traiter qu'un aspect de la situation globale. Après une rapide période d'adaptation, le problème n'a été que partiellement résolu et apparaît sous une forme nouvelle. Parfois des effets pervers relatifs à l'intention initiale du législateur sont reconnus, ce qui motive à nouveau l'élaboration d'une nouvelle loi : l'enfer est décidément pavé de bonnes intentions, comme le soulignent les effets induits et, pour partie, largement inattendus par l'introduction de la loi Galland en 1996.

## **2. La réduction de l'intensité concurrentielle**

Les effets combinés de la loi Raffarin et de la loi Galland ont conduit à une forte réduction de l'intensité concurrentielle. Le consommateur final en a principalement fait les frais. Nous présenterons les modèles de construction de la marge du distributeur correspondant aux deux derniers cadres juridiques régissant les relations distributeurs-fournisseurs. On distinguera la période d'application de la loi Galland couvrant les années 1996-2005 puis celle suivant l'entrée en vigueur de la circulaire Dutreil à partir du premier janvier 2006. Cette dernière a été élaborée suite au vote de la loi Jacob survenu en 2005.

### 2.1. Les conséquences partiellement inattendues de la loi Galland

La loi Galland a été adoptée le premier juillet 1996. Son objectif premier consistait à rétablir « la loyauté et l'équilibre des relations commerciales ». Elle témoigne d'une préoccupation des pouvoirs publics à propos de la puissance d'achat croissante de la grande distribution. La crainte de voir s'accroître le déséquilibre du rapport de force existant entre les fournisseurs et les distributeurs justifie en partie son élaboration. Les fournisseurs internationaux ont été à l'initiative de cette loi en soulignant les pratiques tarifaires des distributeurs qui vendaient régulièrement à perte des produits d'appel. Afin de gagner en image prix, des distributeurs choisissaient de « casser les prix » sur certains produits de marques nationales. La loi Galland a donc introduit deux mécanismes nouveaux permettant de mieux encadrer le prix de vente des produits aux consommateurs. Elle durcit le contrôle des offres promotionnelles des distributeurs et renforce l'interdiction, pour tout commerçant, de la pratique de la revente à perte des produits. Cette dernière pratique est considérée comme « déloyale » pour plusieurs raisons. D'une part, elle peut être assimilée à

l'élaboration de « prix prédateurs » visant à éliminer les petits commerces ou le commerce spécialisé. Elle porte préjudice aux petits commerces qui ne peuvent pas s'aligner sur ces baisses de prix. Ils ne disposent pas d'une surface financière suffisante pour pouvoir compenser les pertes de marge consenties sur les produits d'appel par des ventes supplémentaires sur d'autres produits. D'autre part, la pratique de la revente à perte peut porter atteinte aux producteurs : lorsqu'un distributeur pratique un prix de vente trop bas sur un produit, les autres distributeurs soupçonnent le producteur de cette référence de lui avoir consenti des avantages supplémentaires et lui réclament, sans autre forme de procès, d'autres diminutions de prix. Enfin, l'image de marque du produit vendu à « prix cassé » peut être altérée.

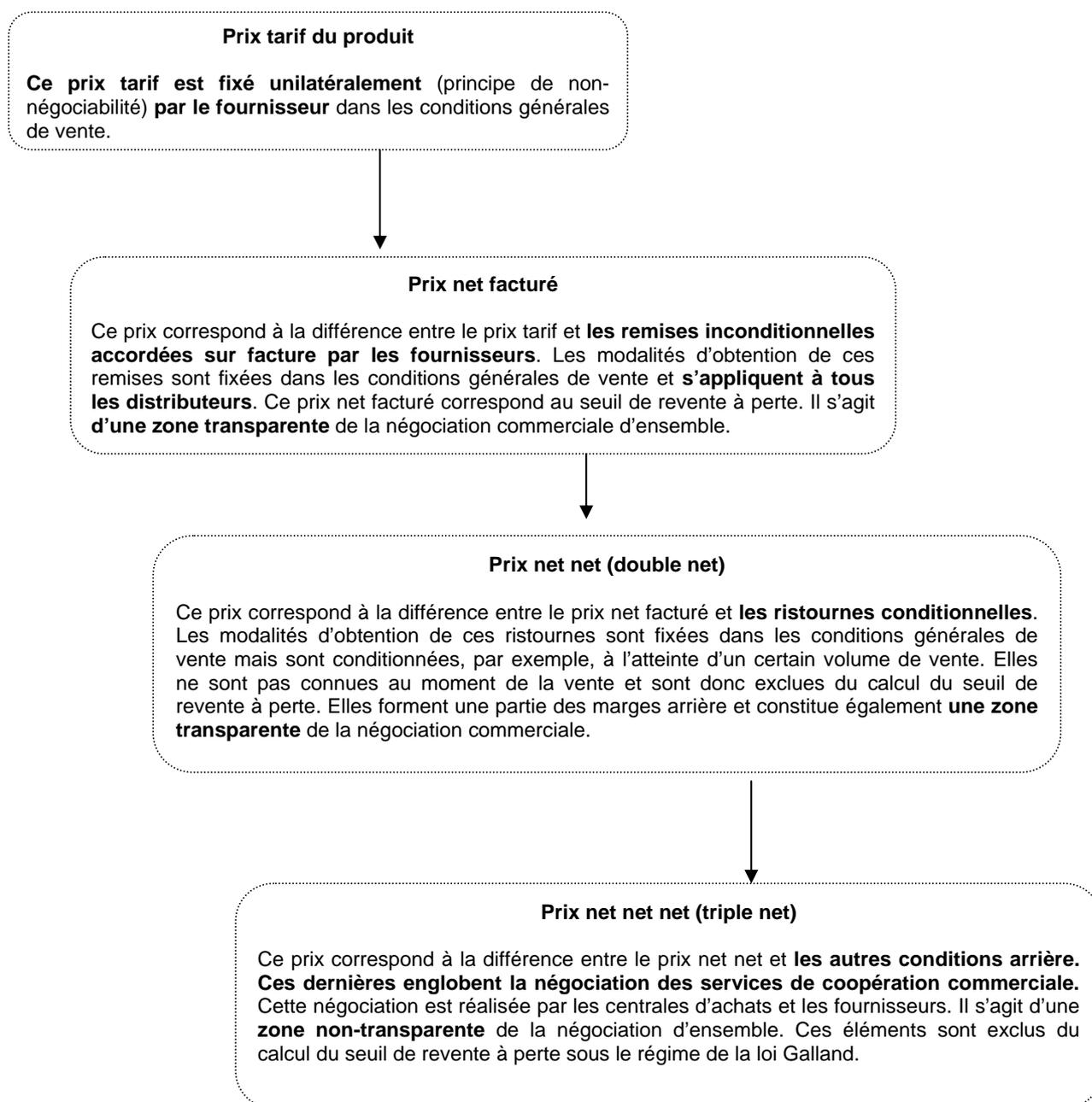
La mesure d'interdiction de la revente à perte poursuit à la fois un objectif horizontal, en encadrant la concurrence entre les grandes surfaces et le petit commerce, et un objectif vertical puisqu'elle répond aux plaintes exprimées par les producteurs. La loi Galland a mis un terme au flou qui caractérisait l'ordonnance de 1986 sur le calcul du seuil de revente à perte tout en renforçant les sanctions encourues par un commerçant en cas d'infraction. Alors qu'une facture pouvait jusqu'alors mentionner toutes les ristournes « dont le principe est acquis et le montant chiffrable lors de la vente [...] quelle que soit la date de règlement », elle ne peut plus maintenant mentionner que les « réductions de prix acquises à la date de la vente [...] et directement liées à cette opération de vente ». En outre, le prix de référence définissant le seuil de revente à perte est fixé exactement au prix porté sur la facture d'achat majoré des diverses taxes et du prix de transport, alors que l'ordonnance de 1986 laissait une marge d'interprétation puisque le seuil était « présumé être » ce prix.

Le prix d'achat effectif qu'il convient de considérer pour déterminer le seuil de revente à perte ne peut plus intégrer les ristournes anticipées mais non encore acquises. Ces dernières sont également appelées les *ristournes conditionnelles*. La réforme esquissée par la loi Galland visait à empêcher le contournement du seuil de revente à perte par le distributeur qui revendait parfois des produits au détail à un prix inférieur au prix de gros en faisant payer aux fournisseurs des services plus ou moins fictifs. Cela impliquait « d'anticiper » dans les prix de vente au consommateur des remises supplémentaires et non encore négociées avec le fournisseur, ce qui n'est désormais plus possible. La loi Galland oblige aussi à un suivi formel plus strict des services commerciaux qui ont fait l'objet d'une négociation en imposant une facturation séparée. La rémunération de ces services ne peut plus être réintégrée dans les prix de vente par le distributeur. De même, la loi Galland a supprimé le « droit d'alignement » qui permettait à un distributeur de vendre un produit à perte pour s'aligner sur les prix de vente d'un concurrent direct situé sur la même zone de

chalandise.

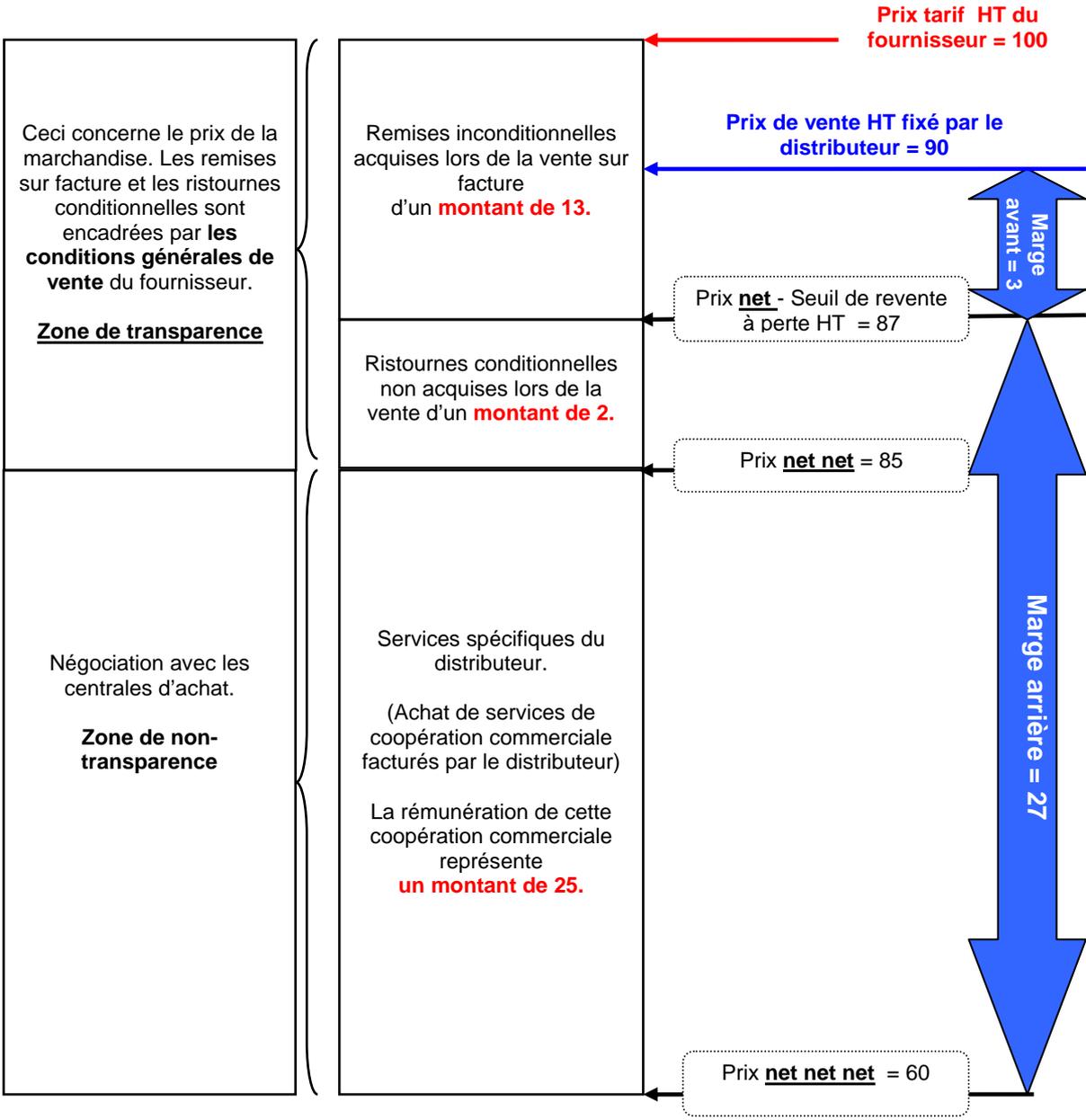
Ce nouveau cadre juridique a eu des effets très importants sur le modèle économique des distributeurs en France, en ce sens qu'il leur est devenu très difficile de se différencier sur les prix de vente aux consommateurs pour les produits de grande consommation. Le gonflement des marges arrière peut également être imputé, en partie tout au moins, à l'introduction de ces nouvelles dispositions juridiques. Les deux schémas suivants illustrent la manière de construction de la marge d'un distributeur sous la loi Galland. Ils permettent de distinguer les notions de *prix tarif*, *prix net facturé*, *prix net net* (ou double net) et *prix net net net* (ou triple net).

Le premier schéma représente ce que les habitués de cette gymnastique calculatoire, dont les mécanismes sous-jacents constituent l'épine dorsale des négociations commerciales annuelles, nomment *la descente du tarif*.



**Schématisation de la *descente du tarif* sous la loi Galland**

Le deuxième schéma offre une illustration simplifiée et chiffrée des impacts de ce modèle sur la construction de la marge d'un distributeur et sur le niveau du prix de vente des produits aux consommateurs. Les données chiffrées ont pour objectif d'illustrer les principaux mécanismes du calcul de la marge du distributeur sous le régime de la loi Galland.



**Modèle de la construction de la marge du distributeur sous la loi Galland.**

Le modèle économique de la grande distribution en France est fortement encadré par la notion de seuil de revente à perte. Le fournisseur fixe des *prix tarifs* établis dans des conditions générales de vente de la marchandise. Ces dernières s'appliquent à l'ensemble des acheteurs d'une même catégorie. Les enseignes de la grande distribution font partie de la même catégorie d'acheteurs. Cela implique deux considérations importantes. D'une part, ces conditions générales de vente ne sont pas négociables par ces distributeurs. D'autre part, le fournisseur est en mesure de passer des hausses de tarif, à tout moment, sans avoir à les négocier. Dans notre exemple, le *prix tarif* est de 100.

Le *prix net* facturé constitue le seuil de revente à perte. Il correspond à la différence du *prix tarif* avec les *remises inconditionnelles sur facture* qui sont, dans notre exemple de 13. Le *prix net* est donc de 87. Il n'est pas possible pour un distributeur, sous le régime de la loi Galland, de fixer le prix de vente de ces produits aux consommateurs en deçà de ce *prix net sur facture*. Le distributeur peut établir un prix de vente du produit allant au-delà du seuil de revente à perte et générer ainsi une marge. On désigne par la notion de *marge avant* l'écart entre le prix de vente hors taxes aux consommateurs fixé par le distributeur et le prix d'achat net facturé qui correspond au seuil de revente à perte<sup>118</sup>. Dans notre cas, le produit est vendu par le distributeur aux consommateurs à un prix hors taxes de 90. La *marge avant* réalisée est donc de 3.

En pratique, sur les produits de marque nationale et notamment les produits sensibles et promotionnés, la *marge avant* réalisée est faible voire nulle. Pour des raisons de compétitivité-prix, le distributeur choisit de se placer au niveau du seuil de revente à perte. La faible *marge avant* générée sur les produits de consommation courante a conduit les distributeurs à l'impossibilité de se différencier au niveau du prix de vente payé par le consommateur. Il convient, en effet, de remarquer que les *remises inconditionnelles sur facture* s'appliquent de la même manière à l'ensemble des acheteurs d'une même catégorie. Il suffit pour ces derniers de remplir les conditions fixées dans les conditions générales de vente pour les obtenir. Les seuils de revente à perte sont donc très proches entre les différentes enseignes<sup>119</sup>.

---

<sup>118</sup> Il s'agit là d'une description générale de ce mécanisme. Certaines spécificités liées à certaines catégories de produits (taxe sur les alcools, modalités de la prise en charge du transport amont sur les liquides) conduiraient à nuancer ce cadre d'analyse général sans toutefois le remettre en question. Aussi, elles ne seront pas évoquées.

<sup>119</sup> Il existe des différences entre les seuils de revente à perte des différentes enseignes mais elles ne sont pas significatives. L'analyse de ces écarts nous conduirait à rentrer dans un niveau de détails qui n'apporterait pas de valeur ajoutée pour notre démonstration.

Une des conséquences de ce système est structurellement inflationniste. Toute hausse du tarif d'un fournisseur décidé sur un produit se répercute automatiquement sur le prix de vente aux consommateurs lorsque la marge avant réalisée par le distributeur sur ce produit est faible. La hausse de tarif décidée par le fournisseur ne peut pas être absorbée par une diminution de la marge avant, quasi inexistante, du distributeur et elle se répercute intégralement sur le prix de vente au consommateur. En effet, une hausse de tarif conduit à augmenter le *prix net sur facture*, ce qui correspond au prix de vente hors taxes aux consommateurs lorsque la marge avant est nulle.

La marge des distributeurs a donc été réalisée essentiellement sur les marges arrière lors de la période d'application de la loi Galland. Leur niveau résulte surtout de la négociation commerciale. Elles ne peuvent pas être réintégrées dans les prix de vente puisqu'elles sont juridiquement exclues du calcul du seuil de revente à perte. L'intérêt des distributeurs a consisté à augmenter les taux des marges arrière en proposant davantage de services aux fournisseurs. Ces marges arrière regroupent les ristournes conditionnelles et la rémunération des services de coopération commerciale proposés par les distributeurs. Les ristournes conditionnelles sont liées à l'atteinte de certains objectifs de volume sur une année donnée. Elles constituent le deuxième niveau de négociation. Avec la loi Galland, ces ristournes conditionnelles ne peuvent pas être réintégrées dans le seuil de revente à perte car leur montant n'est pas connu au moment de la vente des produits. Ces ristournes conditionnelles sont aussi encadrées par les conditions générales de ventes. On désigne par *prix net net*, ou double net, la différence entre *le prix net sur facture* calculé précédemment et le montant des ristournes conditionnelles. Cette partie de la « descente du tarif » concerne la marchandise et constitue une zone plutôt transparente. Dans notre exemple chiffré, le *prix net net* s'établit à 85. En effet, le prix net sur facture précédemment calculé est de 87 et le montant des ristournes conditionnelles est de 2.

La deuxième composante des marges arrière est constituée par la rémunération des services de coopération commerciale proposés par le distributeur. Ces services ne sont pas directement liés à la vente et constituent la majeure partie des marges arrière du distributeur. Il s'agit d'une zone de non-transparence puisqu'ils ne figurent pas dans les conditions générales de vente. La négociation se déroule entre le fournisseur et le distributeur par l'intermédiaire des centrales d'achats. Il est indéniable que la loi Galland a eu pour effet principal d'axer la négociation sur le taux des marges arrière et surtout sur la négociation de nouveaux services de coopération commerciale. On obtient le *prix net net net* en retranchant au *prix net net* précédemment calculé le montant de la rémunération de cette coopération

commerciale. Cette dernière est de 25 dans notre exemple. Aussi, le *prix net net net* s'établit à 60. Le montant de la marge du distributeur est de 30 : elle correspond à l'addition de la marge avant de 3 et de la marge arrière qui s'établit à 27.

La plupart des enseignes souhaitent se placer au niveau du seuil de revente à perte pour des raisons de compétitivité-prix. Les marges avant sont faibles voire inexistantes au niveau des produits de marque nationale. Dans cette configuration, le seul moyen d'améliorer le taux de marge global est d'augmenter le taux de marge arrière. Ce phénomène a été encore accentué par le mouvement de concentration des distributeurs français : à partir du moment où des centrales d'achat communes se créent ou fusionnent, les conditions accordées par un fournisseur sont comparées ... et alignées.

La loi Galland repose sur la notion juridique de seuil de revente à perte. Les marges avant sont peu significatives sur les produits de grande consommation voire nulles, conduisant à l'alignement des distributeurs au niveau des prix de vente proposés. Les marges arrière sont sanctuarisées pour les distributeurs car elles sont exclues du calcul du seuil de revente à perte. Le jeu de la négociation commerciale consiste alors, pour les centrales d'achat, à obtenir des « améliorateurs de négociation », c'est-à-dire à augmenter le taux des marges arrière. Les fournisseurs disposent d'un mécanisme compensateur au travers du principe de non-négociabilité des conditions générales de vente. Ce qui est donné par une dérive des taux de marge arrière est repris, partiellement ou en totalité, par une hausse de tarif, voire plusieurs sur une même année. Comme tous les fournisseurs des produits de grande consommation sont traités de la même façon par les distributeurs et ont tous les mêmes objectifs de rentabilité, une hausse de tarif décidé par un des leaders du marché est généralement relayée par les autres acteurs du marché. Ce phénomène est d'autant plus observable, que, sur ces marchés, les trois principaux intervenants représentent facilement plus de 70% des parts de marché. Ce sont des firmes multinationales qui sont soumises aux mêmes exigences de rentabilité. Le coût élevé des services de référencement des produits écarte le spectre de l'émergence de nouveaux concurrents ne disposant pas des ressources financières pour le réaliser.

Enfin, les effets observés proviennent également d'une combinaison des lois Galland et Raffarin, cette dernière portant sur l'urbanisme commercial. La loi Raffarin a pour visée de protéger les petits commerces et a rendu difficile l'ouverture de nouvelles surfaces de vente. Une limitation de la concurrence au niveau des distributeurs a été instaurée : l'ouverture d'un hypermarché en France constitue un événement rare. L'augmentation de la valeur des surfaces de vente existantes au moment de l'introduction de la loi a été constatée. Les

mètres linéaires sont devenus une ressource rare et chère. Cette analyse met en évidence le caractère inflationniste de l'ensemble combiné de ces dispositions et permet de mieux comprendre mieux la volonté du législateur de réformer une nouvelle fois ce cadre juridique. Cette analyse explique le diagnostic désormais proclamé haut et fort par le secrétaire d'Etat à l'industrie et à la consommation, Luc Chatel, qui déclare dans une interview datée du jeudi 15 mai 2008 : « La France est trop chère par rapport à ses voisins européens. Cette situation a deux origines : la loi Galland de 1996 qui a trop encadré et suradministré les relations entre les industriels et les grands distributeurs, les lois Royer et Raffarin sur l'urbanisme commercial qui ont élevé des barrières à l'entrée des grandes surfaces sur le territoire. La loi Galland a abouti à la mise en place d'un système fou où les marges arrière [...] n'ont cessé de gonfler. La conjugaison des intérêts des grands industriels et des grands distributeurs a abouti *in fine* à ce que le consommateur paie la facture ». Une nouvelle page des relations entre distributeurs et industriels semble se dessiner. Les déclarations des responsables politiques attestent d'une volonté de relancer avec force le balancier dans l'autre sens. On verra ce qu'il restera de cette détermination une fois que les lobbies, qui sont, en cette année 2008, à la manœuvre, auront exercé toute leur influence.

## 2.2. La définition du nouveau seuil de revente à perte Dutreil

L'introduction au texte de la circulaire Dutreil datée du 8 décembre 2005 témoigne de l'interventionnisme des pouvoirs publics français dans la régulation du secteur de la distribution. Elle affiche explicitement l'objectif de cette circulaire : faire diminuer les marges arrière des distributeurs en leur donnant les moyens de se différencier plus nettement au niveau des prix.

« Le dispositif juridique applicable aux relations commerciales a connu au cours des dernières années des évolutions importantes : la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1996 (dite loi Galland) a visé à améliorer la transparence et la loyauté des transactions commerciales et à rééquilibrer les rapports entre fournisseurs et distributeurs. La loi du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques s'est efforcée de moraliser les pratiques commerciales en définissant les comportements abusifs engageant la responsabilité civile de leur auteur. La loi n°2005-882 du 2 août 2005 en faveur des PME donne une nouvelle définition du seuil de revente à perte et renforce le formalisme des contrats de coopération commerciale, et les moyens de lutte contre les pratiques abusives. L'objectif de ce dernier texte est, à titre principal, de permettre d'enrayer le développement des « marges arrière ». Depuis la mise en œuvre de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1996, il avait en effet été constaté progressivement, un déplacement de la négociation commerciale du prix de vente facturé vers les réductions de prix hors facture et la coopération commerciale, cet ensemble constituant ce qu'il est convenu d'appeler les marges arrière. L'importance croissante de ces avantages qui n'apparaissent pas sur la facture de vente des produits avait une influence sur le niveau des prix pratiqués à l'égard du consommateur au détriment de son pouvoir d'achat ».

**Extrait de la circulaire Dutreil, 8 décembre 2005, p. 1**

Trois points méritent d'être soulignés pour comprendre l'ampleur des modifications produites par cette circulaire.

D'une part, la loi Jacob datée du 2 août 2005<sup>120</sup> redonne aux distributeurs la liberté d'investir dans les prix de vente aux consommateurs une partie du montant des conditions différées<sup>121</sup> négociées avec les fournisseurs. Le réinvestissement dans les prix de vente d'une partie des marges arrière est désormais possible. Des garde-fous ont été inscrits dans la loi pour éviter une déstabilisation brutale du marché. Un seuil de marge arrière incompressible a été instauré. Ce seuil est de 20% en 2006 et de 15% en 2007. Il permet de préserver une partie de la marge arrière des distributeurs. Ce dernier a la possibilité de réinvestir dans les prix seulement l'écart existant entre le taux réel de marge arrière et ce seuil. Une deuxième limite a été également introduite concernant l'année 2006 spécifiquement : le montant réinvesti dans les prix ne doit pas dépasser 40% du montant total des marges arrière négociées pour l'année 2006. Cette restriction concerne les catégories de produits pour lesquelles les taux négociés de marges arrière sont très élevés. Prenons l'exemple où le taux des marges arrière se situe à 45% : l'écart avec le seuil minimum est alors de 25 points de pourcentage. Dans ce cas, la deuxième limite s'applique car le montant réinvesti ne doit pas dépasser 40% du taux global des marges arrière, ce qui correspond ici à un maximum de réintégration possible dans les prix de vente de 18 points de pourcentage.

Cette modification du seuil de revente à perte aura des effets dans le temps qu'il est très difficile d'anticiper. Le degré de volonté des distributeurs d'entrer dans une logique de guerre des prix sera un facteur décisif ainsi que le comportement des fournisseurs face à ce nouveau contexte concurrentiel. Les taux des marges arrière sont généralement très élevés. Pour certaines catégories de produits, ils dépassent 35% du prix achat net facturé. D'une façon générale, le taux se situe au-delà de la barre des 20% pour les produits de grande consommation de marque nationale<sup>122</sup>. Les distributeurs ont potentiellement les moyens d'enclencher une guerre des prix qui pourrait être destructrice de marge et/ou un vecteur de gain de part de marché.

---

<sup>120</sup> Pour une mise en application à partir du 01/01/06.

<sup>121</sup> L'expression *conditions différées* est ici synonyme de *conditions arrière* ou de *marges arrière*.

<sup>122</sup> Ces informations sont extraites de la base de données communiquée par la Direction des Achats des Produits de Grande Consommation recensant l'ensemble des marges arrière pour chacun des contrats des fournisseurs pour les années 2005 et 2006. On comprendra que ces données sensibles ne puissent pas faire l'objet d'une présentation plus détaillée.

D'autre part, la circulaire Dutreil introduit un degré supplémentaire de formalisme pour encadrer les négociations des marges arrière. Le législateur cherche à rendre plus transparentes les contreparties négociées. Le premier élément du dispositif est de rappeler l'importance des conditions générales de vente (CGV) qui sont présentées comme devant former le socle de la négociation commerciale. Elles comprennent les conditions de vente, le barème des prix unitaires, les réductions de prix et les conditions de règlement. Elles sont établies et leur communication est obligatoire pour chaque catégorie d'acheteurs. Les conditions générales de vente ne sont toujours pas négociables dans le cadre de ce régime juridique par le distributeur mais sont établies à la discrétion du fournisseur. Ainsi, l'industriel peut procéder à des hausses de tarif unilatéralement, ce qui permet, techniquement, de modifier les baisses de prix de vente au consommateur auxquelles les distributeurs pourraient procéder en réintégrant une partie des marges arrière.

La circulaire Dutreil introduit également les notions de coopération commerciale et de service distinct. Les services de coopération commerciale sont définis légalement et recouvrent trois caractéristiques : ils ne relèvent pas des obligations d'achat et de vente, ils sont rendus à l'occasion de la revente des produits ou des services aux consommateurs, ils sont de nature à en favoriser la commercialisation. La négociation de la présence des produits sur catalogues ou en têtes de gondoles ou encore l'animation commerciale font partie de la coopération commerciale. Les services distincts recouvrent l'ensemble des autres services qui ne rentrent pas dans cette définition comme les négociations relatives à la vente de données de sortie caisse. La circulaire impose que toutes les rémunérations perçues au titre de la coopération commerciale ou des services distincts doivent correspondre à un service effectivement rendu et être proportionnées à la valeur réelle de ce service. La négociation de ces services est soumise à une exigence de forme très contraignante. La circulaire Dutreil renforce les sanctions en cas d'infraction à ces règles. Seront ainsi sanctionnés :

« - le fait pour tout commerçant, de revendre ou d'annoncer la revente d'un produit en l'état à un prix inférieur à son prix d'achat effectif ;

- le fait de ne pas avoir finalisé la négociation de la coopération commerciale avant le 15 février ;

- le fait de ne pas pouvoir justifier avoir conclu, dans les délais, un contrat de coopération commerciale dans les formes définies par la loi ;

- le fait de ne pas pouvoir justifier avoir conclu, dans les délais, un contrat écrit pour les prestations de service autres que celles relevant de la coopération commerciale ;

- le fait de ne pas avoir déclaré auprès des fournisseurs avant le 31 janvier des rémunérations de services rendus au titre de la coopération commerciale facturés l'année précédente. »

### **Extrait d'un document interne à l'enseigne de distribution**

Les sanctions ne sont pas symboliques. Le non-respect de la forme est considéré comme un délit pénal : les personnes physiques peuvent encourir une amende maximale de 75 000 euros (contre 15 000 euros auparavant) et les personnes morales une amende maximale de 375 000 euros (contre 75 000 euros précédemment) avec la possibilité de doubler le montant de l'amende en cas de récidive. De même, la non-réalisation des contreparties négociées ou la mise en évidence d'une disproportion de la rémunération demandée en contrepartie du service effectué pourront être fortement sanctionnées. Une amende civile d'un montant maximum de 2 millions d'euros peut être infligée ainsi que la possibilité de réclamer des dommages et intérêts.

Enfin, et ce n'est pas la moindre des inflexions, la circulaire Dutreil introduit un renversement de la charge de la preuve : les responsables des magasins doivent fournir la preuve que les services négociés ont bien été réalisés, en prenant, par exemple, des photos de têtes de gondoles sur le point de vente. On lira avec profit le passage extrait de la circulaire Dutreil précisant les pratiques qui ne seront désormais plus tolérées.

#### « Le renversement de la charge de la preuve »

Les dispositions intégrées dans le paragraphe III de l'article L.442-6 du code de commerce par la loi du 2 août 2005 étendent au ministre chargé de l'économie et à l'administration qui le représente, qui ne sont pas parties au contrat, le bénéfice de l'article 1315 du code civil qui dispose que "celui qui réclame l'exécution d'une obligation doit la prouver. Réciproquement, celui qui se prétend libéré, doit justifier le paiement ou le fait qui a produit l'extinction de son obligation." Ainsi un opérateur qui a obtenu la rémunération d'un service, lorsque la réalité de ce service est contestée par l'administration, doit justifier devant le juge saisi qu'il s'est acquitté de la fourniture de ce service. La charge de la preuve du service rendu incombe ainsi au prestataire de services, qu'il s'agisse de contestations portant sur les services de coopération commerciale ou sur les services distincts. Dans les mêmes conditions, l'opérateur qui a obtenu une réduction de prix au titre des CGV/CPV, doit apporter la preuve qu'il a satisfait à ses obligations en fournissant la contrepartie à cette réduction de prix.

Des stipulations contractuelles prévoyant de mettre à la charge du fournisseur des dépenses rendues nécessaires pour attester, le cas échéant, de la réalité des prestations qui lui sont facturées sont susceptibles de caractériser un abus de puissance d'achat au sens des dispositions de l'article L.442-6 I 2° b) du code de commerce ».

#### Extrait de la circulaire Dutreil, 8 décembre 2005, p. 12

Le contexte juridique est en pleine évolution depuis le vote de la loi Jacob survenu en 2005. Il est caractérisé par une atmosphère de suspicion de part et d'autre concernant le rôle de chacun dans la fixation des choix futurs du législateur à compter de 2008<sup>123</sup>. Les pouvoirs publics en charge de ces questions font preuve d'un interventionnisme redoublé. Leurs représentants ne s'inquiètent plus tant d'obtenir la justification du niveau des prix bas parfois pratiqués que de l'existence de réelles contreparties dans l'obtention des avantages financiers consentis au titre de la coopération commerciale et des services distincts.

L'invitation lancée par le directeur des marchandises de l'enseigne de distribution aux fournisseurs internationaux se situe dans un contexte très particulier. Les discours qui l'accompagnent traduisent la volonté de dépasser certaines pratiques aujourd'hui partiellement contestées et d'imaginer ensemble un nouveau monde, neuf et, du moins l'espère-t-on, meilleur. La démarche *croissance plus* projetée vise ni plus ni moins à co-

---

<sup>123</sup> A ce sujet, des développements récents témoignent de l'intensité des discussions en cours entre le gouvernement et les instances institutionnelles représentatives des distributeurs (FCD) et des industriels de la grande consommation (ANIA). Le débat porte principalement sur trois niveaux. D'une part, une réflexion est en cours sur l'assouplissement de la loi Raffarin de manière à faciliter l'implantation commerciale de nouvelles surfaces de vente. D'autre part, la question est de savoir si le seuil de revente à perte sera fixé au niveau du *triple net* ou alors si un seuil minimum incompressible de marges arrière sera maintenu. Enfin, le principe de non-négociation des conditions générales de vente est également sur la sellette, ce qui suscite un grand émoi auprès des fournisseurs industriels. La représentabilité de ces instances peut d'ailleurs être questionnée. Ainsi, Intermarché et Leclerc viennent de claquer la porte de la FCD au motif que les intérêts des distributeurs indépendants ne sont pas autant pris en compte que ceux des groupes intégrés. Le départ de ces deux groupes doit cependant être nuancé dans la mesure où ils n'étaient pas membres de cette organisation mais disposaient depuis deux ans uniquement d'un strapontin.

construire un nouveau modèle économique permettant le développement d'une croissance durable, profitable et partagée entre les fournisseurs internationaux et l'enseigne de distribution.

## II. Croître ensemble plus vite que le marché : le nouveau credo

### 1. La reconnaissance des limites de la négociation commerciale

« Un certain retard de croissance du groupe de distribution chez les grands industriels explique l'origine de ce projet ». Ce constat peu complaisant a été dressé, dès 2002, par la direction internationale des marchandises de ce distributeur. Il est à l'origine d'une remise en cause de l'approche dominante concernant le mode de gestion des fournisseurs internationaux de produits de grande consommation. La démarche *croissance plus* a pour objectif annoncé de déplacer le centre de gravité de ces échanges inter-firmes. Elle est aujourd'hui déclinée au niveau du format des hypermarchés en France. Les excès d'une négociation commerciale, axée sur la fixation des conditions des marges arrière, sont désormais officiellement soulignés au niveau des instances de direction. Près de quatre années auront été nécessaires pour que le format des hypermarchés en France s'empare de cette démarche de partenariat avancé qui a été depuis longtemps introduite dans d'autres entités d'affaires du groupe. Toutefois, certaines des causes explicatives, à l'époque, de la contre-performance de ce groupe de distribution avec les fournisseurs internationaux sont toujours d'actualité.

#### Origine du Projet

« Un certain retard de croissance de l'enseigne chez les grands industriels explique l'origine de ce projet »



#### Les causes de la démarche de partenariat avancé<sup>124</sup>

<sup>124</sup> Document extrait du kit de déploiement de la démarche *croissance plus*.

La situation conflictuelle créée par un différend commercial est à double tranchant pour le distributeur. Il risque en effet de se priver d'une partie des ressources que le fournisseur international met à disposition de ses différents clients : le lancement de nouveaux produits, la notoriété des marques nationales, l'importance des investissements publicitaires ainsi que l'implication, au niveau des magasins, des forces de vente des fournisseurs internationaux constituent, pour le distributeur, des ressources précieuses pour le développement des ventes. Il est probable qu'un différend commercial sérieux incitera le fournisseur à investir ces ressources au sein d'autres enseignes concurrentes.

Le mode de négociation axé sur la recherche du taux de marge arrière le plus élevé peut, selon cette analyse, desservir les intérêts du distributeur. L'énoncé de cette affirmation ne va pourtant pas de soi dans le contexte actuel de la grande distribution en France. L'historique des relations entre les distributeurs et les fournisseurs internationaux témoigne plutôt d'une polarisation du contenu des échanges inter-firmes sur cet aspect de la relation. L'impression demeure que des opportunités de croissance ont été compromises dans le passé pour l'obtention d'un meilleur taux de marge arrière. Il n'est pas rare d'adopter des mesures de représailles afin de « convaincre » un fournisseur d'infléchir sa position au cours du processus annuel de négociation commerciale. La pratique la plus fortement décriée a été celle du déréférencement unilatéral des produits d'un fournisseur récalcitrant. Si cette dernière pratique a été encadrée par la loi en réaction à des abus manifestes, d'autres pratiques subsistent ayant des effets semblables. L'extrait suivant du rapport de l'assemblée nationale précédemment cité en recense les principales.

« La loi ayant encadré le déréférencement et la cessation des contrats d'achat, certaines enseignes ou responsables de magasins de grande distribution ont mis en place des systèmes de véritable « pourrissement » des produits du fournisseur pour que celui-ci s'incline devant les exigences du client ou quitte volontairement l'enseigne. Ainsi, afin de pénaliser le fournisseur :

- ses produits sont placés dans la plus mauvaise position sur le linéaire (complètement en bas ou très haut pour être inaccessibles à beaucoup de clients) ;

- le linéaire ou la section de linéaire n'est pas entretenu (rangement des produits, entretien y compris des sols face aux produits comme l'a rappelé un membre de la mission ayant naguère reçu un témoignage en ce sens) ;

- des ruptures d'approvisionnement des linéaires se produisent fréquemment, notamment le samedi en début de matinée ;

- des prix de revente élevés sont pratiqués sur de courtes périodes bien choisies ;

- l'absence de soutien promotionnel ou des négligences dans la promotion due au fournisseur<sup>125</sup> ».

### **Extrait du rapport parlementaire d'information sur l'évolution de la distribution**

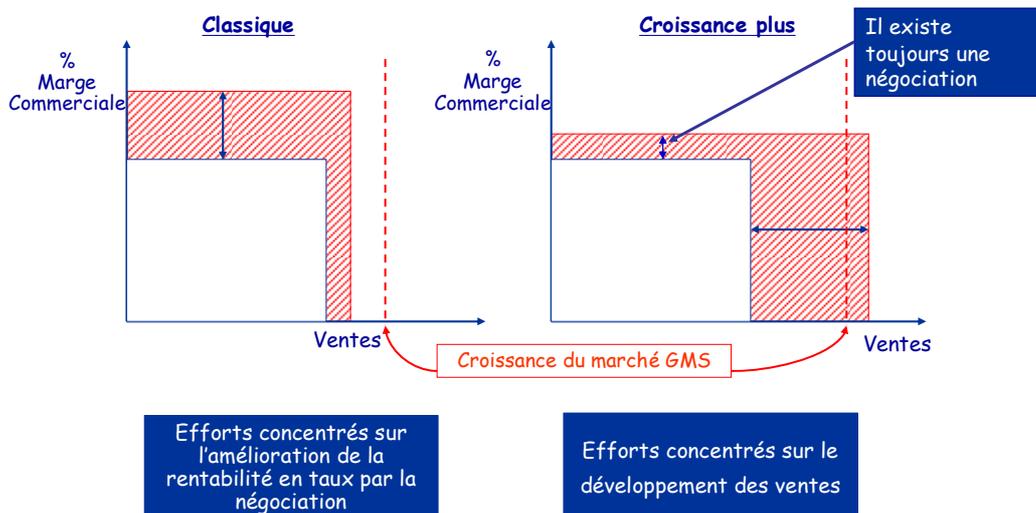
Par ailleurs, les situations conflictuelles sont assez fréquentes. Elles ne conduisent pas nécessairement à des mesures aussi extrêmes. Une des manifestations d'un différend commercial se traduisait, dans le passé, par la lenteur avec laquelle les accords commerciaux étaient finalisés. Ce retard dans les négociations contaminait bien souvent tous les autres projets davantage axés sur le développement des ventes. Le fait que la circulaire Dutreil ait établi une date butoir au 15 février pour la signature des accords commerciaux de l'année en cours n'est pas une coïncidence. Les autorités publiques expriment leur volonté de mettre un terme à ce qui est perçu comme une dérive. Le cadre juridique oblige désormais les parties à conclure les négociations commerciales avant le 15 février sous peine d'encourir des sanctions qui ne sont pas symboliques. La promotion de l'approche *croissance plus* constitue une inflexion notable par rapport à ces pratiques. Toutefois, on se gardera bien d'employer le terme de rupture puisque cette démarche ne vise pas à remplacer, mais à compléter, la négociation commerciale. Le schéma suivant souligne explicitement cette dualité des objectifs.

---

<sup>125</sup> Rapport p. 169.

## La croissance plus, c'est ...

« La croissance plus est un mode de gestion axé sur le développement des ventes de la catégorie »



### Les enjeux économiques de la démarche *croissance plus*<sup>126</sup>

La démarche *croissance plus* repose sur la reconnaissance de l'existence d'un écart quantité à côté d'un écart prix - le taux de marge commerciale. Un lecteur non familier avec le contexte de la grande distribution ne trouvera là aucune raison de s'émeouvoir. Que l'on puisse développer sa marge en valeur absolue en accroissant ses quantités ou en pilotant la composition de la structure des ventes plutôt qu'en augmentant indéfiniment son taux de marge n'est pas, à proprement parler, une révélation mais constitue un des enseignements aussi vieux que le commerce lui-même.

Le besoin de réaffirmer ce principe fondamental de l'activité commerciale témoigne, en revanche, d'un certain déséquilibre actuel dans l'emploi des différents leviers d'action par le distributeur pour le pilotage de sa marge. Cela constitue un indice supplémentaire de l'influence de la négociation de type « achat classique » dans le mode de relation avec les fournisseurs internationaux. Il semblerait d'ailleurs que loin d'être un mal propre à ce groupe de distribution, la fixation de la négociation sur le taux de marge arrière et la coopération

<sup>126</sup> Document extrait du kit de déploiement de la démarche *croissance plus*.

commerciale soient surtout un mal français. Les comparaisons internationales<sup>127</sup> font ressortir le caractère atypique des modalités de la négociation commerciale en France dans la mesure où les notions juridiques de marge arrière, de coopération commerciale et de service distinct sont principalement hexagonales. Le modèle anglo-saxon de la distribution repose sur la négociation directe d'un prix d'achat net de la marchandise. Ce prix correspondrait, en France, à la notion de prix d'achat au triple net : net des remises inconditionnelles sur facture, net des ristournes conditionnelles et net de la coopération commerciale et des services distincts. Si l'évolution récente du cadre juridique français s'inscrit largement dans cette perspective, le passage à une négociation commerciale au triple net est encore aujourd'hui très hypothétique.

La mention « il existe toujours une négociation », mise en exergue dans la partie droite du graphique présenté précédemment, constitue une forme de signature : si la démarche *croissance plus* s'appuie sur des réflexions théoriques empruntées au registre du management des catégories des produits vantant l'intérêt des démarches de coopération et de partenariat, sa mise en œuvre concrète sera inséparable d'un certain style français.

---

<sup>127</sup> Ainsi, l'extrait p. 82 du rapport de l'assemblée nationale rédigé par la commission de la production et des échanges sur l'évolution de la distribution et déposé le 11 janvier 2000 nous éclaire sur ce point :

« - les pratiques commerciales mises en œuvre par Wal-Mart dans ses relations avec ses fournisseurs sont celles qui prévalent dans la quasi-totalité des pays, mais pas en France, à savoir la négociation d'un prix d'achat net de toutes remises de coopération commerciale (« prix net-net ») et l'absence de facturation de coopération commerciale. Le prix convenu lors du contrat d'achat est dit « net-net-net ».

## 2. Un kit de déploiement presque trop parfait

La démarche *croissance plus* est centrée autour de deux principes clés. Tout d'abord, la notion de catégorie de produits est appelée à devenir le centre de gravité des différents processus opérationnels inter-firmes aujourd'hui faiblement coordonnés. Ensuite, elle repose sur l'élaboration d'un *plan d'affaires conjoint*, la co-production de données et l'échange d'information entre les équipes des fournisseurs-partenaires et celles de l'enseigne.

### 2.1. La catégorie de produits : une notion fantomatique

Le concept de catégorie de produits fait l'objet, depuis longtemps, de travaux de recherche en mercatique. Tordjman le définit comme « le processus par lequel distributeurs et fournisseurs gèrent les catégories de produits comme des unités commerciales stratégiques et améliorent les résultats en s'attachant à offrir de la valeur aux consommateurs » (Tordjman, 1999). Le management des catégories regroupe le marchandisage, la gestion des promotions, les aspects marketing du produit, le positionnement prix, l'optimisation des assortiments des linéaires. Autrement dit, il s'agit d'un processus visant à instaurer un pilotage cohérent de la relation des clients à partir des points de vente. Pourtant, il semblerait que ce concept ait trouvé jusqu'à présent peu d'écho auprès des distributeurs français. La catégorie de produits constitue une maille de gestion plutôt fantomatique : elle est surtout évoquée lors de la présentation des vœux et des bonnes résolutions prises pour l'année nouvelle.

Au moment où s'engage la démarche *croissance plus*, la notion de catégorie de produits est pratiquement introuvable au niveau des pratiques des différents acteurs de la relation inter-firmes. Ces dernières se caractérisent par de nombreuses activités de toute nature se déroulant le plus souvent au cours d'interactions face-à-face. Pourtant, ces activités locales ne sont pas pilotées par rapport à des objectifs ou à une stratégie définis conjointement au niveau d'une catégorie de produits. Elles forment, en définitive, un ensemble de sous processus inter-firmes distincts et faiblement reliés pour lesquels il n'existe pas de pilotage global conjoint. Lorino définit un processus comme « un ensemble d'activités reliées entre elles par des flux d'information [...] significatifs, et qui se combinent pour fournir un produit matériel et immatériel important et bien défini » (Lorino, 1995, p. 55). Les processus inter-firmes concernés sont : la négociation commerciale, la gestion des assortiments et des promotions, des flux logistiques, des nouveaux produits ou encore la gestion de la relation au niveau du point de vente.

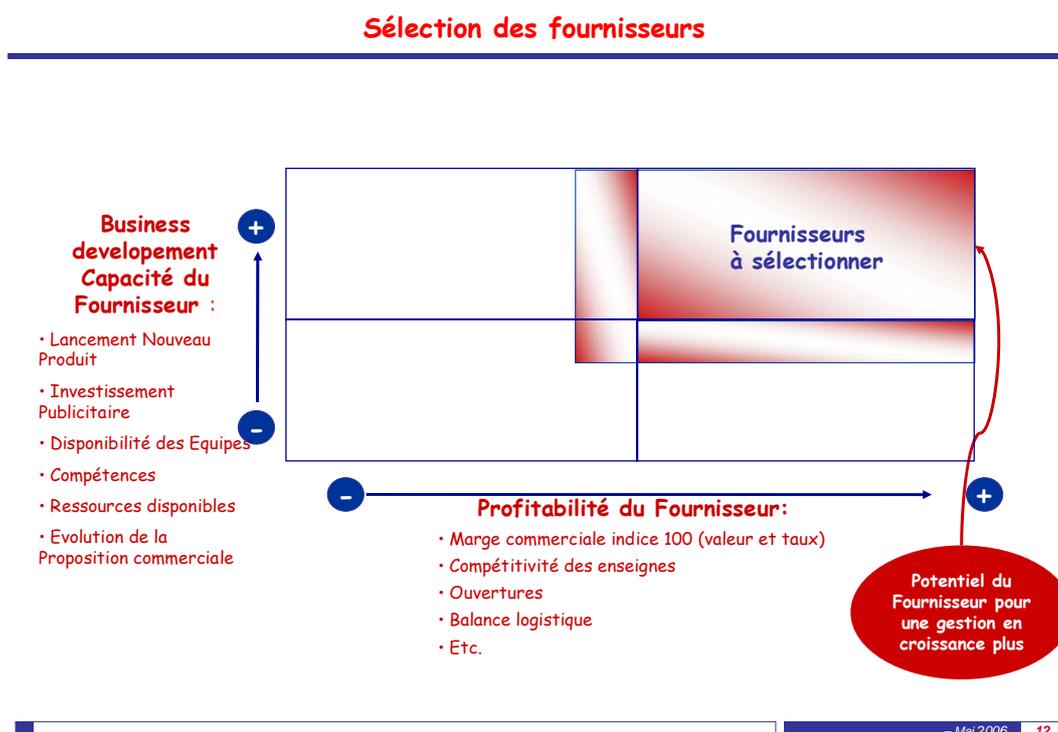
Gérer la relation fournisseur, selon le mode *plan d'affaires conjoint*, revient à introduire un pilotage conjoint et global de l'ensemble de ces processus faiblement reliés entre eux par rapport à une nouvelle intention : le développement de la croissance du chiffre d'affaires et de la marge de la catégorie de produits. Les répercussions d'une telle ambition sont significatives. Cela implique d'échanger et de construire des informations entre des équipes d'acteurs appartenant à des organisations différentes. Elles doivent s'accorder sur le diagnostic et les axes de développement qu'il convient de privilégier au niveau de chaque catégorie. Il faut enfin s'engager sur l'atteinte d'objectifs communs, définir la combinaison d'actions à conduire ensemble au niveau d'une catégorie de produits et évaluer périodiquement leurs effets.

L'objectif affiché de cette démarche est de croître plus vite que le marché (ou de décroître moins vite que le marché) au niveau du chiffre d'affaires, des parts de marché et de la marge. Pour être pérenne, ce partenariat approfondi doit démontrer que le distributeur enregistre des performances supérieures sur les catégories de produits pilotés selon ce mode de gestion de la relation à celles de l'ensemble du marché des grandes et moyennes surfaces. De même, le fournisseur-partenaire de la catégorie doit croître plus vite au sein de cette enseigne que chez les autres distributeurs. L'objectif quantitatif fixé en 2006 sur l'ensemble des dix-huit catégories de produits pilotés en mode *plan d'affaires conjoint* est d'afficher une croissance du chiffre d'affaires d'environ +4% par rapport à 2005. La croissance additionnelle attendue de ce pilotage est de +1,6%, soit 40% de la hausse globale du chiffre d'affaires.

L'intention du directeur des marchandises est d'inscrire sur une durée de trois années au minimum ce mode de gestion des relations inter-firmes. Seuls seize fournisseurs en 2006 et une trentaine en 2007 ont été sélectionnés pour être un fournisseur-partenaire, également appelé capitaine de catégorie. Les enjeux économiques sont significatifs pour les deux partenaires comme l'illustrent les données suivantes issues de la direction des achats : le montant du chiffre d'affaires réalisé sur toutes les catégories de produits où le groupe Nestlé est présent représente 10% du chiffre d'affaires du rayon de l'épicerie du groupe de distribution en France. Réciproquement, le groupe de distribution représente 25% du chiffre d'affaires de Nestlé France. Enfin l'entreprise Nestlé représente en moyenne 40% du chiffre d'affaires des catégories de produits où elle propose une offre de produits. Le rapport de force entre ces deux groupes et l'interdépendance des intérêts croisés, est extrapolable à l'ensemble des fournisseurs-partenaires sélectionnés même si, selon certains critères, des différences apparaissent.

Le choix des fournisseurs-partenaires répond à une double exigence : d'une part, ces derniers doivent être reconnus pour leur capacité à développer la catégorie de produits. D'autre part, la rentabilité de ces fournisseurs pour l'enseigne doit être supérieure à la rentabilité moyenne de la catégorie de manière à ce que le développement escompté de la croissance du chiffre d'affaires du fournisseur-partenaire au sein de la catégorie ait un impact favorable sur le mix de la marge du distributeur.

Le graphique suivant synthétise les critères de choix des fournisseurs-partenaires.



### La matrice de sélection des fournisseurs-partenaires<sup>128</sup>

Le choix des catégories de produits est également encadré par des critères de sélection. La taille de la catégorie, sa capacité à générer du trafic dans le magasin ou encore les orientations stratégiques de la direction des marchandises constituent les premiers éléments d'appréciation. Ensuite, les équipes du distributeur privilégient les catégories en croissance et celles pour lesquelles la part de marché détenue est inférieure à la moyenne de la part de marché réalisée par l'enseigne sur l'ensemble des produits de grande consommation. Nous verrons par la suite que les choix réellement effectués s'éloignent en partie de ces préconisations.

<sup>128</sup> Document extrait du kit de déploiement de la démarche *croissance plus*.

## 2.2. Un nouveau mode de négociation : le *plan d'affaires conjoint*

Une fois que la sélection des catégories de produits et des fournisseurs-partenaires a été opérée, la coopération inter-firmes a été engagée selon un nouveau mode de négociation. Ce dernier se différencie notablement des modes plus traditionnels employés pour la gestion de ces relations inter-firmes.

Trois modes de gestion des fournisseurs sont identifiés. Le premier est basé sur une négociation commerciale classique dont l'objectif est d'obtenir les conditions commerciales que le négociateur juge être acceptables<sup>129</sup>. Le deuxième associe le volet de la négociation commerciale avec le développement de projets connexes ayant un impact sur la dynamique commerciale ou permettant de traiter des problématiques spécifiques. Toutefois, il n'y a pas de pilotage d'ensemble de ces projets s'inscrivant dans le cadre d'une réflexion plus globale. Enfin le troisième niveau, le mode *plan d'affaires conjoint*, est présenté comme « un engagement mutuel sur un objectif de chiffre d'affaires, de part de marché, de masse de marge, de niveau de stocks et de compétitivité ». La différence principale entre le deuxième et le troisième mode réside dans le double processus d'élaboration et de pilotage d'une stratégie conjointe au niveau d'une catégorie de produits.

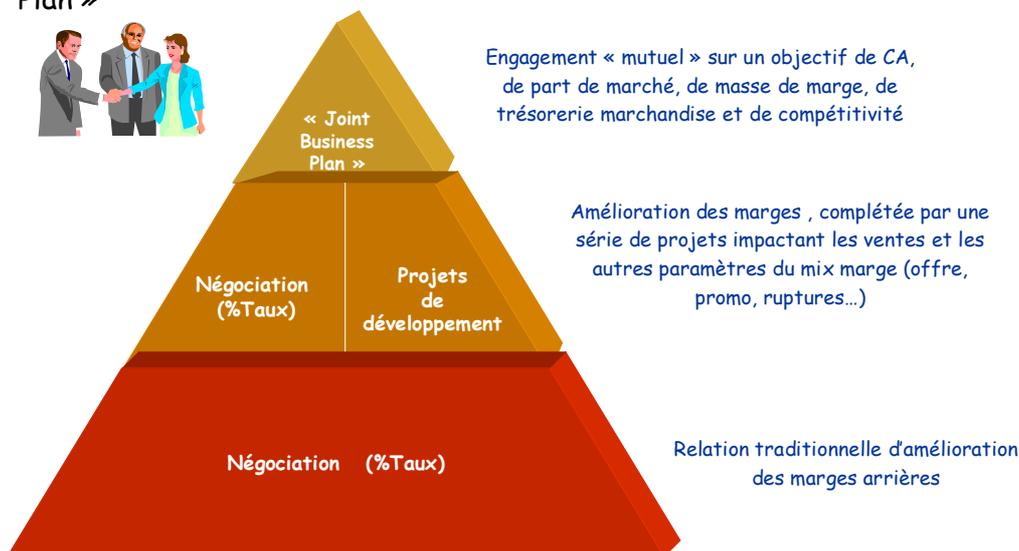
La diapositive suivante est extraite du kit de déploiement associé à la démarche *croissance plus* et illustre les différentes formes possibles de gestion de la relation inter-firmes.

---

<sup>129</sup> Le fait pour un négociateur de ne jamais pouvoir accéder à la réalité des conditions commerciales accordées par ses concurrents (que ce soit le négociateur de l'industriel ou du distributeur), montre que le jugement porté sur les conditions obtenues ne repose que rarement sur des certitudes mais plus souvent sur des croyances et des impressions.

## Evolution de la Relation Fournisseur

La relation avec le fournisseur évolue d'une négociation basée en priorité sur les ristournes vers la négociation d'un « Joint Business Plan »



### Les trois modes de gestion des relations inter-firmes<sup>130</sup>

La promotion du mode de gestion de la relation en *plan d'affaires conjoint* est justifiée en interne comme un levier permettant d'atteindre un niveau de croissance supérieure à celui auquel le distributeur pourrait prétendre en mode de gestion plus traditionnel. L'appel à un « nouveau partenariat » avec les industriels a également été relayé dans la presse par un des responsables du distributeur. Dans une interview accordée à LSA en février 2007, ce dernier souligne l'importance de la contribution des industriels à la réussite de cette stratégie : « Nous voulons en effet associer étroitement les industriels à cette dynamique de croissance. Pour ce nouveau business modèle, nous parlons d'ailleurs de *joint business plan*, c'est-à-dire la définition d'objectifs communs avec nos grands fournisseurs en termes de chiffre d'affaires et de masse de marge. Il y a aussi des répercussions locales, par exemple sur les processus logistiques et sur les systèmes d'information [...] ». Ce responsable est à la fois en charge du développement du format de hard-discount au niveau international et le responsable du développement du nouveau modèle économique pour les produits de grande consommation pour les formats des hypermarchés et des supermarchés du groupe de distribution. L'association de ces deux responsabilités n'est pas fortuite : le nouveau modèle économique consiste, en partie, à « reprendre les meilleures pratiques du hard-discount et à les adapter à l'hypermarché ».

<sup>130</sup> Document extrait du kit de déploiement de la démarche *croissance plus*.

Cette influence du format hard-discount se reflète dans la volonté de développer le conditionnement des produits en prêt-à-vendre<sup>131</sup> et de placer le critère de volume à la référence comme élément décisif de la constitution des assortiments.

Ces différents aspects illuminent deux caractéristiques fondamentales de la démarche *croissance plus* : d'une part, elle est la traduction, au niveau d'une unité d'affaires, d'une stratégie pilotée par le centre. D'autre part, la contribution des fournisseurs internationaux est un élément-clé de sa réussite car cette stratégie va avoir des répercussions sur les chaînes de valeur conjointes aux différentes entités. La stratégie de ce modèle peut donc être résumée ainsi : la préservation des marges menacées par le positionnement prix agressif de l'enseigne doit être compensée par une dynamique de vente additionnelle, une rationalisation des coûts et une augmentation de la rentabilité au mètre linéaire. La massification des marques de l'enseigne figure également dans ce programme. La réalisation des plans d'affaires conjoints revêt un caractère stratégique. A bien des égards, ce plan stratégique nécessite l'implication des fournisseurs internationaux. Il s'agit d'une stratégie relationnelle qui, à l'évidence, ne peut déboucher sur des actions concrètes que si les deux parties en tirent un avantage.

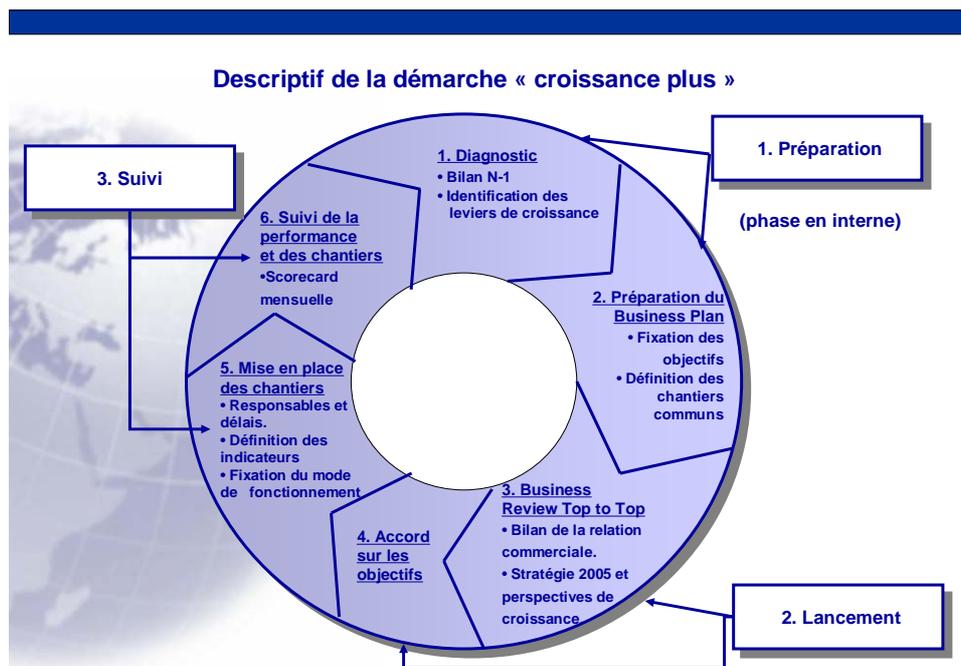
Les implications pratiques de cette démarche volontariste ne sont pas sous-estimées pour autant. On évoque prudemment « un changement culturel » pour traduire l'ensemble des évolutions rendues nécessaires par la démarche *croissance plus*. L'état des relations entre le distributeur et les fournisseurs internationaux ne correspond pas tout à fait à ce que la démarche requiert en termes de pratiques coopératives.

### 2.3. Une instrumentation de gestion spécifique et commune

Le processus de gestion conjointe d'une catégorie de produits implique de construire ensemble et d'échanger des informations au niveau de chaque catégorie. Les principales étapes de ce pilotage conjoint sont résumées sur le schéma ci-dessus.

---

<sup>131</sup> Nous reviendrons longuement par la suite sur la démarche prêt-à-vendre dont on pressent bien que les modalités de mise en œuvre ne seront pas simples.



**Les principales étapes de la démarche *croissance plus*<sup>132</sup>**

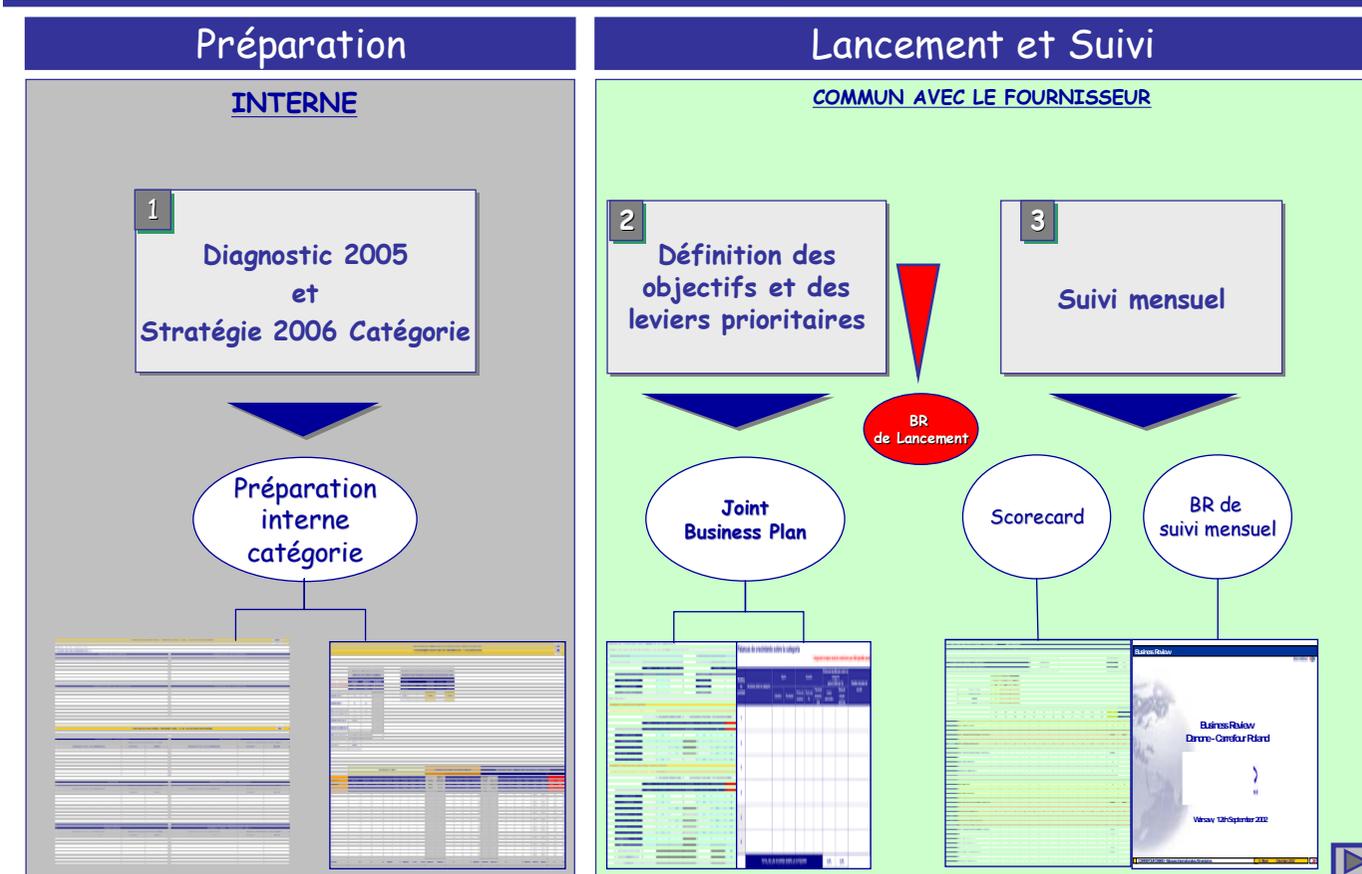
Une partie du processus se déroule en interne, au sein de l'enseigne. Cela recouvre l'élaboration d'un diagnostic sur la catégorie de produits par le responsable des marchandises ainsi que la formulation d'une stratégie sur l'année suivante. Des objectifs en termes de taux de croissance du chiffre d'affaires et de la marge sont déterminés. A ce stade du processus, le fournisseur-partenaire peut alors être choisi : il semble logique de construire cette stratégie en s'appuyant sur le fournisseur offrant les perspectives de développement *a priori* les plus compatibles avec les objectifs de l'enseigne sur la catégorie.

D'un point de vue strictement opérationnel, le pilotage d'une catégorie nécessite de produire des données qui vont être organisées et formalisées au sein de différents outils de gestion. En premier lieu, des matrices d'élaboration d'un diagnostic stratégique au niveau d'une catégorie ont été élaborées. Un outil de simulation de l'impact des principales orientations stratégiques envisagées sur les variables-clés de la catégorie que sont le chiffre d'affaires et la marge ont été développés. En second lieu, des plans d'affaires conjoints, des tableaux de bord de suivi de la performance, des revues de performance organisées selon un cadre formel spécifié à l'avance sont co-conçus au niveau de chaque catégorie par les différentes

<sup>132</sup> Document extrait du kit de déploiement de la démarche *croissance plus*.

équipes. Les deux schémas suivants illustrent la genèse d'une instrumentation de gestion spécifiquement rattachée à la démarche *croissance plus*.

## Différentes étapes du projet avec les outils



### L'instrumentation de gestion de la démarche *croissance plus*<sup>133</sup>

<sup>133</sup> Document extrait du kit de déploiement de la démarche *croissance plus*.

## Joint Business Plan

**2**

**Définition des objectifs et des leviers prioritaires**

**OBJECTIFS :**

- Fixer les hypothèses pour 2006 sur le Marché
- Définir les objectifs communs de la catégorie
- Définir les objectifs sur le fournisseur
- Identifier les leviers prioritaires de croissance

**RESPONSABLE :**

- Tous les acteurs de la catégorie
- Le fournisseur

Les Objectifs 2006 communs sur la catégorie .....

1/ Données de marché				2/ Prévisions fournisseurs		
	2005	Prév. 2006	Evol prév. 2006		Evol 2005	Evol prév. 2006
Marché total (€)		-		Fournisseur sur le Marché		
Marché par format hyper ou super (€)		-		Fournisseur par format H/S		

Sources : Données externes .....

3/ Objectifs communs sur la Catégorie						
	2005	Hors projet		Avec projet		Enjeux (€)
		Prév. 2006	Evolution (%)	Objectif 2006	Evolution Total (%)	
CA HT (€)		0		0	-	0
PDM sur Marché	-	-	-	-	-	-
Marge Totale			0,0		0,0	0,0
	€	0		0	-	0

4/ Objectifs communs pour le Fournisseur .....sur la catégorie						
	2005	Hors projet		Avec projet		Enjeux (€)
		Prév. 2006	Evolution (%)	Objectif 2006	Evolution Total (%)	
CA HT (€)		0		0	-	0
Achat (€)		0		0	-	0
Marge Brute	%		0,0		0,0	0,0
	€	0		0	-	0
Marge Totale *	%		0,0		0,0	0,0
	€	0		0	-	0
Performance	%	-	-	-	-	-
Taux de service fournisseur						0,0
Nombre de jours de stock en plateforme						0

\* Intégrant l'améliorateur des conditions

### Le plan d'affaires conjoint<sup>134</sup>

<sup>134</sup> Document extrait du kit de déploiement de la démarche *croissance plus*.

## **Conclusion**

L'adoption d'une perspective d'ensemble pour l'étude des relations entre l'enseigne de distribution et les fournisseurs-partenaires souligne l'ambiguïté irréductible qui entoure l'engagement de la démarche de partenariat avancé. Il ne paraît pas évident de concilier durablement les intérêts bien compris d'équipes d'acteurs appartenant à des organisations différentes et parfois concurrentes, disposant d'objectifs, de règles et de procédures ainsi que d'un système de valeurs qui leur sont propres. La démarche *croissance plus* ne peut être arbitrairement isolée du contexte relationnel, juridique et institutionnel plus vaste à l'intérieur duquel elle s'insère et qu'elle va contribuer à transformer. Un raisonnement du type « relation base zéro » n'est pas envisageable si on veut éviter de provoquer de grands dommages à l'interprétation de notre cas. La démarche *croissance plus* n'est qu'une phase dans le développement de ces relations inter-firmes. Il n'y a pas un dedans et un dehors qui pourraient être analytiquement séparés mais une dynamique de développement de la relation qui ne peut être appréhendée que globalement.

De même, l'exposé, dans sa version générique, du processus associé à la démarche de partenariat avancé semble bien idyllique. Il est étayé par l'introduction d'une instrumentation de gestion spécifique et sophistiquée. Seulement, ces instruments de gestion communs sont engagés dans un monde aux significations plurielles. Nous allons nous placer au niveau des pratiques des acteurs de ces relations et explorer les coulisses de la mise en œuvre concrète de cette nouvelle approche des relations inter-firmes.

## Chapitre 4

# Heurs et malheurs de la gestion des catégories au quotidien

---

« Pendant des décennies, ce président du Sénat de l'art n'avait été aux yeux de toutes les deux qu'un type dégueulasse, et voilà que la Schreker l'embrasse tout à coup dans la salle dite d'audience du ministère de la Culture et prononce encore, avec le chèque à la main, un pitoyable discours de remerciements. Quatre-vingt-dix ans, c'est l'âge qu'a aujourd'hui cet ex-président et actuel président d'honneur du Sénat autrichien de l'art, et c'est toujours à lui seul de décider qui, dans ce pays, mérite la plus haute distinction et qui ne la mérite pas ; et c'est à ce massacreur d'art borné, vulgaire et archicatholique, et qui est aussi, depuis des décennies, le plus grand pollueur de l'environnement culturel de ce pays, comme je le pense, c'est à lui que la Schreker, ayant enfin palpé la galette, a fini par déposer un baiser sur la joue, aujourd'hui encore, j'en ai la nausée rien que d'y penser ».

Thomas Bernhard, *Des arbres à abattre*

« Profit, not just the devil, lies in the details<sup>135</sup> ».

Johnson, Melin et Whittington (2003)

« Les hommes normaux ne savent pas que tout est possible<sup>136</sup> ».

David Rousset, *Les jours de notre mort*

## Introduction

Les relations inter-firmes observées sont imprégnées d'une atmosphère difficilement saisissable mais aux effets néanmoins bien réels. Chaque contexte relationnel forme un « tout » indissociable. Ces relations sont animées par un flux continu d'expériences nouvelles et sont émaillées en permanence par des surprises. Elles sont provoquées par le partenaire de la catégorie, par certaines actions inattendues de concurrents parfois insoupçonnés, par les vagues-hésitations du législateur qui peine à définir une position définitive, et, également, par les clients dont l'engouement ou l'indifférence pour les

---

<sup>135</sup> « Le profit, pas seulement le diable, se cache dans les détails ».

<sup>136</sup> Citation mise en exergue par H. Arendt dans le premier chapitre de son ouvrage *Le système totalitaire*, 1972, Editions du seuil, Paris, traduction française 1995, p. 27.

nouveaux produits ou services proposés sont difficilement prévisibles. De multiples interactions, associant des membres différents des deux entreprises, se déroulent constamment et portent sur tous les aspects de la relation. Le point de vente, les flux de marchandises, la négociation commerciale, la gestion des promotions et des assortiments des linéaires sont quelques-uns des sujets de préoccupation communs aux différentes équipes. Les prétextes pour susciter des rencontres abondent.

Ce flux expérientiel continu est comparable à la manière dont se forme une barbe à papa : les événements, les récits, les souvenirs s'entortillent pour former ce volume toujours unique dans son agencement, sans qu'il soit possible de définir *a priori* une hiérarchie dans l'ordre des faits. Il n'y a pas de grand biographe de la relation inter-firmes qui consignerait tous ces micro-événements animant et influençant constamment le cours de ces relations. Elles sont, pour la plupart, vieilles de plus de quarante ans. Toutefois, un certain climat est perceptible lors des interactions face-à-face. Il est fondé sur des impressions qui résultent d'un processus de sélection d'événements et de faits qui n'a rien de chronologique ou d'exhaustif et qui fait appel autant à la raison qu'à l'émotion, aux souvenirs qu'à l'actualité.

Les différentes équipes d'acteurs piochent constamment avec gourmandise - et parfois avec effroi - des morceaux de souvenirs et d'événements auxquels elles accordent une signification particulière : ce qui demeure après avoir dégusté une barbe à papa, c'est cette substance poisseuse qui colle aux doigts et dont on ne peut jamais se défaire tout à fait. Le contexte relationnel d'ensemble est comparable à cette substance poisseuse. Il est partout présent, diffus, insaisissable et, dans notre cas, rapidement évolutif. Les interactions face-à-face sont indissociables de ce contexte relationnel d'ensemble. Pour reprendre une expression familière à la mode : « il les ambiance ».

L'objet de ce chapitre est, d'une part, de restituer le contexte relationnel qui préside à l'engagement de la démarche *croissance plus* et, d'autre part, de présenter certains épisodes et moments significatifs de cette nouvelle approche coopérative.

## I. Des pratiques éloignées des prescriptions génériques

On raisonne à *iso météo* pour analyser la dynamique du marché des glaces, le capitaine de la catégorie des produits de maquillage rend compte des recherches sur « l'appétence colorielle » des consommatrices pour expliquer les choix des nouvelles teintes de vernis à ongles. Les vertus de l'acide folique sont explicitées pour souligner l'apport de la nouvelle crème antirides présentée comme une innovation majeure pour le développement de la catégorie des produits des soins du visage. Le choix, rétrospectivement judicieux, d'un sportif de renommée internationale pour dynamiser les ventes des céréales auprès des enfants est évoqué avec gourmandise. On se promet de faire boire plus de bière au client de l'enseigne qui modère anormalement et depuis trop longtemps sa consommation. Les premières réunions de lancement de la démarche de partenariat avancé qui ont eu lieu entre avril et mai 2006 avaient le parfum d'une rentrée des classes.

Une certaine excitation mêlée d'appréhension et d'une envie de bien faire de part et d'autre était palpable au cours de ces premières rencontres<sup>137</sup>. Elles se sont déroulées sans accroc véritable. Chaque participant a fait preuve d'un soin particulier pour éviter les sujets potentiellement embarrassants. Il n'était pas rare que les équipes des fournisseurs fussent composées de dix personnes. Elle rassemblait à peu près tous ceux qui jouent un rôle dans la dynamique de la relation avec l'enseigne de distribution. Les réunions de lancement attiraient la foule des grands jours. On croisait, au sein de l'équipe d'un fournisseur-partenaire, le directeur commercial, le compte-clé, le responsable marketing de l'enseigne. Parfois, le Directeur général France de l'entreprise, le responsable des flux logistiques et un représentant d'une structure européenne chargé de définir et de coordonner des politiques commerciales ou des lancements de nouveaux produits faisaient le déplacement.

Toutes les équipes avaient préparé avec attention ce rendez-vous lors de rencontres préparatoires : c'était à celle qui proclamait le plus haut « sa fierté » ou « sa joie » d'avoir été sélectionnée comme fournisseur-partenaire par l'enseigne. La plupart des participants savouraient ce moment longtemps espéré où il allait enfin être possible de mettre entre parenthèses le volet de la négociation commerciale traditionnelle pour se concentrer sur la dynamique des ventes. En un mot, on allait « refaire du commerce ».

---

<sup>137</sup> L'expression utilisée en interne est « kick off meeting », que nous proposons de traduire par « réunion de lancement ».

Les fournisseurs étaient d'autant plus satisfaits que l'année 2006 s'annonçait comme un très bon millésime pour la croissance de leur chiffre d'affaires et des volumes de leurs ventes au sein de cette enseigne de distribution. L'érosion de ses parts de marché semblait n'être plus qu'un mauvais souvenir. L'enseigne commençait une phase de reconquête et constituait probablement le client sur lequel il fallait miser en 2006. La sélection comme capitaine de catégorie était perçue très favorablement. Ce statut offrait aux équipes de fournisseurs la possibilité d'être aux premières loges pour percevoir les inflexions qu'un client important et influent voulait donner à un modèle économique dont on ne savait pas très bien sur quelles bases il allait évoluer.

Toutefois, nous allons montrer que l'apparence de cordialité et d'esprit de coopération qui est entretenue, autant que faire se peut, tout au long des interactions face-à-face ne doit pas être prise trop littéralement. Aussi, le partage de blagues complices entre des participants ne traduit pas l'expression d'une certaine familiarité. Cela manifeste au contraire le professionnalisme dont font preuve les différentes équipes. La grande diversité des points de vue rassemblés autour de la table des discussions incite à la prudence : elle repose avant tout sur l'évitement de toute fausse note involontaire.

## **1. Des nominés, un seul élu et des surprises**

Dix-huit catégories de produits et seize fournisseurs-partenaires ont été sélectionnés par les responsables des marchandises de l'enseigne. L'enjeu économique de ces relations est important pour les deux parties, comme en témoignent les ordres de grandeur suivants. Le périmètre du chiffre d'affaires de ces dix-huit catégories couvre environ 38%<sup>138</sup> du chiffre d'affaires global des produits de grande consommation de l'enseigne de distribution soit environ 3,8 milliards d'euros pour l'année 2006. Les fournisseurs-partenaires représentent en moyenne 26% du chiffre d'affaires de ces catégories. La marge commerciale<sup>139</sup> annuellement générée par ces dix-huit catégories représente pour l'enseigne un montant de 1,1 milliard d'euros, dont 245 millions d'euros sont assurés par la vente des produits des fournisseurs-partenaires.

L'enjeu économique pour le fournisseur est aussi significatif puisque le format des

---

<sup>138</sup> Ces chiffres sont extraits des budgets par catégorie établis pour 2006 dans le cadre du processus *croissance plus*.

<sup>139</sup> Nous reviendrons plus longuement sur la signification de cet indicateur, en adoptant le point de vue du distributeur et celui du fournisseur.

hypermarchés et le groupe de distribution considéré globalement<sup>140</sup> représentent respectivement 13,9 et 26,9 points de parts de marché valeur sur l'ensemble des produits de grande consommation. Ces données concernent le marché des « grandes et moyennes surfaces » en France. Ces ordres de grandeur ne sont que des moyennes qui ne doivent pas masquer l'existence de disparités importantes. Chaque fournisseur sélectionné est un des trois premiers intervenants sur la catégorie. L'emprise de chacun sur sa catégorie est cependant très différente : le fournisseur-partenaire des produits gazéifiés s'adjuge 75% du chiffre d'affaires alors que le capitaine des produits du traiteur ne représente que 4,4% du chiffre d'affaires de sa catégorie.

Ces différences significatives trouvent leur origine dans trois explications principales. D'une part, le nombre d'intervenants et le degré de concentration sont très variables. La catégorie des couches pour bébés ne compte que trois fournisseurs de marques nationales dont un se trouve être simultanément un fournisseur de produits de marque de l'enseigne. Ils représentent 72% du chiffre d'affaires de la catégorie. A l'inverse, les marchés des produits en libre service, comme les fromages, la charcuterie ou les produits de traiteur sont beaucoup moins concentrés et se caractérisent par une forte présence régionale de petites et moyennes entreprises.

D'autre part, le périmètre des catégories a été défini par les équipes du distributeur. Il ne coïncide pas nécessairement avec l'ensemble des segments du marché sur lesquels le fournisseur-partenaire est présent. 97% du chiffre d'affaires du fournisseur sélectionné pour la catégorie des produits du traiteur est réalisé sur le segment des plats cuisinés. Ce segment ne représente que 19% du chiffre d'affaires de cette catégorie<sup>141</sup>. Il est dès lors possible de s'interroger sur la capacité du fournisseur-partenaire à émettre des propositions globales au niveau de la catégorie. Ce n'est probablement pas un hasard si la proposition argumentée par cette équipe de réfléchir à un nouveau concept marchand sur le rayon du traiteur n'a guère été approfondie : personne n'y a jamais vraiment cru au sein de l'équipe de l'enseigne.

Enfin, pour certaines catégories, le poids des produits portant la marque du distributeur et celui des premiers prix sont très importants. Aucun responsable du développement des

---

<sup>140</sup> Le distributeur rassemble différentes enseignes sur l'ensemble des formats de distribution.

<sup>141</sup> La catégorie des produits du traiteur, telle qu'elle a été définie par les équipes de l'enseigne, intègre d'autres segments sur lesquels le fournisseur-partenaire n'est peu ou pas présent : les tartes salées traiteur, les entrées traiteur, les pâtes à tarte, les panés frais, les pâtes fraîches et les quenelles.

marques propres à l'enseigne n'a participé aux réunions organisées au cours de l'année 2006. Très peu d'informations sont échangées à ce sujet. Par exemple, le chiffre d'affaires de la catégorie des produits surgelés est réalisé à 45% par les marques nationales, à 37% par les marques de l'enseigne et à 17% par des références « premiers prix ». Dans ces conditions, il n'est pas toujours évident de proposer une « vision catégorielle » d'ensemble pour le capitaine de catégorie sélectionné. La taille des catégories de produits choisies est également très variable : la catégorie des essuie-tout représente un chiffre d'affaires annuel de 46 millions d'euros quand celui de la catégorie des fromages s'élève à 535 millions d'euros.

Le choix des capitaines doit également permettre une amélioration de la marge du distributeur. Idéalement, le fournisseur-partenaire présente un taux de marge, au niveau de la catégorie, supérieur à celui de la moyenne de la catégorie. La dynamique des ventes espérée de ce fournisseur au sein de l'enseigne doit conduire à une amélioration de la marge globale de la catégorie pour l'enseigne. L'influence d'un effet favorable de composition des ventes sur le taux de marge globale de l'enseigne est attendue. Or, cette préconisation n'est pas non plus respectée. La quasi-totalité des fournisseurs sélectionnés présente une contribution à la formation du chiffre d'affaires global de la catégorie sensiblement supérieure à leur contribution à la formation de la marge de cette même catégorie. Ce n'est pas toujours le fournisseur présentant les meilleures conditions de marge arrière qui a été retenu : quand le leader sur une catégorie de produits est choisi, il apparaît que ce dernier bénéficie souvent de conditions commerciales plus favorables que ses concurrents<sup>142</sup>.

Le choix de certains fournisseurs a réservé quelques surprises. La plupart des fournisseurs sélectionnés affichent une forte dynamique de croissance sur leurs marchés. Une exception concerne le partenaire désigné pour la catégorie des produits pour l'alimentation des chiens et chats. Depuis plusieurs années, cette entreprise perd des parts de marché dans le circuit de distribution des grandes et moyennes surfaces et n'est pas, loin s'en faut, l'acteur le plus dynamique sur la catégorie. De plus, ce fournisseur conduit une stratégie, dans ce circuit de distribution, qui va parfois à l'encontre des préconisations de la responsable marchandises de l'enseigne. Cette entreprise défend ses intérêts au niveau de son réseau de distribution spécialisée qui rendent contradictoires, en tout cas partiellement, les points de vue exprimés sur la manière de développer la croissance au sein de l'enseigne. Il a néanmoins été

---

<sup>142</sup> Il s'agit d'une forme de prime au leader.

préféré<sup>143</sup>, après bien des hésitations, à son principal concurrent. Ce dernier apparaissait pourtant comme le mieux placé, selon les critères génériques de sélection des fournisseurs-partenaires, pour développer les ventes de cette catégorie.

Les difficultés de la sélection du fournisseur sur la catégorie des fromages manifestent l'embarras qu'éprouvent parfois les équipes du distributeur quand aucun des candidats potentiels ne suscite un enthousiasme particulier. Dans ce cas, les circonstances du moment et l'actualité de la relation motivent la décision. Le choix du fournisseur-partenaire a fait l'objet de multiples réflexions au sein de l'enseigne. Trois candidats étaient envisageables, compte tenu de leur taille sur ce marché. Le choix final a été justifié lors d'une réunion en interne. Un ensemble d'arguments dont l'association formait une composition plutôt baroque ont été énoncés. D'une part, il s'agissait du fournisseur de marque nationale avec lequel la direction des achats était la moins fâchée à l'époque – nous verrons par la suite combien les jugements évaluatifs des acheteurs envers un fournisseur sont précaires. D'autre part, l'appartenance de cette entité à l'association E.C.R<sup>144</sup> France rendait plausible l'intérêt manifesté par cette équipe pour une approche des relations fondée sur le mode *plan d'affaires conjoint*. Enfin, ses représentants ont témoigné de leur détermination à entrer dans la démarche en proposant un budget complémentaire d'investissement pour financer des actions supplémentaires à celles déjà décidées dans les engagements initialement pris en 2006<sup>145</sup>. Son directeur commercial avait juré, en quelque sorte la main sur le portefeuille, que toutes ses équipes s'impliqueraient pour la réussite de ce dossier.

La part de marché au sein de l'enseigne de distribution du capitaine de la catégorie des fromages s'est établie à 12,5% en 2005. Cela est significatif mais souligne également le caractère fortement atomisé du marché du fromage. Ce dernier est segmenté en quatorze sous-catégories<sup>146</sup>. Il n'existe pas encore de fournisseur couvrant toute cette variété de l'offre. La responsable des marchandises de l'enseigne sur cette catégorie avait plaidé pour le choix d'un autre fournisseur-partenaire. Elle souhaitait construire la croissance du chiffre

---

<sup>143</sup> La décision favorable de participer au développement d'un programme de fidélité de l'enseigne a probablement augmenté l'attrait de sa candidature.

<sup>144</sup> ECR : Efficient Customer Response.

<sup>145</sup> Le fournisseur sélectionné a notamment débloqué un budget conséquent pour financer une opération de marketing ciblé en utilisant de nouveaux outils de ciblage proposés par l'enseigne. Les résultats n'ont cependant pas été à la hauteur pour cette opération (extrait de la réunion d'évaluation des performances – catégorie des fromages, juin 2006).

<sup>146</sup> Ces catégories sont : enfants, à tartiner, apéritifs, râpés, tranchés, cœur de repas, blocs, pâtes persillées, pâtes molles classiques, spécialités, chèvre et brebis, pick & Mix, salade, allégés. Ces informations proviennent des données du marché Grandes et Moyennes Surfaces du panéliste IRI. Cette nomenclature structure la lecture du marché des fromages chez le fournisseur-partenaire.

d'affaires de cette catégorie en développant des segments où le fournisseur-partenaire, qui a été finalement sélectionné, n'était pas très présent. Dès lors, la sélection de ce fournisseur lui apparaissait comme une limite potentielle au développement de cette coopération.

Pour certaines catégories, il s'est avéré difficile de départager des fournisseurs présentant des niveaux de professionnalisme et de croissance des ventes relativement semblables. Le choix s'est effectué sur des considérations plus relationnelles. Pour la catégorie des lessives, le challenger a été choisi au détriment du leader. La négociation commerciale portant sur les accords couvrant l'année 2006 avait été plutôt difficile avec ce dernier. L'accord avait été signé, non sans quelques psychodrames, le jour même de la date limite permise par la nouvelle circulaire Dutreil. Les équipes du distributeur préféraient travailler avec l'équipe de l'autre fournisseur perçue comme moins « arrogante » et disposant d'une « réelle vision catégorielle<sup>147</sup> ». Le message envoyé aux équipes du fournisseur écarté était toutefois nuancé dans la mesure où ce fournisseur avait été choisi sur une autre catégorie de produits.

Les choix des catégories de produits, de leur périmètre et des fournisseurs-partenaires ne coïncident pas tout à fait avec les critères de sélection retenus au départ. Par ailleurs, le changement fréquent des responsables des marchandises de l'enseigne de distribution<sup>148</sup> handicape la continuité du suivi des actions menées. Aussi, l'optimisme affiché par le directeur des marchandises doit être nuancé : l'affirmation selon laquelle 38% du chiffre d'affaires du secteur des produits de grande consommation est géré en mode *plan d'affaires conjoint* dès la première année s'apparente davantage à un effet d'annonce à usage interne qu'à la réalité de l'étendue de ce nouveau mode de gestion.

---

<sup>147</sup> Il s'agit de propos rapportés lors de discussions avec les responsables des marchandises concernées par ces catégories.

<sup>148</sup> En l'espace d'une année, quatre des seize responsables des catégories sélectionnées sont parties en congé maternité. Une d'entre elle a annoncé son intention de quitter le groupe de distribution. Trois autres ont démissionné. Le turnover est très important dans le secteur de la grande distribution et ces départs ne sont pas toujours vécus comme des drames par la hiérarchie. Le groupe de distribution est, à ce moment là, lancé dans un vaste redéploiement des ressources du siège vers les magasins et que la tendance est plutôt à la réduction des ressources des sièges.

## 2. Des difficultés d'abord internes à l'enseigne

Assez paradoxalement, les équipes des marchandises du distributeur ont insisté, dès le début, sur le fait que l'essentiel des difficultés à surmonter se situaient au sein de l'enseigne. La démarche *croissance plus* confronte les équipes du distributeur au défi de la transversalité.

### 2.1. Un manque déploré de coordination

Le renforcement des liens entre l'exploitation des magasins et la direction des marchandises est présenté comme une condition indispensable pour atteindre les objectifs de la démarche de partenariat.

#### **La croissance plus, c'est ...**

---

Une démarche qui repose sur l'optimisation de chaque catégorie en fonction des marchés et du positionnement de l'enseigne.

- Un changement culturel en interne
- Un renforcement des liens directs entre la Marchandise et l'Exploitation .
- Un projet transversal qui impacte de multiples aspects **80% des actions sont à mener en interne !**
- Un plan de progrès sur 2 à 3 ans avec des étapes bien identifiées.

#### **La démarche *croissance plus* ou le défi de la transversalité<sup>149</sup>**

Un manque de coordination a été déploré au niveau de l'enseigne. Cela a conduit à l'arrivée du nouveau responsable des marchandises et à l'instauration d'une direction des marchandises au sein de l'enseigne des hypermarchés. Il s'agit d'une première réponse, de nature organisationnelle, au constat d'une perte d'efficacité. Le manque de coordination

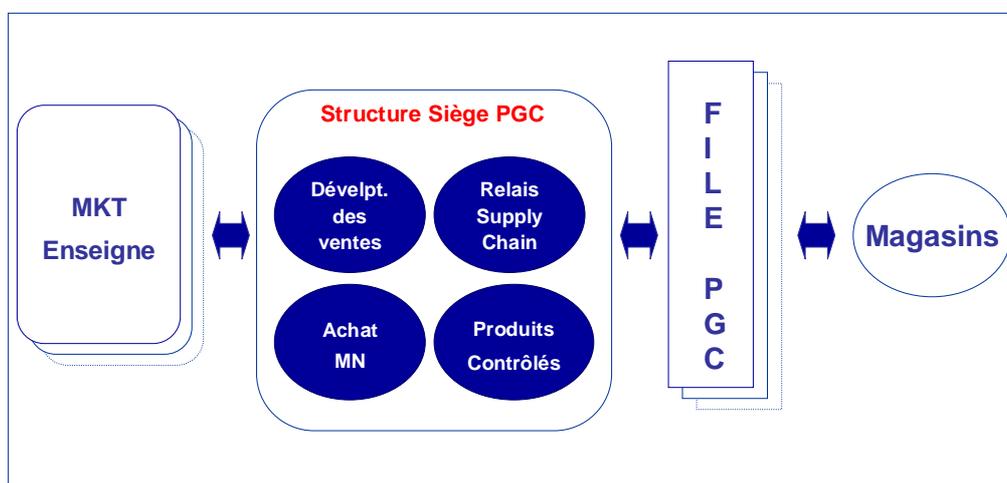
---

<sup>149</sup> Document extrait du kit de déploiement de la démarche *croissance plus*.

entre les décisions prises au niveau de la centrale d'achats et la gestion des opérations au niveau des points de vente semble en être la cause. Dans l'organisation précédente, les questions relatives à la marchandise étaient traitées au sein de la direction des achats du Groupe. Une des raisons - officielle ou objective - expliquant la décision de replacer une direction des marchandises au niveau des enseignes serait à trouver dans l'impossibilité de gérer conjointement la mercatique de l'offre pour différentes enseignes à la fois. La volonté de mieux relier les préoccupations de la direction des marchandises avec celles des magasins de l'enseigne est illustrée par la diapositive suivante.

### Liens Marchandise et Exploitation

**« Le projet croissance plus implique une organisation plus efficace et réactive autour d'objectifs et de processus partagés »**



#### Une réponse organisationnelle au constat d'un manque de coordination<sup>150</sup>

Le titre apposé à ce schéma est probablement trop optimiste. En effet, la vision idéalisée d'un partage d'objectifs et de processus s'oppose à la réalité d'objectifs locaux qui ne sont pas nécessairement convergents au sein du groupe de distribution. La description des relations, parfois houleuses, entre la centrale d'achats et la direction des marchandises constituera une évocation de ce phénomène. La direction des marchandises a été récréée peu après l'arrivée du nouveau Directeur général en charge du format des hypermarchés en 2005 en France. Cette réorganisation est venue réduire le périmètre d'activités de la centrale

<sup>150</sup> Document extrait du kit de déploiement de la démarche *croissance plus*. Voici le sens des abréviations contenues dans ce schéma : « MKT » signifie Marketing ; « Achat MN » signifie Achat des Marques Nationales, « PGC » signifie Produits de Grande Consommation.

d'achats du groupe qui est une entité juridiquement indépendante. Cette dernière négocie désormais uniquement les accords commerciaux avec l'ensemble des fournisseurs<sup>151</sup>. La conséquence directe de cette division du travail est que l'équipe des marchandises ne pilote pas directement le levier de la négociation commerciale. En revanche, elle est responsable de la mise en marché des produits de grande consommation. La définition des assortiments selon les typologies de produits, l'élaboration des plans de marchandisage, la gestion des promotions et des innovations ainsi que le positionnement des prix de vente constituent ses principales prérogatives. Dans l'esprit du directeur des marchandises, les acheteurs doivent être intégrés à la démarche *croissance plus*. Cependant, la responsabilité du pilotage global revient à ses équipes. Lors des premières réunions du lancement de la démarche de partenariat avancé, les acheteurs ont brillé par leur absence. Était-ce une politique délibérée de la chaise vide ou un problème d'organisation des agendas ? Rien ne peut être affirmé avec certitude. Un rappel à l'ordre a été effectué puisque certains acheteurs sont apparus lors des réunions programmées plus tardivement.

La vie organisationnelle s'apparente à une gestion continue des paradoxes. Les problèmes de coordination soulignés entre la direction des achats et des marchandises reposent sur des contradictions entre les objectifs fixés à ces deux directions. Elles se combinent à une rivalité à peine masquée entre les différents responsables de ces directions.

## 2.2. La bataille pour l'obtention de données internes

L'échange d'information institué par la démarche *croissance plus* a posé de nombreux problèmes au sein de l'enseigne. Des acheteurs ont mal accepté la communication de certaines données aux fournisseurs-partenaires. La confection des tableaux de bord implique de rendre apparent un niveau global de marge pour chaque catégorie de produits pour l'enseigne. La construction de cet indicateur, pour sa crédibilité, doit inclure l'intégralité des rémunérations versées à l'enseigne par les fournisseurs. Il s'agit d'un sujet délicat puisque les modalités de rémunération des prestations de service sont éparpillées entre des lignes budgétaires différentes. Il s'agit d'un bric-à-brac de conditions dont la compréhension n'est pas aisée. On se perd facilement dans la sinuosité des méandres qui caractérise les chemins empruntés par ces négociations complexes et opaques.

Des acheteurs se sont opposés à la communication de ces données en mettant en avant

---

<sup>151</sup> Elle négocie pour le compte de l'ensemble des formats du groupe de distribution en France.

deux arguments de nature différente. Premièrement, la direction des marchandises n'a pas à engager des négociations et, deuxièmement, la diffusion de ces données risque de compromettre les prochaines négociations commerciales. Ce dernier argument est contestable pour deux raisons en particulier. D'une part, l'information sur le taux de marge communiqué dans les tableaux de bord inter-firmes indique généralement que les fournisseurs-partenaires affichent un taux inférieur à celui de la moyenne des différentes catégories. Ce constat serait plutôt de nature à conforter l'acheteur lors de sa prochaine négociation, puisqu'il place ces fournisseurs dans une position défensive. D'autre part, la démarche *croissance plus* facilite les négociations pour les prochains accords de l'année suivante. Tous les fournisseurs, choisis en 2006, veulent rester capitaine de la catégorie en 2007 et beaucoup d'autres souhaitent le devenir<sup>152</sup>.

La mauvaise volonté manifestée par la direction des achats à communiquer les conditions négociées a conduit le directeur des marchandises à solliciter l'intervention de la hiérarchie. Un arbitrage favorable à la direction des marchandises a été rendu. Un fichier détaillant l'ensemble des conditions arrière par type de contrat fournisseur sur une base comparable en 2005 et 2006 a finalement été transmis par la centrale d'achats. Mais est-il exhaustif ? Pour s'en assurer, des recoupements entre les taux fournis dans ce fichier et les taux communiqués par les fournisseurs-partenaires ont été réalisées. Des sigles ou des expressions mystérieux sont alors apparus dans certaines discussions comme par exemple l'expression « col Z » ou « bassin de rétention » qui désignent ces petits arrangements entre amis qui font le succès de ces négociations. Le sigle « col Z » désigne la colonne « Z » dans un tableur. Dans cette colonne figure désormais la partie des conditions négociées avec la centrale d'achats par le fournisseur qui ne sera pas connue des différentes enseignes du groupe de distribution. L'objectif est de préserver une partie des conditions de marge arrière au niveau de la centrale d'achats. Elle sera donc « invisible » et ne pourra pas être réintégrée dans les prix de vente aux consommateurs par l'enseigne.

L'argument sous-jacent à ce mécanisme est le suivant. Le groupe de distribution est le client le plus important de la plupart des fournisseurs internationaux en France. Les conditions commerciales devraient être les plus avantageuses. Selon ce raisonnement, un écart de condition commerciale, nécessairement favorable au groupe de distribution par rapport à ses

---

<sup>152</sup> L'ironie de cette anecdote est que, par la suite, les acheteurs sont allés jusqu'à concevoir un habillage juridique à la participation des fournisseurs en tant que capitaine de catégorie. Il s'agissait de faire rémunérer ce service distinct supplémentaire sous la forme d'un « petit contrat » pour les négociations commerciales de l'année suivante... Cette solution n'a cependant pas été retenue notamment en raison d'un avis réservé du service juridique.

concurrents, devrait pouvoir être identifié. Il serait bien de le « sécuriser » de manière à éviter de le réintégrer inutilement dans le prix de vente. L'avantage pour le distributeur est de voir son poids reconnu et de préserver une partie de sa marge dans un environnement concurrentiel où se joue une bataille sur les prix. Pour le fournisseur, il s'agit d'éviter une avalanche de protestations qui ne manqueraient pas d'émaner de la part de ses autres clients, si d'aventure, l'enseigne de distribution décidait de réintégrer, dans les prix de vente aux consommateurs, la totalité de ce qu'il est possible de faire compte tenu de la nouvelle définition du seuil de revente à perte Dutreil. A l'évidence, ce raisonnement est loin d'être partagé par tous les fournisseurs qui connaissent les risques de ce type de manœuvres et la réalité des écarts qu'ils accordent à leurs différents clients.

Les modalités et les montants des marges arrière négociées sont loin d'être transparents. Cependant, nous n'avons fait qu'effleurer la pénombre des accords. Les négociations avec la centrale d'achats en France ne constituent qu'une étape, même si c'est la principale, d'un parcours qui s'étend à différents niveaux dans l'organisation du groupe de distribution. Ce découpage oblige les fournisseurs à négocier plusieurs fois. Cela ne facilite pas la compréhension de la rentabilité globale des fournisseurs et des catégories de produits. Ainsi, après avoir conclu un accord-cadre avec les acheteurs en France, les fournisseurs doivent négocier avec une centrale d'achats internationale. En échange de cette autre négociation, ils obtiennent, en contrepartie, l'engagement que des actions concertées à l'échelle européenne seront menées<sup>153</sup>.

Ce découpage de la négociation commerciale est paradoxal par rapport au discours qui accompagne le lancement de la démarche *croissance plus*. Le levier de la négociation commerciale est certes présent dans cette nouvelle approche. Mais il s'agit d'un levier d'amélioration de la performance parmi d'autres. Cependant, dans la logique actuelle, les projets de développement des ventes sont conditionnés à la signature d'un accord avec la centrale d'achats. Il est certain que les objectifs des directions des achats et ceux de la direction des marchandises ne sont pas tout à fait convergents. De ce point de vue, la démarche de partenariat avancé gagnerait à avoir un interlocuteur unique qui piloterait l'ensemble des leviers au niveau d'une catégorie de produits. Les difficultés rencontrées sont internes à l'enseigne : l'organisation actuelle est très éloignée de l'organisation cible qui faciliterait un pilotage global d'une catégorie de produits.

---

<sup>153</sup> Certains fournisseurs ont très bien compris l'intérêt d'utiliser ce niveau européen de négociation pour faciliter le développement de certains de leurs projets au niveau de l'enseigne en France.

## II. Les limites à l'échange d'information

### 1. Le pilotage à vue des marges avant devenues négatives

Le processus budgétaire a abouti à l'élaboration d'un double budget mensualisé du chiffre d'affaires et de la marge au niveau de la catégorie de produits et au niveau du fournisseur-partenaire pour l'année 2006. Des objectifs de prise de parts de marché ont été également spécifiés. Toutefois, la fixation des objectifs définitifs de croissance du chiffre d'affaires et de la marge a été réalisée unilatéralement par le directeur des marchandises avec ses principaux responsables lors d'une demi-journée de travail.

Bien peu de responsables en interne étaient en mesure d'argumenter sur le taux de croissance de la marge qui pouvait être estimé sur l'année 2006 au niveau de chaque catégorie. Les conditions arrière négociées en 2006 ont été connues très tardivement par les responsables des marchandises si bien que l'impact « des améliorateurs de négociation » n'était que très grossièrement appréhendé. Ensuite, personne n'était en mesure de préciser les effets, sur l'érosion du taux de marge global, du positionnement prix agressif adopté par l'enseigne. La réaction des distributeurs concurrents constitue une variable difficilement prévisible mais déterminante pour estimer le niveau d'érosion de la marge du distributeur. La volonté des concurrents de suivre ou non le positionnement-prix de l'enseigne sera décisive. Depuis le début de l'année 2006, les marges avant<sup>154</sup> dégagées sur ces catégories de produits sont devenues négatives sur les produits de marque nationale en raison du réinvestissement, au niveau des prix de vente au consommateur, d'une partie des conditions arrière. L'apparition de marges avant négatives a révélé un fait important : personne, au sein de la direction des marchandises, n'avait jamais entrepris de les piloter. Sous le régime juridique de la loi Galland, cela n'était pas nécessaire. Les marges avant étaient faibles voire nulles sur les produits de marque nationale. Le taux de marge arrière composait l'essentiel du taux global de marge. Ce taux, une fois négocié, était garanti par les dispositions juridiques de la loi Galland. On se contentait de maîtriser les parts de marché et de développer le chiffre d'affaires.

Enfin, il n'était pas aisé de prévoir l'évolution des parts de marché de l'enseigne. Une amélioration de sa position était perceptible sur la première partie de l'année 2006. Le gain

---

<sup>154</sup> La marge avant désigne la différence entre le prix de vente hors taxes au consommateur avec le prix net facturé. Le réinvestissement d'une partie des conditions arrière rend possible la vente d'un produit au consommateur à un prix inférieur au prix d'achat net facturé.

de parts de marché enregistré s'est cependant réduit sur la fin de l'année, suite à la riposte des enseignes concurrentes. Le positionnement-prix agressif de l'enseigne s'est accompagné de l'introduction de nouvelles formes de promotion<sup>155</sup> inédites en France et du développement de nouveaux avantages pour les clients utilisant la carte de fidélité de l'enseigne. Ces éléments ont expliqué en partie la dynamique favorable des ventes de l'enseigne. Toutefois, le caractère facilement imitable de ces éléments de différenciation confère à ces avantages une portée très éphémère.

De même, la méthodologie préconisée d'élaboration des budgets conjoints suppose de décomposer la croissance attendue du chiffre d'affaires sur l'année 2006 en deux composantes. On distingue une croissance « naturelle », liée à l'évolution normale du marché, et une croissance « plus » qui repose sur l'amélioration des performances rendue possible par les actions décidées grâce à l'engagement de la démarche de partenariat avancé. Le caractère artificiel de cette présentation peut être souligné. D'une part, le processus budgétaire couvrant l'ensemble de l'année 2006 a été finalisé tardivement, au mois de mai 2006. Les premières réunions de lancement de la démarche ont débuté en avril 2006. Dans ces conditions, il semble délicat d'identifier la contribution spécifique de cette nouvelle démarche à la croissance du chiffre d'affaires observée entre janvier et avril 2006, ce qui a cependant été entrepris. D'autre part, les actions décidées, lors des différentes réunions, ne sont pas toutes, loin s'en faut, des actions nouvelles. La plupart d'entre elles auraient probablement été menées même sans l'engagement dans ce partenariat avancé. Ces actions vont produire des effets au mieux dans quelques mois. Il semble hasardeux de prévoir une contribution aussi rapide de la démarche de partenariat à l'amélioration des résultats de l'année. L'analyse des enjeux économiques de certaines actions repose sur des hypothèses plausibles mais très incertaines. Enfin, la lecture de la marge du distributeur a été profondément bouleversée par l'apparition de marges avant négatives. Les nouveaux enjeux du pilotage global de la marge du distributeur ne sont que faiblement perçus par les acteurs de ces relations. L'apprentissage conjoint du pilotage de la marge avant ne fait que commencer. Toutefois, chaque catégorie de produits se voit dotée d'un budget qui sert de point de référence aux acteurs participant aux réunions d'évaluation des performances. Personne ne conteste ouvertement la fragilité des hypothèses qui ont présidé à leur élaboration. Il est vrai que ces chiffres ont d'abord le mérite d'exister.

---

<sup>155</sup> Il s'agit par exemple des promotions « trois pour deux » où le consommateur achète trois produits pour le prix de deux. Les « Bogoff », « buy one get one free », ont été également testés avec succès.

## 2. Des sujets qui demeurent des tabous

L'un des objectifs de la démarche de partenariat avancé est également de favoriser l'échange d'information entre les équipes et d'aborder toutes leurs propositions dans un esprit constructif. Les équipes de fournisseurs ont été sensibles au fait que le directeur des marchandises, lors des différentes réunions de lancement, commente les priorités de l'enseigne ainsi que l'évolution du contexte de la grande distribution en France.

Pendant seize réunions, la même présentation d'un peu plus d'une heure a été récitée, toujours avec le même enthousiasme et le même souci du détail par le directeur des marchandises. Cela constitue vraisemblablement une inflexion notable par rapport aux situations habituellement éprouvées par les fournisseurs. Cependant, des barrières et des limites à cette volonté affichée de transparence sont perceptibles. Il existe des sujets qu'il ne viendrait à l'esprit d'aucun participant d'évoquer en réunion. La confidentialité reste absolue concernant les conditions commerciales obtenues par l'enseigne de distribution avec les autres fournisseurs de marque nationale. De même, le fournisseur-partenaire ne dévoilera jamais les conditions commerciales négociées avec les autres distributeurs. Le développement des produits vendus sous la marque du distributeur n'est pas non plus évoqué. Le contexte institutionnel et législatif est abordé du bout des lèvres.

Ensuite, certains sujets ne vont pas être traités pareillement par toutes les équipes en raison de la manifestation de sensibilités différentes relativement à la diffusion de certaines informations ou de l'existence de procédures internes particulières. L'exemple suivant illustrera ce propos.

L'équipe du fournisseur-partenaire sur la catégorie des produits gazéifiés est très soucieuse de ne courir aucun risque juridique concernant le contenu des données échangées. Tous les supports des présentations réalisées par un membre de l'équipe doivent obtenir une validation de leur département juridique. De même, il n'est pas possible d'envoyer un courriel à un salarié de cette entreprise si l'adresse de l'expéditeur n'a pas été préalablement autorisée. Enfin, nous avons été le témoin de deux scènes qui illustrent cette prégnance collective d'un risque juridique lié à la diffusion d'information. Au moment de l'anniversaire de l'enseigne en 2006, une promotion sur un produit de ce fournisseur a été proposée, au même moment, par un distributeur concurrent à un prix plus attractif. Les équipes des marchandises de l'enseigne étaient en porte-à-faux. Le responsable des marchandises concerné soulignait : « comme on souffre au niveau du chiffre pour l'opération anniversaire, tout ce qui va rester au niveau des magasins, c'est qu'on n'a même pas été capable d'être

placé en prix sur ce produit de base ». Les circonstances ont voulu que cette mauvaise surprise soit découverte par les équipes de l'enseigne le matin même où devait se dérouler une réunion préparatoire de la démarche *croissance plus*. Le responsable de l'enseigne concerné était furieux et questionnait son interlocutrice sur les actions qu'elle comptait prendre à l'encontre du positionnement prix du concurrent. Celle-ci a répliqué que : « chez [nous], il est interdit de prononcer le mot prix chez un client », que son entreprise « n'est pas responsable de la politique prix de ses clients » et enfin « qu'elle avait déjà prononcé deux fois le mot prix depuis le début de la réunion et que, si sa responsable juridique avait été là, on lui aurait depuis longtemps intimé l'ordre de se taire ». Tout cela est dit, naturellement, avec le plus large des sourires et sur le ton le plus courtois. La deuxième scène a eu lieu en juin 2006 lors d'une réunion de suivi de la performance qui s'est déroulée dans un magasin de l'enseigne. La première partie de la réunion a été consacrée à l'analyse de l'évolution de la marge sur la catégorie des produits gazéifiés. Ce n'est qu'une fois ces informations échangées que l'entrée du responsable logistique du fournisseur-partenaire a été autorisée. Il attendait à la porte de la salle de réunion. Cette pratique a été justifiée par le fait que « seuls les membres du comité de direction et le négociateur de l'entreprise connaissent la réalité des accords commerciaux négociés avec les enseignes de distribution ».

Il existe enfin des sujets qu'une des équipes souhaite aborder mais qui va probablement embarrasser l'autre équipe. Ainsi, le Directeur général des hypermarchés a profité des réunions *top to top* pour souligner son point de vue concernant le renforcement du volet pénal contenu dans les dispositions de la circulaire Dutreil. Cet exposé fournit l'occasion de demander aux industriels partenaires d'agir pour en obtenir un assouplissement. Face à cette demande, le responsable de l'équipe du fournisseur présent se contente d'opiner du chef. Il formule une réponse polie qui ne comporte aucun engagement de sa part. Une fois, cependant, une certaine franchise, dont voici le récit, a pu être observée.

Le Directeur général de l'enseigne a exprimé une nouvelle fois, lors d'une réunion *top to top*, son message concernant la nécessaire évolution du volet pénal de la circulaire Dutreil qui constitue, selon lui, un « frein au commerce ». Il critique les déclarations récentes du président de l'ANIA qui s'est félicité du renforcement de ce dispositif de sanctions. Ces propos ont le don d'irriter prodigieusement le Directeur général de l'enseigne. En effet, la multiplication des contrôles exercés actuellement par les autorités publiques et la célérité avec laquelle les dossiers sont traités lui vaut d'être convoqué régulièrement pour s'expliquer sur des infractions relevées en magasin. Il se trouve que l'organisation de l'équipe du fournisseur-partenaire présente lors de cette réunion *top to top* est un membre actif de l'institution ANIA. Elle joue un rôle, avec d'autres industriels, dans la détermination des

orientations de cette institution. Le Directeur général de ce fournisseur-partenaire a donc réagi au discours prononcé par le Directeur général de l'enseigne. Il a souligné notamment qu'il serait très difficile de faire évoluer la loi avant un certain temps compte tenu du contexte politique incertain<sup>156</sup>. La teneur de l'échange verbal entre ces deux responsables peut être restituée ainsi : « Les distributeurs ont un peu l'image de bad boys, et on l'est un peu parfois mais on se soigne [...] ». La circulaire Dutreuil a certainement des côtés positifs mais son volet pénal actuel « c'est de l'excès » ; « Il faut un juriste avant et un avocat après » pour s'engager dans tout nouvel acte de commerce. La réponse du Directeur général du fournisseur a été franche. Il rappelle que les industriels ont demandé et obtenu le renforcement de ce volet pénal car c'était « le seul moyen pour les industriels d'être sûrs que la loi serait appliquée par les distributeurs ».

La crainte des industriels est une guerre des prix destructrice entre les distributeurs. Il faut dissuader ces derniers de fixer le prix de vente des produits en deçà du seuil Dutreuil. « C'est très compliqué de distinguer les distributeurs qui respectent la loi et les autres ». L'exemple souvent cité est celui de la Hollande qui a connu une libéralisation et une déréglementation brutale de ce marché. Une guerre des prix destructrice de valeur s'est déclenchée. Si les industriels, dans leur grande majorité, semblent d'accord avec l'orientation conduisant à une négociation commerciale basée sur la notion de *triple net*, la question demeure entière de savoir comment y parvenir sans déstabiliser ce marché. Le Directeur général de l'enseigne répond que « la Hollande a bon dos ». Il conclut en développant une analyse lourde de menaces : les industriels aujourd'hui passent des hausses de tarif importantes et, pour une large partie, ce sont des hausses techniques visant à maintenir un niveau minimum de prix de vente des produits aux consommateurs. En effet, tout le monde a compris que les distributeurs iront chercher le nouveau seuil de revente à perte Dutreuil pour les produits promotionnés dans les catalogues. A partir du premier janvier 2007, la totalité des marges arrière allant au-delà du seuil incompressible des 15% peuvent être réintégrées dans les prix par le distributeur. Afin d'éviter une baisse significative des prix de vente aux consommateurs, les industriels fixent un nouveau tarif en modifiant leurs conditions générales de vente. Ces hausses de tarif anticipent, en partie, la réintégration probable des marges arrière supplémentaires dans les prix par le distributeur. Au moment des faits relatés, ces conditions générales de vente ne sont pas négociables par le distributeur et sont encore déterminées unilatéralement par l'industriel.

---

<sup>156</sup> L'élection du Président de la République française n'a pas encore eu lieu à ce moment-là.

Ces mesures ont également un côté préventif. Les industriels savent bien que les distributeurs chercheront à compenser la perte de marge induite par le réinvestissement dans les prix de vente d'une partie des marges arrière. Elle peut être équilibrée de différentes manières. L'augmentation des taux de marge arrière dans le cadre des négociations commerciales est un premier moyen. Cela semble être un des objectifs recherchés lors des négociations pour 2007. La conclusion de nouveaux services distincts constitue une autre possibilité. De ce point de vue, une partie des hausses de tarif décidées par les industriels constituent du grain à moudre pour des négociations futures centrées sur la conclusion de nouveaux services distincts. Le problème se situe alors au niveau du formalisme imposé par le nouveau cadre juridique. Il faut prouver l'existence de ce service distinct puisque les contrôles des autorités publiques se font, de plus en plus, sur la réalité de la preuve. Le Directeur général de l'enseigne souligne qu'il va falloir traiter ce point. Des tensions vont inévitablement surgir. Le potentiel d'imagination menant à la conclusion de nouveaux services distincts n'est, semble-t-il, pas illimité.

Il n'y a qu'avec l'équipe d'un autre fournisseur que le Directeur général des Hypermarchés France a renoncé à relayer ce plaidoyer. Il est vrai que, quelques minutes avant le début de la réunion, le directeur de la centrale d'achats, lui aussi présent, avait indiqué que le conjoint de la Directrice générale de cet autre fournisseur-partenaire était un collaborateur du ministre Dutreil et avait participé au processus d'élaboration de la loi...Elle devait donc être bien informée.

Il est sans doute surprenant, pour un observateur extérieur, de constater qu'un des effets de cette nouvelle circulaire sera très probablement de voir les marges arrière augmenter pour compenser les hausses de tarif techniques décidées par les industriels, et ce, alors qu'un des objectifs premiers de cette loi était de les faire diminuer. Le phénomène de hausse de tarif précédemment décrit n'est pas anecdotique : une analyse réalisée par le service des achats nous a été présentée<sup>157</sup>. Elle établit une comparaison de l'évolution des tarifs pratiqués par les grands industriels sur une période de dix-huit mois : les hausses moyennes exprimées en pourcentage sont proches d'un nombre à deux chiffres. On recense même un fournisseur de produits surgelés qui a augmenté, selon cette analyse, ses tarifs de 28,5% sur cette période. La circulaire Dutreil était au départ une loi en faveur des PME et visait à

---

<sup>157</sup> Les centres Leclerc ont également lancé une campagne publicitaire dans la presse pour « informer » le public de ces hausses de tarif significatives et observables à peu près chez tous les grands industriels internationaux. Ils réclament avec force la remise en cause du principe de non-négociabilité des conditions générales de vente des industriels.

la suppression des marges arrière et à la baisse des prix pour le consommateur. Il semblerait, qu'une fois de plus, le législateur ait ouvert une porte mais que le vent s'y soit précipité en même temps que la lumière.

### **3. Des tableaux de bord morcelés**

Il serait tentant de considérer le tableau de bord des catégories de produits mis à disposition dans le kit de déploiement de la démarche *croissance plus* comme une illustration exemplaire de la démarche préconisée par Kaplan et Norton (1996 ; 2006) et connue sous l'appellation de tableau de bord prospectif. Selon cette approche, ce tableau de bord serait l'instrument du contrôle du déploiement de la stratégie définie dans le cadre d'un *plan d'affaires conjoint* au niveau d'une catégorie de produits. La conception de ce tableau de bord s'apparente à un modèle du genre. La présence d'indicateurs financiers et non-financiers, dont certains présentent une dimension prospective évidente, mérite également être soulignée. Certes, aucun indicateur ne peut être rattaché à l'axe « apprentissage organisationnel » mais les trois autres axes d'analyse préconisés par Kaplan et Norton sont facilement identifiables. Des liens de causalité entre les indicateurs peuvent également être suggérés : le chemin menant à l'accomplissement de la stratégie semble balisé.

	<b>Indicateurs</b>
<b>Axe financier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Chiffre d'affaires de la catégorie</li> <li>-Masse de marge de la catégorie</li> <li>-Chiffre d'affaires du fournisseur-partenaire</li> <li>-Masse de marge du fournisseur-partenaire</li> <li>-Valeur des achats réalisés par le fournisseur avec l'enseigne</li> <li>-Taux de marge avant du fournisseur-partenaire de la catégorie de produits</li> <li>-Taux de marge arrière du fournisseur-partenaire de la catégorie de produits</li> <li>-Taux de marge commerciale du fournisseur-partenaire de la catégorie de produits</li> </ul>
<b>Axe client</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Part de marché des différentes enseignes de distribution sur la catégorie de produits au niveau de l'ensemble du marché des grandes et moyennes surfaces.</li> <li>-Part de marché des principaux fournisseurs sur la catégorie de produit au niveau de l'ensemble du marché des grandes et moyennes surfaces. Une distinction des fournisseurs est opérée selon trois catégories : les produits des « marques nationales », des « marques des distributeurs » et les « premier prix ».</li> <li>-Part de marché des principaux fournisseurs sur la catégorie de produits au niveau de l'enseigne</li> <li>-Indice prix des différentes enseignes sur la catégorie de produits</li> <li>-Indice prix des principaux fournisseurs sur la catégorie de produits</li> </ul>
<b>Axe processus interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Taux de service amont (fournisseur → entrepôt) au niveau de la catégorie de produits.</li> <li>-Taux de service aval (entrepôt → magasin) au niveau de la catégorie de produits.</li> <li>-Nombre de jours de stock sur entrepôt au niveau de la catégorie de produits.</li> <li>-Taux de rupture des produits en magasin au niveau de la catégorie de produits.</li> <li>-Taux de service amont (fournisseur → entrepôt) au niveau du fournisseur-partenaire sur la catégorie de produits.</li> <li>-Taux de service aval (entrepôt → magasin)</li> <li>-Nombre de jours de stock sur entrepôt au niveau du fournisseur-partenaire sur la catégorie de produits.</li> <li>-Taux de rupture des produits en magasin au niveau du fournisseur-partenaire sur la catégorie de produits.</li> </ul>

### **Décomposition du tableau de bord inter-firmes préconisé dans le kit de déploiement<sup>158</sup>**

Toutefois, l'exploration des coulisses de la production de ces tableaux de bord conjoints nous interpelle sur l'écart existant entre les intentions initiales des concepteurs de l'outil et la réalité de la portée des informations produites. Premièrement, les informations concernant le positionnement prix n'ont jamais été renseignées. Ces données ne sont pas jugées prioritaires et elles n'existent pas sous cette forme. La gestion des prix s'opère au niveau d'une zone de chalandise et non à un niveau national.

Deuxièmement, les données relatives à l'évaluation de la performance logistique n'ont jamais pu être rassemblées dans ce tableau de bord. La direction de la logistique alimentaire dispose de sa propre nomenclature pour le pilotage de son activité logistique. Ce découpage ne coïncide pas avec la notion de catégorie de produits. Les mailles d'analyse retenues au

<sup>158</sup> Ce tableau synthétise les différents indicateurs du tableau de bord de mesure de la performance d'une catégorie de produits. Ce dernier est extrait du kit de déploiement de la démarche *croissance plus*.

sein de la direction logistique recouvrent des notions explicatives de traitements logistiques différents : « l'épicerie sucrée », « l'épicerie salée » ou encore « la brasserie ». De même, les coûts logistiques sont répartis en fonction de la nature du processus logistique : entrepôt de stockage ou plateforme d'éclatement. Les nombreux retraitements induits par une présentation de la performance logistique selon la catégorie de produits ne peuvent être que très importants. Aussi la partie du tableau de bord consacrée à ces indicateurs de la performance logistique est restée vierge de tout chiffre en 2006.

Troisièmement, les données relatives aux achats de l'enseigne auprès du fournisseur-partenaire doivent être produites par l'équipe du fournisseur. Pourtant, ce dernier ne dispose pas toujours de la décomposition des achats du groupe de distribution en fonction des différentes enseignes. La commande est passée au niveau d'un entrepôt qui peut desservir différents formats de magasin. Il n'est alors pas possible de décomposer les flux des achats entre les différents formats des magasins.

La définition de l'indicateur de la marge, qui a été finalement retenue, s'avère également bien timide au regard de ce qu'elle aurait dû recouvrir en théorie. La gestion d'une catégorie de produits englobe une large part de la chaîne de valeur conjointe aux deux organisations. Des actions comme la mise en place d'un conditionnement en prêt-à-vendre affectent les coûts au niveau de la gestion des flux de marchandises et au niveau de l'exploitation des magasins. L'indicateur de la marge ne permet pas de prendre en compte les effets favorables en termes de gain de productivité et de réduction de ces coûts. Il s'agit de l'appréhension d'une marge commerciale classique qui ne coïncide pas avec le périmètre d'activités potentiellement concerné par la gestion conjointe d'une catégorie de produits.

Enfin, la difficulté d'obtention de ces informations n'est pas imputable à une volonté de freiner l'échange des informations entre les équipes. On ne trébuche pas sur une montagne mais sur une pierre : la production de ces données chiffrées est d'abord rendu acrobatique en raison de difficultés techniques et organisationnelles. Proposer une refonte de la lecture de la performance de l'activité d'un distributeur autour d'un concept nouveau, transversal aux structures en place et inter-firmes constitue, somme toute, une tâche héroïque. L'état morcelé, fragmenté des systèmes d'information de l'enseigne constitue la principale explication du relatif échec de ce projet. L'impression est que cet outil a bien joué un rôle : mais certainement pas celui d'un instrument de contrôle du déploiement d'une stratégie conçue comme un plan conjointement élaboré. Nous nous attacherons, dans la suite de cette thèse, à appréhender son rôle dans ces dynamiques inter-organisationnelles.

Les stratégies relationnelles analysées ne s'apparentent pas à une cible dont l'atteinte est pré-définie au moyen du calcul d'une trajectoire et dont il faudrait contrôler le déploiement par l'emboîtement de tableaux de bord prospectifs. Pour conserver une métaphore balistique, nous justifierons, dans la suite de cette thèse que, dans notre cas, la stratégie c'est un peu comme « tirer dans le noir ». Nous tenterons de proposer quelques éléments de réflexion sur les enjeux posés au contrôle stratégique par l'adoption de cette perspective.

Après avoir traité les limites à l'échange d'information, nous allons maintenant restituer certains moments et épisodes significatifs du développement de la démarche *croissance plus*.

### III. La démarche de partenariat en action : morceaux choisis

L'objet de cette partie est d'illustrer la démarche *croissance plus* en action. Nous avons sélectionné des moments, des événements et des dynamiques qui nous semblent caractéristiques de l'exercice de différentes formes de contrôle de ces relations inter-firmes. Les prémisses du cadre conceptuel, que nous théoriserons dans la troisième partie de la thèse, sont discernables dans le récit que nous faisons de ces épisodes exemplaires.

#### 1. Chronique d'une rupture non annoncée

Le partenariat avec l'équipe du capitaine de la catégorie des fromages s'est brutalement arrêté en septembre 2006. Il est apparu aux différents acteurs de l'enseigne concernés par cette relation qu'il n'était plus possible de travailler avec un partenaire qui, du moins le présumait-on, accordait de meilleures conditions commerciales à d'autres enseignes de distribution françaises. Le récit suivant s'appuie sur notre participation à deux réunions et à quelques apartés ayant eu lieu au cours d'une semaine mouvementée de septembre. Une réunion *top to top*, associant les Directeurs généraux des deux entreprises, devait avoir lieu début octobre 2006. Une première réunion préparatoire a eu lieu le 20 septembre 2006.

Peu avant le début de la réunion, le directeur des marchandises des produits en libre service était dans un certain état d'excitation : « On veut les tuer, j'ai envie de la jouer chaud bouillant » ; « Les acheteurs sont furieux » : « J'ai suggéré d'annuler la réunion *top to top* mais X veut les tacler en réunion ». L'objet de ce courroux s'étalait sur son bureau : la quatrième de couverture du catalogue d'une enseigne concurrente proposait une offre promotionnelle au prix de 3,49 euros alors que, sur la même période, l'enseigne proposait la même promotion mais au prix de 3,51 euros<sup>159</sup>. Il était reproché au fournisseur-partenaire de ne pas avoir prévenu les équipes de l'enseigne de la simultanéité de ces deux offres promotionnelles. Cela était perçu comme la manifestation d'une mauvaise manière. Ensuite, l'enseigne de distribution n'était pas capable, compte tenu des accords commerciaux en vigueur, de s'aligner sur le prix de vente de ce concurrent. La preuve était faite que de meilleures conditions commerciales étaient consenties par ce fournisseur à un distributeur concurrent.

La logique de la circulaire Dutreil instaure une certaine transparence pour les fournisseurs

---

<sup>159</sup> Nous avons conservé l'ordre de grandeur de l'écart constaté entre les prix de vente des deux enseignes.

dont le niveau de marge arrière est compris entre 20 à 33% du prix d'achat net facturé. A partir du premier janvier 2006, il est possible, pour l'enseigne de distribution qui le décide, de réinjecter dans les prix de vente au consommateur l'ensemble des marges arrière allant au-delà du seuil incompressible des 20% dans la limite d'un plafond de 40% du montant total des avantages pouvant être réintégrés. La plupart des distributeurs, pour ne pas courir le risque d'être dépositionnés en termes de prix par rapport à leurs concurrents, se sont mis « à la planche » pour les produits présentés sur les catalogues promotionnels. L'argument suivant est inlassablement répété : « on ne va tout de même pas diffuser des tracts promotionnels à des millions de consommateurs pour leur écrire qu'on est plus cher que le concurrent ».

La réunion préparatoire à la rencontre *top to top* a démarré dans ce contexte menaçant. L'objet de la réunion était de faire le point sur l'ensemble des actions engagées sur le terrain et de réfléchir à la meilleure façon de présenter les résultats obtenus lors de la réunion prévue la semaine suivante. Ces résultats étaient perçus comme très positifs notamment en ce qui concerne la nouvelle implantation de certains produits frais dans le rayon sec des produits apéritifs. Le directeur des marchandises des produits en libre service a rejoint avec retard le groupe de travail et s'est empressé de placer sous les yeux du négociateur de l'équipe du fournisseur la photocopie des deux prospectus en s'exclamant : « N'en parler jamais, y penser toujours ! ». L'équipe du fournisseur n'a pas perdu contenance et la réunion s'est prolongée dans le même esprit constructif qu'au départ même si chacun avait conscience des risques qui pesaient désormais sur le développement de la relation.

Fallait-il ou non arrêter la coopération avec ce fournisseur ? La décision devait être prise au plus haut niveau des dirigeants de l'enseigne mais l'humeur n'était pas à l'apaisement notamment chez les acheteurs qui ne décoléraient pas. La direction commerciale du fournisseur incriminé avait été sommée de s'expliquer sur ces écarts, pour lesquels une compensation était exigée. Tout le monde attendait, au sein de l'enseigne, un geste de leur part. Les retournements de situation ne sont pas si rares et le directeur des marchandises concerné par ce dossier ne voulait pas être pris au dépourvu. Une seconde réunion de préparation a donc été reprogrammée le vendredi de la même semaine. Cette réunion réunissait les mêmes acteurs que la première et était orientée sur la meilleure façon de présenter les « très bons résultats » des ventes de produits frais faisant suite à l'installation d'un meuble réfrigérant dans le rayon sec de certains magasins.

Soudain, sans avoir été invité préalablement, sans avoir la moindre considération pour les participants à la réunion, l'acheteur du groupe de distribution en charge de la négociation

commerciale avec ce fournisseur est entré dans la salle de réunion située au même étage que son bureau. Il n'a pas prononcé un seul mot, et n'avait pas d'autre objectif que de s'avancer vers le négociateur du fournisseur pour jeter violemment sur la table un catalogue d'une autre enseigne sur lequel le prix de deux autres références avait été entouré. Puis, il est reparti, dans une indifférence calculée, en quelque sorte à pas de loup. La scène a duré à peine une quinzaine de secondes mais il est certain que tout le monde avait été ébranlé par cette apparition dramatisée à l'excès. Il a fallu quelques instants au groupe de travail pour se concentrer à nouveau sur les solutions à apporter pour résoudre les problèmes techniques de certains meubles qui venaient d'être installés. La réunion *top to top* a été annulée et il a été décidé d'arrêter la collaboration en mode *plan d'affaires conjoint* avec ce fournisseur.

## **2. La difficile greffe de la démarche au niveau des magasins**

La volonté de placer la catégorie de produits au cœur du développement de nouvelles logiques d'action doit être relayée à tous les niveaux de la relation inter-firmes. Les rencontres fréquentes entre les chefs de rayon de l'enseigne et les représentants des forces de vente des industriels constituent potentiellement un moyen privilégié pour y parvenir. Cela ne va cependant pas de soi.

### 2.1. Les managers du tout

La première difficulté est d'ordre organisationnel. Il existe deux cent dix-huit magasins de l'enseigne en France, et donc autant de situations différentes. L'organisation du point de vente est découpée selon une unité de gestion appelée le rayon qui constitue un regroupement d'un nombre important de catégories de produits. Le chef du rayon épicerie est, par exemple, concerné par cinq des dix-huit catégories de produits gérées en mode *plan d'affaires conjoint*<sup>160</sup>. Les outils de pilotage de la gestion d'un rayon ne lui permettent pas une lecture de son activité selon les différentes catégories de produits. L'évaluation de sa performance est centrée sur la tenue de son rayon. Un chef de rayon est également

---

<sup>160</sup> Il s'agit des catégories de produits suivantes : l'alimentation infantile, l'alimentation pour les animaux domestiques, la confiserie, le café et les céréales.

accaparé par des activités de nature si différente<sup>161</sup> que les préoccupations de la direction des marchandises semblent bien lointaines lorsqu'on les contemple depuis la surface de vente. La vie ordinaire d'un magasin implique que les chefs de rayon doivent constamment passer d'une activité à une autre en raison de tous les micro-événements qui surviennent au cours d'une journée. Les ressources en personnel sont plutôt limitées. Le chef de rayon met souvent la main à la pâte et effectue des tâches de manutention qu'il ne devrait que superviser. L'événement est roi et un chef de rayon est un manager du tout.

Il est également sollicité en permanence par les différentes directions de l'enseigne qui souhaitent toutes développer des projets qui réclament, à un moment ou un autre, son implication. La démarche préconisée par la direction des marchandises n'est qu'un projet parmi d'autres. Par exemple, au même moment, un nouvel outil pour la gestion commerciale et l'approvisionnement des flux en magasin est en cours de déploiement. Les processus de passation de commandes et de gestion des stocks sont modifiés requérant son attention au quotidien. Aussi, il serait optimiste de croire qu'il suffit d'envoyer une information à tous les chefs de rayon leur annonçant la venue du représentant d'un fournisseur-partenaire pour qu'ils les accueillent à bras ouverts. Ils ne connaissent que très peu les enjeux de la démarche *croissance plus* et, parfois, ils ignorent même jusqu'à son existence. Ensuite, ils se réjouissent véritablement de rencontrer des fournisseurs dans leur rayon quand ces derniers viennent aider physiquement à le réimplanter suite à une modification des plans de merchandising. Une opération de réimplantation peut durer une partie de la nuit, voire occuper une partie du dimanche, et toutes les bonnes volontés sont appréciées.

L'obtention d'un rendez-vous avec le chef de rayon n'est pas une chose si facile pour un représentant de la force de vente d'un fournisseur. Ce dernier visite fréquemment les magasins de sa zone sans pour autant rencontrer à chaque fois le chef de rayon correspondant. Un des objectifs de sa visite sur le terrain est de comprendre ce qui se passe réellement au niveau du magasin sur la gestion des catégories de produits dont il doit assurer le suivi. Des mesures d'indicateurs sont collectées au niveau du point de vente : la surface linéaire affectée à la catégorie de produits, le degré de conformité de l'exposition de

---

<sup>161</sup> Voici quelques-unes des principales activités dévolues au manager-métier : gérer le processus d'approvisionnement des linéaires de son rayon pour les promotions et les produits en fond de rayon, encadrer les équipes d'employés affectées au rayon, implanter les linéaires en fonction des plans merchandising émanant de la direction des marchandises selon la typologie qu'il choisit, mettre en avant les promotions des produits de son rayon placées sur les catalogues promotionnels, gérer les dates limite de consommation des produits périssables, limiter les ruptures et les stocks, contrôler les niveaux de la casse et de la démarque des produits, analyser le tableau de bord de suivi de la performance de son rayon, faire des relevés de prix dans les magasins concurrents pour alimenter l'outil national de gestion des prix, gérer la relation client en apportant du conseil au niveau du point de vente et s'occuper de la gestion des retours des produits, etc....

l'offre des produits avec les préconisations émises par la direction des marchandises, le niveau des ruptures constaté au moment de la visite, les promotions en cours au niveau du magasin, les actions des concurrents etc... Un autre objectif est de préparer les opérations à venir impliquant une coordination avec le chef de rayon comme, par exemple, les réimplantations du rayon, le lancement de nouveaux produits, ou encore, le niveau d'engagement pour des promotions à venir.

Cependant, il n'existe pas un point de rencontre systématique permettant de couvrir les différents aspects de la relation au niveau du point de vente, d'élaborer conjointement un diagnostic sur les performances de la catégorie de produits et de piloter la mise en œuvre d'actions décidées conjointement. Les rencontres sont davantage motivées par des événements particuliers comme le lancement d'une innovation majeure par un fournisseur ou tout simplement par le « hasard » de se croiser à l'intérieur du magasin.

## 2.2. Les vases-hésitations de la direction des marchandises

L'intérêt de relayer au niveau du magasin « l'esprit *croissance plus* » est reconnu au niveau de la direction des marchandises. La question est plutôt de savoir comment le faire. Le sujet est complexe pour deux raisons essentiellement.

La première hésitation s'explique par la difficulté supposée, pour un représentant de la force de vente, à endosser le rôle de capitaine de catégorie au niveau du point de vente. L'accès des magasins aux représentants des forces de vente des fournisseurs-partenaires peut être favorisé en instituant, par exemple, un « rendez-vous assis<sup>162</sup> ». Cependant ce point de rencontre n'apporte pas systématiquement une valeur ajoutée pour le chef de rayon. Cela dépend de la capacité du représentant du fournisseur à adopter une vision catégorielle d'ensemble et non plus uniquement le point de vue de son entreprise au sein de la catégorie de produits. Le diagnostic et les recommandations proposés doivent être adaptés à la situation du magasin. On ne compte plus le nombre de fois où le directeur des marchandises a souligné qu'il ne s'agissait pas de faire « un audit » mais de partager « un diagnostic ». La nuance est de taille dans la mesure où il s'agit de proposer conjointement des solutions pour remédier à des problèmes dans le prolongement d'un diagnostic co-construit et partagé.

---

<sup>162</sup> Cette démarche a été mise en place sur la catégorie des produits de la bière et a été nommée « rendez-vous assis ».

De plus, le propre d'un bon commercial est de savoir passer par la fenêtre quand on lui a fermé la porte au nez. Il est certain qu'instituer un « rendez-vous assis » peut être une opportunité pour faire prévaloir les intérêts du fournisseur-partenaire sur la catégorie qui ne convergent pas systématiquement avec ceux de l'enseigne. L'anecdote suivante, racontée par un chef de rayon, en marge d'une réunion qui s'est déroulée dans son magasin, est emblématique de la difficulté à ne pas céder à cette tentation. Un représentant de la force de vente d'un fournisseur-partenaire insistait pour placer un nouveau meuble réfrigérant au niveau des caisses en se prévalant de décisions prises au niveau national. Le magasin était déjà fortement pourvu de cet équipement. Le chef de rayon a donc demandé au représentant du fournisseur de le suivre. Ils sont sortis du magasin et, après quelques pas sur le parking, ce dernier lui a demandé de lui lire le nom de l'enseigne qui était inscrite bien en évidence sur le toit en soulignant que le nom de l'entreprise du fournisseur n'y figurait pas et qu'il ferait bien de s'en souvenir.

Il se peut aussi que le responsable de la force de vente arrive à persuader le chef de rayon d'engager une nouvelle action qui contredit les principes définis au niveau national. Le développement de présentoirs inappropriés pour des opérations de vente en cross-selling a été longuement commenté. Ces actions locales malheureuses et non coordonnées ont des conséquences parfois très brutales : elles provoquent des réactions de rejet au niveau de la direction de l'exploitation des magasins. Chaque année comporte son lot de virages à cent quatre-vingts degrés, de bonnes idées enterrées. Le directeur exploitation de la région parisienne exprime sans détour ce phénomène : « On finit par s'énerver et on fait tout enlever ».

La rapidité avec laquelle se propage des rumeurs ou des condamnations sans appel d'un fournisseur au niveau des points de vente est grande. Le risque de stigmatisation est réel et repose sur des éléments probablement factuels mais partiels. Le directeur de l'exploitation de la région Ouest, à l'issue d'une réunion *top to top* jugée fructueuse avec l'équipe du fournisseur-partenaire sur la catégorie des céréales, indiquait qu'il fallait mieux faire passer les messages au niveau des points de vente car, dans ce métier, il est « difficile de construire mais très rapide de détruire ».

Jusqu'à quel point peut-on faire confiance aux représentants de la force de vente d'un fournisseur pour jouer le jeu de la démarche de partenariat avancé au niveau du point de vente ? Dans quelle mesure les forces de vente sont-elles formées à cela ? Il semblerait, au regard du nombre limité d'initiatives encouragées jusqu'à présent, que la direction des marchandises de l'enseigne soit prudente dans son jugement.

La deuxième raison explicative des hésitations de la direction des marchandises est interne à l'enseigne. Le développement des relations au niveau du point de vente n'a pas été vraiment encouragé par la direction d'exploitation de l'enseigne. Un fort mouvement de centralisation s'est opéré sur une dizaine d'années notamment en ce qui concerne la gestion des prix, des assortiments et des catalogues promotionnels. Le transfert au niveau national de toute une série d'activités qui se déroulaient antérieurement au niveau de point de vente en a été la conséquence logique. Aussi, la gestion de la relation avec les représentants des différentes forces de vente ne constitue plus une responsabilité principale des chefs de rayon.

Beaucoup de fournisseurs se plaignent que les procédures à respecter pour permettre aux représentants de leur force de vente de visiter un hypermarché sont parmi les plus lourdes des enseignes de la distribution. Le magasin doit avoir reçu la veille un fax de confirmation de la venue du représentant de son entreprise. Le renforcement récent de ce dispositif s'explique par le fait que l'enseigne a été reconnue coupable d'un délit de marchandisage<sup>163</sup>

---

<sup>163</sup> La pratique du marchandisage a été encadrée par un texte de loi « tendant à mieux réglementer les pratiques du marchandisage afin d'éviter certaines pratiques abusives constatées dans le secteur de la grande distribution ». Les extraits suivants du rapport parlementaire relatif à cette loi et enregistré à la Présidence du Sénat le 1er juillet 1998 témoignent de la complexité de ce dossier. « Les abus constatés dans la pratique du marchandisage sont de plusieurs ordres. On observe tout d'abord une sous-rémunération des salariés marchandiseurs comparativement aux " employés de libre service " du magasin qui exercent en fait une activité similaire de réassortiment des rayons. Par référence à la convention collective de la grande distribution, on constate que les salaires des marchandiseurs sont inférieurs au coefficient minimum de rémunération d'un employé de libre service. De plus, les primes et autres parts variables qui devraient compléter la rémunération ne sont que rarement prises en compte. Les contrats de travail, qui matérialisent le lien juridique entre le prestataire de services et le salarié, comprennent souvent de nombreuses clauses abusives. Certains contrats portés à la connaissance du rapporteur précisent que les accidents de trajet vers le lieu de travail ne constituent pas des accidents du travail ou qu'un minimum de huit heures de travail est garanti au salarié au cours de l'année. Ces dispositions s'accompagnent de pratiques, notamment en matière de rupture du contrat de la part de l'employeur, qui sont encore plus critiquables. Une autre irrégularité majeure consiste dans le fait que l'autorité hiérarchique qui appartient en droit exclusivement à l'employeur, c'est-à-dire le prestataire de services, a pu être exercée en fait par le personnel du magasin, et notamment par les chefs de rayons. En matière de sous-traitance, cette infraction peut constituer un motif de requalification du contrat de travail au détriment de l'utilisateur. La situation devient encore plus confuse lorsque, comme cela a pu être constaté, c'est le chef de rayon, qui n'est pas l'employeur, qui prend la décision de renvoyer le salarié marchandiseur. Cet exemple illustre également et plus généralement la situation de précarité extrême dans laquelle se situe le salarié. Il n'est pas rare que celui-ci ait, comme nous l'avons constaté, plusieurs employeurs -jusqu'à huit ou dix- et aucune visibilité quant à sa charge de travail à venir. Sous bien des aspects, il apparaît comme taillable et corvéable à merci. En l'état actuel du droit, cette dernière forme de marchandisage est illégale puisqu'elle s'apparente à un prêt de main d'oeuvre illicite ou marchandage. L'article L. 125-1 du code du travail précise que " toute opération à but lucratif de fourniture de main d'oeuvre **qui a pour effet de causer un préjudice au salarié** qu'elle concerne ou d'éluider l'application des dispositions de la loi, de règlement ou de convention ou accord collectif de travail, ou marchandage est interdite ". Si le délit peut être clairement identifié, il s'avère plus compliqué à constater sur le terrain comme en témoignent les difficultés rencontrées par l'inspection du travail pour obtenir sa reconnaissance juridique ; la relation quadrangulaire -salarié, société de marchandisage, fournisseur, utilisateur/client- est le plus souvent trop complexe pour que les infractions soient aisément démontrables ». Les pratiques de marchandisage ont été depuis assainies par les effets de ce texte de loi et il s'agit d'une technique de vente spécifique dont l'utilité est reconnue pour la gestion de certaines catégories de produits.

dans un magasin. Cette question a été ouvertement soulevée lors d'une réunion *top to top*. Tous les représentants de la force de vente de ce fournisseur sont des salariés de cette entreprise<sup>164</sup>. Ils ont été informés des nouveaux enjeux de la relation de partenariat et s'étonnent des difficultés à rentrer dans le magasin. Ils font même parfois état de refus de les laisser entrer : « Vous êtes les seuls à refuser », déclare un représentant du fournisseur. Le Directeur général répond, faussement naïf : « Peut-être, mais nous sommes les seuls à avoir été condamnés et donc apparemment nous sommes les seuls à avoir commis un délit de marchandisage ».

### 2.3. Des possibilités nouvelles de lecture de la performance

La mesure de la performance commerciale au niveau du magasin est, jusqu'à présent, suivie au travers de l'évolution du chiffre d'affaires de chaque rayon. La contribution de chaque catégorie du rayon à cette performance n'est pas systématiquement analysée. Réaliser son budget, pour un chef de rayon, consiste d'abord à atteindre le chiffre d'affaires prévisionnel de son rayon appréhendé globalement. De plus, on ne tient pas compte, dans cette appréciation de la performance, de la part de marché du magasin sur sa zone de chalandise au niveau de chaque catégorie de produits. La performance est principalement appréhendée par la mesure de la variation de chiffre d'affaires du rayon d'une année sur l'autre pour les magasins. Les objectifs de croissance du chiffre d'affaires sont, pour la plupart, basés sur des moyennes fixées au niveau national. Ces taux moyens sont ensuite déclinés au niveau des magasins.

Toutefois, cette approche est contestable car elle ne tient pas compte de la situation de chaque magasin. Un fort taux de croissance du chiffre d'affaires d'un magasin sur une catégorie entre deux périodes ne signifie pas que ce magasin est performant. Sa performance est davantage liée à sa part de marché sur cette catégorie au niveau de sa zone de chalandise. Une forte progression entre deux périodes du chiffre d'affaires peut cacher une sous-performance, en termes de parts de marché, sur une zone de chalandise. Symétriquement, une progression, même modeste, d'un magasin sur une catégorie peut être interprétée comme une bonne performance, si la part de marché sur site du magasin est très supérieure à celle détenue par l'enseigne au niveau national.

---

<sup>164</sup> Le fait que les représentants de la force de vente soient, juridiquement, des salariés du fournisseur est important et offre une garantie au distributeur. En effet, il existe des configurations plus complexes et beaucoup plus risquées pour le distributeur, notamment lorsque le fournisseur fait appel à une société de sous-traitance. La note de bas de page précédente éclaire cet aspect des choses.

Un outil nommé « base potentiel magasin » a été développé et permet une lecture inédite de la performance des magasins. Deux nouveaux indicateurs ont été retenus : la part de marché sur site au niveau de la catégorie<sup>165</sup> de produits et son taux de fréquentation<sup>166</sup>. Des nouveaux « potentiels de chiffre d'affaires » sont ainsi déterminés. Par exemple, on compare la part de marché sur site détenue sur une catégorie par rapport à la part de marché du rayon sur le site. Pour les familles où la part de marché sur site de la catégorie est inférieure à celle du rayon, on met en évidence un « potentiel », qu'il « faut aller chercher<sup>167</sup> ». Il s'agit de permettre une lecture beaucoup plus dynamique des performances au niveau du magasin. Le caractère dynamique est renforcé par la saine émulation qui accompagne la diffusion de ce nouveau tableau de bord : les magasins sont classés au niveau de chaque catégorie en fonction de la valeur de ce « potentiel ». Un directeur de magasin reçoit chaque mois la liste des catégories de produits pour lesquelles « un potentiel » a été identifié. Il ne s'agit que d'un outil et il conviendrait assurément d'observer tous les effets pratiques liés à son engagement. Théoriquement, il permet de mettre en relief des zones de sous-performance jusqu'à présent peu explorées.

Constaté une mauvaise performance sur une famille de produits au niveau d'un magasin ne suffit pas. Il faut être en mesure de comprendre cette situation pour pouvoir concrètement « aller chercher » ce potentiel. La direction des marchandises compte s'appuyer sur les forces de vente de certains fournisseurs-partenaires pour cet aspect des choses. Il a été décidé de communiquer, à certains d'entre-eux, la liste des dix magasins présentant les plus forts potentiels. L'objectif est d'organiser un dialogue entre le représentant de la force de vente et le chef de rayon de ces magasins. Il s'agit d'élaborer un diagnostic sur les raisons de cette sous-performance au niveau du site, de définir des actions à mener pour améliorer la situation et, enfin, de suivre dans le temps les effets de ces actions.

---

<sup>165</sup> La famille de produits constitue un niveau d'analyse plus fin que la catégorie.

<sup>166</sup> La part de marché sur site d'un magasin au niveau d'une famille de produits est renseignée par les panélistes. Le taux de fréquentation au niveau d'une famille de produits provient de l'exploitation des données issues des cartes de fidélité de l'enseigne. Ce taux résulte du ratio suivant : le nombre de clients ayant acheté au moins une référence sur la famille de produits / le nombre total de client ayant réalisé au moins un achat alimentaire.

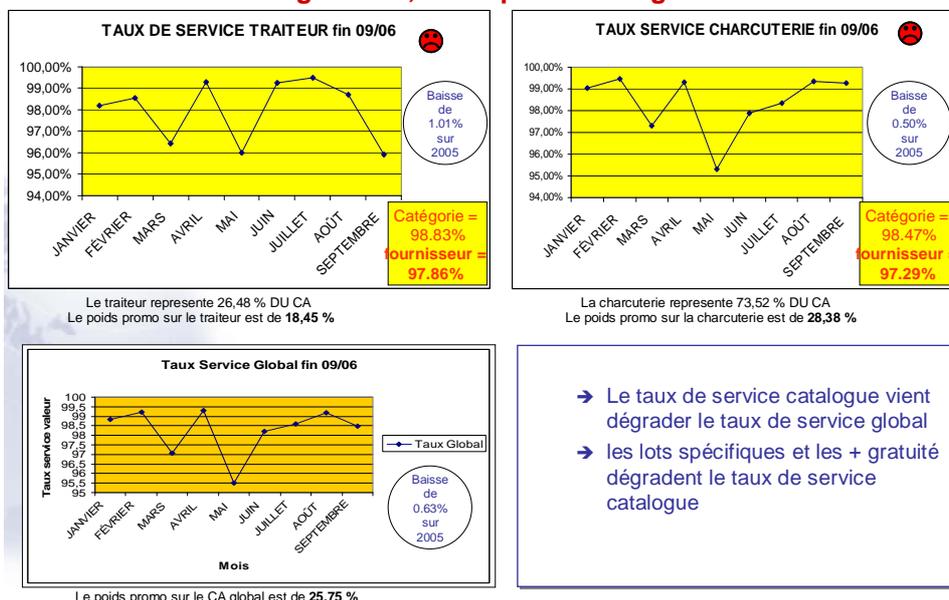
<sup>167</sup> D'autres potentiels sont calculés : un autre calcul est de comparer l'évolution de la part de marché de la famille de produits sur le site entre deux dates. Cela permet d'identifier la variation de chiffre d'affaires liée à la prise de part de marché sur la famille de produits au niveau du site. Enfin, on peut mesurer l'évolution de la part de marché de la famille de produits au niveau du site entre deux dates par rapport à l'évolution de la part de marché du rayon entre la même période afin de comparer les deux taux d'évolution.

### 3. Des jours « avec » et des jours « sans »

La réunion *top to top* qui s'est déroulée en octobre 2006 avec l'équipe du fournisseur-partenaire sur la catégorie des produits de charcuterie a été plutôt mouvementée. L'équipe du distributeur s'est employée à démontrer les insuffisances ressenties au niveau de la coordination des actions menées. Trois motifs d'insatisfaction ont été évoqués : la gestion des flux logistiques, la gestion des prix de vente des produits chez un concurrent du format hard-discount, et le manque d'ambition dans le plan d'actions proposé au niveau de la catégorie de produits. La réunion a classiquement commencé par la présentation des résultats obtenus sur la catégorie par un membre de l'équipe du fournisseur. Au cours de cette présentation, des données concernant la dégradation du taux de service des produits en promotion sont commentées. L'analyse de la situation proposée par l'équipe du fournisseur peut être résumée ainsi : après une période de turbulence sur le flux promotionnel, la situation s'améliore même si l'objectif de taux de service n'est pas encore atteint. Le responsable des flux logistiques de l'enseigne choisit ce moment pour intervenir afin de « constater l'écart de perception qu'il a sur l'évolution de la situation ». Il s'appuie sur les diapositives suivantes pour montrer la persistance du mauvais taux de service :

98,83% au global en 2005, 98,18% à fin septembre 2006

#### Taux de service en régression, faible pour la catégorie



#### Le tableau de bord de la performance logistique d'un fournisseur-partenaire<sup>168</sup>

<sup>168</sup> Diapositive extraite d'une présentation projetée par le responsable des flux logistiques des produits frais de l'enseigne lors d'une réunion *top to top* concernant la catégorie des produits de charcuterie.

« J'ai voulu grossir un peu le trait », mais puisqu'on est là « pour tout se dire », voilà quelques « instants saisis au vol », quelques « morceaux choisis », illustrant l'état de notre relation logistique ». C'est donc sur un ton très calme que l'argumentation suivante a été développée par le responsable logistique.

## Relation logistique

### ☐ Qualité et régularité des livraisons

- De forts mélanges sur les palettes = un référence se retrouve sur plusieurs palettes
- Hauteurs de palettes parfois très importante rendant le déchargement et le tri difficiles
- Temps de triage des palettes = 10 palettes à réception peuvent donner 30 palettes en préparation : +40% de temps que pour les autres fournisseurs => mauvaise productivité
- Gerbage de palettes provoquant des casses (écrasement colis) 
- Problèmes de retards sur une plateforme

### ☐ Projets supply chain en cours

- Aucun à date
- Pistes
  - Prévisions
- Pas d'interlocuteur unique pour la supply chain

## Une évaluation d'une relation du point de vue de la Direction logistique de l'enseigne<sup>169</sup>

Il nous semble que le Directeur général du fournisseur-partenaire, présent à cette réunion, découvrait l'ampleur des problèmes logistiques avec cette enseigne. Il est probable que sa propre équipe en interne avait plutôt mis en avant les difficultés du distributeur à planifier les flux promotionnels pour expliquer la dégradation du taux de service. Mais le coup de grâce a certainement été la présentation de cette dernière diapositive illustrant les conditions dans lesquelles certaines livraisons des produits sont réceptionnées sur une plateforme d'éclatement. Un silence éloquent s'est ensuite propagé dans l'assemblée.

---

<sup>169</sup> Diapositive extraite d'une présentation projetée par le responsable des flux logistiques des produits frais de l'enseigne lors d'une réunion *top to top* concernant la catégorie des produits de charcuterie.



### **La projection de photographies embarrassantes pour l'équipe d'un fournisseur<sup>170</sup>**

La réunion s'est poursuivie d'une manière plus constructive, chacun indiquant le besoin de mieux coordonner et piloter les flux logistiques. Le Directeur général de l'enseigne a expliqué : « on ne veut plus parler de logistique mais de supply chain, il faut que le flux des marchandises soit régulier, on est gagnant si on trouve ensemble des solutions ». Il a ensuite ajouté : « le taux de service sur entrepôt je m'en moque, ce qui compte c'est notre performance logistique au niveau du rayon du magasin ». Il s'agissait là de souligner que la dégradation du taux de service constaté au niveau des plateformes d'éclatement devait masquer des taux de ruptures au niveau des linéaires du magasin encore plus importants. « Il faut partager nos outils », « on veut plus de travail en commun, plus de concertation, on veut des équipes différentes ».

Puis, un nouveau sujet a été abordé par le directeur de la centrale d'achats. Un prospectus d'un concurrent du format de hard-discount proposait, cette semaine là, certains produits de la marque phare du fournisseur à un prix de vente si bas que l'enseigne ne pouvait pas s'aligner. Il résume ainsi sa position : « Cela nous est insupportable, je pense que nous sommes mal traités au niveau des conditions commerciales ». « Cela a été le feu la semaine dernière » répond le Directeur général du fournisseur qui tente une explication du différend

<sup>170</sup> Diapositive extraite d'une présentation projetée par le responsable des flux logistiques des produits frais de l'enseigne lors d'une réunion *top to top* concernant la catégorie des produits de charcuterie.

qui semble opposer son entreprise avec ce client du format de hard-discount. Ce dernier ne serait pas autorisé à pratiquer des prix de vente aussi bas. « Cela va devenir un incendie » rétorque le directeur des achats de l'enseigne qui réclame des mesures pour faire cesser cette situation.

Le Directeur général des hypermarchés reprend la parole à ce moment-là, probablement pour éviter un dérapage de la réunion et pour repréciser sa position : « On ne peut pas développer une relation sur un climat de suspicion ». Il explique également qu'il est tout à fait « troublant » qu'un concurrent puisse, sur un prospectus distribué en très grande quantité et nationalement, prendre le risque de pratiquer un prix de vente illégal au regard des nouvelles définitions de la notion de seuil de revente à perte. Enfin, le dernier mot revient à un des directeurs d'exploitation de l'enseigne en charge des opérations sur une région en France. Ce dernier exprime le point de vue des magasins de l'enseigne qui sont confrontés, dans leur zone de chalandise, à ce concurrent hard-discount avec lequel ils ne peuvent pas s'aligner en prix : « on détruit beaucoup avec des actions comme celles-là ».

Enfin, le plan d'actions présenté au niveau de la catégorie fait l'objet de différentes remarques peu amènes de la part du directeur des marchandises. Il le juge faiblement ambitieux au regard des nouvelles possibilités de coopération proposées par l'enseigne. L'absence « d'une vision catégorielle » est aussi soulignée. L'essentiel des actions proposées concernent surtout le fournisseur-partenaire plutôt que l'ensemble de la catégorie. La réunion se termine sur une note positive : le Directeur général du fournisseur indique qu'il prend personnellement l'ensemble des points soulignés au cours de la réunion et que ses équipes reviendront rapidement avec des réponses concrètes. Le Directeur général des hypermarchés souligne enfin : « Nous sommes loin d'être parfaits » ; « des problèmes, il y en aura toujours » ; « il faut mieux communiquer entre les équipes ». Enfin, une fois la réunion terminée, un des responsables de l'équipe du fournisseur nous glisse à l'oreille : « je crois que cette réunion va nous permettre de faire passer des messages en interne ».

#### 4. L'incrément des intérêts habilement composés

« On sent [au sein du distributeur] la volonté d'aller vite et de bousculer dans le bon sens du terme. Cela emporte l'industriel qui doit aussi remettre en cause certaines pratiques et dogmes en interne pour apporter des réponses aux demandes de notre client ».

Le message d'un des responsables de l'équipe du fournisseur-partenaire sur la catégorie du café au sujet de la démarche *croissance plus* traduit une approche volontariste pour tenter de satisfaire au mieux les nouvelles demandes de l'enseigne. Travailler en mode *plan d'affaires conjoint* permet, selon ce point de vue, de disposer d'un laboratoire d'expérimentation. De nouveaux leviers d'action peuvent être testés afin d'identifier et généraliser « les actions qui marchent » au niveau de cette catégorie de produits. La prise de conscience de la précarité des positions commerciales sur ce marché est probablement à l'origine du comportement pragmatique de l'équipe du fournisseur-partenaire. Le développement rapide du segment des dosettes de café a provoqué récemment une redistribution des cartes entre les principaux acteurs de ce marché.

La catégorie des produits du café<sup>171</sup> est très importante pour un distributeur puisque le taux de pénétration du rayon au sein du canal de distribution formé par les grandes et moyennes surfaces est de 85%. Presque tous les adultes de 30 à 50 ans en boivent : il s'agit de la deuxième boisson la plus consommée après l'eau (15,2 actes par semaine). En France, on mesure une consommation moyenne par an et par habitant de 5 kg de café, ce qui nous place à égalité avec les américains, mais derrière les allemands (6 kg) et surtout les suédois (10 kg) et les finlandais (12 kg).

La consommation de café se réalise à 70% à partir d'achats réalisés en grandes et moyennes surfaces et à 30% en restauration hors foyer. La valeur des ventes représente 1,4 milliard d'euros par an soit 6,1% du chiffre d'affaires de l'épicerie. Cette catégorie de produits génère du trafic dans le magasin puisque les achats de café sont listés à 88%. Par ailleurs, 62% des acheteurs de café font leurs courses dans leur magasin principal, ce qui traduit son caractère fidélisant pour une enseigne. Enfin, ce marché est très réactif à la promotion. Cette catégorie de produits est composée de trois segments principaux : le soluble qui représente

---

<sup>171</sup> La présentation du cas de la catégorie du café est basée sur des informations qui sont extraites des quatre réunions auxquelles nous avons participé au cours de l'année 2006 réunissant des membres des équipes du fournisseur et du distributeur.

26%<sup>172</sup> de la part de marché valeur des ventes, le torréfié traditionnel 60% et les dosettes de café 14%. En termes de croissance du chiffre d'affaires de cette catégorie, ce dernier segment tire la croissance avec une variation annuelle de +34% à fin septembre 2006 selon les données du panéliste Nielsen. En revanche, le soluble décroît légèrement de -0,7% et le torréfié croît de +1,3% sur la même période.

Le marché des dosettes de café est présenté comme une nouvelle étape dans le développement de la valeur sur cette catégorie par l'équipe du fournisseur qui s'appuie notamment sur deux éléments : le prix de vente à la tasse et la dynamique de croissance des dosettes de café sur un horizon de cinq ans. Le marché du café est un marché très concentré puisque trois acteurs représentent environ 70% des ventes réalisées dans les grandes et moyennes surfaces. Le fournisseur-partenaire réalise une très bonne performance au sein de l'enseigne (+1,7 points de part de marché) alors que, sur l'ensemble du marché des grandes et moyennes surfaces, cette entreprise perd légèrement des parts de marché au profit notamment des marques de distributeur.

La contre-performance apparente du fournisseur Nestlé<sup>173</sup> (-1,4 points de part de marché au sein de l'enseigne et -1,2 au sein des grandes et moyennes surfaces) doit cependant être nuancée. Une approche différente relativement au choix du canal de distribution des dosettes de café a été retenue. Les dosettes de café Nespresso ne sont pas commercialisées dans le circuit des grandes et moyennes surfaces. Cela a constitué une mauvaise surprise pour les distributeurs qui se voient privés d'une marge commerciale sur la vente de ces produits. La guerre des dosettes de café a bien lieu sur ce marché et les trois fournisseurs de marques nationales s'affrontent pour conquérir des parts de marché.

Le fournisseur Nestlé a opté pour le développement de la machine Nespresso et commercialise les dosettes uniquement dans des boutiques spécialisées. Le fameux « What else ? » prononcé par l'acteur Georges Clooney au cours d'une séquence publicitaire désormais célèbre, illustre bien la volonté de rompre avec l'univers de consommation traditionnelle du café. Si les machines Nespresso sont bien vendues dans les hypermarchés de l'enseigne, les dosettes s'achètent dans un autre circuit de distribution. L'équipe du fournisseur-partenaire ne se prive pas de rappeler que l'enseigne « se tire des balles dans le

---

<sup>172</sup> Les données chiffrées concernant les trois segments de la catégorie du café couvrent la période allant de décembre 2005 à juillet 2006. Les taux de croissance présentés traduisent les variations observées entre ces deux dates sur les grandes et moyennes surfaces.

<sup>173</sup> L'entreprise Nestlé n'est pas le fournisseur-partenaire de la catégorie du café.

« pied » en soutenant la vente des machines Nespresso. Chaque fois que l'enseigne vend une telle machine, elle se prive de la vente du café qui permet son utilisation.... Une fois que la machine a été achetée par un client, celui-ci devient captif de la marque Nespresso pour l'achat des dosettes. Généralement, l'équipe du distributeur ne s'empresse pas de réagir à cette remarque. Tout le monde est conscient de la justesse de cette analyse. Cependant, le chiffre d'affaires réalisé par la vente de ces machines fait partie du secteur non alimentaire du magasin. Il s'agit d'une autre organisation à l'intérieur de l'enseigne avec laquelle il n'est pas si facile de frayer en bonne intelligence.

Le fournisseur-partenaire a choisi de lancer une autre marque. La vente de ses dosettes est conditionnée à l'achat de la machine du même nom. Dans ce contexte, il importe de développer les actes d'achat de cette machine puisque son propriétaire devient ensuite captif. Les dosettes et les machines de ce fournisseur sont commercialisées dans le circuit de distribution des grandes et moyennes surfaces.

La part de marché des dosettes de café au sein de l'enseigne est supérieure à celle observée sur le marché dans son ensemble (17,5% du chiffre d'affaires au sein de l'enseigne contre 13,8% au niveau de l'ensemble du circuit des grandes et moyennes surfaces). Le choix effectué par les équipes marchandises de développer très tôt ce segment dans les linéaires de l'enseigne explique cet écart favorable pour l'enseigne. Des parts de marché sur la catégorie du café ont été reprises et consolidées en s'appuyant sur la dynamique du segment des dosettes et sur celle du fournisseur-partenaire. Les deux facteurs-clés de succès qui ont été conjointement identifiés sont d'une part « de maintenir les grands équilibres sur les marchés historiques » en continuant fortement à actionner la promotion sur le segment des torréfiés et en sécurisant sa capacité linéaire et, d'autre part, d' « activer la croissance du marché des dosettes ». Le développement du linéaire consacré aux produits du café, le renforcement de l'association machine-dosette au niveau des points de vente, la lutte contre les ruptures trop importantes sur ces produits et le référencement rapide des innovations sont les principaux leviers d'action.

Un ensemble d'actions ont été menées dont on peut argumenter qu'elles coïncident à la fois avec les intérêts du distributeur et du fournisseur-partenaire.

Premièrement, sur la catégorie des produits du café, l'ensemble des magasins de l'enseigne a le choix entre trois typologies différentes d'assortiment. En fonction de sa taille et de sa clientèle, le chef de rayon concerné choisit la typologie la plus appropriée. Le nombre de références dans chacune d'entre elles les distingue. La place en linéaire nécessaire pour

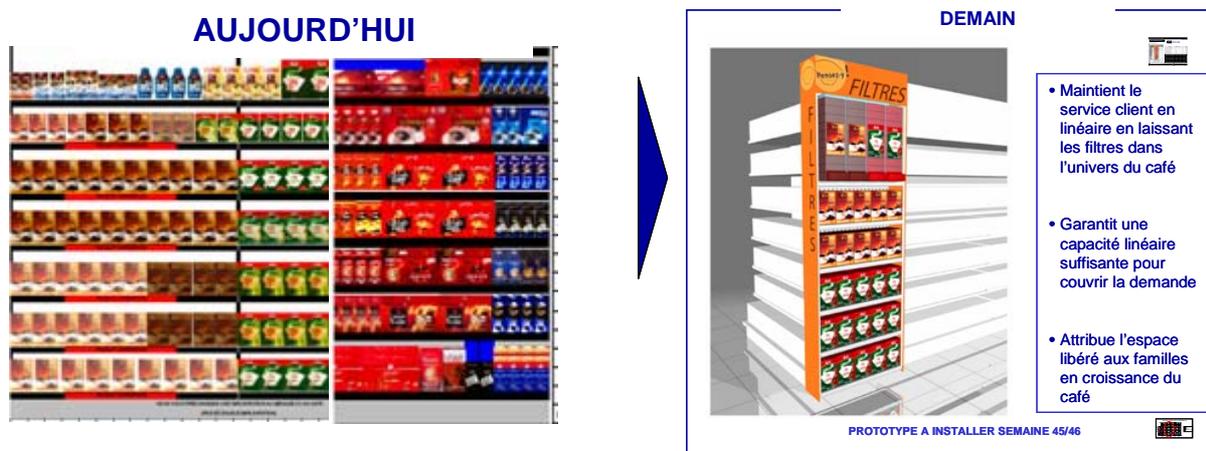
exposer l'offre correspondante varie également selon la typologie. Deux actions ont été prises en 2006 qui ont contribué au développement de l'offre. Le nombre de références par typologie a fortement augmenté en 2006 (+6% au total) et les magasins ont été incités à monter en puissance au niveau du choix de la typologie (67 magasins sur les 217 ont choisi une typologie plus importante en 2006). De même, les plans de merchandising ont accordé un espace mesuré en mètre linéaire plus important pour cette catégorie (+ 8% en moyenne).

L'ensemble combiné de toutes ces mesures a permis d'accroître l'offre globale, et de conserver la place accordée en linéaire pour les segments traditionnels du café qui ont vu également leur nombre de références augmenter. Le développement important de l'espace en linéaire accordé pour permettre l'exposition des nouvelles offres pour le segment des dosettes de café a également été possible.

Deuxièmement, les équipes ont cherché des nouvelles solutions pour continuer à augmenter l'espace d'exposition des produits du café tout en limitant le taux des ruptures sur ce segment qui est très élevé. Ce dernier est estimé par l'équipe du fournisseur-partenaire à 14,2%, ce qui correspond à un taux deux fois plus élevé que la moyenne des produits du rayon de l'épicerie. L'équipe du fournisseur-partenaire propose, avec une évolution de terminologie notable, non plus la déportation des filtres à café mais la mise en place d'un cross-selling permanent. La question du lieu d'implantation des filtres à café au niveau du magasin est symptomatique des difficultés organisationnelles internes à l'enseigne. Le chiffre d'affaires des filtres à café appartient au secteur non alimentaire et non au rayon de l'épicerie. Selon la nomenclature des produits propre à l'enseigne, un filtre à café est lié à l'équipement en machine. Cependant, le consommateur ne comprendrait pas que l'on vende uniquement des filtres à café dans la partie non alimentaire du magasin. La plupart des magasins ont depuis longtemps une double implantation : une implantation pour 91% dans le rayon épicerie dont 86% à l'intérieur des gondoles et une deuxième implantation à proximité de l'endroit où sont vendues les machines à café.

La mise en rayon des filtres à café dans le rayon épicerie est assurée par les équipes du rayon non alimentaire du magasin. L'éloignement géographique entre ces deux rayons à l'intérieur du magasin occasionne des ruptures d'approvisionnement. La place occupée à l'intérieur du linéaire de l'épicerie par les filtres à café est convoitée. Selon les informations remontées par la force de vente du fournisseur-partenaire, la place en linéaire occupée par les filtres à café permettrait d'augmenter de +6% l'espace d'exposition des produits de café. Le sujet est très sensible au sein de l'enseigne et le fournisseur-partenaire propose de développer un meuble spécial qui serait fixé dans le prolongement du rayon. Les deux

documents suivants illustrent ce nouveau concept.



### Un nouveau concept d'exposition des filtres à café proposé par le fournisseur-partenaire<sup>174</sup>

L'équipe du fournisseur propose d'investir dans un meuble pour exposer des produits qui ne sont pas les siens. Cette proposition semble astucieuse car elle permet de tenir compte des freins habituels et le plus souvent internes à l'enseigne. Jusqu'à présent, ils n'ont pas permis de libérer la place accordée dans ce rayon aux filtres à café. Un test est en cours et il reste à adapter le meuble pour respecter la nouvelle charte signalétique de l'enseigne.

Dans la même veine, l'équipe du fournisseur propose d'équiper les magasins d'un autre meuble qui serait situé au niveau de l'offre des appareils électroménagers et ne concernerait que l'exposition des dosettes de café. Cela permettrait, selon l'argumentaire de cette proposition, de renforcer l'association entre les machines et les dosettes de café, d'augmenter la capacité de stockage des dosettes au niveau du magasin et donc d'agir indirectement sur les ruptures constatées. Cette action qui pourrait être déployée dans l'ensemble des magasins, augmenterait de +5% la capacité linéaire d'ensemble pour l'offre des produits du café. Enfin, une autre action proposée, toujours dans le but de recruter des nouveaux clients sur le segment des dosettes de café est d'exposer des machines à café à vendre au niveau du rayon épicerie comme le suggère l'illustration suivante.

<sup>174</sup> Document extrait d'une présentation projetée lors d'une réunion *top to top* de la catégorie du café.



### **Proposition d'une action visant à renforcer l'association machine-dosette<sup>175</sup>**

L'ensemble formé par ces propositions contribue à renforcer la place des dosettes de café sur ce marché au sein de l'enseigne mais aussi à favoriser le développement des ventes des produits du fournisseur-partenaire. L'incrément d'intérêts habilement composés est le produit, pour les deux parties, de la dynamique nouvelle initiée sur cette catégorie.

## **5. Des idées qui s'hybrident : l'exemple du cross-selling**

Le cross-selling est une technique de vente ayant un double objectif. Il s'agit à la fois de susciter des achats additionnels d'impulsion et d'améliorer le taux de marge moyen de la catégorie, en jouant sur la composition de la répartition des ventes à l'intérieur de cette catégorie. Des produits à forte marge unitaire sont proposés à des endroits judicieusement choisis du magasin et durant des périodes de temps limitées et significatives pour le consommateur. Cela permet d'associer le produit ainsi exposé à la survenance d'un événement particulier comme la fête des mères, les fêtes de Pâques, Halloween, ou encore la coupe du monde de Rugby. Le produit exposé en cross-selling doit être placé au bon endroit et proposé au bon moment aux clients. Toutefois, il ne constitue pas un nouveau produit. Il dispose, le plus souvent, d'un emplacement au sein de son linéaire d'origine. Il

<sup>175</sup> Document extrait d'une présentation projetée lors d'une réunion *top to top* de la catégorie du café.

s'agit de l'exposer pendant une période de temps limitée et choisie à un double endroit à l'intérieur du magasin. Les deux caractéristiques des produits recherchés pour une vente en cross-selling sont la forte marge unitaire et le faible volume physique du produit. Sa deuxième implantation doit être judicieusement choisie afin de l'exposer dans le sens du flux des consommateurs sans pour autant les perturber. Les choix du mobilier et des lieux d'exposition sont décisifs. Le client qui fait ses courses ne doit pas être dérangé mais mis en situation de réaliser un achat d'impulsion supplémentaire.

Trois catégories de ventes de produits en cross-selling ont été définies. On distingue d'abord les produits dont l'achat est le plus souvent non planifié ou d'impulsion. La vente se provoque dès la rencontre du consommateur avec le produit. Il n'est pas nécessaire de réfléchir à une logique d'association entre des produits de différentes catégories. Le chewing-gum ou plus généralement la petite confiserie en sont des illustrations. Une deuxième catégorie correspond aux produits de consommation complémentaire : des sauces dans le rayon des pâtes alimentaires ou des sirops dans le rayon des crèmes glacées. Enfin, une troisième catégorie est constituée par des produits d'utilisation complémentaire qui sont souvent situés dans des secteurs différents et éloignés du magasin : les tire-bouchons avec le vin, les ouvre-boîtes avec les conserves, des petites bouteilles de rhum avec des paquets de farine. Les deux images suivantes illustrent cette nouvelle forme de vente :



### **Des exemples d'opérations de vente en cross selling<sup>176</sup>**

<sup>176</sup> Photographies extraites de présentations réalisées au sein de l'enseigne pour promouvoir cette nouvelle forme de vente.

Le développement de cette approche dans les magasins a été fulgurant mais a posé à l'enseigne des problèmes de gestion. Un processus de gestion du cross-selling a finalement émergé de l'analyse de différentes expérimentations. Des enseignements ont été tirés sur le respect impératif de certaines conditions préalablement à l'engagement d'une opération de vente de cross-selling.

La variété des initiatives prises au niveau des magasins a constitué le premier problème. L'apparition « sauvage » de produits exposés en cross-selling au niveau des points de vente a été vilipendée. Ces expositions, qui n'avaient pas été validées par la direction des marchandises, faisaient suite à des sollicitations persuasives émanant des représentants de différentes forces de vente. Des mobiliers et des offres ont fleuri un peu partout dans les magasins. Ils ont été jugés inadaptés soit parce qu'ils ne respectaient pas la charte signalétique de l'enseigne, soit parce qu'ils perturbaient la visibilité du rayon ou encore parce que l'offre des produits était inappropriée au concept de cette forme de vente.

Le remplissage des produits dans les espaces dédiés à cette nouvelle forme de vente a constitué le deuxième problème. Qui doit assumer la responsabilité, au niveau du point de vente, du remplissage de ces zones ? L'expérience a montré que les employés affectés à la tenue du rayon d'origine des produits exposés en cross-selling ne sont pas les mieux placés pour être également les responsables de l'approvisionnement du second emplacement. Les ruptures dans ces nouveaux emplacements sont alors très nombreuses et cela conduit à multiplier, à l'intérieur du magasin, des déplacements de personnel qui nuisent à la productivité globale du rayon.

Dédier une personne exclusivement au remplissage des zones de vente en cross-selling au niveau de l'ensemble du magasin est l'alternative que la direction des marchandises a privilégiée. Cependant, son acceptation par les responsables de l'exploitation des magasins n'a pas été aisée. Ces derniers ne voient pas nécessairement d'un très bon œil une mesure qui peut se traduire potentiellement par un accroissement des coûts salariaux au niveau de la surface de vente. Une année a presque été nécessaire pour concevoir le processus de gestion du cross-selling et obtenir sa validation par l'ensemble des acteurs en interne.

La direction des marchandises n'a pas ménagé sa peine pour relayer, au niveau des différents lieux de coordination de l'entreprise, tout l'intérêt de cette démarche. Les résultats flatteurs obtenus au niveau d'une autre entité d'affaires du groupe située à l'étranger ont été convoqués. Une attention particulière a été prêtée aux résultats obtenus sur un magasin test

en France. La généralisation du processus suivant a finalement été décidée. Premièrement, un fichier national est constitué mensuellement. Il est transmis à tous les magasins et présente les vingt-cinq produits qu'il convient d'exposer en cross-selling en spécifiant leur lieu d'implantation. Deuxièmement, chaque magasin doit déterminer un parcours de remplissage des emplacements en cross-selling optimisé en termes de déplacements. Troisièmement, la vente des produits en cross-selling est un moyen d'exploiter toutes les zones mortes du magasin et, partant, de mieux rentabiliser les actifs du magasin. Il revient aux responsables des magasins d'identifier les espaces d'exposition les plus pertinents en fonction des spécificités du magasin : les poteaux aux rayons des lessives ou les miroirs au rayon des surgelés constituent des illustrations de la valorisation d'emplacements jusqu'à présent peu exploités. La reproduction des photographies ci-dessous témoigne de cette ingéniosité mise au service de la valorisation de ces zones mortes.



#### **Poteaux aux rayons lessive**

##### **Gain d'espace linéaire :**

Ces espaces pourraient être utilisés pour une zone « Petits contenants » ou nouveautés



#### **Miroir au rayon surgelé**

### **Des exemples d'utilisation de « zones mortes » pour des opérations de cross-selling<sup>177</sup>**

Quatrièmement, des types de mobiliers ont été référencés et labellisés. La recherche de productivité dans l'exposition de ces produits et la convergence de l'aspect esthétique de l'ensemble des présentoirs sont à l'origine de cette procédure.

---

<sup>177</sup> Photographies extraites de présentations réalisées au sein de l'enseigne.



Le strip : Positionné dans le rayon



Le distributeur : Positionné en joue de Tg ou dans le rayon



La Cravate : Positionnée en joue de TG



L'oreille : Positionnée en joue de TG

**Des présentoirs spécifiquement conçus pour la vente en *cross selling*<sup>178</sup>**

<sup>178</sup> Photographies extraites de présentations réalisées au sein de l'enseigne.

Enfin, un « Mr Cross-selling » doit être nommé au niveau de chaque point de vente. Il est précisé que la mise en rayon de ces produits doit être effectuée le matin avant l'ouverture du magasin, que cet employé est rattaché aux différents responsables des secteurs de marchandises du magasin et que la refacturation du coût salarial entre les différents secteurs doit être analysée site par site.

D'une certaine manière, cette solution permet de dépasser les limites traditionnelles de l'organisation magasin axée sur un découpage très strict des responsabilités entre les différents rayons du magasin. On assiste à l'émergence d'un processus transversal et innovant au niveau du point de vente, tenant compte des contraintes existantes, qui permet d'organiser cette nouvelle forme de vente. Les fournisseurs participent également à son efficacité. D'une part, ils sont à l'origine des offres des produits exposés selon ce nouveau concept de vente. D'autre part, les équipes de fournisseurs sont encouragées à développer des conditionnements spécifiques pour cette forme de vente. Les équipes du distributeur insistent pour que le conditionnement des produits ainsi exposés soit différent du conditionnement du même produit exposé au sein de son rayon d'origine. Une des clés de réussite d'une offre de vente en cross-selling réside dans la capacité à pouvoir identifier spécifiquement le produit logistiquement, afin de faciliter le processus de passation des commandes, le remplissage de ces produits et de permettre le suivi de l'incrémental de vente.

## **Conclusion**

Nous avons tenu à mettre en évidence, dans cette deuxième partie de la thèse, l'ambiguïté irréductible qui caractérise la démarche de partenariat avancé : elle repose sur la capacité des équipes à surmonter des différences de point de vue inévitables. La démarche *croissance plus* est intrinsèquement instable. La conscience, partagée par tous les participants, de la fragilité de leurs liens est précisément ce qui les rapproche et rend plausible une forme de coopération improbable. Elle recèle néanmoins bien des dangers qui menacent en permanence sa pérennité. Dans ce chapitre, nous avons restitué certaines pratiques coopératives et des moments particuliers extraits de l'observation de différentes interactions. Nous avons également relaté des dynamiques nouvelles animant des catégories de produits. La diversité des pratiques observées, l'importance de l'écart entre ces pratiques et les prescriptions génériques associées à la démarche *croissance plus* ainsi que le contraste des dynamiques animant les différentes catégories de produits seront les éléments à l'origine de questionnements ultérieurs pour notre recherche.

Nous nous focaliserons, dans la suite de la thèse, sur le niveau interactionnel de ces relations en privilégiant la restitution de nos observations de situations sociales mixtes. Les rencontres physiques entre les équipes d'acteurs appartenant à différentes entités seront souvent évoquées. Cette approche ne signifie nullement que nous privilégions les dimensions inter-organisationnelle et interactionnelle de ces relations. Nous soutenons, cependant, que ces interactions face-à-face sont des moments d'actualisation des systèmes de liens unissant ces personnes et ces entités, de tous les liens existants. Lorsque les équipes d'acteurs sont en présence les unes des autres, la dimension sociale de la situation d'interaction ne se limite pas à la présence physique d'autrui. Sont également présents, en quelque sorte en « hors champ », les liens qui relient chaque membre de ces équipes avec leur contexte intra-organisationnel, les objectifs propres à chaque membre de ces interactions, les enjeux économiques pour chacune des entités de ces relations appréhendées d'un point de vue structural.

La compréhension de l'articulation des niveaux individuel, interactionnel et structural d'une relation inter-firmes est, pour notre recherche, de la première importance. L'analyse des situations sociales mixtes représente des moments privilégiés pour son appréhension. Ils constituent des points d'intersection du dehors et du dedans, de l'immédiat et du plus lointain, de l'intra- et de l'inter-organisationnel, des discours convenus et des non-dits, de l'improbable et des nouveaux possibles.



## **Partie 3**

### **Interprétation et théorisation du cas**

## **Introduction**

La troisième partie de la thèse est consacrée à la présentation de la démarche d'analyse, de conceptualisation et d'interprétation du cas. Le caractère « enraciné » des construits théoriques a été précédemment argumenté. La rédaction de cette partie a pour objectif de permettre aux lecteurs de percevoir le travail continu de théorisation entre les données du cas et l'émergence d'un cadre théorique explicatif.

L'objet de cette thèse est de proposer une conceptualisation du contrôle des relations inter-firmes étudiées. Elles sont constamment mises en mouvement par la dynamique des interactions associant des membres des équipes du distributeur et/ou celles des fournisseurs-partenaires. Ces rencontres sont espacées dans le temps et portent sur des aspects très variés et, jusqu'à présent, faiblement coordonnés de la gestion d'une catégorie de produits. La démarche *croissance plus* est une tentative de contrôler globalement la dynamique de ces relations. Mais comment appréhender un tel contrôle ?

Le chapitre cinq est l'occasion de confronter les données du cas précédemment exposées avec des travaux issus de la littérature traitant du contrôle des relations stratégiques inter-firmes. Nous plaiderons pour l'adoption d'une perspective socio-organisationnelle. La critique des approches traditionnelles du contrôle des relations inter-firmes sera fondée à partir de l'argumentation de deux limites en particulier : une conceptualisation insatisfaisante des instruments de gestion ancrée dans le paradigme décisionnel et une approche de la confiance reposant sur une vision homéostatique et uniplexe des relations inter-firmes.

Le chapitre six offre une perspective théorique nouvelle pour l'appréhension de la forme de coopération observée. Nous argumenterons qu'elle ne repose ni sur le contrat, ni sur le clan mais sur l'équipe (Goffman, 1973). Les travaux relatifs à la notion d'improvisation seront mobilisés. Les modèles de stratégie en juste à temps (Weick, 1998) et de la stratégie conceptualisée comme du théâtre d'improvisation (Kanter, 2002) seront également discutés.

Le chapitre sept souligne l'importance du maniement des impressions d'autrui dans la conduite des interactions face-à-face. Des pratiques de coopération dramaturgique inter- et intra équipes seront mises en évidence. Une réflexion sera ensuite proposée sur le sens de ces pratiques et le rôle joué par la dramaturgie et les instruments de gestion dans ce processus d'influence mutuelle et réciproque.

Le chapitre huit constitue une synthèse des chapitres précédents. Le contrôle circulaire, dont l'appellation constitue un écho, voire un hommage, aux travaux de Follett (1919 ; 1924), sera présenté.

## Chapitre 5

# Les impensés et les limites des approches traditionnelles du contrôle inter-firmes

---

« La pensée est toujours représentée comme un édifice plus ou moins habitable, chacun parle de cet édifice de la pensée où se pressent les philosophes et leurs fidèles, tous plus ou moins agités, ne cessant d'entrer et de sortir. Mais on ne peut pas représenter la pensée. Pour moi, c'est cela, ma pensée : des vitesses que je ne peux pas voir ».

Thomas Bernhard, *Perturbation*

### Introduction

La mise en relief des données clés du cas constitue une source de questionnements pour discuter les apports de certains travaux de la littérature portant sur le contrôle des relations inter-firmes. D'abord, nous contribuerons à alimenter le débat, aujourd'hui controversé, relatif à la nécessité de concevoir des techniques et des outils comptables spécifiquement adaptés au contrôle de processus inter-firmes. Deux approches emblématiques de ce courant de recherche seront commentées : l'analyse de la chaîne de la valeur intégrée au domaine de la gestion stratégique des coûts (Shank et Govindarajan, 1992) et l'élaboration d'un tableau de bord prospectif inter-firmes (Kaplan et Norton, 2006). Nous argumenterons que leurs fondements théoriques font l'impasse sur la question de l'intelligibilité de l'action collective conjointe, du contexte relationnel à l'intérieur duquel la relation inter-firmes se développe et reposent sur une conceptualisation mutilante des instruments de gestion. L'enracinement de ces approches dans la perspective suggérée par le paradigme décisionnel est manifeste. Elles sont adossées à des prémisses intenable pour l'analyse de notre cas. Leurs fondements théoriques, souvent implicites, consacrent une double dichotomie que les enseignements de notre terrain nous amènent à remettre en cause. La séparation entre stratégie, contrôle et opération et celle opposant cognition et exécution s'apparentent davantage à des postulats analytiques démentis par l'étude des pratiques des acteurs en situation. L'écart observé entre les prescriptions génériques et les pratiques réelles d'usage

des instruments de gestion inter-firmes nous conduira à proposer l'adoption d'une perspective actionnelle pour en rendre compte.

Ensuite, nous discuterons de la pertinence, pour l'analyse de notre cas, de la notion de « système de contrôle interactif » proposée par Simons (1995). Les apports de ce modèle pour la théorisation du cas seront soulignés. Nous critiquerons, en revanche, l'emphase mise sur l'information, les dirigeants et les dispositifs de contrôle formel. Le concept central d'interactivité s'avère également flou. Les propriétés qui lui sont associées sont davantage postulées qu'explicitées. Les modalités concrètes de l'organisation et du déroulement du dialogue à l'origine d'un apprentissage rendu possible par l'usage interactif des systèmes de contrôle ne sont que faiblement spécifiées. Les situations sociales instrumentées demeurent « négligées » dans cette approche.

Puis, nous analyserons l'objet du contrôle co-exercé par les équipes d'acteurs. Les processus conjointement gérés ne peuvent pas être représentés par une succession d'activités enchaînées les unes aux autres par des relations d'interdépendance séquentielle ou réciproque. L'enjeu principal de ce contrôle conjoint n'est pas l'échange d'information mais l'ignorance de ce qui pourrait être fait ensemble, ici et maintenant. Le modèle de Dekker (2004) constitue une illustration emblématique de ces approches classiques du contrôle inter-firmes. Il s'avère d'un maniement plus que délicat pour notre situation empirique. En effet, la question de la coordination est abordée sous l'angle de l'organisation de l'échange d'information entre les parties. Le cadre organisationnel délimitant le périmètre des actions conjointes est confiné et statique. Les informations doivent être aussi exactes et élaborées que possible afin de permettre l'optimisation d'un ordonnancement de tâches prédéfinies. Le problème principal identifié est celui de l'échange d'information et des mécanismes de contrôle qu'il convient de déployer pour le favoriser. Pour corser l'affaire, le caractère opportuniste de la nature humaine est postulé, ce qui justifie le recours fréquent au cadre d'analyse de la théorie des coûts de transaction. La question du contrôle inter-firmes se transforme alors en une recherche de mécanismes permettant le développement crucial de l'échange d'information sous la menace de subir les conséquences de l'adoption d'un comportement opportuniste par une des parties.

Toutefois, notre cas diffère notablement de ceux envisagés par ces différentes approches. L'objet du contrôle inter-firmes, le co-pilotage d'une catégorie de produits, n'est pas tant orienté sur la production de biens et services, mais sur la capacité à reconfigurer fréquemment et conjointement les dimensions transactionnelle (que pourrions-nous faire ensemble ?) et interactionnelle (quelles nouvelles coopérations devons-nous favoriser dans

l'ensemble relationnel inter-firmes ?) du système conjoint d'activités.

Enfin, l'importance du contexte historique, social, juridique et institutionnel qui imprègne ces relations a été précédemment argumentée. La phase actuelle du développement de ces relations inter-firmes s'enracine dans la caillasse formée au cours d'une période de plus de quarante ans. Le maintien d'un rapport de force équilibré entre les différentes entités et l'irréductible ambiguïté de la démarche *croissance plus* ont été soulignés. La résilience du développement de ces relations inter-firmes interroge le chercheur sur ses fondements. Une forme de coopération improbable anime ces relations. Elles sont constamment menacées par des ruptures et leur développement constitue un terreau social où s'épanouissent simultanément des sentiments de confiance et de méfiance. Les limites des approches économique et contractuelle pour rendre compte de ce phénomène seront exposées. Les travaux de Macneil (1980) et Dwyer (1987) seront utiles pour argumenter l'intérêt de l'approche relationnelle dont les apports pour notre cas seront discutés. Une discussion portant sur la place du contrôle formel et informel sera également menée à cette occasion.

## I. Un problème d'ignorance

Shank et Govindarajan (1992) ont proposé d'appliquer le concept d'analyse de la chaîne de valeur au domaine de la gestion stratégique des coûts. La double perspective inter-organisationnelle et processuelle de cette approche justifie l'étude de ce cadre d'analyse pour notre recherche. La plupart des actions conjointes initiées par la démarche *croissance plus* modifient le périmètre des interactions et la dimension transactionnelle de ces relations inter-firmes. La démarche visant à développer des conditionnements prêt-à-vendre a été initiée sur les dix-huit catégories de produits. Elle constitue une illustration emblématique de ce phénomène. De nouvelles coopérations inter-firmes et de nouveaux services ont, en effet, émergé au cours du développement de cette démarche. La comparaison entre les prescriptions des auteurs relatives à l'emploi de la méthode de l'analyse de la chaîne de valeur avec la réalité des pratiques observées est l'objet de cette partie.

### 1. L'approche de Shank et Govindarajan (1992)

L'adoption, dans le domaine de la gestion stratégique des coûts, du concept d'analyse de la chaîne de valeur, est au centre de la démarche préconisée par Shank et Govindarajan<sup>179</sup> (1992). La citation mise en exergue dans l'article de 1992 souligne la filiation de leurs travaux avec ceux de Porter : « While accounting systems do contain useful data for cost analysis, they often get in the way of strategic cost analysis<sup>180</sup> » (Porter, 1985, p. 63). La notion de *chaîne de valeur* est importante pour notre question de recherche dans la mesure où la collaboration inter-firmes étudiée s'étend à l'ensemble des aspects de la gestion d'une catégorie de produits. Ce vaste domaine d'action recouvre un périmètre d'interactions et un système d'activités qui constituent une variante élargie de ce qui est traditionnellement conceptualisé sous l'appellation *chaîne logistique globale*.

Porter (1985) soutient que toute entreprise peut se concevoir comme appartenant à une - ou plusieurs - chaîne(s) de valeur plus large(s) définie(s) comme : « The linked set of value-creating activities all the way from basic raw material sources through to the ultimate end-use product delivered into the final consumers' hands<sup>181</sup> » (Shank et Govindarajan, 1992, p. 179).

---

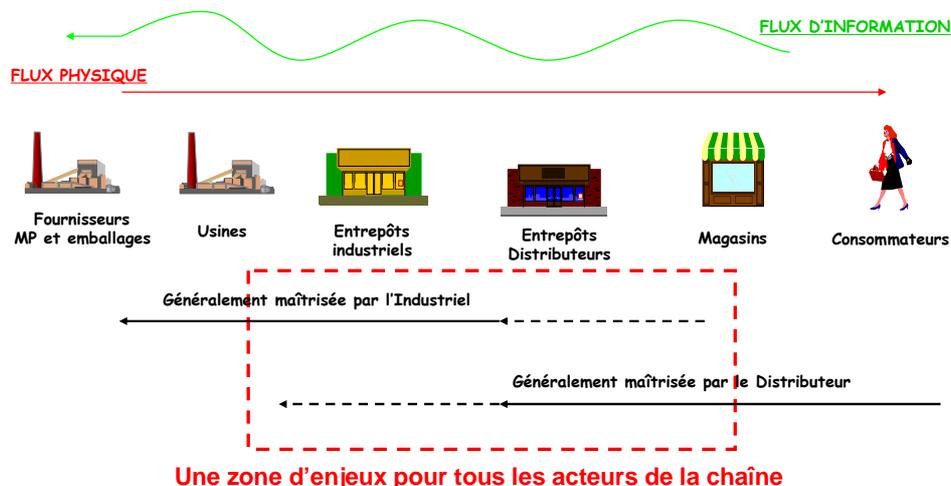
<sup>179</sup> Le terme anglais est *value chain analysis*.

<sup>180</sup> « Bien que les systèmes de comptabilité contiennent assurément des données utiles pour l'analyse des coûts, ils constituent souvent une entrave à l'analyse stratégique des coûts ».

<sup>181</sup> « Un ensemble d'activités créatrices de valeur et reliées entre elles tout le long d'une chaîne d'activités allant des sources de matières premières jusqu'à la livraison du produit fini dans les mains du consommateur final »

Schématiquement, une entreprise peut fonder un avantage concurrentiel durable par une stratégie de réduction des coûts ou une stratégie de différenciation. L'intérêt d'adopter une telle perspective réside dans la prise en compte des interdépendances existantes entre les clients et les fournisseurs sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Le positionnement, étudié en termes de coût et de différenciation, d'un acteur concurrent opérant, même partiellement, sur cette chaîne de valeur, peut alors être appréhendé. Cette analyse est étayée par l'étude des liaisons entre les différentes activités. Une typologie a pu être proposée : on a recensé les liaisons entre plusieurs activités, entre différentes entités d'affaires<sup>182</sup> d'une entreprise et entre des clients et des fournisseurs. Gérer conjointement une catégorie de produits, en adoptant une perspective inter-firmes, conduit à s'intéresser principalement au troisième type de ces liaisons. Une liaison exprime la relation entre le niveau de performance d'une activité et ses effets sur la performance d'une autre activité (Dekker, 2003). Le schéma ci-dessous reproduit la chaîne logistique globale de ces relations inter-firmes.

## La chaîne logistique globale



### Les enjeux conjoints du pilotage de la chaîne logistique globale

Shank et Govindarajan (1992) élaborent une méthodologie comportant plusieurs étapes. La première consiste à décomposer, en adoptant une maille d'analyse stratégiquement pertinente, la chaîne de valeur d'une industrie en différents sous-segments d'activités. Il convient, lors d'une seconde étape, d'étudier la valeur économique produite sur l'ensemble

<sup>182</sup> Traduction française proposée de l'expression anglaise *business units*.

de cette chaîne et de procéder à sa répartition entre ses différentes composantes. L'information requise nécessite de nombreux retraitements comptables. Les plus significatifs sont relatifs à l'affectation, à chaque sous-segment de la chaîne de valeur, des activités, des coûts, des revenus et d'une base d'actifs qui lui correspondent. Les actifs doivent être évalués à la valeur de remplacement actuelle<sup>183</sup>. Les distorsions éventuelles résultant de l'application d'une politique de prix de transfert doivent également être neutralisées. Les coûts, les revenus, et la base d'actifs sont estimés à leur valeur de marché. Ce retraitement a pour objet d'isoler le profit économique et la rentabilité des actifs engagés à chaque étape de la chaîne de valeur. Ces conditions remplies, il est soutenu que l'information produite permet d'améliorer la qualité des décisions stratégiques. Une entreprise est alors en situation d'évaluer la part de la valeur économique qu'elle s'approprie sur l'ensemble de la chaîne. Les mesures de son rapport de force et de ses marges de manœuvre sont désormais possibles. L'analyse de la formation de la valeur économique captée par des entreprises concurrentes est envisageable. Ces dernières ne sont pas nécessairement engagées sur les mêmes segments d'activités stratégiques. La compétition inter-firmes peut porter seulement sur certains d'entre eux. La part que représente, pour une entreprise concurrente, la valeur économique créée sur ces segments d'activités bataillés constitue une information de la première importance pour la conduite d'une réflexion stratégique. La compréhension des lieux de création et de captation de la valeur économique des entreprises concurrentes est un sérieux atout.

Cette approche stratégique des coûts est, en soi, une belle avancée théorique au regard des techniques traditionnelles du contrôle de gestion. Ces dernières demeurent trop focalisées sur la notion de valeur ajoutée : « We argue that the value chain - not value added - is the more meaningful way to explore strategic issues<sup>184</sup> » (Shank et Govindarajan, 1992, p. 182). Les auteurs soulignent que : « The value-added concept starts too late<sup>185</sup> » (*ibid.*, p. 182). Seule la valeur des achats d'une entreprise est considérée dans le concept de valeur ajoutée. La possibilité d'exploiter les liaisons avec les fournisseurs est alors hors de portée. Ils ajoutent également : « [...] The value-added analysis has another major flaw : it stops too soon<sup>186</sup> ». Seules les ventes d'une entreprise sont intégrées dans la notion de valeur ajoutée. Cela implique de renoncer à considérer les liaisons entretenues avec les entreprises clientes

---

183 Traduction française proposée de l'expression *Current replacement value*.

184 « Nous soutenons que le concept de chaîne de valeur - et non celui de valeur ajoutée - constitue l'approche la plus significative pour explorer les questions stratégiques ».

185 « Le concept de valeur ajoutée démarre trop tard ».

186 « L'analyse de la valeur ajoutée présente un autre défaut majeur : elle s'arrête bien trop tôt ».

situées en aval de la chaîne de valeur.

Pour illustrer leurs propos, les auteurs s'appuient sur l'étude de cas Northam Packaging Company dont voici les principales caractéristiques. Une modélisation de la chaîne de valeur globale du secteur de l'industrie du papier est proposée. Sept segments d'activités ont été répertoriés. L'entreprise produit 206 000 tonnes de carton qui sont vendues à deux catégories de clients. Le premier segment de clientèle est constitué par le marché des cartons standards. Il regroupe une base de 300 clients et a connu une décroissance de 3% par an depuis 5 ans. Il absorbe 146 000 tonnes de la production de l'entreprise, ce qui représente une part de marché de 40%. Il s'agit de commercialiser uniquement un produit de base, peu élaboré : le carton n'est « juste qu'une boîte ». Le deuxième segment de clientèle recouvre le marché des cartons différenciés. Il est composé de 6 clients principaux qui recherchent un produit de meilleure qualité. Les fonctions associées à l'usage de ce type de carton sont différentes. Ces cartons sont considérés comme un élément de mise en valeur du produit fini lors de la vente. Ce segment a connu une croissance de 10% par an et la part de marché de l'entreprise atteint environ 15%. L'entreprise est confrontée à un choix stratégique qui peut être formulé ainsi : renforcer sa présence sur le premier marché en décroissance de 3% par an depuis 5 ans, et ce, même si le portefeuille des clients est stable, ou alors, investir 61,5 millions de dollars sur le marché affichant un taux annuel de croissance supérieur à 10%. Le niveau de qualité exigé sur ce dernier segment de clientèle nécessite ces investissements. Pour analyser cette décision, les auteurs comparent les résultats obtenus par l'application de trois méthodes différentes.

	<b>Méthodes de choix d'investissement</b>	<b>Décisions d'investir</b>
<b>Méthodes conventionnelles d'analyse des options stratégiques</b>	Analyse financière des décisions d'investissement (Analyse des flux de trésorerie actualisés)	Oui, il faut investir 61,5 millions de dollars pour gagner des parts de marché dans le segment des cartons différenciés. L'analyse des flux de trésorerie actualisés indique un retour sur investissement de 13%.
	Matrice du Boston Consulting Group	Oui, il faut investir dans le segment des cartons différenciés pour gagner des parts de marché sur un segment en forte croissance. L'analyse de la matrice BCG positionne ce segment dans la catégorie « développer fortement » (« build aggressively »), tandis que le segment des cartons standards appartient à la catégorie « vache à lait » (« harvest »).
<b>Méthode adaptée au concept de chaîne de valeur</b>	Analyse stratégique des coûts dans une perspective globale d'analyse de la chaîne de valeur.	Non, il ne faut pas s'engager sur le segment des cartons différenciés car la valeur captée par Northam Packaging Company ne représente que 2% de l'ensemble de la valeur économique de cette chaîne contre 10,5% sur celle du segment des cartons standards.

La problématisation du cas par les auteurs décrit un processus de décision rationnel et séquentiel. L'hypothèse première de leur raisonnement est que l'outil de gestion a vocation à améliorer la qualité des informations nécessaires à la prise de décision. L'identification d'un problème à résoudre constitue la première étape du processus de décision. L'étude d'une option stratégique qui aura des répercussions significatives sur la politique d'investissement de l'entreprise et son positionnement futur sur les différents marchés est l'objet de la décision. L'analyse d'une solution possible existante est ensuite considérée. Elle se manifeste par des propositions de choix d'investissement dans des secteurs d'activité où l'entreprise est actuellement présente. Puis, une solution innovante se traduisant par des investissements sur d'autres segments d'activité est explorée. Le choix de la solution s'effectue sur l'application des méthodes et des critères de décision retenus dans le processus décisionnel. Enfin, la dernière étape est représentée par l'exécution de la décision : la concrétisation ou non de l'investissement suivant les résultats des critères de sélection.

Nous allons maintenant analyser les pratiques des acteurs de notre terrain associées à l'emploi du concept de chaîne de valeur dans le cadre du développement de nouveaux conditionnements prêt-à-vendre.

## 2. La démarche prêt-à-vendre

Le développement des conditionnements prêt-à-vendre<sup>187</sup> représente un des axes prioritaires de la direction des marchandises depuis l'année 2006. Le nouveau modèle économique des produits de grande consommation repose, en partie, sur l'adoption au niveau des hypermarchés des bonnes pratiques du format du hard-discount. C'est la demande de l'enseigne qui pose probablement le plus de difficultés aux industriels partenaires. Certains ont déclaré qu'ils n'étaient pas encore en mesure d'apporter des solutions. L'évolution, sur un an, des positions des uns et des autres sur ce dossier témoigne de l'exercice d'une forme de contrôle conjoint atypique.

Le conditionnement d'un produit fini offre une solution prêt-à-vendre lorsque l'emballage d'origine limite les manipulations physiques des produits sur l'ensemble de la chaîne logistique globale reliant l'industriel et le linéaire du magasin tout en développant les ventes.



### L'exemple d'un conditionnement en prêt-à-vendre<sup>188</sup>

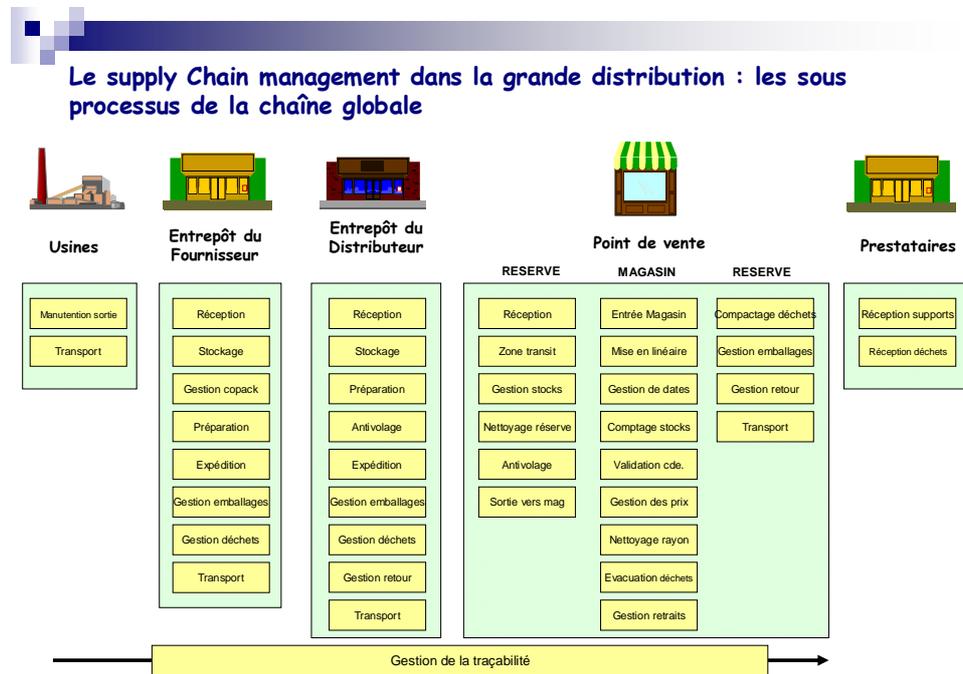
Selon l'argumentation développée pour justifier la démarche prêt-à-vendre, de nombreuses manipulations physiques peuvent être épargnées par l'adoption d'un conditionnement prêt-à-vendre au niveau des lignes de production des industriels. Ces derniers fabriquent des produits finis qui sont regroupés, sur les lignes de production, en unités logistiques sous la forme de colis ou de fardeaux. Ces unités sont ensuite acheminées au niveau du magasin. L'activité de remplissage du rayon conduit les manutentionnaires à ouvrir, une nouvelle fois, ces unités logistiques et à placer, l'un après l'autre, les produits finis dans le linéaire. L'emballage du colis logistique ou du fardeau est ensuite compacté. Cette activité manuelle

---

<sup>187</sup> L'expression *prêt-à-vendre* est parfois abrégée en PAV.

<sup>188</sup> Photographie extraite d'une présentation de ce processus réalisée au sein de l'enseigne.

d'ouverture des colis, réalisée à l'aide d'un cutter, occasionne la plupart des accidents du travail en magasin. Les principales étapes du flux physique des produits peuvent être retracées à l'aide de l'illustration suivante.



### Le périmètre des activités logistiques inter-firmes

La démarche prêt-à-vendre a pour visée de réduire les inefficacités résultant des pratiques actuelles dans l'activité de remplissage du rayon. Le temps consacré par le manutentionnaire se répartit à 20% pour l'activité d'ouverture des colis, à 70% pour la mise en rayon des produits proprement dite et à 10% pour la gestion des retours des emballages. Les conditionnements prêt-à-vendre sont présentés, par les représentants de l'enseigne, comme une solution permettant de réaliser des gains de productivité au niveau de la surface de vente. Le temps consacré à la mise en rayon des produits pourrait être sensiblement réduit. Les industriels, plutôt frileux et réticents sur ce dossier, ont surtout retenu de cette belle démonstration sa traduction sonnante et trébuchante : les gains sont situés au niveau du distributeur et les surcoûts sont chez eux.

Pour inciter les fournisseurs à explorer cette piste, l'équipe de la direction des marchandises a pris différentes initiatives. En premier lieu, le dossier du prêt-à-vendre a été scindé en deux volets. La gestion des flux des produits promotionnés a été séparée de celle des produits exposés en fond de rayon. Les fournisseurs ont rapidement perçu l'intérêt de développer un conditionnement prêt-à-vendre sur les promotions. Leur mise en avant sur le point de vente

est facilitée et ne dépend plus de la disponibilité du personnel d'exploitation qui fait parfois défaut : les produits sont directement livrés dans un box qu'il suffit d'exposer en l'état. Ce conditionnement offre également une possibilité nouvelle de théâtralisation. Les opérations promotionnelles suivantes, réalisées dans différents magasins de l'enseigne, en témoignent.



#### **Des exemples d'opérations promotionnelles utilisant un conditionnement prêt-à-vendre**<sup>189</sup>

Une des équipes d'un fournisseur s'est félicitée de la forte hausse des ventes constatée lors de récentes opérations promotionnelles en magasin. Elles ont été conduites en adoptant cette nouvelle approche du conditionnement. Il se pourrait bien que l'augmentation de la mise en avant des produits, facilitée par ces présentoirs, ait joué un rôle significatif dans l'obtention de ces bons résultats.

Les fournisseurs sont cependant plus nuancés sur l'intérêt de développer des conditionnements prêt-à-vendre pour les produits exposés en fond de rayon. Certains suggèrent que cette forme d'emballage n'est pas adaptée à leur catégorie de produits. L'exemple du distributeur Tesco est souvent évoqué ; il passe pour le précurseur de cette approche. Il aurait renoncé à la décliner sur certaines catégories de produits. La généralisation de cette forme d'emballage conduirait à dégrader l'aspect esthétique de certains rayons et à complexifier leur tenue. La contemplation, peu avenante, de cartons au niveau du linéaire provoquerait un effet défavorable sur la vente de produits d'impulsion ou de plaisir. Ensuite, la plupart des fournisseurs ne perçoivent pas très bien leur intérêt économique à développer des conditionnements prêt-à-vendre sur les produits placés en

---

<sup>189</sup> Photographies extraites de deux présentations *top to top* concernant les catégories de la confiserie et des céréales.

fond de rayon. Leurs usines de production sont souvent situées en Europe. Leur gestion est placée sous le signe d'une recherche permanente de réduction de la complexité. La demande, émanant d'un seul client, de produire, systématiquement, un conditionnement spécifique contredit cet objectif. Il n'est pas certain que le plan d'affaires correspondant, élaboré pour un seul client français, même important, soit très favorable du point de vue de l'industriel. C'est même une certitude si on ne tient compte, dans l'analyse économique, que de l'accroissement du coût de production induit par les investissements rendus nécessaires pour l'adaptation des lignes de production. L'enseigne de distribution a d'abord insisté, auprès des fournisseurs des produits de ses propres marques, pour qu'ils apportent une solution prêt-à-vendre. Cette manœuvre avait aussi pour but d'intensifier la pression sur les fournisseurs internationaux. Toutefois la gestion, au départ plutôt quantitative, et le développement, à marche forcée, de cette démarche ont provoqué quelques déconvenues au niveau du point de vente. Des conditionnements ont fleuri dans les rayons. Ils étaient loin d'être tous aboutis d'un double point de vue esthétique et logistique.



#### **L'exemple d'un conditionnement en prêt-à-vendre indapté<sup>190</sup>**

Le décalage entre le développement quantitatif de la démarche prêt-à-vendre, pilotée initialement par la centrale d'achats, et la réalité, peu avenante, de certains conditionnements a amené le directeur des marchandises à désigner un coordinateur sur ce dossier. Ce dernier a tout de suite perçu la bombe à retardement sur laquelle on venait de l'asseoir. Le développement d'une approche plus qualitative a été encouragé. Les principes devant conduire à l'adoption d'une solution prêt-à-vendre ont été réaffirmés au sein de l'enseigne et, également, auprès des équipes des fournisseurs internationaux. Deux objectifs sont simultanément recherchés. D'une part, la productivité au niveau de l'activité de remplissage du rayon doit augmenter. L'emballage est censé être « 100% facile pour la mise en rayon ». Cela suppose une reconnaissance immédiate du carton, une ouverture facile du

---

<sup>190</sup> Photographie extraite d'une présentation réalisée au sein de l'enseigne de distribution.

colis et une mise en rayon du produit en un seul geste. D'autre part, une amélioration de l'efficacité de la vente est aussi visée. La conception de l'emballage doit faciliter le repérage du produit en linéaire et contribuer à la diminution des ruptures des produits. L'aspect marchand du rayon ne doit pas être dégradé.

Ensuite, une explicitation des attentes de l'enseigne auprès des fournisseurs internationaux a été reformulée. Un partage d'expériences a été organisé avec certains d'entre-eux. Deux journées passées sur un entrepôt ont permis aux participants de recenser et d'étudier concrètement l'ensemble des conditionnements prêt-à-vendre en cours d'utilisation. Le coordinateur logistique a souligné la nécessité de se confronter aux réalités du terrain dans ce domaine : « Tant que l'on n'a pas essayé d'ouvrir soi-même un conditionnement prêt-à-vendre, on a du mal à comprendre ce que signifie vraiment des expressions comme « une ouverture facile du colis », et on ne se rend pas très bien compte de l'importance de l'emplacement des points de colle ou de la qualité des pointillés permettant d'enlever rapidement une coiffe de colis sans pour autant déchirer le reste de l'emballage qui va rester visible au niveau du linéaire ». Les industriels présents étaient autorisés à prendre des photographies. Une synthèse, élaborée sous la forme d'un diaporama, a été confectionnée. Le document intitulé *le meilleur du prêt-à-vendre, tout en image pour favoriser le partage d'expériences* a ensuite été diffusé. Ce document consacre la mise en avant des meilleurs exemples. On s'attache à expliquer didactiquement en quoi ils sont adaptés ou comment ils peuvent encore être améliorés.



## Catégorie Produits Frais

1. Identification Facile + 2. Ouverture Facile



3. Mise en Rayon Facile + 4. PAV Marchand



### Extrait du document

« Le meilleur du PAV, tout en image, pour favoriser le partage d'expériences »

Enfin, les équipes de l'enseigne ont soupçonné qu'elles auraient du mal à convaincre la plupart des fournisseurs si le groupe de distribution demeurait l'unique client français à en faire la demande. Ce dossier a été placé en bonne place dans l'agenda des groupes de travail d'une institution, E.C.R (Efficient Customer Response)<sup>191</sup>, où siègent conjointement les distributeurs, à l'exception notable de l'enseigne Leclerc, et les principaux industriels des produits de grande consommation. Cette institution a pour vocation de débattre des sujets transversaux concernant à la fois les industriels et les distributeurs de manière à faciliter la compréhension des enjeux d'un problème. La capacité du réseau international d'E.C.R à mobiliser les connaissances produites au moyen de l'analyse d'expériences similaires tentées dans d'autres pays est un atout précieux. La teneur, volontairement technique, des échanges, permet de s'accorder sur les différents aspects d'un dossier qui méritent d'être considérés. L'élaboration de principes communs, à partir desquels des solutions nouvelles peuvent être co-conçues par les différentes équipes, est facilitée. L'intérêt de cette institution se situe également au niveau de l'élaboration de normes ou de standards qui seront ultérieurement appliqués par l'ensemble des acteurs de ce secteur économique.

Le dossier du prêt-à-vendre a été l'objet de plusieurs réunions. Deux principes directeurs ont été énoncés. D'abord, cette nouvelle approche ne doit pas aboutir à la création de conditionnements différents par enseigne. Ensuite, l'objectif reformulé de la démarche consiste à développer des « prêt-à-vendre optimisés et non des prêt-à-vendre tout court » pour reprendre la formule, pas tout à fait innocente, du président d'E.C.R France. Cette mise au point souligne que le développement d'un emballage prêt-à-vendre n'est pas systématique. Il se justifie uniquement s'il constitue une source de création de valeur sur l'ensemble de la chaîne logistique globale. Il doit également s'intégrer dans le projet de la directive européenne portant sur les emballages écologiques. Cette nouvelle réglementation, actuellement en préparation, imposera le développement d'emballages moins consommateurs de carton. Ceci n'apparaît pas à tous les participants comme étant *a priori* immédiatement compatible avec la démarche prêt-à-vendre. L'extrait du compte-rendu d'une réunion au siège d'E.C.R France témoigne de la nécessaire prise en compte de ces nouvelles contraintes environnementales : « [Un des participants] rappelle l'importance de la prise en compte des déchets d'emballage (principes + « easy dispose<sup>192</sup> ») dans la

---

191 Les analyses suivantes sont extraites des comptes-rendus des réunions du 24/11/06 et du 19/12/06 auxquelles nous avons participé.

<sup>192</sup> *Easy shelf* désigne la mise en rayon, en un seul geste, d'un conditionnement prêt-à-vendre et *easy dispose* souligne le fait que l'emballage doit pouvoir être facilement enlevé du rayon une fois la vente accomplie.

démarche du prêt-à-vendre et la sensibilité des associations de protection de l'environnement sur ce sujet révélée par des opérations de type « Dégage l'emballage ! ». Des exemples de prêt-à-vendre ayant réduit le poids des matériaux utilisés pour le système d'emballage complet d'un produit existent. Le Conseil National de l'emballage en a recensé deux dans son catalogue du millénaire consultable sur le site Internet : [www.conseil-emballage.org](http://www.conseil-emballage.org). »

Au-delà de l'échange d'information, les représentants d'ECR France ont mis à disposition deux outils pour lesquels « il convient d'acquérir un peu d'expérience ». Le premier est un outil d'évaluation de la conformité d'une solution prêt-à-vendre avec les attentes des distributeurs. Des attributs ont été recensés permettant de spécifier le concept de conditionnement en prêt-à-vendre. Il est demandé aux distributeurs de pondérer ces attributs selon leurs attentes. Idéalement, il conviendrait de « définir conjointement les éléments incontournables de l'outil d'évaluation pour définir ce qu'est un prêt-à-vendre ou un pourcentage minimum de compatibilité avec la définition du prêt-à-vendre ». Beaucoup de questions sont désormais posées aux différents acteurs : faut-il définir ces incontournables à un niveau global, par catégorie de produits ou pour chaque produit ? L'enjeu est important pour la suite du développement des solutions prêt-à-vendre. Si les pondérations des attributs entre les distributeurs sont très divergentes, les industriels refuseraient très certainement de développer des conditionnements différenciés par enseigne. L'enjeu de la concertation entre les distributeurs sur la pondération des cinq critères, « les facile à », est désormais problématisé. Le schéma suivant souligne l'avancement de la réflexion collective sur la démarche prêt-à-vendre. Il représente les critères d'évaluation de la conformité d'une solution prêt-à-vendre par rapport aux attentes des enseignes.

# L'outil d'évaluation partagée

## CHECKLIST POUR LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

<input checked="" type="checkbox"/>	<b>PROTECTION</b>	- Protection du produit tout au long de la chaîne d'approvisionnement pour maintenir sa qualité (ex : mécanisation, climat, ...)
<input checked="" type="checkbox"/>	<b>MODULARITE</b>	- Modularité de l'emballage pour optimiser les surfaces disponibles des capacités de transport et de stockage (ex : ISO)
<input checked="" type="checkbox"/>	<b>GERBABILITE</b>	- Gerbage des supports possible pour optimiser les hauteurs logistiques (ex : hauteur de palette, ...)
<input checked="" type="checkbox"/>	<b>STABILITE</b>	- Reste stable dans la chaîne d'approvisionnement, même empilé, dans les processus manuel et automatique.
<input checked="" type="checkbox"/>	<b>CONFORMITE</b>	- Conforme aux limites et réglementations (poids, santé et sécurité, environnement)
<input checked="" type="checkbox"/>	<b>UTILISATION</b>	- Participe à l'utilisation efficace des actifs (ex : optimisation des unités d'expédition, stockage, picking, ...)
<input checked="" type="checkbox"/>	<b>IDENTIFICATION</b>	- Supporte les standards d'identification de la chaîne d'approvisionnement (standards GS1)

	Poids	Etoiles	*	*	*	*	*
<b>Facile à identifier</b>	17,4%	4	*	*	*	*	*
<b>Facile à ouvrir</b>	21,7%	5	*	*	*	*	*
<b>Facile à manutentionner</b>	21,7%	5	*	*	*	*	*
<b>Facile à éliminer, recycler, valoriser, réutiliser</b>	17,4%	4	*	*	*	*	*
<b>Facile à repérer ou à acheter pour le conso</b>	21,7%	5	*	*	*	*	*
	<b>100%</b>						



### Les critères d'évaluation de la conformité d'un conditionnement en prêt-à-vendre<sup>193</sup>

Le même compte-rendu mentionne un autre point sensible : « Le « easy shelf » pourrait être un point de divergence entre distributeurs (en particulier le nombre de facings) et aussi un point d'entrée pour prendre position sur les familles de produits à prioriser. Pour Carrefour, le plus petit dénominateur commun est le supermarché que ce soit pour les problématiques de facing que pour celles de « gigognité ». Les plans merchandising peuvent aussi donner les facings attendus et/ou la cible à rechercher. Le prêt-à-vendre n'a pas pour objectif de modifier le nombre de facings, qui dépend de données autres (demande, rotation...). Chez Casino, si le nombre de facings du PAV ne correspond pas au plan merchandising du produit, l'enseigne n'utilisera pas la fonction prêt-à-vendre de l'emballage et approvisionnera le rayon UVC<sup>194</sup> par UVC. En revanche, et partant du principe de l'adéquation du prêt-à-vendre à la rotation, les plans merchandising pourront intégrer la disponibilité des prêt-à-vendre qui sont vus comme un critère de construction de ceux-ci. Il faut se créer un peu d'expérience sur l'outil, déterminer les critères incontournables et pour plus de pédagogie positionner en face de chacun des critères des photos de bons et mauvais exemples. L'outil a aussi un intérêt majeur pour discuter en interne et est très opérationnel pour les développements marketing ». Cet exemple montre le rôle joué par ce collectif d'acteurs dans

<sup>193</sup> Document extrait d'un compte-rendu d'une réunion au sein de l'institution E.C.R en France

<sup>194</sup> L'abréviation UVC signifie *Unité de Vente Consommateur*.

l'identification des enjeux et des problèmes qu'il convient de surmonter pour parvenir à l'élaboration de solutions qui tiennent compte des contraintes de chacun. L'intérêt est aussi de souligner que ce travail continu s'inscrit dans une dynamique et est instrumenté par des outils dont l'usage permet à la fois d'orienter l'action des acteurs sur les points clés et de problématiser différemment les enjeux de ce dossier.

Le rôle de ce groupe de travail a été de positionner la réflexion au niveau de la chaîne de valeur globale. Jusqu'à présent, seule l'évolution du coût de revient de l'emballage du produit était analysée par les équipes des fournisseurs. Seulement, les répercussions d'un conditionnement en prêt-à-vendre ne se limitent pas à l'obtention de gains de productivité au niveau de la surface de vente et à des coûts additionnels pour l'industriel. Les possibilités nouvelles offertes de communiquer sur la marque des produits au niveau de l'emballage, de la rendre plus visible au niveau du linéaire, en raison du renforcement de la segmentation visuelle des produits, sont des éléments qui méritent d'être considérés. Cette solution peut également contribuer à la diminution des ruptures des produits et, donc, à accroître marginalement le chiffre d'affaires et la marge. Enfin, il s'agit d'une opportunité pour concevoir de nouveaux conditionnements s'intégrant dans les nouvelles contraintes définies par la directive européenne sur l'emballage écologique. Il est probable que beaucoup d'industriels devront procéder à des modifications de leurs conditionnements existants. L'association des différents points de vue, qui se produit à un moment situé très en amont dans le processus de co-conception d'une solution, représente une opportunité nouvelle procurée par l'engagement de la démarche prêt-à-vendre. La nécessité de favoriser de nouvelles pratiques coopératives entre les équipes mercatiques des distributeurs et des fournisseurs s'affirme également.

Le périmètre des interactions des chaînes de valeur inter-firmes est, une nouvelle fois, bouleversé dans la mesure où le besoin de nouvelles coopérations inédites a été identifié au fur et à mesure du développement du dossier. Une autre réunion s'est avérée également instructive pour l'ensemble des participants. Les représentants de deux entreprises spécialisées dans la conception de solutions d'emballages ont été conviés. Ils témoignent, par des exemples concrets, que tout est possible, y compris le développement de solutions inédites et créatrices de valeur pour les industriels. L'exemple d'un fournisseur de pizzas et de quiches concentre toutes les attentions. Développer une solution prêt-à-vendre satisfaisante sur ces produits nécessite d'intégrer une contrainte posée par les précautions à prendre pour leur acheminement. Ils doivent être transportés à plat alors qu'ils sont exposés verticalement en linéaire. La solution finalement retenue a été la conception d'un emballage permettant d'intégrer ces deux fonctionnalités. Cette solution a été inventée suite à une

analyse fonctionnelle des besoins de ce conditionnement et la prise en compte des possibilités techniques disponibles.

### **3. Un concept commun mais des pratiques bien différentes**

Le concept de chaîne de valeur est au centre de l'analyse du cas Northern Packaging développée par Shank et Govindarajan et de l'évolution de la démarche prêt-à-vendre. Cependant, la différence d'approche dans les pratiques d'usage de l'outil d'analyse de la chaîne de valeur et les préconisations académiques des auteurs est patente. Cela nous amène à problématiser ce fossé qui prend, ici, l'allure d'un véritable abîme.

La dynamique qui s'est développée, dans la démarche prêt-à-vendre, a permis très rapidement de faire évoluer les hypothèses à partir desquelles les différentes équipes d'acteurs raisonnaient initialement. L'ignorance de ce qui pourrait être fait ensemble est au cœur de l'exercice du contrôle conjoint portant sur la maîtrise du développement de ce processus. Personne ne sait dire ce que seront les gains et les coûts pour les fournisseurs ou le distributeur. Personne ne sait dire quels seront les investissements nécessaires au niveau des lignes de production. Personne ne sait dire jusqu'à quel point cette démarche de prêt-à-vendre est généralisable sans affecter négativement le comportement du consommateur. Personne ne sait dire dans quelle mesure l'implication des équipes mercatiques va modifier les enjeux pour les fournisseurs, en créant des opportunités nouvelles pour communiquer sur des marques nationales. Personne ne sait dire quels seront les gains, au niveau de la surface de vente, obtenus par la diminution des ruptures des produits. Personne ne sait dire, enfin, quels seront les impacts de la future directive éco-emballage sur l'analyse économique du projet. Les enjeux ne s'expriment pas uniquement en des termes économiques mais s'apprécient, également, en termes de rapport de force : quelles seront les enseignes qui favoriseront l'adoption de ce type de conditionnement ? Serons-nous le seul fournisseur, sur la catégorie de produits, à refuser de développer une solution prêt-à-vendre ? Les réponses à ces questions ne peuvent pas être connues à l'avance. Il est certain que les prises de position de chaque acteur modifieront les hypothèses servant de base au calcul des enjeux des autres parties. Dans un environnement fortement concurrentiel, l'adoption, par un fournisseur concurrent, d'une solution prêt-à-vendre oblige à reconsidérer sa propre position. Par ailleurs, ne pourrait-on pas aussi concevoir des solutions dégradées, par rapport à la cible initiale ? Ces dernières seraient probablement moins coûteuses pour l'industriel, mais permettraient néanmoins au distributeur de réaliser des gains de productivité au niveau de la surface de vente.

A aucun moment une analyse économique de la chaîne de valeur n'a été conjointement réalisée. Aucune analyse coût - bénéfice n'a jamais été discutée en réunion, aucune règle de partage des gains et des surcoûts n'a été évoquée. Le processus de contrôle a, en revanche, été à l'origine de la production de nouvelles connaissances entre les différentes équipes. Les positions des uns et des autres ne sont pas immobiles. Elles ont évolué si rapidement qu'il nous semble illusoire de croire que l'élaboration, en interne, d'une analyse de la chaîne de valeur aurait été à l'origine de la « révélation » des enjeux de cette démarche. Nous rejoignons le point de vue de Lord (1996) qui conclut sa recherche consacrée, en partie, à l'élaboration d'une critique de l'approche développée par Shank et Govindarajan. Lord (1996) souligne que la méthodologie préconisée par ces auteurs n'a que très peu de pertinence et d'intérêt pour les situations d'usage. L'expression « a figment of academic imagination<sup>195</sup> » est employée pour désigner ces conceptions si lointaines des pratiques des acteurs. Selon son point de vue, ce n'est pas la mise en œuvre de la méthodologie qui fait apparaître les bénéfices que les acteurs peuvent retirer d'une meilleure gestion de leurs activités interdépendantes mais le produit de la démarche de coopération renforcée que ces derniers engagent.

L'évolution de la problématisation des enjeux de la démarche constitue le fait empirique premier de l'exercice conjoint de ce contrôle. Nous ne prétendons pas que les deux équipes vont nécessairement parvenir à arrêter une position commune, ce qui serait somme toute possible, mais bien idyllique. Notre argument est cependant de souligner ce trait fondamental : ce n'est pas tout à fait la même chose d'être en désaccord en se fondant sur la même base de faits, que d'être en désaccord en ayant une compréhension différente des enjeux de la démarche. En effet, dans le premier cas, il est possible de faire travailler cette différence en recherchant des solutions innovantes tenant compte des intérêts de chacune des parties. Dans le deuxième cas, on s'achemine sûrement vers un dialogue de sourds.

Dans l'analyse du cas Northern Packaging, la décision d'investir est la résultante de l'application de la méthode retenue pour instruire le choix. L'outil de gestion est conçu comme un programme mobilisé dans les circonstances prévues pour son usage. Il se substitue, en quelque sorte, à la pensée des acteurs. Il permet des économies cognitives en évitant aux décideurs l'ensemble des calculs nécessaires à l'évaluation des investissements. De plus, la procédure de choix est rationnelle et s'appuie sur l'emploi de la démarche « la plus significative » possible (« the more meaningful way ») (Shank et

---

<sup>195</sup> « un pur produit de l'imagination de recherches académiques »

Govindarajan, 1992). L'opportunité de parfaire la prise de décision en mobilisant une démarche nouvelle, centrée sur l'emploi d'un concept - l'analyse de la chaîne de valeur - permettant de produire une information plus pertinente doit être saisie. La démonstration du cas conduit à alimenter la thèse de la crise de l'instrumentation de gestion. Les risques d'une prise de décision inappropriée résultant de l'application de procédures obsolètes sont mis en relief.

Cependant, nous pensons que cette crise apparente de l'instrumentation de gestion masque une crise bien plus profonde : celle du paradigme décisionnel. En effet, l'argumentation des auteurs repose sur l'acceptation des implicites sous-jacents à ce paradigme. Ils nous semblent intenable pour l'analyse de notre cas. D'abord, les auteurs entretiennent l'idée selon laquelle la qualité d'une décision, en matière d'investissement, est fonction de l'utilisation de procédures et de techniques de calcul de coûts « les plus significatives ». Seulement, la référence au « sens » de l'outil n'est pas abordée du point de vue de son utilisateur, en situation concrète, mais de celui du concepteur du programme. Il ne s'agit pas de douter de l'intérêt théorique de l'adoption du concept de la chaîne de valeur par rapport à celui de valeur ajoutée. Notre argument se situe sur un autre plan : l'analyse des situations concrètes souligne toujours l'écart entre les prescriptions des concepteurs des outils et les effets pratiques induits par leur engagement dans des situations sociales. Les outils circulent dans le champ des relations sociales et le sens d'un outil est toujours le produit d'une activité interprétative. Il est situé, contextualisé. Les outils ne sont pas porteurs d'un méta-sens qui se transmettrait, par contemplation, à leurs utilisateurs. On retrouve, à ce niveau de l'argumentation des auteurs, le parti pris du paradigme décisionnel consistant à réduire l'action à une simple exécution d'une décision.

Ensuite, la description du processus de décision des investissements apparaît, dans cette approche, comme réductrice. Les auteurs du cas ne problématisent pas la décision d'investir comme un processus complexe, composé de différentes étapes. Ils le résument au moment de l'application d'une méthodologie, essentiellement calculatoire et décontextualisée, dont la mise en œuvre va de soi pour instruire la décision. Les retraitements comptables, pour parvenir à l'estimation de la valeur économique générée sur une chaîne de valeur, sont très détaillés et sophistiqués alors que la description du processus concret de choix d'investissement est plutôt sommaire et peu nuancée. Certes, les difficultés de mise en œuvre de la méthode n'ont pas échappé aux auteurs : « We do not wish to imply that constructing a value chain for a firm is easy. There are several thorny problems to confront:

calculating a value for intermediate products, isolating key cost drivers, identifying linkages across activities, and computing suppliers and customers margins<sup>196</sup> » (Shank et Govindarajan, 1992, p. 184). Mais ils ajoutent aussitôt : « The fact that this is not always possible does not, in our view, negate the significance when it is possible...<sup>197</sup> » (Shank et Govindarajan, 1992, p. 184).

L'affectation, à chaque sous-segment, d'une base d'actifs dont les composantes doivent être évaluées à leur valeur de remplacement actuelle, est un exercice d'une complexité redoutable, forcément arbitraire et finalement d'une portée assez limitée. On ne connaîtra la valeur de remplacement actuelle d'un actif que le jour où on procédera effectivement à son renouvellement. Le recours à la notion de valeur de remplacement actuelle souligne le caractère statique de cette conceptualisation. Un raisonnement toutes choses étant égales par ailleurs imprègne l'approche des auteurs. Enfin, la production de ces informations est rendue délicate voire dangereuse par ce qui nous semble être l'expression d'un point de vue assez paradoxal. L'intérêt de l'adoption d'une perspective interorganisationnelle réside dans l'analyse des liaisons existantes entre les fournisseurs et les clients. Seulement, ce travail doit, en quelque sorte, être réalisé dans le silence des autres protagonistes. Les auteurs plaident pour que les chiffres produits résultent de la projection de conjectures émises en interne. Il n'y a pas de dialogue, ni d'échange entre les représentants des différentes firmes composant la chaîne de valeur. De bout en bout, seule la voix du programmeur bien informé résonne.

La comparaison des prescriptions théoriques avec les pratiques d'engagement du concept de chaîne de valeur conduisant à la dynamique prêt-à-vendre fonde l'argument suivant : le problème principal auquel sont confrontés les acteurs de nos relations est celui de l'ignorance de ce qui pourrait être fait *ensemble, ici, et maintenant*. Nous nous démarquerons, par la suite, des approches confinées et statiques qui font de l'échange d'information sous la contrainte de l'opportunisme de l'autre partie l'enjeu principal adressé au contrôle inter-firmes.

---

<sup>196</sup> « Nous ne voudrions pas suggérer que la construction de la chaîne de valeur d'une entreprise est une chose aisée. D'épineux problèmes doivent en effet être surmontés : le calcul d'une valeur pour des produits intermédiaires, la détermination des inducteurs de coûts principaux, l'identification des liaisons entre les activités, et le calcul des marges des fournisseurs et des clients ».

<sup>197</sup> « Que cela ne soit pas toujours possible ne diminue en rien, selon nous, son importance lorsque cela est possible ».

## **II. Les limites des approches classiques**

Les approches théoriques du contrôle inter-firmes sont indissociables de la conceptualisation sous-jacente aux échanges relationnels. L'approche économique et la théorie de l'échange relationnel constituent deux perspectives fondamentales et polaires pour notre sujet de recherche. Nous commencerons par montrer les limites de l'approche économique fondée sur l'économie des coûts de transaction. Puis, nous critiquerons la notion classique de coordination conçue comme une optimisation d'un agencement de tâches plus ou moins complexes. Ces remarques seront discutées sur la base des enseignements de notre cas. Les apports de la théorie de l'échange relationnel seront traités dans la prochaine partie de ce chapitre.

### **1. Une critique des approches économiques**

#### 1.1. Les fondements de la théorie des coûts de transaction

D'un point de vue des théories économiques, concevoir l'existence de transactions inter-firmes ne va pas sans s'interroger sur leurs caractéristiques. L'émergence de formes organisationnelles atypiques, au regard de la dichotomie classique opposant marché et hiérarchie, interpelle le raisonnement économique classique. L'analyse de certains concepts, issus des travaux du courant de l'économie des coûts de transaction, constitue un détour obligé et un point de départ utile pour mieux cerner les nouvelles problématiques posées au contrôle par le développement de relations inter-firmes.

La notion de coûts de transaction s'inscrit dans le prolongement de la réflexion proposée par Coase (1973) qui s'interrogeait sur les raisons explicatives de l'existence des organisations dans une économie de marché. Alors que, dans une telle économie, les ajustements par les prix sont supposés permettre de coordonner l'activité économique, la coexistence d'une autre forme de coordination, l'entreprise, est observée. L'entreprise se caractérise, précisément, par la suppression du mécanisme d'ajustement par les prix. L'existence d'un coût de transaction, imputable à l'utilisation de ce mécanisme, justifierait le recours à l'entreprise comme un mode de coordination alternatif au marché. On distingue deux types de coûts de transaction : les coûts de coordination liés à la forme sociale d'organisation des échanges (les coûts inhérents au fonctionnement du marché) et les coûts qui résultent de la

relation contractuelle - des coûts de comportement, pour reprendre l'expression de Ménard<sup>198</sup>. Le coût de l'échange incorpore donc une double dimension technique et organisationnelle<sup>199</sup> (Dumoulin, 1996).

Cette notion est reprise par Williamson (1985) qui l'associe à un autre concept, la spécificité des actifs. La finalité de son projet théorique consiste à rendre compte des différentes formes d'arrangements institutionnels (*governance structures*) observables (Baudry, 1995). Les caractéristiques de la transaction vont déterminer la forme des arrangements institutionnels dont la palette des possibles s'étend sur un continuum allant du marché à la hiérarchie en incluant les formes hybrides de coordination. Trois caractéristiques apparaissent comme essentielles : la fréquence des transactions entre les co-échangistes qui peut être unique, occasionnelle ou récurrente, le degré d'incertitude quant à la capacité à prévoir les événements futurs et la spécificité des actifs. Un actif est spécifique lorsque sa valeur, dans des utilisations alternatives, est plus faible que dans son utilisation présente.

Le concept d'actifs spécifiques met l'accent sur leur caractère déployable en dehors de la série de transactions dans laquelle ils sont engagés. Il s'agit d'une évolution importante par rapport à la dichotomie plus traditionnelle opposant les notions de coûts variables et de coûts fixes. Plus une relation d'échange met en jeu un niveau élevé d'actifs spécifiques, plus le risque s'accroît d'avoir à subir des coûts élevés, dans le cadre d'une relation de marché classique. Le risque de non-recouvrement des investissements effectués pour l'acquisition d'actifs spécifiques non transférables (*sunk costs*) pourrait, par exemple, résulter d'une rupture de la transaction initiée par l'autre partie. Le propriétaire des actifs spécifiques a donc intérêt à la prolongation de l'échange. Il court cependant le risque de subir des pertes irrécouvrables, dans le cas où la transaction se déroulerait dans un environnement marchand classique. Il se retrouverait, alors, à la merci du comportement de l'autre partie qui pourrait interrompre à tout moment le processus d'échange. La nature humaine, selon Williamson, n'est pas morale - ce qui consisterait une hypothèse superflue et intenable - mais caractérisée par l'opportunisme et la rationalité limitée.

---

<sup>198</sup> Citée par Baudry, 1995.

<sup>199</sup> Les coûts de transaction peuvent être classés en trois groupes. Premièrement, les coûts initiés pour chaque partie par la recherche et l'énumération de toutes les éventualités qui peuvent survenir pendant la période où le contrat s'exécute. Deuxièmement, les coûts provoqués par les négociations entre les parties. Troisièmement, les coûts inhérents à la recherche et au fonctionnement de systèmes - légaux ou autres - qui garantissent le respect par chacune des parties de ses engagements. La reconnaissance de l'existence des coûts de transaction constitue une remise en cause du rôle - certes mécanique et non problématique - d'un des rares acteurs identifiés dans la théorie de l'équilibre général : le commissaire-priseur assurant gratuitement la coordination des transactions sur le marché.

La prise en compte, dans l'analyse de Williamson, de la rationalité limitée affecte une caractéristique majeure des contrats : ils deviennent incomplets *ex ante*. Il est impossible de stipuler à l'avance l'ensemble des aléas et leurs conséquences qui pourraient survenir dans le cadre des transactions encadrées par lesdits contrats. La caractéristique d'opportunisme, inhérente à la nature humaine renvoie à une conception plutôt triste de la condition humaine. Non seulement les individus cherchent à maximiser leur profit, mais en plus, tous les moyens sont bons pour y parvenir. La ruse, l'exploitation malveillante des imprécisions ou des ambiguïtés qui pourraient apparaître, dans le cas où surviendraient des aléas non explicitement prévus contractuellement, ou encore l'audace consistant à procéder à des déclarations dans lesquelles les individus ne croient pas eux-mêmes, sont quelques-uns des travers de la nature humaine qui menacent le déroulement de l'échange. On peut observer que les deux caractéristiques de rationalité limitée et d'opportunisme sont indissociables dans l'approche de Williamson. Un opportunisme sans rationalité limitée peut être géré au travers de la formulation de contrats complets. De même, une rationalité limitée sans opportunisme permet de faire évoluer les contrats, ou d'adopter des solutions non prévues initialement, dans le respect des intérêts des parties, en toute bonne foi (Baudry, 1995).

Les hypothèses de Williamson prédisent la forme des arrangements institutionnels (marché, hiérarchie ou formes hybrides) qui résulteront des caractéristiques des transactions : ce sera la forme qui minimisera les coûts de transaction, compte tenu des caractéristiques de l'échange. Cet auteur accorde une importance particulière au degré de spécificité des actifs, au point qu'il propose de modéliser le niveau des coûts de transaction en fonction du degré de spécificité des actifs. Si les actifs engagés ne sont pas spécifiques à la transaction, alors les coûts de transaction sont peu élevés et la forme la plus efficiente d'organisation économique est le marché avec un mécanisme d'ajustement par les prix. A l'inverse, si les actifs engagés sont très spécifiques, alors la forme efficiente d'organisation économique est la hiérarchie avec un mécanisme d'ajustement par l'autorité. Pour Williamson, les formes dominantes sont le marché et la hiérarchie. Il est cependant possible de concevoir une forme hybride de coordination qui serait plus efficiente que le marché et la hiérarchie pour une certaine plage de valeurs du degré de spécificité des actifs.

Une des prédictions de la théorie des coûts de transaction, importante pour notre question de recherche, peut être formulée ainsi : plus le degré d'actifs spécifiques engagés dans une relation inter-firmes sera important, plus les dispositifs formels de contrôle et de surveillance seront sophistiqués. La théorie économique des coûts de transaction pose donc le problème suivant pour le contrôle des relations inter-firmes : à partir du moment où des acteurs

s'engagent dans une relation d'échange inter-firmes, des investissements spécifiques vont être réalisés et il faudra, selon la théorie, trouver les mécanismes de contrôle alternatifs permettant de protéger ces investissements d'un comportement opportuniste de l'autre partie. Cette préoccupation est connue sous le nom d'*appropriation concerns* que nous proposons de traduire par une périphrase : les *craintes d'une dépossession de valeur* résultant d'un comportement opportuniste de l'autre partie.

Plus les risques et les enjeux de subir une dépossession de valeur sont perçus comme élevés, plus les dispositifs de contrôle de la relation inter-firmes ressembleront à ceux utilisés dans le cadre du mode de coordination hiérarchique. Le mécanisme principal d'ajustement est alors l'autorité (*fiat*) s'accompagnant de la mise en place de contrôles administratifs. Les dispositifs de contrôle seraient, dans ce cas, extrêmement formels. Ils auraient pour objectifs principaux de permettre la surveillance réciproque des comportements des parties et de décourager l'adoption de comportements opportunistes. Dans cette théorie, les instruments du contrôle de gestion - processus budgétaire et contrôle budgétaire, mesure de la performance, système d'incitations - servent d'abord de moyens de preuve et sont étroitement couplés avec des dispositifs juridiques de régulation de la relation, comme les procédures de règlement des conflits ou les clauses contractuelles.

## 1.2. Les impasses de la théorie des coûts de transaction

La relation linéaire, prédite par la théorie, doit être nuancée compte tenu des limites des hypothèses sous-jacentes. L'approche de Williamson se veut pluridisciplinaire et intègre les apports d'autres disciplines comme le droit et la sociologie. Toutefois, l'accent mis sur le caractère opportuniste de la nature humaine et la rationalité limitée dessine un portrait contestable de l'individu. D'une certaine manière, l'opportunisme remplace la recherche de l'intérêt personnel et le caractère malhonnête de l'individu se substitue à son égoïsme invétéré<sup>200</sup>. Des auteurs ont critiqué cette conception sommaire de l'individu. Elle s'apparente davantage à un postulat comportemental qu'à une argumentation fondée sur des connaissances universelles relatives à la nature intrinsèquement opportuniste de la condition humaine (Ghoshal et Moran, 1996). L'absence de considération pour le contexte de l'échange dans lequel s'enracinent les comportements des individus est également vivement

---

<sup>200</sup> Williamson définit l'opportunisme ainsi : « La poursuite de l'intérêt personnel avec malhonnêteté » (Williamson, 1985, p. 47). L'opportunisme n'est pas systématique à chaque être humain. Cependant chaque individu peut, de temps en temps, agir d'une façon opportuniste. La nécessité de se protéger de l'opportunisme est liée au fait qu'il n'est pas discernable *ex ante*.

critiquée. Les conditions de l'émergence ou de la réduction de l'opportunisme ne sont pas spécifiées dans la théorie. Il est cependant possible de penser que les éléments du contexte social et institutionnel dans lequel s'engage l'échange sont des éléments essentiels pour accéder à leur compréhension.

De plus, la formulation du problème organisationnel se réduit à une mise en équation dont l'objet est de déterminer une forme d'arrangement institutionnel qui minimisera le coût de transaction. Cette approche n'est pas sans rappeler ce que Lorino (1989) a nommé un *grand emboîtement*, c'est-à-dire une certaine proximité de positionnement épistémologique entre la tradition économique marquée par la pensée néo-classique et une certaine vision désincarnée, voire mutilante, de l'organisation. Cela se manifeste par l'expulsion de l'analyse des dimensions sociale et psychologique des acteurs. La très grande difficulté à intégrer les phénomènes sociaux et les problématiques liées à l'organisation d'une action collective dans l'analyse économique<sup>201</sup> résulte de cet enchâssement. La théorie est incapable d'appréhender la variété des formes et des objectifs que recouvre le domaine des relations inter-firmes. Ces dernières sont traitées comme une seule et même catégorie - la forme hybride - alors que, dans la pratique, les modes de structuration des relations inter-firmes (partenariat client-fournisseur, alliances, franchise, joint-venture etc..) sont très différents. Cela conduit Dekker (2004) à s'interroger sur l'utilité du modèle de Williamson pour rendre compte de l'hétérogénéité de ces formes hybrides.

Par ailleurs, cette perspective consacre la recherche de la minimisation des coûts de transaction comme l'objectif premier du contrôle des relations inter-firmes. Cela implique deux considérations discutables. En premier lieu, cela suppose que les coûts de transaction puissent être calculés. Cette prédiction est loin d'être empiriquement vérifiée : il existe peu de travaux de recherche ayant permis de comparer, à niveau égal de spécificité des actifs, des coûts de transaction pour des formes alternatives d'organisation économique (Baudry, 1995). En second lieu, cela suppose que les gestionnaires s'intéressent à ce coût d'opportunité alors que, dans la pratique, ils semblent plus intéressés par les coûts de

---

<sup>201</sup> Comme le remarque Jacques Généreux, l'usage de la formalisation constitue l'aboutissement logique de la théorie économique dominante - la théorie néoclassique avec la formalisation de Walras - qui a privilégié l'approche économique comme « un terrain de jeu idéal, où s'épanouirait un peuple d'axiomes et de théorèmes à l'élégance rare, mais situé à mille années-lumière de l'économie réelle ». De même, l'économiste britannique Stanley Jevons allait jusqu'à indiquer : « Quand les mathématiciens reconnaîtront ce sujet [l'économie] comme l'un de ceux qu'ils peuvent utilement traiter, je serai heureux de leur abandonner ». On ne pourrait mieux décrire le projet visant à faire de l'économie une science physico-mathématique, régie par des lois universelles d'une portée similaire aux lois qui gouvernent la matière. Généreux J., « Sciences économiques : un enseignement en crise », *L'économie politique*, n°9, 1er trimestre 2001, p. 18.

production<sup>202</sup>.

Par ailleurs, la théorie est dominée par une logique d'optimisation et s'épanouit dans un espace organisationnel clos, confiné et statique. Elle demeure une théorie de l'allocation de ressources où les éléments informationnels nécessaires à la minimisation des coûts de transaction sont un donné préalable. De nombreux chercheurs ont souligné que l'objectif de création de valeur est davantage recherché dans les relations inter-firmes que le souci de se prémunir contre des comportements opportunistes. Ils plaident pour l'adoption de perspectives théoriques multiples pour approcher la complexité de ce phénomène organisationnel. D'une certaine manière, le concept d'opportunisme de Williamson constitue la figure inversée de la confiance : on pourrait suggérer, pour le décrire, d'employer l'expression d'opportunisme aveugle, dans la mesure où, comme une confiance aveugle laisse peu de place à la prise en compte de comportements opportunistes, l'opportunisme de Williamson accorde peu de crédit à la possibilité de pouvoir coordonner aussi une relation d'échange par la confiance.

Enfin, une autre critique, fondamentale pour notre cas, est de considérer la transaction individuelle comme l'unité d'analyse pertinente pour expliquer l'émergence de ces formes organisationnelles. Les relations inter-firmes observées s'inscrivent dans une temporalité, une histoire. Elles s'enracinent dans la caillasse formée au cours d'une période de plus de quarante ans. Les transactions initiées dans le cadre de la démarche *croissance plus* ne peuvent se comprendre sans une référence au passé de ces relations et indépendamment de la prise en compte des anticipations des acteurs pour le futur. Les modalités d'organisation des échanges sont nécessairement affectées par cette dimension temporelle (Nooteboom, 1996 ; Rindfleisch et Heide, 1997, Heide et Miner, 1992). Nous concluons que le recours à la théorie des coûts de transaction semble être une assez mauvaise candidate pour l'interprétation de notre cas. Elle fait l'impasse sur des dimensions essentielles qui caractérisent les échanges coopératifs observés.

---

<sup>202</sup> Walker et Weber (1984), à propos d'une étude empirique dans le secteur automobile, indiquent ainsi que les gestionnaires sont plus préoccupés par les coûts de production que par les coûts de transaction. Cité par Baudry.

Les fondements de la théorie des coûts de transaction	Les caractéristiques des échanges observés dans notre cas
L'opportunisme inhérent de la nature humaine.	L'opportunisme est possible entre les acteurs mais il n'est pas observable, et ce, en dépit de l'absence de toute contractualisation ou de mécanismes dissuasifs formels.
La transaction discrète, unité d'analyse principale.	La relation s'enracine dans une histoire de plus de quarante ans et englobe des attentes et des anticipations pour le futur.
L'absence de prise en compte du contexte relationnel d'ensemble.	Le contexte social, institutionnel et juridique influence les échanges entre les équipes. Il ne peut être traité comme un résidu ou une variable exogène.
La focalisation sur les coûts de transaction.	Les coûts de transaction sont secondaires. Les acteurs sont focalisés sur l'enaction de nouvelles possibilités d'action collective conjointe.

### **Les limites de la théorie des coûts de transaction pour l'étude de notre cas**

Les limites de la théorie des coûts de transaction ont été, depuis longtemps, largement instruites. Cependant, cette théorie est souvent mobilisée dans les travaux portant sur les relations inter-firmes. Nous allons maintenant critiquer l'approche classique de la coordination prégnante dans l'analyse des relations inter-firmes. Cette dernière est fréquemment adossée au recours à la théorie des coûts de transaction qu'elle contribue à modérer et à compléter. Elle débouche sur une vision du contrôle des relations inter-firmes entendu comme un ensemble de mécanismes formels ou informels.

## **2. Une critique de l'approche classique de la coordination**

Le modèle de Dekker (2004) est présenté comme une synthèse des différentes approches du contrôle des relations inter-firmes. Il constitue un cadre théorique explicatif. Le contrôle est défini comme le processus visant à maîtriser un phénomène de gestion inter-firmes par la fixation de règles, de normes et d'objectifs encadrant l'action des acteurs. Il s'ensuit un recours à des mécanismes formels et parfois informels de contrôle. Ces mécanismes permettent de vérifier la conformité des résultats et des comportements par rapport à une série d'objectifs ou de normes comportementales définis préalablement. Ils sont également employés *ex ante*, lors de la phase de sélection du partenaire par exemple, afin de limiter la survenance ultérieure de problèmes de contrôle. Deux enjeux fondamentaux de contrôle

sont explicités : les craintes de dépossession de valeur et les besoins de coordination compris comme l'agencement d'un ensemble plus ou moins complexe de tâches préétablies. Nous soutenons que ces préoccupations sont très éloignées de celles éprouvées par les acteurs de notre terrain. Nous avons déjà souligné le caractère secondaire, dans notre cas, du risque de dépossession de valeur. La critique de l'approche de la coordination, inhérente au modèle, constituera l'objet de cette sous-partie. Nous ne discuterons pas, à ce stade de notre démonstration, de l'existence de mécanismes informels de contrôle, ni de leur articulation avec les mécanismes formels.

### 2.1. Le modèle de Dekker

L'auteur transpose, à un contexte inter-firmes, la définition donnée par Fisher sur les finalités du contrôle qui a été initialement élaborée dans un contexte intra-firme : « Control is used to create conditions that motivate the partners in an IOR<sup>203</sup> to achieve desirable predetermined outcomes<sup>204</sup> ». Les relations inter-firmes n'ont pas pour but premier de se préserver des comportements potentiellement opportunistes de l'autre partie mais de créer une valeur économique supplémentaire pour les deux entreprises. Adopter une perspective de création de valeur offrirait un angle de vue plus adapté aux relations inter-firmes. Cela permettrait de considérer l'objectif de protection contre des comportements opportunistes non pas comme l'objectif premier du contrôle inter-firmes mais comme un objectif parmi d'autres. Les entreprises mettent en commun des ressources, déterminent les tâches à réaliser et s'accordent sur une division du travail. Leur nécessaire coordination pour faciliter l'atteinte de l'objectif de création de valeur est au centre de la réflexion de Dekker. Il s'agit de concevoir les mécanismes permettant d'assurer, au mieux, la gestion de l'interdépendance des tâches réalisées par des protagonistes appartenant à des organisations différentes. Le degré d'interdépendance des tâches est variable. Cette diversité est décrite en mobilisant la typologie proposée par Thompson (1967). En premier lieu, il existe des relations nécessitant des besoins faibles de coordination. Chaque partenaire puise dans les ressources mises en commun (*pooled*) et contribue, d'une manière autonome, à la création de valeur. En second lieu, on distingue les relations d'interdépendance séquentielle (*sequential*). Cela désigne le transfert de ressources d'un partenaire à un autre. Les besoins de coordination se situent au niveau de la gestion des interfaces entre les entreprises. Enfin, on dénombre des relations d'interdépendance réciproque, (*reciprocal*). Dans cette dernière configuration, les activités

---

<sup>203</sup> L'abréviation IOR signifie Inter-Organizational Relationship : une Relation Inter Organisationnelle

<sup>204</sup> « Le contrôle est utilisé pour créer les conditions qui motivent les partenaires d'une relation inter-organisationnelle à atteindre des objectifs désirables et prédéterminés ».

d'un partenaire constituent des intrants pour les activités de l'autre partenaire et réciproquement. Les besoins de coordination nécessitent alors de s'appuyer sur des mécanismes plus complexes. Il s'agit de faciliter la synchronisation des tâches à effectuer, la communication entre les parties et de permettre, également, un ajustement mutuel et constant en fonction de l'évolution de l'état du processus inter-firmes.

Les spécificités du contrôle inter-firmes ayant été identifiées et reliées à des travaux théoriques, Dekker s'intéresse ensuite aux différents mécanismes de contrôle qui sont mobilisés pour gérer ces problématiques. Les faiblesses de l'approche des coûts de transaction sont, une nouvelle fois, soulignées. Cette perspective est indissociable d'une vision contractuelle de la firme, l'entreprise étant considérée comme un nœud de contrats. Seuls des mécanismes légaux et formels de gouvernance, basés notamment sur des arrangements contractuels entre les parties, peuvent en résulter. Les mécanismes de gouvernance organisationnels sont dès lors impensés. Leur existence a pourtant été affirmée par différents travaux de recherche. Une typologie, en quatre éléments, a été proposée par Gulati et Singh (1998). Ils recensent les systèmes de structures et d'autorité, les systèmes d'incitation, les procédures opérationnelles standardisées et les systèmes non marchands de fixation des prix. La coexistence des mécanismes de gouvernance légaux et organisationnels répondrait aux deux besoins de contrôle précédemment soulignés. D'une part, le recours à des mécanismes légaux favoriserait l'alignement des incitations à coopérer entre les différentes parties, notamment dans le cas où seraient réalisés des investissements spécifiques et asymétriques. D'autre part, l'alignement des processus opérationnels conjoints aux deux entreprises serait assuré par les mécanismes de gouvernance organisationnels.

Enfin, le modèle de Dekker intègre des mécanismes de contrôles informels (*informal or social control*). Ces relations se caractérisent par des interactions répétées entre des individus appartenant à des entreprises différentes. Leur encastrement, dans un contexte social et économique beaucoup plus large, influence, en retour, la structure formelle de gouvernance. Ce contexte social peut permettre une coordination et un pilotage informels et être le terreau propice au renforcement de la confiance mutuelle entre les différents partenaires. Ces processus sociaux rendent, de ce fait, moins nécessaires les mécanismes légaux de gouvernance, qui sont incomplets *ex ante*. La littérature identifie des *informal self-enforcing safeguards* qui recouvrent une diversité de concepts : les normes de réciprocité, la réputation, la confiance, les relations inter-personnelles et leur enchevêtrement au sein d'un réseau social constitué de liens qui peuvent avoir été antérieurement établis. Dekker propose la synthèse suivante des différents mécanismes de contrôle des relations inter-

firmes.

Contrôle de résultat	Contrôle de comportement	Contrôle social
Mécanismes <i>ex ante</i> Fixation des buts Systèmes d'incitations et structures de récompenses	Spécifications Planning Procédures Règles et régulation	Sélection des partenaires Confiance de bonne volonté, de capacité Interaction Réputation Réseaux sociaux
Mécanismes <i>ex post</i> Suivi de la performance et attribution des récompenses	Suivi des comportements et attribution des récompenses	Développement de la confiance Prises de risques Procédures conjointes de décision et de résolution de problèmes Développement du partenariat

**Tableau de synthèse reproduit à partir de Dekker, 2004**

## 2.2. Les limites du modèle de Dekker

Les questions relatives à l'existence de mécanismes informels de contrôle et leur articulation avec des mécanismes formels ne seront pas discutées ici. Elles constituent un débat largement ouvert dans la littérature. Elles seront abordées dans le prolongement de l'analyse des apports de l'approche de l'échange relationnel. Cette section a pour objet de discuter le rôle supposé des mécanismes formels de contrôle des relations inter-firmes en confrontant l'analyse de Dekker aux enseignements du cas.

Il serait tentant de ne retenir que la surface des choses pour analyser notre cas. En effet, de très nombreux outils, techniques, règles et procédures ont été formellement institués dans le cadre de la démarche de partenariat avancé, comme en témoigne l'inventaire suivant.

- L'élaboration d'une matrice de décision pour la sélection des fournisseurs-partenaires au niveau de chaque catégorie de produits.
- L'élaboration et la diffusion d'une charte d'engagements.
- La conception d'un outil de gestion permettant, à chaque responsable des catégories de produits, de simuler et d'évaluer les impacts économiques, en termes de croissance du chiffre d'affaires et de la marge à partir de différents scénarios.
- La fixation d'objectifs conjoints annuels de taux de croissance du chiffre d'affaires et de la marge au niveau de la catégorie de produits et au niveau du fournisseur-partenaire.
- La réalisation d'un *plan d'affaires conjoint (Joint Business Plan)* permettant, sur la base d'une analyse stratégique élaborée au niveau d'une catégorie de produits, d'identifier les principaux leviers de croissance à développer conjointement.
- La mise en œuvre d'un tableau de bord inter-firmes, à périodicité mensuelle, partagé par les différentes équipes et permettant de mesurer la performance de la catégorie (comparaison mensuelle et en cumul à date entre le budget et le réel).
- La fixation de procédures d'évaluation de la performance conjointe de la catégorie à un rythme mensuel (suivi au niveau des responsables N-1) et trimestriel (comité de pilotage élargi, dans le cadre d'une réunion *top to top*). Ces réunions se déroulent sur la base d'un cadre formel et contraignant de restitution des résultats.
- La définition d'objectifs individuels pour les différents responsables des marchandises de l'enseigne dont un aspect est lié à l'atteinte des résultats fixés au niveau des catégories de produits.

L'ensemble formé par ces outils et procédures de gestion s'apparente à un système de mécanismes formels de contrôle des relations inter-firmes au sens de Dekker. Il s'agit du déploiement d'un système d'informations et d'incitations conçu spécifiquement pour le contrôle des plans d'affaires conjoints. La charte d'engagements peut être analysée comme l'explicitation des normes de comportement que chacune des équipes se doit de respecter dans le cadre de la démarche *croissance plus*. Cependant, en rester là, reviendrait à faire, à distance, le récit du rôle joué par ces outils, règles et procédures en accordant une place prépondérante à la voix du chercheur. Cette dernière ne serait rien d'autre que le prolongement des échos de théories où les effets pratiques de l'activité humaine instrumentée sont impensés. L'observation des pratiques des acteurs nous interdit de souscrire à une telle conceptualisation.

Le point commun de toutes les préconisations associées à l'emploi de ces mécanismes formels de contrôle a été le très fort degré de liberté pris, en pratique, avec chacune d'entre elles. Des fournisseurs ont été choisis pour être les capitaines de certaines catégories alors même qu'ils n'étaient pas les mieux placés pour remplir ce rôle. L'application des critères de sélection originellement fixés, dans la matrice de sélection des fournisseurs-partenaires, aurait conduit au choix d'autres fournisseurs. De même, les objectifs de croissance du chiffre

d'affaires et de la marge, fixés au niveau de chaque catégorie et de chaque fournisseur-partenaire, n'ont pas été élaborés conjointement comme l'appellation *plan d'affaires conjoint* le laisse entendre. Il s'agit davantage de la décision du directeur des marchandises de l'enseigne. D'ailleurs, personne n'était en mesure d'argumenter véritablement sur l'évolution du taux de marge, compte tenu des incertitudes liées à l'évolution du contexte concurrentiel et juridique. La charte d'engagements a bien été diffusée à toutes les équipes des fournisseurs mais personne ne l'a signée formellement.

Le tableau de bord inter-firmes de mesure de la performance d'une catégorie de produits a, certes, été alimenté mensuellement par la mise en commun de données fournies par les différentes équipes. Cependant, seule une faible partie des indicateurs a été renseignée. Le précédent récit des coulisses de la préparation des données des tableaux de bord souligne la très grande difficulté à structurer l'information selon cette maille d'analyse. Il témoigne, également, d'un degré de fiabilité plutôt faible de certaines de ces données. Enfin, la réalisation concrète des plans d'affaires entreprise par les responsables marchandises révèle l'absence de pratiques permettant un pilotage de la marge d'une catégorie de produits par ces derniers.

L'évaluation de la performance des plans d'affaires conjoints ne s'appuie que très peu sur les informations fournies par ce système d'information. Elle repose davantage sur un ensemble de faits produits, sélectionnés et mis en scène par les équipes d'acteurs. Il s'agit d'un ensemble de faits pour lequel il n'est pas possible d'établir *a priori* une hiérarchie en adoptant une perspective particulière, comme la dimension économique par exemple. L'équipe du fournisseur-partenaire sur la catégorie des fromages a été remerciée alors même que le niveau de performance économique atteint apparaissait satisfaisant pour les deux parties. Les objectifs fixés de taux de croissance du chiffre d'affaires et de la marge étaient dépassés au moment où la rupture a été consommée. Le fournisseur-partenaire de la catégorie des produits de confiserie a, en revanche, été reconduit en 2007, alors qu'il n'avait pas atteint les objectifs économiques qui avaient été fixés en 2006.

Par ailleurs, le concept de *besoins de coordination* est insuffisant pour rendre compte de la nature du système d'activités conjoint aux différentes entités du cas. Dekker analyse la situation où les tâches à coordonner, entre les différentes parties, peuvent être mutuellement interdépendantes (*reciprocal*) et donc complexes. Il n'envisage pas la situation où le problème principal ne réside pas dans l'optimisation d'un agencement d'un ensemble de tâches préétablies mais, bien plus, dans la réponse à la question de savoir ce qui pourrait être fait ensemble, ici et maintenant. L'appréhension de ces situations inter-

organisationnelles, où la connaissance est distribuée et apparaît davantage comme un produit des interactions, n'est pas compatible avec cette approche de la coordination qui considère la connaissance comme un donné. Dans le modèle de Dekker, il existe toujours un manager ou un groupe de managers qui sait ce qu'il convient de faire : la coordination n'est donc qu'un exercice classique d'optimisation sous la contrainte de l'adoption d'un comportement opportuniste de l'autre partie. L'extrait suivant, issu de l'étude de cas NMA Railway Signalling est, de ce point de vue explicite : « The innovation task relates to the joint innovation of the half-barrier installation to reduce the RIB<sup>205</sup>'s Total Cost of Ownership (TCO<sup>206</sup>). For this more complex task the partners pool resources (personnel, knowledge, technology and financial resources) and jointly work on innovations. This task is characterized by reciprocal interdependence. Task performance is characterized by more uncertainty, as it is unclear at the outset what innovations should be performed and what they will result in, limiting the possibility to completely program these activities and measure relevant outcomes and behaviors. The theoretical framework suggests that a broader set of more complex mechanisms will be required to manage the information processing requirements associated with higher levels of interdependence and uncertainty. The evidence indeed indicates such a relationship, as in the alliance more extensive and complex mechanisms are used to manage the task. A hierarchical organizational structure was installed, consisting of a joint alliance board and joint task groups, which were assigned decision rights and responsibilities. The alliance board has set out a general strategy, which is translated into short-term goals to be achieved by the task groups<sup>207</sup> » (Dekker, 2004, p. 44).

Nous argumentons que le modèle de Dekker s'inscrit, à bien des égards, dans la lignée des modèles *command-and-control* ancrés dans le paradigme décisionnel. Les dirigeants savent

---

<sup>205</sup> L'abréviation RIB désigne l'entreprise *Railinfrabeheer*.

<sup>206</sup> *Le coût total de possession*.

<sup>207</sup> « La tâche d'innovation concerne l'installation d'une demi-barrière afin de réduire le coût total de possession de l'entreprise RIB. Pour l'accomplissement de cette tâche plus complexe, les partenaires ont mis en commun des ressources (du personnel, des connaissances, de la technologie et des moyens financiers) et ont travaillé conjointement sur ces innovations. Cette tâche se caractérise par une interdépendance réciproque. La performance de cette tâche est caractérisée par davantage d'incertitude puisqu'au démarrage on ne sait pas très bien quelles devraient être les innovations ni ce qu'elles procureront, ce qui limite la possibilité de programmer complètement ces activités et de mesurer des résultats et des comportements. Notre modèle théorique suggère qu'un ensemble plus vaste de mécanismes plus complexes devrait être nécessaire pour gérer les besoins de traitement de l'information dans un contexte où les niveaux d'incertitude et d'interdépendance sont plus élevés. Nos observations suggèrent une telle relation, puisque, au sein de cette alliance, des mécanismes plus extensifs et complexes sont utilisés pour gérer cette tâche. Une structure organisationnelle hiérarchique a été installée. Elle consiste en un comité conjoint de l'alliance et en différents groupes de travail conjoints, à qui un pouvoir de décision et des responsabilités ont été attribués. Le comité de l'alliance a défini une stratégie générale, qui s'est traduit par la fixation d'objectifs de court-terme au niveau des différents groupes de travail ».

ce qu'il convient de faire et, lorsque le besoin de coordination se complique, on réintroduit, soudainement, une dose de contrôle hiérarchique. Il prend, ici, la forme d'un *Joint alliance board* et permet, en quelque sorte, de reprendre les choses en main. On ne juge cependant pas utile de nous expliquer comment la réunion de membres appartenant à des organisations juridiques et économiquement indépendantes se mue en une structure hiérarchique, si ce n'est par la nécessité de contrôler le déploiement de la stratégie qui ne peut être établie que par eux. Ce tour de passe-passe permet d'évacuer les problèmes posés, précisément, par le fait que des membres appartenant à des organisations différentes et indépendantes sont engagés dans des pratiques coopératives. La déclinaison de la stratégie en un sous-système d'objectifs assignés à différentes entités est symptomatique de la manière de formuler le problème posé au contrôle par cette approche. L'information est la variable essentielle de ce processus d'échange mais elle apparaît, ici, comme plus énigmatique que jamais. Cette vision du contrôle inter-firmes préserve le principe de la double dichotomie entre, d'une part, stratégie, contrôle et opérations et, d'autre part, entre cognition et action, ou plutôt ici entre cognition et exécution, ce qui nous ramène à une autre filiation, la filiation taylorienne.

Cependant, les relations inter-firmes observées ne permettent pas une telle conceptualisation. La question qui se pose aux acteurs est celle de l'ignorance de ce qui pourrait être fait ensemble, ici et maintenant comme cela a été argumenté dans l'analyse du développement de la démarche prêt-à-vendre. Les besoins de coordination ne se confondent pas avec l'agencement d'un ensemble de tâches préétablies plus ou moins complexes. Il n'est tout simplement pas possible de réduire le système d'activités conjoint à l'exécution d'un processus représenté au travers d'un enchaînement de tâches objectivement décrites, et pour lesquelles, une durée et une période d'exécution ont été planifiées. En opérant de la sorte, cela reviendrait, pour reprendre l'expression d'Armstrong (2002[a], p. 1), à considérer les acteurs de ces relations : « As a mass-producer of repeated acts of routine service<sup>208</sup> ». Cet auteur a montré l'incohérence et les dangers à vouloir employer des techniques de calcul des coûts comme la comptabilité à base d'activités (ABC costing) ou l'activity based management (ABM) pour analyser des systèmes d'activités qui ne peuvent pas se laisser décrire par un enchaînement séquentiel et standardisé de tâches. Dans notre cas, le besoin de coordination est bien au cœur du processus de contrôle inter-firmes étudié mais, par sa nature même, il se réfère à une conception de la vie organisationnelle qui se situe aux antipodes de celle implicite aux hypothèses constitutives

---

<sup>208</sup> « Comme un producteur de masse d'activités routinières de service et maintes fois répétées ».

du paradigme décisionnel. La coordination est, dans notre cas, l'organisation continue de la contribution de tous les acteurs, éparpillés au sein du vaste ensemble relationnel inter-firmes, permettant de construire de nouvelles connaissances pour maîtriser le développement d'un objet complexe : la gestion conjointe d'une catégorie de produits. Ce processus peut déboucher, potentiellement, sur l'identification de solutions nouvelles compatibles avec les intérêts bien compris de chacune des équipes. Cet aspect du contrôle inter-firmes étudié est très proche de ce que Follett a théorisé : un processus continu de coordination d'un ensemble relationnel. Elle prend bien soin d'ancrer cette approche de la coordination dans une vision dynamique et systémique : un ensemble relationnel est bien autre chose qu'un ensemble additionnel. Nous aurons l'occasion de revenir sur ses enseignements dans le huitième chapitre de cette thèse.

### **3. Le turbulent silence des acteurs du cas Sainsbury's**

« As far as the author is aware, no empirical evidence on the use of such practices by firms has been published in the literature before<sup>209</sup> » (Dekker, 2003 p. 2). Cette affirmation exprime le paradoxe entre l'intensité des travaux académiques déployée dans le domaine de la gestion stratégique des coûts et la quasi absence d'analyse des situations concrètes d'usage du concept de chaîne de valeur. Un modèle de coût a été développé par le département logistique du distributeur anglais Sainsbury's. L'étude de son expérimentation conjointe avec trente-six fournisseurs internationaux est l'objet du cas. L'initiative de cette approche est à porter au crédit des équipes de Sainsbury's. Elle témoigne de leur volonté de changer le mode de gestion des relations avec ces fournisseurs puissants. L'objectif annoncé consistait à transformer une relation habituellement conflictuelle en une relation coopérative. La recherche conjointe de zones de réduction des coûts, sur un périmètre restreint des chaînes logistiques globales, a constitué l'enjeu de cette coopération. La proximité de ces préoccupations avec celles de l'enseigne de distribution de notre cas est évidente : nous retrouvons l'expression d'une rhétorique familière.

Dekker présente ce modèle de coût comme une illustration concrète de l'usage du concept d'analyse de la chaîne de valeur. La méthodologie employée diffère de celle préconisée par Shank et Govindarajan sur un point bien précis : des échanges d'information sont organisés entre les fournisseurs et le distributeur anglais. Toutefois, le modèle de coût décrit ne

---

<sup>209</sup> « A la connaissance de l'auteur, aucune preuve empirique relative à l'emploi de telles pratiques par les entreprises n'a été publiée dans la littérature jusqu'à présent ».

recouvre que très partiellement le concept initialement proposé. Le périmètre des actions conjointes analysées est, en effet, limité. Seules les manipulations physiques des produits finis, effectuées depuis la sortie des lignes de production de l'usine du fournisseur jusqu'à la mise en rayon au niveau des magasins, sont modélisées. Le segment analysé des chaînes logistiques s'appréhende comme une suite d'activités reliées les unes aux autres selon une interdépendance séquentielle : « Activities taking place early in the supply chain influenced only the activities taking place later. [...] Thus activities upstream influenced resource consumption downstream in the supply chain. The model reflected this modest level of interdependence by its sequential ordering of activities and its possibilities to analyse activities' effects on the costs of activities further along the supply chain<sup>210</sup> » (*ibid.*, p. 18). Dekker soutient que la production de ces données a été à l'origine de la révélation de zones d'amélioration de la performance logistique. Les propriétés de ce modèle de coût sont multiples. Il permet de réaliser un benchmarking entre les fournisseurs, de concevoir des analyses stratégiques de sensibilité et de suivre, dynamiquement, l'évolution des coûts. Un fournisseur va même jusqu'à se laisser convaincre, qu'il est dans son propre intérêt, de consentir à un investissement auquel il était jusqu'à présent opposé. Les économies de coût mises en évidence par le modèle apparaissent comme irrésistibles. Dekker conclut sur le rôle central joué par la comptabilité qui s'apparente à un mécanisme de coordination de la chaîne logistique globale. L'auteur souligne, néanmoins, les difficultés liées aux échanges d'informations sensibles entre les différents protagonistes.

L'ancrage concret du cas constitue une avancée réelle. Cependant, l'analyse proposée ne diffère, selon nous, que très peu de celle du cas Northern Packaging. On se contente de donner la parole aux chiffres plutôt qu'aux acteurs de la situation : « Unfortunately, the author had only limited access to the organization, and the data collection remained restricted to the department of Logistics. This also precluded data collection at suppliers, to look at their view of the relationship and information exchange with Sainsbury [...]. Therefore, no information could be collected about specific relationships with suppliers, which limits the insight relational issues, such as an individual supplier's trust and concerns about

---

<sup>210</sup> « Les activités se déroulant au début de la chaîne logistique globale influençaient seulement les activités qui avaient lieu plus tardivement. [...] Par conséquent, les activités situées en amont influençaient les activités situées en aval de la chaîne logistique globale. Ce modèle reflétait ce niveau modeste d'interdépendance au travers de l'ordonnancement séquentiel des activités et des possibilités d'analyser les effets de certaines activités sur les coûts de celles situées davantage en aval de la chaîne logistique globale ».

appropriation<sup>211</sup> » (*ibid.*, p 9).

L'utilisation de ce modèle a donné lieu à des discussions dont on ne connaît pas la teneur. Il n'a pas été possible d'observer les modalités concrètes d'engagement de ce modèle dans le processus d'argumentation, de négociation et d'influence mutuelle et réciproque qui s'est déroulé lors des interactions associant les différents équipes, médiatisées par cet instrument de gestion. On reste sur l'impression que le modèle permet de révéler une vérité jusqu'à présent cachée de tous. De plus, la référence à la notion de chaîne logistique globale pour décrire un processus qui se limite à des camions, des bras et des palettes semble quelque peu exagérée. Les enjeux de la coopération inter-firmes, dans ce domaine, dépassent largement cet aspect étroit des choses. Les problématiques auxquelles sont confrontées ces équipes recouvrent un périmètre d'actions conjointes plus étendu et un niveau de complexité de coordination plus élevé. Le problème de la rupture des produits en magasin, leur traçabilité sur l'ensemble de la chaîne, le prêt-à-vendre, la gestion des emballages, la collaboration avec les prestataires logistiques externes, la gestion des flux promotionnels en sont quelques illustrations. On peut également douter du caractère stratégique des analyses de sensibilité menées. Une stratégie, étayée par ce modèle de coût, ne serait pas élaborée à partir d'une réflexion portant sur la gestion d'une chaîne logistique globale mais, bien plus, sur la recherche d'une optimisation classique des coûts de manutention et de transport. Les orientations esquissées, seraient, probablement, en contradiction flagrante avec les enjeux résultant d'une approche globale de la chaîne logistique.

Le cas Sainsbury's traduit l'adoption d'une perspective externe dans la conduite de l'analyse d'une chaîne de valeur inter-firmes. Cependant, le périmètre d'activités et d'interactions considéré constitue un chevauchement bien timide avec l'ambition du projet proposé par Shank et Govindarajan. Le contexte relationnel est appréhendé plutôt succinctement. Le principal problème, identifié pour les équipes des fournisseurs internationaux, serait la crainte de communiquer des informations sensibles. Le distributeur pourrait être tenté de les utiliser, d'une façon opportuniste, contre eux. Cet argument nous semble contestable. D'une part, il est possible de douter du caractère confidentiel de ces données échangées. Elles recouvrent des activités qui ne revêtent pas un caractère stratégique pour ces fournisseurs.

---

<sup>211</sup> « Malheureusement, l'auteur ne disposait que d'un accès limité à l'organisation, et la collecte des données est restée restreinte au département de la Logistique. Cela a également empêché le recueil de données auprès des fournisseurs, ce qui aurait permis de considérer leur point de vue sur la relation et l'échange d'information avec Sainsbury. [...] Aussi, aucune information relative aux relations spécifiques avec des fournisseurs n'a pu être recueillie, ce qui ne donne qu'un aperçu très limité des enjeux relationnels comme la question de la confiance envers un fournisseur particulier et des craintes de dépossession de valeur».

La gestion des activités considérées - manutention physique et transport - a, la plupart du temps, été confiée à des prestataires logistiques externes. Elles ont été soumises à un processus continu de rationalisation. D'autre part, les fournisseurs n'ont pas à communiquer de données relatives à leur coût de production puisque le modèle ne prend en compte que les coûts engagés depuis la sortie de l'usine. Ces fournisseurs internationaux seraient, probablement, très intéressés de comparer l'évaluation de leur performance logistique résultant de l'application de ce modèle sommaire y compris et, peut-être même surtout, si le résultat était défavorable. Cela leur permettrait de questionner indirectement la performance de leurs prestataires logistiques.

A l'issue de cette deuxième partie, nous avons souligné les limites de l'approche économique et de la notion classique de la coordination pour la théorisation de notre cas. Nous avons, en revanche, mis en évidence la question centrale de l'ignorance de ce qui pourrait être fait ensemble, ici et maintenant ainsi que le caractère émergent, contextualisé et socialement ancré des idées et des connaissances nouvelles produites par l'engagement de la démarche. Nous allons désormais nous tourner vers des théories du contrôle inter-firmes porteuses d'une dimension prospective.

### III. Les nouveaux chercheurs d'or

L'objet de cette troisième partie est de discuter et de spécifier la dimension prospective du contrôle inter-firmes étudié. Nous confronterons les enseignements de notre cas avec les théories du contrôle développées par Kaplan et Norton (2006) et Simons (1995).

#### 1. L'impossible alignement stratégique

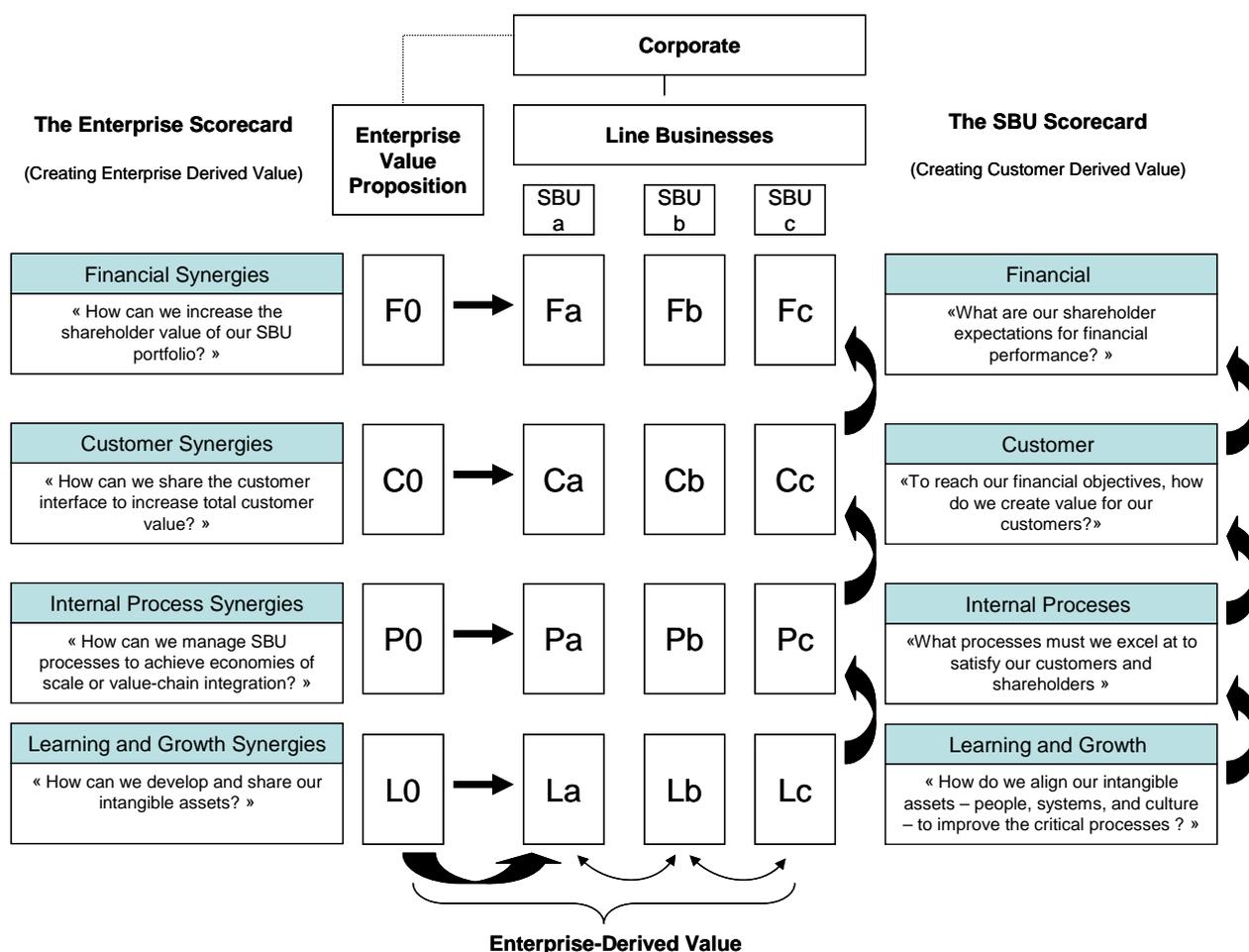
##### 1.1. Le modèle de contrôle des stratégies du centre

Il aura fallu attendre dix années pour que Kaplan et Norton adaptent le tableau de bord prospectif à une nouvelle problématique, celle du contrôle des stratégies définies au niveau du centre d'un grand groupe international. En passant du *Balanced scorecard - how translating strategies into action* (1996) à *Alignment - using the balanced scorecard to create corporate synergies* (2006), les auteurs attirent désormais notre attention sur le rôle joué par le centre. La création de valeur économique générée par un groupe international est davantage que la somme des créations de valeur émanant des différentes entités d'affaires qui le composent : « Most contemporary corporations, however, are made up of portfolios of business units and shared-service units. For a corporation to add value to its collection of business units and shared-service units, it must align these operating and service units to create *synergy*. This is the domain of corporate or enterprise strategy, defining how the headquarters adds value. When the enterprise aligns the activities of its disparate business units and its support units, it creates additional sources of value, which we call *enterprise-derived value*<sup>212</sup> » (Kaplan et Norton, 2006, p. 5).

La démarche d'alignement, sur laquelle repose ce nouveau modèle, est décrite dans le schéma suivant extrait de leur dernier ouvrage. Le processus d'élaboration des tableaux de bord au niveau du centre et leur articulation avec ceux élaborés au niveau des différentes entités d'affaires est évoqué.

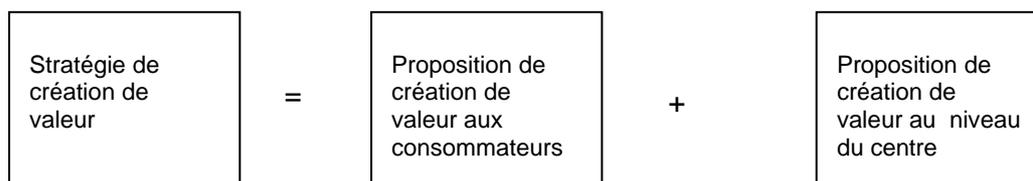
---

<sup>212</sup> « Cependant, la plupart des entreprises commerciales sont constituées de portefeuilles d'entités d'affaires et de services partagés centraux. Pour qu'une entreprise ajoute de la valeur à cet ensemble d'entités d'affaires et de services partagés, elle doit aligner ces entités opérationnelles avec celles des services pour créer des synergies. C'est le domaine de la stratégie du centre ou de l'entreprise, qui consiste à définir comment le siège ajoute de la valeur. Lorsque l'entreprise aligne les activités de ses entités d'affaires disparates avec celles de ses entités de support, elle crée une source additionnelle de valeur, que nous proposons d'appeler la valeur dérivée du centre ».



**Schéma de synthèse extrait de *Alignment*, Kaplan et Norton, 2006, p.5**

L'équation associée à cette représentation du processus stratégique s'est enrichie d'une nouvelle composante<sup>213</sup> :



La formulation du projet stratégique est à l'origine de la création de valeur globale de l'organisation. Cette dernière repose sur deux composantes distinctes. D'abord, elle se situe

<sup>213</sup> Schéma extrait du livre *Alignment*, p. 5.

au niveau de la relation entre les entités d'affaires et leurs marchés respectifs. La proposition d'une offre de produits et de services adaptée aux besoins des consommateurs et permettant, à l'entité d'affaires, de se différencier (« customer value proposition ») constitue le premier fondement de la création de valeur d'une organisation. Ensuite, le déploiement de politiques et de projets, définis au niveau du centre et appliqués à l'ensemble des entités d'affaires du groupe, représente le deuxième levier de création de valeur pour la firme. Il repose sur l'identification de sources de synergies qui trouvent leur origine dans le processus d'alignement des entités d'affaires (« enterprise value proposition ») avec les politiques et les projets du centre. Le raisonnement sous-jacent peut être schématisé de la façon suivante : si le centre n'est pas en mesure de démontrer qu'il contribue, au travers de son rôle de coordination des entités d'affaires qui composent l'entreprise, à créer une valeur ajoutée distinctive, alors, il serait bon, du point de vue des actionnaires tout au moins, de s'en passer : « Synergies will not occur unless the corporate level plays an active role to identify and coordinate opportunities for integrating the behavior of its decentralized business units. If however, the corporate headquarters does not create such synergy - or, worse, subtracts from the value created by its collection of operating and service units - investors can rightfully question why the various units are bundled together<sup>214</sup> » (*ibid.*, p. 5).

La démarche est étayée par une séquence d'alignement permettant de décliner, en différents objectifs, le projet stratégique du centre. Les quatre axes d'analyse, présentés dans la première version du modèle de 1996, servent, à nouveau, de cadre de référence. Les sources de synergies sont positionnées sur les différents axes. Il s'agit de définir des objectifs, ou des politiques au niveau du centre qui s'appliqueront ensuite aux entités d'affaires : « Each of these activities we have identified is an opportunity to create synergy and value. Most organizations attempt to create synergy, but in a fragmented, uncoordinated way. They do not view alignment as a management process. When no one is responsible for overall organization alignment, the opportunity to create value through synergy can be missed. To create synergy, we require more than a concept and a strategy. The enterprise value proposition defines the strategy for value creation through alignment, but it doesn't describe how to achieve it. The alignment strategy must be complemented with an *alignment process*. [...] The alignment process, of necessity, should be cyclic and have a top down bias. The targeted corporate synergies should be defined at the top and realized in the

---

<sup>214</sup> « Les synergies ne se réaliseront pas à moins, qu'au niveau du centre, un rôle actif soit joué pour identifier et coordonner des opportunités permettant d'intégrer le comportement des entités d'affaires décentralisées. Si, cependant, le centre ne parvient pas à créer ces synergies - ou, ce qui serait encore pire, soustrait de la valeur à celle créée par son ensemble d'entités opérationnelles et de services partagés – les investisseurs peuvent légitimement se demander pourquoi les différentes entités d'affaires sont alors regroupées ensemble ».

business units<sup>215</sup> » (*ibid.*, p. 15). L'approche de ce processus d'alignement stratégique est hiérarchique et descendante. Elle est structurée autour de la gestion de huit points de contrôle qui confèrent à l'ensemble ainsi formé l'allure d'un véritable mécano<sup>216</sup>.

## 1.2. La greffe sociale des tableaux de bord inter-firmes

Le fait remarquable, dans la version de 2006 du tableau de bord prospectif, est la très grande continuité avec l'approche initiale : continuité au niveau du cadre d'analyse, qui postule un parallélisme entre les axes définis au niveau des entités d'affaires et ceux proposés au niveau du centre ; continuité dans le principe de causalité qui est désormais étendu à l'ensemble des services et des fonctions support du centre jusqu'à présent épargnés ; continuité dans le mécanisme de « déversement en cascade » ; continuité, et peut être même renforcement, de l'approche hiérarchique et descendante du processus de formulation et de contrôle de la stratégie. L'ancrage renforcé de ce modèle dans le paradigme du déploiement constitue, pour nous, un étonnement. L'analyse de la production et de l'emploi des tableaux de bord inter-firmes dans le cadre de la démarche *croissance plus* nous amène à nuancer cet aspect de la théorie. La question sociale de la greffe des tableaux de bord au sein d'un contexte relationnel ne trouve que peu d'écho dans ce modèle. Nous argumentons qu'elle est pourtant décisive.

---

<sup>215</sup> « Chacune des activités que nous avons identifiées offre une opportunité pour créer des synergies et de la valeur. La plupart des entreprises commerciales essaient de créer des synergies mais d'une manière fragmentée, non coordonnée. Elles ne considèrent pas l'alignement comme un processus qu'il convient de gérer. Lorsque personne n'est responsable de l'alignement de l'organisation dans son ensemble, l'opportunité de créer de la valeur par ces synergies peut être manquée. Créer des synergies demande plus qu'un concept et qu'une stratégie. La proposition de valeur du centre définit la stratégie pour créer de la valeur par l'alignement mais elle ne fournit pas le mode d'emploi pour y parvenir. La stratégie d'alignement doit être complétée par un *processus d'alignement*. [...] Ce processus d'alignement doit nécessairement être cyclique et avoir une orientation descendante. Les synergies attendues du centre doivent être définies au niveau du centre et réalisées dans les entités d'affaires ».

<sup>216</sup> « 1. *Enterprise value proposition*: The corporate office defines strategic guidelines to shape strategies at lower levels of the organization.

2. *Board and shareholder alignment*: The corporation's board of directors reviews, approves, and monitors the corporate strategy.

3. *Corporate office to corporate support unit*: The corporate strategy is translated into those corporate policies that will be administered by corporate support units.

4. *Corporate office to business units*: The strategic priorities are cascaded into business units strategies.

5. *Business units to support units*: The strategic priorities of the business units are incorporated in the strategies of the functional units.

6. *Business units to customers*: The priorities of the customer value proposition are communicated to targeted customers and reflected in specific customer feedback and measures.

7. *Business support units to suppliers and other external partners*: The shared priorities for suppliers, outsourcers, and alliance partners are reflected in business unit strategies.

8. *Corporate support*: The strategies of the local business support units reflect the *priorities* of the corporate support unit » (*ibid.*, p. 16).

L'exploration des coulisses de la production des données des tableaux de bord inter-firmes a été possible dans le cadre de notre recherche. La première difficulté, posée par l'alimentation des données de ces outils de pilotage, est d'ordre technique. Il s'agit de structurer un ensemble de données selon une maille d'analyse inédite pour le distributeur : la catégorie de produits. Les bases de données des différents systèmes d'information du distributeur ne sont que très peu intégrées. Les données provenant de l'exploitation des magasins, de la logistique, ou de la centrale d'achats sont construites sur la base de nomenclatures différentes. Ces dernières ne recoupent que très partiellement la notion de catégorie de produits. On distingue, respectivement, le rayon, la nature du traitement logistique des flux, le contrat fournisseur. Il n'est pas possible de « déverser » des tableaux de bord existants au niveau du service logistique, des achats ou de l'exploitation des magasins dans les tableaux de bord inter-firmes conçus pour le pilotage d'une catégorie de produits. Les retraitements qu'il conviendrait d'opérer sont tels que l'on renonce, très rapidement, à intégrer des indicateurs, pourtant essentiels, comme ceux mesurant une performance logistique. Cette dernière est évaluée mais elle repose sur des analyses spécifiques, émanant des responsables de la gestion des flux qui utilisent leur propre système de représentation de cette performance.

L'impression qui demeure est celle d'un morcellement des données dans différents systèmes informatiques. Leur niveau d'intégration, au sein des tableaux de bord inter-firmes, est très partiel et probablement insatisfaisant au regard des intentions initiales. Leur diffusion constitue, pourtant, une manifestation tangible du développement de la démarche de coopération, l'amorce d'un processus dont personne ne peut prédire l'évolution. Ce résultat est le fruit d'une dépense considérable d'énergie pour lutter contre les forces centrifuges qui menacent en permanence cet embryon de structuration. Ces données sont, certes, faiblement intégrées mais elles sont, tout de même, faiblement intégrées. Le problème technique n'est pas imputable à une insuffisance de ressources financières. Les budgets d'investissement réalisés par l'enseigne dans les systèmes d'information sont significatifs. Le Directeur général suggère, non sans humour, qu'une certaine malédiction semble frapper l'enseigne de distribution : « Quand cela finit en *-ique*, c'est problématique, comme l'informatique et la logistique ». Pendant toute l'année 2006, le système informatique, servant, en apparence tout au moins, au pilotage des marges commerciales par les acheteurs, a été quasiment indisponible. Le calcul des marges était erroné. Ce système d'information décisionnel met à disposition des données qui sont élaborées en deux temps. D'une part, les conditions commerciales négociées par les acheteurs avec les fournisseurs sont renseignées dans un référentiel interfacé avec cette base de données. D'autre part, une

autre interface, reliant ce système d'information avec l'ensemble des systèmes de gestion commerciale des magasins, permet de transférer les données des ventes quotidiennes des différents articles. Dès lors, une procédure est lancée conduisant au calcul de toutes les marges, au niveau de chaque référence, en associant les données des ventes du jour avec celles du référentiel. Ces traitements informatiques permettent d'obtenir les agrégats nécessaires aux différentes analyses requises. Cependant, le passage au nouveau seuil de revente à perte Dutreil a été insuffisamment anticipé. La production des données calculées a longtemps reposé sur des règles qui n'étaient plus valides. Il a fallu une année pour corriger cette « imperfection ». Une solution a dû être improvisée afin de reconstruire cette information essentielle pour la démarche *croissance plus*. Le croisement, manuel, des données des systèmes d'information des magasins avec celles émanant du référentiel de la centrale d'achats a été entrepris. Le simple calcul d'une marge commerciale, au niveau d'une catégorie de produits, s'est révélé être d'une complexité redoutable.

La lecture de l'évolution de la marge avant et de la marge arrière au niveau d'une catégorie de produits est pourtant devenue indispensable, compte tenu du nouveau contexte juridique. L'année 2006 a été marquée par un changement radical dans les informations nécessaires pour assurer un début de pilotage de la marge commerciale. La marge avant est devenue négative pour la plupart des produits de marque nationale. Jusqu'à présent, les responsables des marchandises ne se sont guère intéressés à la gestion de la marge. Elle était fondée sur les marges arrière dont le taux, garanti, résultait de l'accord cadre négocié annuellement par les acheteurs. Seule l'évolution des parts de marché de l'enseigne sur les catégories était pilotée. Le directeur des marchandises avait conscience de l'importance de ce changement et du nécessaire apprentissage du pilotage conjoint de la marge au niveau d'une catégorie de produits. Il répétait, inlassablement, cette mise en garde aux fournisseurs et à ses propres collaborateurs : « Pour que le projet réussisse, il faut des taux de croissance de la marge supérieurs à ceux des chiffres d'affaires des catégories de produits, sinon ce qu'on fait ensemble, c'est acheter de la part de marché et cela n'est pas tenable ». Pourtant, le calcul des marges n'était qu'une approximation grossière de la réalité, même si elle était, probablement, la moins fautive et la seule possible. Enfin, au-delà des difficultés techniques pour parvenir à calculer une simple marge commerciale, il convient de rappeler que la définition de cette marge a, elle aussi, connu bien des simplifications.

La coopération inter-firmes engagée a des répercussions sur l'ensemble du périmètre des activités composant les chaînes de valeur dont une partie est conjointe aux différentes entités. Il n'a pas été possible de calculer une marge englobant l'ensemble des coûts recouvrant la gestion d'une chaîne logistique globale. Il s'agit davantage du calcul d'une

simple marge commerciale<sup>217</sup>. Evaluer la rentabilité d'une catégorie de produits ou d'un fournisseur uniquement sur une marge commerciale constitue une approche très partielle. Dans ce calcul, on renonce à prendre en compte tous les gains induits pour le distributeur qui pourraient résulter de cette coopération. Certains volets de cette coopération ont pour visée l'amélioration de la productivité sur la surface de vente et sur les entrepôts, l'optimisation des coûts du transport des marchandises ou encore la réduction de la valeur des stocks immobilisés. La démarche prêt-à-vendre témoigne d'une recherche permanente de l'amélioration de l'efficacité des processus inter-firmes. Tous ces gains demeurent cependant invisibles et cachés dans une telle comptabilité. L'importance de ce constat ne doit pas être sous-estimée. D'abord, il souligne que l'évaluation de la collaboration ne repose pas uniquement sur une appréciation économique ou financière. Ensuite, les équipes persistent dans leur coopération malgré l'absence d'indicateurs de mesure de ses effets. Elles se contentent des informations disponibles sans chercher à perfectionner le système d'information ou à le rendre plus « transparent ». Par ailleurs, au-delà des problèmes techniques internes à l'enseigne, des écarts de perception existent entre les équipes des fournisseurs et celles de l'enseigne de distribution. Les points de vue divergent sur la manière d'analyser la contribution du fournisseur à la formation de la marge du distributeur au niveau d'une catégorie de produits. Ces différences d'appréciation ne sont pas discutées : les fournisseurs acceptent volontiers de se plier à la vision du distributeur. Cependant, on ne saurait confondre cette apparente bonne volonté des fournisseurs avec la manifestation d'une adhésion sans réserve à cette vision du monde.

La volonté affichée, dans le kit de déploiement de la démarche *croissance plus*, de constituer des tableaux de bord dotés d'une dimension prospective et comprenant une liste, presque exhaustive, des principaux indicateurs se rapportant à tous les aspects de la gestion d'une catégorie de produits a été de courte durée. La réalité du processus d'alimentation de ces tableaux de bord jette un froid sur les propriétés énoncées par les auteurs du tableau de bord prospectif : il n'y a ni « déversement en cascade » des tableaux de bord, ni relation de « cause à effet » entre les indicateurs. Nous soutenons que ces tableaux de bord jouent un rôle majeur dans le processus de contrôle inter-firmes. Seulement, il convient, pour en rendre compte, de s'éloigner du paradigme du déploiement. Il ne s'agit pas de contrôler le déploiement d'un *plan d'affaires conjoint* établi au niveau d'une catégorie de produits. Ces tableaux de bord sont loin d'être l'incarnation de la vision suggérée par Kaplan et Norton

---

<sup>217</sup> On peut aussi souligner que les réductions de prix importantes consenties par l'enseigne pour le développement d'une carte de fidélité ne peuvent pas non plus être affectées dans le calcul de la marge d'une catégorie de produits.

mais ils possèdent une caractéristique faiblement observée en pratique et dont l'importance n'est que très rarement discutée dans les théories du contrôle. Ils sont greffés au contexte relationnel dans lequel ils sont engagés. La greffe réussie de ces outils au sein du contexte relationnel est la raison première de l'émotion et de l'intérêt que le tableau de bord inter-firmes suscite. Rien d'autre.

La question sociale de la greffe des outils de gestion au sein d'un contexte relationnel a été soulevée notamment par Lorino (2006 [a]). Sa réussite n'est pas directement liée aux propriétés proclamées haut et fort par leurs promoteurs dans une approche normative. Une greffe réussie s'explique davantage par les propriétés que les managers en situation font émerger dans le processus de recréation collective du sens de l'interaction, d'argumentation et de négociation qui est le lot commun de toutes les réunions d'évaluation des performances ; ces situations sociales si souvent « négligées » dans les travaux de recherche en contrôle.

### 1.3. La collaboration inter-firmes selon Kaplan et Norton (2006)

Kaplan et Norton consacrent, dans leur ouvrage *Alignment*, un chapitre entier au processus d'alignement des fournisseurs stratégiques. Ils prennent l'exemple d'une collaboration inter-firmes qui intéresse directement notre cas : « Somewhat more highly developed supply-chain scorecards are being created in the consumer packaged-goods supply and retailing industry. Manufacturers, such as Procter & Gamble, Nestlé and Kellogg, are working with large retailers, such as Wal-Mart, Sainsbury, and Tesco, to optimize the supply chain from manufacturer to consumer<sup>218</sup> » (*ibid.*, p. 224-225).

L'introduction d'un tableau de bord inter-firmes, dans le domaine de la gestion des flux, est présentée comme le moyen, pour les deux parties, de réduire les délais d'approvisionnement, d'améliorer l'exactitude des prévisions, de diminuer le niveau des stocks et d'accélérer les lancements de nouveaux produits. La référence à la démarche connue sous le sigle C.P.F.R.<sup>219</sup> est également établie par les auteurs pour souligner les bénéfices d'une gestion conjointe des flux des produits promotionnés. Cette approche est, depuis longtemps, connue au sein de l'enseigne de distribution. L'équipe du fournisseur-

---

<sup>218</sup> « Des tableaux de bord inter-firmes de chaînes logistiques globales relativement plus sophistiqués sont développés dans le secteur de la distribution et de l'industrie des produits de grande consommation. Des fournisseurs comme Procter & Gamble, Nestlé et Kellogg travaillent avec de grands distributeurs, comme Wal-Mart, Sainsbury et Tesco, pour optimiser la chaîne logistique globale allant du producteur au consommateur ».

<sup>219</sup> Il s'agit de la démarche C.P.F.R : Collaborative Planning Forecast Replenishment.

partenaire de la catégorie des produits gazéifiés en est le promoteur infatigable. Le sujet a été présenté, une nouvelle fois, pour tenter de convaincre l'équipe de l'enseigne d'utiliser leurs informations disponibles et contenues dans des tableaux de bord spécifiquement conçus pour le suivi des flux promotionnels au niveau de chaque magasin. De nombreux dysfonctionnements sont soulignés par l'équipe du fournisseur. Ils sont fondés à partir des analyses très détaillées des ventes journalières des produits promotionnés réalisées au niveau de chaque point de vente. Ces analyses témoignent des problèmes de synchronisation des flux entre la période officielle de la promotion et la livraison des produits au niveau du point de vente. Deux cas de figure sont inlassablement commentés. D'une part, des magasins reçoivent la marchandise en promotion avec retard par rapport à la date figurant dans les catalogues annonçant l'offre promotionnelle et diffusés nationalement. D'autre part, les ventes de certains magasins s'arrêtent avant la fin de la période officielle de la promotion. Un fort potentiel d'amélioration des prévisions des quantités pour ces opérations promotionnelles est argumenté en raison de l'identification de forts taux de ruptures des produits promotionnés pendant la durée de l'offre. L'intérêt de ces analyses est de souligner la disparité des situations sur l'ensemble du parc des magasins de l'enseigne. Les causes explicatives de ce phénomène doivent être recherchées au niveau des points de vente. L'équipe du fournisseur plaide pour l'organisation d'un ou plusieurs rendez-vous en magasin entre le représentant de la force de vente et le chef de rayon. Idéalement, un dialogue et une analyse conjointe des données issues de cet outil devraient avoir lieu afin de tirer des enseignements des opérations passées pour mieux préparer les suivantes. Pourtant, les tentatives pour greffer cet outil au sein du contexte relationnel inter-firmes ont, jusqu'à présent, échoué.

L'équipe de ce fournisseur voudrait profiter de la démarche *croissance plus* pour donner un nouvel élan à ce projet. Un test, concernant un ensemble limité de magasins, a été engagé. Cette volonté se heurte à une réticence de la part des chefs de rayon. Ces derniers n'ont pas gardé un très bon souvenir de la manière dont les résultats de ces analyses avaient été utilisés dans le passé. La présentation de ces résultats, par les équipes du fournisseur, était réalisée en présence des directeurs régionaux des points de vente concernés par ces analyses. La « révélation » de pertes de chiffre d'affaires d'un magasin, apparemment imputable à une « mauvaise » gestion des flux promotionnels, se traduisait, inmanquablement, par un coup de téléphone du directeur régional au directeur du magasin incriminé. Ce dernier se retournait, ensuite, vers le chef de rayon concerné qui était sommé de fournir des explications. Nous concluons que, sur ce dossier, le problème n'est pas l'information ou l'échange d'information, mais il se situe au niveau des conditions d'engagement des faits à l'intérieur du contexte relationnel d'ensemble. De la stigmatisation

au dialogue, il existe une variété de contextes relationnels qui, à partir d'une même base de faits, vont produire des effets extrêmement différenciés pour le devenir des relations. Cela nous amène à nuancer les propriétés attribuées, par les auteurs, à la mise en place de tableaux de bord prospectifs inter-firmes : « When an enterprise builds a Balanced Scorecard with a strategic external partner, it enables the senior managers from the two entities to reach a consensus about the objectives for the relationship. The process creates understanding and trust across organizational boundaries, reduces transaction costs, and minimizes misalignment between the two parties. The scorecard also provides an explicit contract by which interorganizational performance can be measured. Without a Balanced Scorecard, contracting with an external partner focuses only on financial measures such as price and cost. A Balanced Scorecard provides a much more general contractual mechanism that allows service, timeliness, innovation, quality, and flexibility to be incorporated into the relationship<sup>220</sup> » (*ibid.*, p. 221)

Ces affirmations nous semblent bien idylliques lorsque nous les comparons avec les observations de notre terrain. Si la production de l'information est au cœur de tous ces avantages, elle apparaît, ici, comme un donné, et constitue la variable la plus énigmatique de l'approche : bien peu est dit sur le processus concret et les difficultés de constitution de ce tableau de bord prospectif. Dans notre cas, il n'est pas possible d'assimiler le tableau de bord et les objectifs fixés à des mécanismes contractuels ou d'alignement. Rien n'est dit sur le rapport de force existant, le contexte relationnel d'ensemble, la coexistence de points de vue qui ne sont pas nécessairement complémentaires entre les différentes équipes. L'approche passe également sous silence les divergences d'opinions à l'intérieur même des deux organisations. Il est vrai, et cela nous semble bien discutable, que toutes les fonctions en interne ont déjà été alignées, préalablement à l'alignement avec les partenaires extérieurs. L'objectif de collaboration en matière de chaîne logistique globale est déjà partagé par l'ensemble des fonctions de l'organisation. Enfin, prétendre que la mise en place d'un tableau de bord inter-firmes augmente la confiance entre les équipes et réduit les coûts de transaction nous interpelle. Ces deux affirmations suggèrent que la confiance serait une fonction de l'échange d'information entre les parties, qu'il serait possible de mesurer les

---

<sup>220</sup> « Lorsqu'une entreprise élabore un tableau de bord prospectif avec un partenaire extérieur stratégique, cela permet aux managers expérimentés des deux entités de parvenir à un consensus concernant les objectifs de la relation. Ce processus crée de la compréhension et génère de la confiance au-delà des frontières organisationnelles, réduit les coûts de transaction, et minimise les risques de non-alignement entre les deux parties. Le tableau de bord fournit un contrat explicite qui permet de mesurer la performance inter-organisationnelle. Sans un tableau de bord prospectif, l'engagement contractuel ne porte que sur des mesures financières comme le prix et le coût. Un tableau de bord prospectif fournit un mécanisme contractuel plus large qui permet d'intégrer à la relation d'autres aspects comme le niveau de service, l'opportunité, l'innovation, la qualité et la flexibilité ».

coûts de transaction et que ces derniers soient un sujet de préoccupation des managers.

#### 1.4. La coexistence de deux thèses *a priori* contradictoires

L'articulation entre les stratégies du centre et celles des entités d'affaires est assurée par un niveau supplémentaire d'emboîtement de tableaux de bord. Ce nouvel étage prend l'allure d'une couche d'apprêt qui ne parvient pas, selon nous, à combler les fissures du modèle proposé dans la version de 1996. Ses faiblesses théoriques ont été argumentées notamment par Nørreklit (2000, 2003). L'attachement au concept de déploiement et le caractère, proprement héroïque, de la démarche d'assemblage des tableaux de bord suggérée ont quelque chose de surprenant. Les limites du paradigme du déploiement, dans les recherches en contrôle, ont été instruites depuis longtemps. Elles sont à l'origine de ce que Landau et Stout (1979) ont appelé « the folly of type II errors<sup>221</sup> » qui consiste à réduire le concept du management à l'exercice d'un contrôle bureaucratique. Une erreur de type II est commise lorsqu'on cherche à contrôler bureaucratiquement un processus complexe dont la maîtrise ne peut être obtenue que par la production de nouvelles connaissances. Ces dernières sont suscitées par l'expérimentation, l'innovation, le doute. Le souvenir des premières lignes de cet article de recherche nous conforte dans l'idée que la nouvelle approche de Kaplan et Norton s'apparente, à bien des égards, à un nouvel avatar de la vision *command-and-control* : « We begin with a vision : if a domain of tasks can be mapped to a formal logic, and if that logic orders the behavior of a large and complex organization, then that organization becomes a decision machine whose operations are entirely unambiguous and whose output occasions no surprise. To create such an organization is a monumental feat, requiring an intelligence of the order of Laplace's demon; or, as Madison might have put it, « so perfect a system is not for men<sup>222</sup> » » (Landau et Stout, 1979).

La coloration *command-and-control* de leur approche est également accentuée par la manière dont les auteurs exposent certaines de leurs idées. A la lecture du premier chapitre de l'ouvrage *Alignment* (2006), il n'est pas certain que ces derniers aient fait grand cas des critiques, parfois féroces, adressées dans le passé par Nørreklit (2000 ; 2003) aux

---

<sup>221</sup> « La folie des erreurs de type II ».

<sup>222</sup> « Nous commençons par une vision : si un domaine de tâches peut être représenté selon une logique formelle, et si cette logique commande le comportement de grandes organisations complexes, alors, cette organisation devient une machine à décisions dont les opérations sont dépourvues d'ambiguïté et dont les résultats n'occasionnent aucune surprise. Créer une telle organisation constitue une prouesse monumentale, nécessitant un niveau d'intelligence semblable au démon de Laplace ; comme Madison l'avait jadis formulé, « un système aussi parfait n'est pas pour l'homme » ».

fondements théoriques de leur démarche. On pourra, pour s'en convaincre, lire avec profit les quinze premières lignes de l'introduction<sup>223</sup>. L'emploi d'une nouvelle métaphore, celle du barreur dans un équipage d'aviron, a pour but de diffuser une image évoquant le fonctionnement optimal de l'organisation. Ce dernier est, selon nous, symptomatique du paradoxe entre leur vision prospective du contrôle et son enracinement dans une approche *command-and-control*. Des emprunts à l'argumentation critique développée par Norreklit (2003)<sup>224</sup> seront ici mobilisés. La métaphore utilisée a été renouvelée. Il ne s'agit plus du pilote de ligne mais du barreur dans une compétition d'aviron, nécessairement de haute volée. Ces métaphores manifestent une certaine complaisance envers les dirigeants. L'image du dirigeant, pilotant la mise en œuvre de la stratégie conçue au travers d'indicateurs, jouant le même rôle que le tableau de bord d'un cockpit pour un pilote de ligne, est plébiscitée. Cela est certainement flatteur pour ce dernier. Cependant, le mythe du dirigeant omniscient, planificateur, stratège et capable d'orienter facilement le cours des choses est largement démenti par les travaux analysant la réalité de l'activité des dirigeants dont les travaux de Mintzberg<sup>225</sup> constituent l'archétype<sup>226</sup>. Il est certain que les auteurs ne peuvent pas ne pas le savoir. La référence à la Charles River, ne doit pas être non plus totalement innocente, dans la mesure où cela permet de rappeler l'origine académique des

---

<sup>223</sup> « Lors de certains week-ends, au printemps et à l'automne, nous voyons souvent des embarcations composées de huit personnes faisant la course en remontant la rivière Charles qui sépare Boston et Cambridge. Bien que chaque embarcation soit constituée d'athlètes robustes et extrêmement motivés, la clé de leur succès réside dans le fait qu'ils rament d'une manière synchronisée. Imaginez un instant une embarcation composée de huit rameurs en très bonne condition physique et extrêmement entraînés, mais ayant chacun sa propre idée sur la manière de réussir : combien de coups de rame par minute seraient optimaux et quelle trajectoire l'embarcation devrait-elle suivre compte tenu de la direction et de la vitesse du vent, des courants, et d'un tracé en courbes de la course qui présente de nombreux ponts à franchir. Que huit rameurs exceptionnels, chacun de leur côté, conçoivent et tentent de mettre en œuvre des tactiques indépendantes conduirait au désastre. Ramer avec des vitesses et dans des directions différentes conduirait l'embarcation à évoluer en cercles, voire à chavirer. L'équipage gagnant est invariablement celui qui rame avec la plus harmonieuse synchronisation ; chaque rameur donnant des coups de rame puissants mais, à chaque fois, en même temps que tous les autres, guidé par un barreur qui est responsable du rythme et de la direction du cours de l'action » (Kaplan et Norton, 2006, p. 1).

<sup>224</sup> Pour H. Norreklit (2003), la manière dont Kaplan et Norton ont présenté le tableau de bord prospectif dans sa version de 1996, relève de la propagande et constitue une illustration significative des liaisons dangereuses prévalant entre les milieux académiques et les milieux du conseil. Pour étayer cette affirmation, elle a étudié le premier chapitre du livre *The Balanced Scorecard* (1996) et décortiqué la manière dont les auteurs ont présenté leurs travaux de recherche. En se basant sur le principe d'une argumentation saine énoncé par Aristote, elle observe qu'il convient de mobiliser logos, ethos et pathos dans l'exposition de l'argumentation de ses idées, et partant, elle s'interroge sur la signification d'une argumentation qui ne repose principalement que sur le recours à « l'ethos » et au « pathos ». Ainsi, elle souligne l'importance des métaphores et des analogies employées dans le premier chapitre qui, au lieu de permettre de renforcer la compréhension d'un argument, tient lieu d'argument. Selon H. Norreklit, l'effet recherché est de susciter un enthousiasme chez l'auditeur et/ou le lecteur. Ainsi, au lieu de présenter les concepts sous-jacents au modèle, les auteurs préfèrent utiliser des métaphores, plutôt flatteuses envers ceux pour qui leurs ouvrages sont d'abord écrits : les dirigeants des entreprises. On est donc très loin d'une communication académique basée sur une argumentation solide et un exposé clair des concepts.

<sup>225</sup> Mintzberg H, *Le management, voyage au centre des organisations – Chapitre 1, La profession de manager, légende et réalité*, Les Éditions Agence d'Arc.

<sup>226</sup> Voir aussi, Delpeuch J-L & Lauvergon A, « Sur les traces des dirigeants » - Extrait des *Annales des Mines*.

énoncés produits. Enfin, la création d'un « Hall of Fame for Strategy Execution<sup>227</sup> », rassemblant les meilleurs exemples recensés dans l'utilisation du tableau de bord prospectif, achèvera de convaincre le lecteur de cet ouvrage d'une volonté d'attirer l'attention des dirigeants sur cet outil. On se plaît à imaginer, si ce n'est déjà fait, que la prochaine étape consistera à convier le « CEO » de « l'organisation de l'année », à venir laisser l'empreinte de ses mains sur un mur de Harvard, placé à l'intérieur du parc de l'université et de ses arbres séculaires, tout en surplombant la Charles River.

Nous ne voudrions pas réduire l'apport des travaux de Kaplan et Norton à une lecture déterministe de leur modèle de contrôle stratégique ni au constat de l'existence d'une certaine complaisance envers les dirigeants des entreprises<sup>228</sup>. Concentrer la critique de leurs travaux sur cet aspect nous semble limitatif au regard des avancées que ces derniers ont apportées à la prise de conscience de la dimension prospective du contrôle. Il nous semble que deux thèses, *a priori* contradictoires, cohabitent dans la vision du contrôle stratégique esquissée par les auteurs. On distingue une thèse déterministe où l'outil est l'incarnation de la stratégie décidée par les dirigeants et dont il convient de contrôler le déploiement, selon une logique balistique. Leur théorie recouvre également une thèse plus ouverte, celle qui est contenue dans la dimension prospective du contrôle et qui laisse entrevoir des chemins vers de nouveaux possibles. Ce sillon constitue l'apport essentiel de cette démarche. Et, si nous reconnaissons volontiers que la rhétorique des auteurs a surtout mis en avant la thèse déterministe, cela ne doit pas nous conduire à sous-estimer l'importance de leur apport relatif à la dimension prospective du contrôle. La réflexion sur l'analyse du processus de contrôle observé conduit à spécifier sa dimension prospective. Elle est, dans notre cas, inséparable de la nature dialogique de l'exercice de ce contrôle. Cette dimension n'est pas véritablement mise en relief dans la démarche préconisée par les auteurs.

Il y aurait certainement beaucoup à dire sur la métaphore employée du barreur d'une équipe d'aviron notamment en commençant par rappeler la blague, qui a longtemps circulé au sein

---

<sup>227</sup> « Panthéon de l'exécution stratégique ».

<sup>228</sup> Il faut bien admettre que les pratiques efficaces de mise en scène de leurs travaux interrogent le chercheur sur les conditions de diffusion des connaissances académiques. Peut-être, existe-t-il une autre explication à l'utilisation de ce qu'il convient bien d'appeler des techniques de mercatique, une explication de nature sociologique : si un chercheur souhaite que ses idées se diffusent au sein des organisations et se traduisent par des actions concrètes et des expérimentations nouvelles, ne faut-il pas admettre qu'il est nécessaire d'assujettir leur explicitation auprès de la communauté à laquelle il s'adresse au respect de contraintes dramaturgiques ? Il est probable que Kaplan et Norton n'écrivent pas pour la communauté des chercheurs mais pour les dirigeants de grandes entreprises.

du groupe Unilever, à une certaine époque, selon laquelle, l'entreprise ressemblait beaucoup à des équipages d'aviron composés de six barreurs et d'un seul rameur<sup>229</sup>. Nous préférons insister sur l'élément qui nous semble le plus funeste et paradoxal dans cette métaphore : le renoncement au dialogue entre les membres de l'organisation au profit de l'emphase placée sur des dirigeants omniscients et des mécanismes formels d'alignement. Cela nous semble constituer la faiblesse principale de cette approche. La démarche du tableau de bord prospectif repose sur deux principes majeurs<sup>230</sup> : le principe d'alignement (« alignment ») est couplé à celui de déversement en cascade (« cascading »). Mais, si les mots ont un sens, il faut bien admettre que ces deux fondements sont précisément les corollaires du principe de *renoncement au dialogue*. Qu'est-ce donc qu'un alignement sinon le renoncement de chacun à son point de vue pour adopter un point de vue qui serait supérieur et donc meilleur ? Peut-on trouver un terme plus mécanique que « cascading » pour illustrer le processus de diffusion de la stratégie à l'intérieur de l'organisation qui, en quelque sorte, se résumerait à une affaire de tuyauterie ?

## 2. Apports et limites du modèle de Simons (1995)

L'objet du modèle proposé par Simons (1990 ; 1995), développé notamment dans son ouvrage *Levers of control*, est le processus de contrôle des stratégies d'affaires. La rupture est annoncée par rapport aux approches *command-and-control* du contrôle stratégique ancrées dans le paradigme du déploiement. Leurs insuffisances se situent au niveau de l'analyse unilatérale des relations entretenues entre la stratégie et les systèmes formels de contrôle. La focalisation sur le fit recherché entre les systèmes de contrôle et les caractéristiques des variables-clés de la performance est dénoncée. Les choix et les usages

---

<sup>229</sup> L'auteur est redevable à un ancien collègue de lui avoir rappelé cette blague.

<sup>230</sup> La lecture de la table des matières de l'ouvrage permet de cerner rapidement le thème du livre. Nous la reproduisons ici :

« CONTENTS

Alignment : A Source of Economic Value

Corporate strategy and Structure : Historical Perspective

Aligning Financial and Customers Strategies

Aligning Internal Process and Learning and Growth Strategies : Integrated Strategic Themes

Aligning Support Functions

Cascading : The Process

Aligning Boards and Investors

Aligning External Partners

Managing the Aligning Process

Total Strategic Alignment ».

des systèmes de contrôle par les dirigeants ne sont pas considérés dans ces conceptualisations. Leur influence, sur l'évolution des stratégies d'affaires, est impensée. La plupart des arguments développés par l'auteur, pour justifier cette distanciation, trouvent, dans notre cas, une résonance particulière. « But command-and-control techniques no longer suffice in competitive environments where creativity and employee initiative are critical to business success. Increasing competition, rapidly changing products and markets, new organizational forms, and the importance of knowledge as a competitive asset have created a new emphasis that is reflected in such phrases as market-driven strategy, customization, continuous improvement, meeting customer needs, and empowerment<sup>231</sup> » (Simons, 1995, p. 3). En particulier, les membres des équipes associés à la démarche *croissance plus* sont assimilables à des travailleurs du savoir. Le titre des fonctions exercées par les différents participants constitue un premier indice. Leur niveau d'expérience est également significatif : bien peu de managers débutants sont impliqués dans le développement de ces relations stratégiques. Enfin, l'analyse concrète de leurs activités témoigne de l'intense coloration relationnelle de leurs activités professionnelles<sup>232</sup>. Le temps manque pour tout faire et il n'est

---

<sup>231</sup> « Mais les techniques inspirées du modèle commander-et-contrôler ne suffisent plus dans des environnements concurrentiels où la créativité et l'initiative des employés sont critiques pour le succès des affaires. L'intensification de la concurrence, les changements rapides de produits et de marchés, les nouvelles formes organisationnelles, et l'importance de la connaissance considérée comme un actif source d'avantages concurrentiels ont suscité une nouvelle emphase reflétée dans des termes comme la stratégie orientée par le marché, le sur-mesure, l'amélioration continue, la satisfaction des besoins des clients et l'émancipation [des employés]».

<sup>232</sup> L'analyse du « plan de charge grand froid » illustrera cette affirmation. Il constitue une description de l'ensemble des missions du responsable des marchandises des produits surgelés et des glaces pour l'enseigne de distribution. Parmi l'ensemble des participants aux différentes réunions, le poste de responsable des marchandises au niveau d'une catégorie de produits constitue la fonction au statut hiérarchique le moins élevé. La diversité des activités à réaliser peut être soulignée : elle s'étend de la formulation des stratégies de l'enseigne sur les différents marchés à la réalisation concrète des plans d'assortiment. Ensuite, beaucoup des activités nécessitent d'interagir avec d'autres personnes à l'intérieur de l'enseigne ou en dehors. La gestion de ces interfaces, de nature essentiellement relationnelle, constitue un trait caractéristique du rôle d'ensemble du responsable de marchandises. On peut enfin rappeler qu'une seule personne est en charge des marchandises du grand froid au sein de l'enseigne, alors même que le nombre de fournisseurs de ces catégories de produits est très important, notamment sur les produits surgelés. Ceci nous permet d'argumenter, en suivant Otley, que la ressource rare de tous ces participants est bien le temps, et par extension, leur attention. Les participants à la démarche de partenariat avancé passent la majeure partie de leur vie professionnelle en multiples réunions. Le reste du temps disponible est principalement consacré, pour un responsable des marchandises, à l'utilisation de son ordinateur pour la réalisation d'activités de nature intellectuelle. La réalisation de différents fichiers informatiques (des courriels, des tableurs) ou encore la consultation de bases de données comme les données des ventes journalières ou celles provenant des panélistes constituent deux illustrations. Parfois, l'étude de présentations émanant de différents services du groupe de distribution est entreprise. Elles sont partagées sur un réseau informatique. A titre d'exemple, une présentation réalisée par le service juridique concernant les enjeux et les risques associés à l'évolution du seuil de revente à perte ou une étude de satisfaction des clients de l'enseigne élaborée par le service des études peuvent être mentionnées.

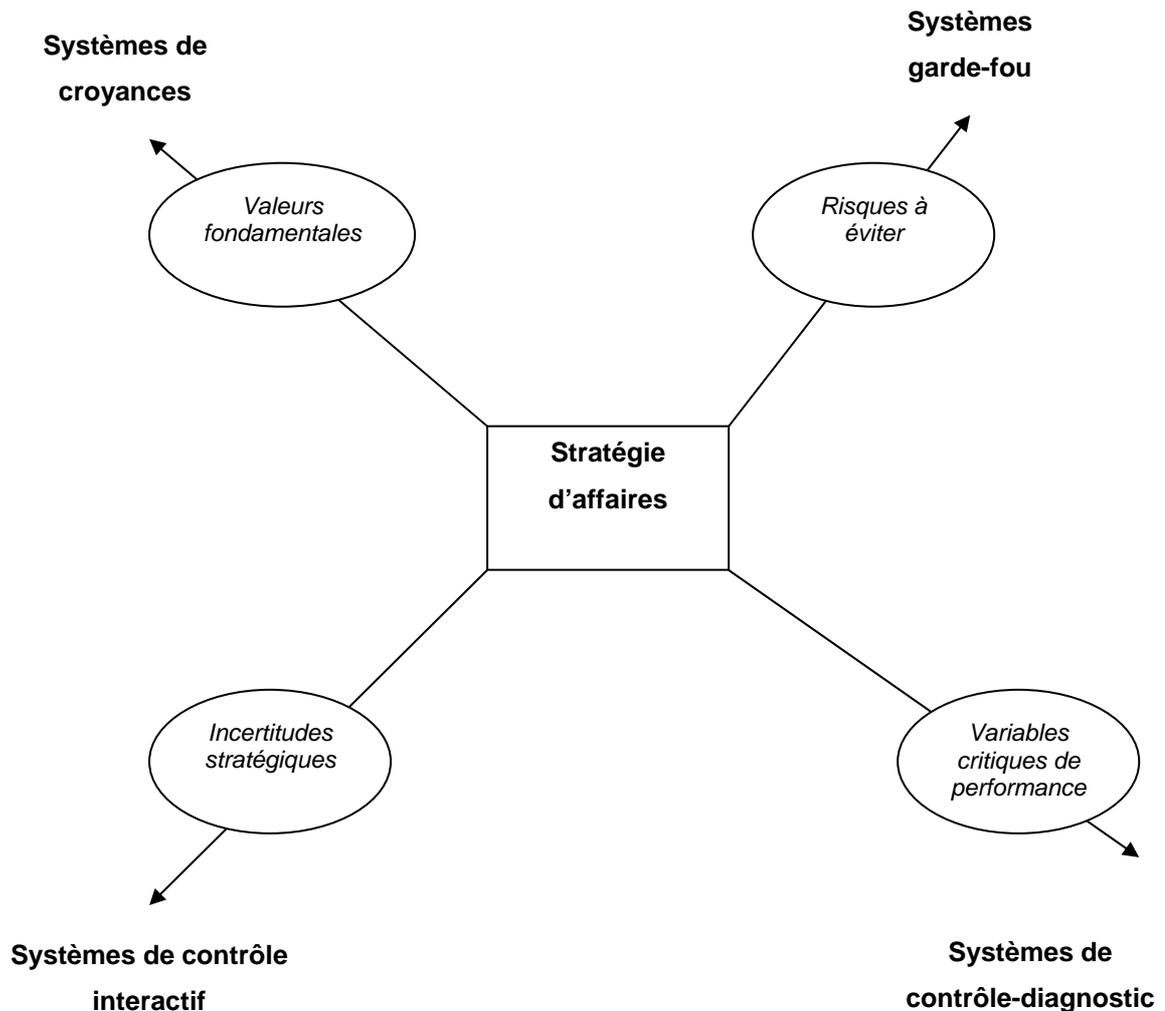
pas rare que les responsables des marchandises viennent travailler plusieurs samedis<sup>233</sup> dans l'année pour compenser « le retard » pris à certains moments, notamment lors de l'élaboration des plans des assortiments à destination des magasins. Enfin, nous avons volontairement laissé croire qu'il était possible de décrire le système d'activités d'un responsable de marchandises par la représentation d'une liste de tâches regroupées logiquement selon une typologie des « étapes-clés » et pour lesquelles un agenda annuel, découpé en semaines, a été constitué. Cependant, cette représentation objectivée ne permet, en aucune manière, de saisir la nature véritable de leur travail au quotidien. L'attention des managers est la ressource rare. Simons développe la notion de contrôle interactif basé sur ce constat. Ce modèle repose sur un principe de gestion presque aussi vieux que l'origine de la théorie des organisations : la gestion par exception (Kuszla, 2005, p. 230).

---

<sup>233</sup> Le travail le samedi a toujours été un sujet délicat dans la grande distribution. Les magasins sont ouverts ce jour-là mais les jours de repos compensatoires n'ont pas toujours été franchement récupérés. Il était de bon ton, de la part des « opérationnels » de l'exploitation, de stigmatiser le personnel du siège en opposant « ceux qui travaillent et ceux qui coûtent ». Ainsi, pendant longtemps, des membres du personnel du siège sont venus travailler également le samedi. Puis, la règle s'est un peu assouplie et des permanences ont été mises en place au niveau des différents sièges, notamment régionaux. Il fallait être en mesure de joindre un responsable du siège au cas où un problème surviendrait sur le terrain. Cette permanence devait être assurée au siège. Ce n'est que depuis peu que la permanence peut être réalisée chez soi, le personnel de permanence devant rester joignable au téléphone. Aujourd'hui, le repos du samedi est admis en France, même si nous avons pu observer que les personnels du magasin, qui ont ensuite été mutés au siège, ont tendance à revenir certains samedis, en quelque sorte par solidarité. A ce sujet, une dernière anecdote personnelle permettra d'éclairer ce sujet : lorsque l'auteur de cette thèse fut embauché en janvier 1999 par le Directeur des Ressources Humaines Internationales du groupe de distribution, il a effectué un stage de deux semaines dans un magasin de la région parisienne. La seule fois où le Directeur des Ressources Humaines a souhaité entrer en contact avec sa nouvelle recrue fut précisément le samedi après midi du week-end séparant les deux semaines de stage... Et quelle ne fut pas sa surprise, le lundi matin suivant, en entrant dans le magasin, de s'entendre dire, par certains cadres du magasin, « qu'on l'avait cherché partout et qu'on se demandait bien où il avait pu passer... ».

## 2.1. Le contrôle interactif

Cet auteur propose un modèle dynamique de contrôle stratégique fondé sur l'exercice de quatre leviers de contrôle par les dirigeants.



### Les quatre leviers du contrôle des stratégies d'affaires (Simons, 1995, p. 7).

Le contrôle des stratégies d'affaires est l'apanage et la responsabilité des dirigeants. Il s'apparente à une gestion dynamique de forces contraires. Les incertitudes stratégiques, inévitables, rendent nécessaire l'émergence continue de nouvelles idées afin d'être en mesure de les cerner et de les affronter. La recherche de ces nouvelles opportunités est facilitée par les systèmes de croyances et l'usage de systèmes de contrôle interactif. La définition du credo de l'entreprise, la diffusion des chartes culturelles, la présentation des missions principales de l'organisation constituent les principaux éléments formels de ces

systèmes de croyances qui incarnent les valeurs fondamentales des dirigeants. Le contrôle interactif recouvre des réunions et des débats associant des membres de différents niveaux hiérarchiques portant sur les risques inhérents à la stratégie et le pilotage de l'action. Ces deux leviers constituent des forces positives, des sources d'inspiration. « These are the yang: forces representing sun, warmth and light<sup>234</sup> » (Simons, 1995, p. 7). La nécessité d'atteindre certains objectifs, de maîtriser des variables-clés de succès et d'imposer des contraintes pour encadrer le comportement des individus justifie le recours aux deux autres leviers. Les systèmes de garde-fous sont les lignes blanches au-delà desquelles toute immersion sera sanctionnée. Ces frontières à l'exploration de nouveaux possibles sont délimitées par des codes de conduite, des plans et des procédures. Les systèmes de contrôle diagnostic - parmi lesquels Simons range le tableau de bord prospectif - empruntent beaucoup à la vision mécaniste et cybernétique du contrôle. « These are the yin: forces representing darkness and cold<sup>235</sup> » (Simons, 1995, p. 8). La qualité du contrôle des stratégies d'affaires dépend de la sélection des leviers par les dirigeants : « Senior managers use the countervailing forces to achieve a dynamic tension that allows the effective control of strategy. [...] Selecting these levers - and using them properly - is a crucial decision for managers<sup>236</sup> » (Simons, 1995, p. 8). L'attention des managers étant la ressource rare et limitée, il leur revient de définir les systèmes d'information qu'ils vont utiliser d'une manière interactive. La maîtrise des incertitudes stratégiques en dépend ; le *return-on-management* des dirigeants également. Les incertitudes stratégiques ne se confondent pas avec la maîtrise des variables critiques de la performance. L'appréhension des risques de ce qui pourrait remettre en cause la vision stratégique initiale des dirigeants est au centre de l'exercice de ce contrôle interactif. Le risque fonde la distinction entre le contrôle interactif et le contrôle diagnostic ou programmé.

---

<sup>234</sup> « Elles sont le yang : les forces qui représentent le soleil, la chaleur, et la lumière ».

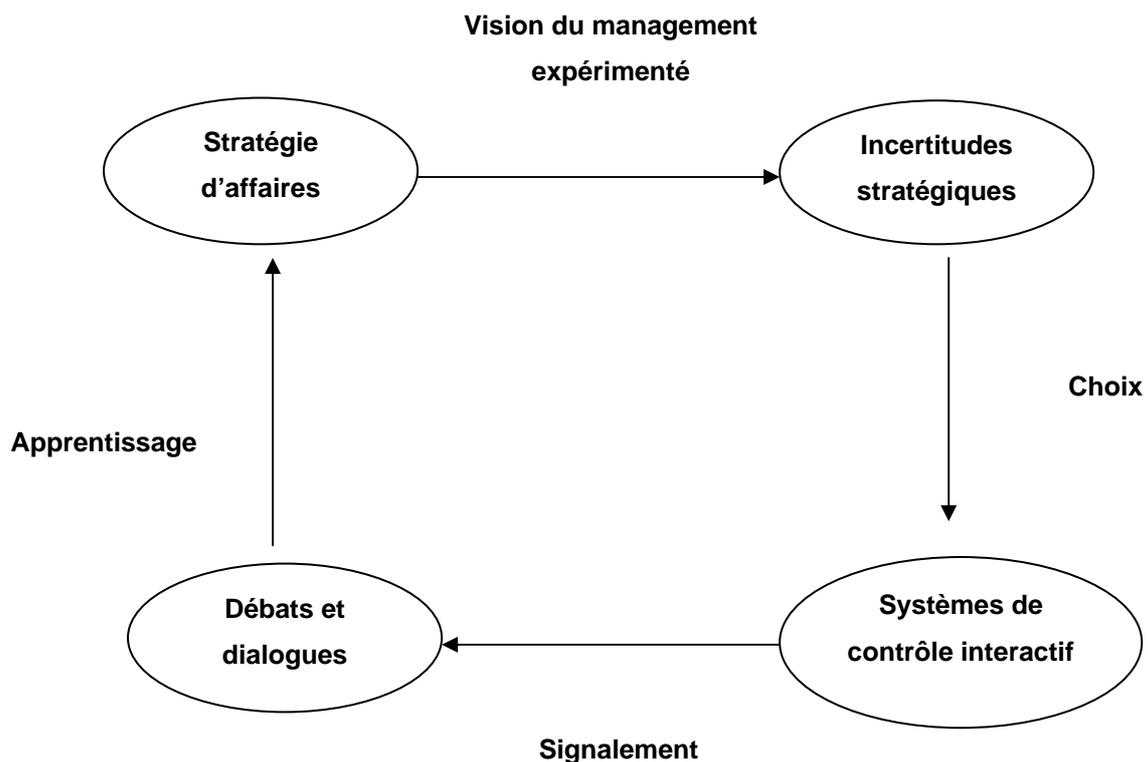
<sup>235</sup> « Elles sont le yin : les forces qui représentent l'obscurité et le froid ».

<sup>236</sup> « Les managers expérimentés utilisent les forces compensatoires pour parvenir à une tension dynamique qui permet le contrôle efficace des stratégies. [...] La sélection de ces leviers - et leur utilisation appropriée - constitue une décision cruciale pour les managers ».

	Les variables critiques de la performance	Les incertitudes stratégiques
<b>Question récurrente</b>	Que devons nous faire pour atteindre notre stratégie délibérée ?	Quelles hypothèses ou chocs pourraient remettre en question notre vision du futur ?
<b>Centrés sur</b>	Le déploiement de la stratégie délibérée	La formation de stratégie émergente
<b>Menée par</b>	L'analyse du middle-management	La perception du top-management
<b>Une recherche de</b>	La bonne réponse	La bonne question

**Extrait de Simons, 1995, Levers of control, p. 95.**

Simons propose un modèle explicatif de l'émergence de nouvelles stratégies qui sera discuté à l'aune des enseignements de notre cas. Il repose sur l'enchaînement suivant.



Les relations entre la stratégie et les systèmes formels et interactifs de contrôle doivent être appréhendées dynamiquement. La perception, par les dirigeants, d'incertitudes stratégiques relativement à leur vision initiale, fonde la sélection des systèmes formels de contrôle qui seront utilisés interactivement. Ces systèmes sont spécifiques à chaque entreprise. Ce faisant, les dirigeants envoient un signal à l'ensemble des salariés de l'entreprise situés à

des niveaux hiérarchiques différents : ils délimitent le périmètre des variables où il convient de concentrer l'attention de tous. Leur implication personnelle, dans l'utilisation interactive de ces informations, permet de centrer l'attention de tous sur les zones d'incertitude identifiées. L'initiation d'un dialogue et de débats, à différents niveaux de l'organisation, est à l'origine d'un apprentissage organisationnel qui contribue à l'évolution de la stratégie. Les stratégies émergentes proviennent de l'interaction entre les stratégies délibérées des dirigeants avec les zones d'incertitudes qu'ils identifient. Le contrôle interactif a pour vocation de guider et de créer les initiatives nouvelles, non programmées.

## 2.2. Une critique du modèle

La confrontation de la théorie de Simons avec la démarche *croissance plus* est incontournable et représente un apport important à la théorisation du cas. Le caractère partiellement émergent des stratégies d'affaires constitue leur point d'intersection. La possibilité de transposer l'approche de Simons au domaine des relations inter-firmes mérite d'être considérée et discutée. Les stratégies, conjointement élaborées au niveau d'une catégorie de produits, sont évolutives et étayées par un système formel de contrôle. Ce dernier a été sélectionné par les acteurs des relations inter-firmes qui sont assimilables à des dirigeants dans le modèle de Simons. La question pertinente, relativement à notre cas, peut être formulée ainsi : la dynamique observée est-elle une illustration d'un usage interactif par les dirigeants des différentes entreprises de ce système formel de contrôle ?

La définition restrictive des systèmes de contrôle par Simons constitue la première limite de ce modèle pour l'analyse d'une situation inter-organisationnelle : il exclut, d'emblée, l'existence d'un contrôle informel : « Management control systems are the formal, information-based routines and procedures managers use to maintain or alter patterns in organizational activities<sup>237</sup> » (Simons, 1995, p. 5). L'existence du contrôle social au sens de Dekker (2004) ou de Larson (1992) ne semble pas trouver d'écho dans ce modèle. Pourtant, les travaux portant sur le contrôle des relations inter-firmes soulignent l'importance de l'informel. Les effets - certes controversés - joués par la confiance, la réputation, la nature des relations interpersonnelles sont des éléments qui ne peuvent être négligés pour

---

<sup>237</sup> « Les systèmes de contrôle sont les routines formalisées à base d'information et les procédures que les managers utilisent pour maintenir ou modifier les configurations des activités de l'organisation ».

l'analyse du contrôle de ces relations. Elles s'enracinent dans une histoire non linéaire, composée de nombreux épisodes mouvementés, et s'étalant sur une période de plus de quarante ans. La suprématie postulée des systèmes formels de contrôle constitue, selon nous, un parti pris discutabile dans le cadre de relations inter-firmes et constitue une première limite à la transposition du modèle.

Ensuite, la focalisation sur les dirigeants a été critiquée par Gray (1990). Elle apparaît problématique à un triple niveau. D'une part, la formulation des stratégies délibérées par les dirigeants se présente comme un processus relativement linéaire. Les dirigeants forment une communauté partageant les mêmes buts et objectifs. Elaborer une stratégie, selon ce point de vue, c'est un peu comme aller à l'église. L'analyse de notre cas souligne, au contraire, le consensus de surface qui permet de rassembler les responsables des différentes entités de l'enseigne. On ne saurait le confondre avec l'expression d'une adhésion réelle et totale à la démarche *croissance plus*. La difficulté à présenter un accord de façade au sein de l'enseigne ne constitue que le premier aspect des choses. Le contexte inter-firmes étudié vise à définir conjointement, avec des dirigeants d'autres organisations parfois concurrentes, des stratégies d'affaires au niveau d'une catégorie de produits. Postuler la convergence des objectifs entre ces groupes de dirigeants serait malavisé. Il existe bien des objectifs, mais ils sont formulés de façon vague et sont dénués, dans la pratique, de tout aspect contraignant. Tout un chacun peut y trouver un motif d'adhésion et y extraire un faisceau d'indices propres à conforter ses analyses.

D'autre part, Simons souligne que l'identification des incertitudes stratégiques est fondée sur la perception des dirigeants. Il ne fait aucun doute que cette perception n'est pas physiologique mais résulte d'un processus interprétatif. L'identification des zones d'incertitudes stratégiques par les dirigeants est à l'origine du choix des informations utilisées interactivement par ces derniers. La qualité de l'interprétation des facteurs-clés de risque est donc essentielle pour assurer un contrôle effectif des stratégies. Cependant, le modèle dit bien peu sur le processus d'apprentissage des dirigeants eux-mêmes (Gray, 1990, p. 146). Il n'y a aucune raison de penser que les zones d'incertitudes stratégiques ne sont pas elles-mêmes sujettes à des variations. Elles peuvent, d'ailleurs, avoir été insuffisamment perçues au départ. Le problème n'est peut être pas d'identifier les zones d'incertitudes stratégiques pour permettre la formulation par les dirigeants de la « bonne question ». Il consiste davantage à être en mesure de questionner en permanence ses propres certitudes. « Learning, for Simons, is described as a process by which management signals to subordinates about its strategic intentions. I cannot help but wonder, then, if learning is only for the lower levels of the organization? What about the mechanisms by which top

management also learns?<sup>238</sup> » (Gray, 1990, p. 146). Cette question est centrale puisque, dans ce modèle, le choix d'un système formel de contrôle n'est pas neutre mais oriente l'apprentissage organisationnel : « [...] Enactment occurs precisely through the choice of which management controls to make interactive. That structures subsequent organizational learning and delimits what top management will and will not attend to. Thus, the choice of control systems imposes a « mindset » or a set of blinders on the organization which reinforces existing interpretations and discourages novel interpretations<sup>239</sup> » (Gray, 1990, p. 146).

Enfin, Simons suggère que la manière d'utiliser les leviers de contrôle influence les stratégies. L'implication du dirigeant est fondamentale dans le choix et l'utilisation des systèmes de contrôle interactif. La diversité des styles, dans l'exercice d'un tel contrôle, peut être argumentée au travers de l'existence de personnalités différentes des dirigeants (Kuszla, 2005, p. 229). Simons s'appuie sur des exemples qui suggèrent l'influence de la personnalité des dirigeants : « Pepsi's top managers would carry in their wallets little charts with the latest key Nielsen figures. They became such an important part of my life that I could quote them on any product in any market. [...] The company wasn't always this way. The man at the front of the table made it so [...] <sup>240</sup>» (Simons, 1995, p. 96). Pourtant, le modèle est bien silencieux sur le rôle de la personnalité du dirigeant dans l'utilisation des systèmes de contrôle interactif. L'impression demeure que l'utilisation interactive d'un système formel est la chose importante dans le processus d'apprentissage. Les questions de la greffe sociale de ces systèmes formels de contrôle et de la variété des contextes relationnels au sein desquels ils sont engagés apparaissent comme des considérations bien lointaines dans cette théorie.

La suite de l'exemple développé au sein de l'entreprise Pepsi Co. constitue un autre étonnement. Le manque d'intérêt pour l'analyse des significations attachées, par les subordonnés, à ce contrôle interactif mérite d'être souligné : « No matter where I was at any

---

<sup>238</sup> « L'apprentissage, pour Simons, est décrit comme un processus par lequel le management signale, à leurs subordonnés, ses intentions stratégiques. Je ne peux m'empêcher de me demander si l'apprentissage concerne seulement les niveaux hiérarchiques inférieurs de l'organisation ? Quels sont donc les mécanismes qui favorisent l'apprentissage des dirigeants ? ».

<sup>239</sup> « L'énaction se produit précisément par le choix des systèmes de contrôle qui seront utilisés interactivement. Cela structure l'apprentissage organisationnel et délimite ce sur quoi le management portera ou non son attention. Donc, le choix des systèmes de contrôle impose une « mentalité » ou une série d'oculaires sur l'organisation qui renforce les interprétations existantes et découragent de nouvelles interprétations ».

<sup>240</sup> « Chez Pepsi, les dirigeants ont toujours dans leurs portefeuilles des petits tableaux comprenant les derniers chiffres clés Nielsen. Ils sont devenus un élément si important de ma vie que je pouvais les citer pour n'importe lequel des produits et n'importe lequel des marchés. [...] L'entreprise n'a pas toujours fonctionné comme cela. L'homme assis au bout de la table l'a façonnée ainsi ».

time of the day, when the Nielsen flash came out, I wanted to be the first to know about it ? I didn't mind a problem, but I hated surprises. The last thing I'd want was Kendall [Pepsi's CEO] calling for an explanation behind a weak number without having had the chance to see it myself. I'd scribble the details down on the back of an envelope or whatever else was convenient. Within an hour, some sixty or seventy people at Pepsi also would get the results and begin to work on them<sup>241</sup> » (Simons, 1995, p. 97).

La théorie de Simons accorde une importance à l'information formalisée ainsi qu'aux dirigeants solidaires, visionnaires et capables d'identifier les zones d'incertitude stratégiques. Elle ne s'intéresse pas vraiment aux effets pratiques induits par l'utilisation interactive de ces données formalisées. Cette approche est élaborée dans le silence assourdissant des acteurs de l'organisation. La notion d'interactivité de Simons n'est pas véritablement spécifiée. Il s'agit d'un mot piège qui peut recouvrir plusieurs significations (Bisbe et Otley, 2004). On postule l'émergence d'un débat et d'un dialogue à partir d'une théorie muette sur les jeux des acteurs, leurs intentions véritables, les conflits d'intérêts, les représentations différentes des phénomènes analysés, le contexte relationnel et social d'ensemble, les systèmes de valeurs différents, les influences mutuelles et réciproques.

Le rôle joué par l'information dans le processus d'apprentissage est central. Simons souligne les propriétés que doit posséder l'information formelle pour pouvoir être utilisée interactivement : « *To be used interactively, the information contained in a control system must be simple to understand. To generate understanding, learning, and revised action plan, debate must focus on the causes and implications of information rather than on how the information was constructed and reported. Market-share data, for example, are simple to understand. Elaborate cost accounting systems based on activity-based costing and two-stage indirect cost allocations are not. Complex systems that rely on complicated transformations of data by staff experts cannot be used interactively. Managers will have little*

---

<sup>241</sup> « Peu importe où je me trouvais, et ce, à n'importe quel moment de la journée, lorsque le flash Nielsen sortait, je voulais être le premier à en prendre connaissance. Un problème ne me dérange pas mais je hais les surprises. La dernière chose que je voulais c'était de recevoir un appel de Kendall [le Directeur Général de Pepsi] me demandant l'explication d'un chiffre faible sans avoir eu la possibilité de l'examiner moi-même. Je gribouillais les détails sur le dos d'une enveloppe ou de n'importe quoi d'autre qui soit approprié. En l'espace d'une heure de temps, entre soixante et soixante-dix personnes chez Pepsi avaient pris connaissance des résultats et commençaient à travailler dessus ».

confidence in their understanding or the validity of the underlying data [...]»<sup>242</sup> » (Simons, 1995, p. 108). Cet exemple intéresse directement notre cas : toutes les équipes des fournisseurs et de l'enseigne se procurent des données issues des panélistes Nielsen ou IRI pour analyser l'évolution de leurs parts de marché. Laisser penser que les données fournies par des panélistes sont construites en recourant à des méthodologies moins conventionnelles que celles qui président à l'élaboration d'un coût de production unitaire peut surprendre. Sur certaines catégories de produits, l'équipe du fournisseur-partenaire et celle du distributeur n'utilisent pas le même prestataire. La comparaison des analyses n'est pas toujours concordante. Par exemple, sur la catégorie des fromages, le passage d'une consommation du fromage à la coupe à une consommation en poids fixe se généralise au niveau des magasins. A l'évidence, ce phénomène complexe, en termes de traçabilité des flux, est loin d'être correctement appréhendé par les panélistes. La hausse importante du marché dont témoignent leurs données masque un effet de transfert des produits servis à la coupe vers une vente en poids fixe. De même, les panélistes ne sont pas en mesure d'appréhender, sur la valeur du marché, le poids de certaines promotions qui se traduisent par une remise de prix différée ou une offre gratuite. Les remises liées à l'utilisation des cartes de fidélité ne sont pas appréhendées, pas plus que les opérations « trois pour deux » dans les chiffres des panélistes. Elles ne peuvent être tracées systématiquement. Or, ce sont là des informations essentielles dans le nouveau contexte concurrentiel qui a vu la multiplication d'offres promotionnelles inédites et l'essor significatif de l'utilisation des cartes de fidélité.

Un autre exemple nuance le point de vue de Simons : le choix du fournisseur Nespresso de ne pas commercialiser ses dosettes de café en grandes et moyennes surfaces perturbe la lecture des parts de marché Nielsen sur la catégorie du café. Il semble que toute définition dans la manière d'appréhender l'environnement analysé est un jeu d'ombre et de lumière. Le choix d'un système formel n'est rien d'autre qu'une définition de zones d'attention qui projette elle-même sa part d'ombre. Focaliser les salariés situés à des niveaux hiérarchiques inférieurs sur les terrains d'exploration éclairés par la perception des dirigeants transforment ces derniers en des guides capables de baliser les zones d'incertitude stratégique : « The

---

<sup>242</sup> « Pour être utilisée interactivement, l'information contenue dans les systèmes de contrôle doit être simple et facile à comprendre. Pour susciter l'intelligibilité, l'apprentissage et la révision des plans d'actions, le débat doit être centré sur les causes et les implications de l'information et non sur la manière dont elle a été construite et rapportée. Les parts de marché, par exemple, sont des données simples à comprendre. Des systèmes de calcul de coût sophistiqués basés sur l'emploi d'une comptabilité à base d'activités ou d'un processus d'allocation en deux temps des coûts indirects ne le sont pas. Des systèmes complexes qui reposent sur des transformations compliquées de données par des experts ne peuvent pas être utilisés interactivement. Les managers n'auront pas confiance dans leurs analyses ou dans la validité des données sous-jacentes ».

model seems to perpetuate an image of top management as an omniscient and omnipotent navigator of the seas of uncertainty<sup>243</sup> » (Gray, 1990, p. 146). Enfin, la bataille juridique qui a opposé les centres Leclerc avec les autres enseignes de distribution à partir de l'année 2006 relativement à l'ouverture du site « quiestlemoinscher.com » montre bien que les choix méthodologiques qui président à leur élaboration tirent à conséquence quant aux analyses qui peuvent en résulter.

Le rôle joué par l'information dans le modèle de Simons est problématique à la fois en raison de la primauté qui lui est accordée dans le modèle et l'absence de prise en compte du contexte relationnel et social de son engagement. Le phénomène d'apprentissage décrit n'est pas spécifié et apparaît davantage comme un postulat comportemental selon lequel une « bonne » information utilisée interactivement permet un apprentissage.

De plus, en supposant qu'un apprentissage ait lieu, la théorie n'explicite pas le processus conduisant à la remise en cause de la stratégie délibérée formulée initialement (Gray, 1990, p. 145). Follett avait souligné cette illusion selon laquelle un accord spontané suit la présentation de faits objectifs révélant des vérités jusqu'à présent cachées de tous : « Boards are constantly sitting which employ experts and then view and discuss the facts obtained; those who sat on such Boards know that difference of opinion has not been overcome. It is always the inexperienced man on the Board who brings in his "facts" and expects the impasse of the previous meeting will be removed. Can you not see him in your various memories, smiling round at his companions in this happy expectation? And can you not see that smile gradually fade as the expectation fails?<sup>244</sup> » (Follett, 1913, p. 6). L'absence de prise en compte des jeux d'influence mutuelle et réciproque dans la théorie de Simons handicape la réflexion. La théorie se développe dans un désert de voix d'où l'interactivité, porteuse de propriétés miraculeuses, est censée surgir.

Enfin, si le modèle de Simons permet théoriquement d'envisager une remise en cause de la formulation de la stratégie initiale par la gestion interactive des facteurs de risque, il demeure néanmoins ancré dans une conception de la stratégie appréhendée comme un

---

<sup>243</sup> « Le modèle semble perpétuer l'image du top management présenté comme un navigateur omniscient et omnipotent des mers de l'incertitude ».

<sup>244</sup> « Les commissions siègent constamment. Elles emploient des experts, analysent et discutent les faits obtenus ; ceux qui siègent dans ces commissions savent que les différences des points de vue n'ont pas été surmontées pour autant. C'est toujours l'homme inexpérimenté de la commission qui apporte ses « faits » et s'attend à voir résolue l'impasse dans laquelle s'était terminée la dernière réunion. Ne le voyez-vous pas, dans vos différents souvenirs, adresser des sourires à ses compagnons de séance, dans l'attente de cet heureux dénouement ? Et ne voyez-vous pas combien son sourire pâlit au fur et à mesure que cette attente est déçue ? ».

positionnement, un avantage concurrentiel durable. On s'inquiète des facteurs de risques qui pourraient les remettre en cause. Toutefois, on demeure dans la logique de la fixation par les dirigeants d'objectifs à long terme, de l'orientation vers un « purpose » : « Yet, these control levers represent very basic and simple processes: providing goals; telling people what they will be rewarded for; telling them what not to do; telling them what you believe in; asking them for their ideas; sharing knowledge<sup>245</sup> » (Simons, 1995, p. 175). Nous avons souligné, dans notre cas, le caractère éphémère des avantages concurrentiels dans le secteur de la distribution et de la grande consommation ainsi que la rapidité des changements et la forte imprévisibilité de l'évolution du contexte concurrentiel. Le problème de l'ignorance de ce qu'il convient de faire ensemble, ici et maintenant fonde les pratiques coopératives inter-firmes. Aussi, la question qui se pose aux acteurs de ces relations stratégiques n'est pas tant celle du « purpose » que du « purposing », en faisant un nouvel emprunt à Follett.

Le modèle du contrôle des stratégies du centre de Kaplan et Norton et celui de Simons constituent des apports importants pour la théorisation de notre cas. La dimension prospective contenue dans le premier et la dynamique d'apprentissage inhérente au contrôle interactif du second sont des traits caractéristiques du contrôle des relations inter-firmes étudié. Cependant, ces deux modèles reposent sur des hypothèses qui nous semblent intenable : l'emphase mise sur les dirigeants qui savent ce qu'il faut faire ou tout au moins sont capables de baliser les zones d'incertitudes stratégiques ; le rôle plus énigmatique que jamais joué par l'information ; la dichotomie entre la fixation des objectifs et le pilotage de l'action collective et la faible prise en compte de la dimension informelle du contrôle constituent les premiers éléments de distanciation de notre cas avec ces théories. Enfin, l'absence de considération pour le contexte relationnel, politique et social au sein duquel ces données formelles sont engagées est véritablement problématique. On se retrouve au bord du même abîme séparant les prescriptions décontextualisées des auteurs et les pratiques des acteurs.

Dans la prochaine partie de ce chapitre, nous plaiderons pour l'adoption d'une approche socio-organisationnelle du contrôle inter-firmes. Ce choix sera justifié à partir d'une discussion relative à la notion d'instrument de gestion. L'apport du courant pragmatiste américain et de la sémiotique nous permettra de proposer une conceptualisation dépassant les limites désormais mutilantes d'une approche de l'instrument de gestion ancrée dans le

---

<sup>245</sup> « Pourtant, ces leviers de contrôle représentent des processus fondamentaux et simples : procurer des buts ; dire aux gens ce pour quoi ils seront récompensés ; leur dire ce qu'il ne faut pas faire ; leur dire ce en quoi vous croyez ; solliciter leurs idées ; partager la connaissance ».

paradigme décisionnel. La dimension prospective de notre cas est évidente mais elle s'apparente davantage à une nouvelle forme de prospection minière : nos acteurs sont des chercheurs d'or, soumis aux coups du sort, aux hasards de la fortune et à la fatalité. Ce n'est pas en termes de « aligning and cascading » que nous allons désormais spécifier le contrôle inter-firmes étudié mais en adoptant une perspective de « contributing and purposing ».

## **IV. Des instruments de gestion, des moments et leurs hommes**

« Déploiement », « transparence », « révélation », « amélioration de la qualité de la prise de décision », telles sont les vertus recherchées par la mise en place de mécanismes de contrôle de processus inter-firmes. Cela conduit leurs auteurs à entretenir en filigrane la thèse d'une certaine forme de crise de l'instrumentation de gestion appliquée désormais au contrôle des relations inter-firmes. L'objet de cette partie est double. D'une part, nous souhaitons, sur un plan théorique, souligner la filiation de ces approches avec les implicites du paradigme décisionnel. D'autre part, l'écart entre les préconisations génériques et les pratiques réelles des acteurs, relativement à l'engagement des instruments de gestion inter-firmes dans leur contexte d'action, sera problématisé. Il ne constitue pas un résidu mineur et inévitable de l'application de toute théorie. Cet écart résulte d'une conceptualisation mutilante du concept d'instrument dans les théories ancrées dans le paradigme décisionnel. Il nous conduira à l'adoption d'une approche pragmatique et sémiotique de la notion d'instrument résolument ancrée dans une perspective de l'action.

### **1. Les prémisses intenable du paradigme décisionnel**

La prégnance du modèle rationaliste des instruments de gestion se ressent jusqu'à la caricature dans la manière dont les auteurs ont proposé « [an illustration] of the strategic power of a value chain analysis<sup>246</sup> » (Shank et Govindarajan, 1992, p. 184) au travers du cas Northam Packaging Company. L'explicitation des notions de rationalité substantive et de rationalité procédurale constitue un détour essentiel pour comprendre la prégnance de la vision rationaliste et positiviste des outils de gestion dans le champ des recherches portant sur le contrôle inter-firmes : « Il n'est pas certain que le terme decision making [...] soit correctement traduit en français par « prise de décision » ou même « résolution de problème » » Rojot (2003, p. 153). Le terme chez Simon renvoie à la fois à un résultat - une décision est ou a été prise - et au processus qui a conduit à ce résultat - une décision est en cours. Dans ce cadre, la décision est le résultat d'un processus qui comporte, dans une description simplifiée, les étapes suivantes : la reconnaissance de l'existence d'un problème, la recherche de solutions possibles existantes, l'élaboration de solutions possibles innovantes, le choix d'une solution et enfin l'application et la mise en place de cette

---

<sup>246</sup> « Une illustration du pouvoir stratégique de l'analyse de la chaîne de valeur ».

solution<sup>247</sup>. Dans l'approche de Simon, les instruments de gestion ont été présentés comme des moyens d'améliorer le processus de prise de décision. Ils permettent à la fois de disposer d'informations de meilleure qualité mais aussi de stocker - et donc de mobiliser à nouveau - des réponses préalablement trouvées par l'organisation (« des schémas » et des « programmes » pour reprendre la terminologie de Simon et March). Dans ce modèle, l'action n'est que la stricte exécution de la décision. La dichotomie opposant décision et action est associée à un certain automatisme dans la mise en œuvre de la décision. Ce sont deux des prémisses fondamentales de ce modèle. Il est nécessaire d'exposer la conception de la rationalité sous-jacente pour comprendre leurs implications. On présentera, brièvement, les différentes conceptions de la rationalité qui ont fondé la théorie de la décision inspirée des travaux de Simon. La théorie classique de l'organisation et la théorie économique néoclassique ont été élaborées sur l'hypothèse d'un comportement absolu ou substantivement rationnel des individus. Simon a donné la définition suivante : « Behavior is substantively rational when it is appropriate to the achievement of given goals within the limits imposed by given conditions and constraints. Notice that, by this definition, the rationality of behaviour depends upon the actor in only a single respect - his goals. Given these goals, the rational behaviour is determined entirely by the characteristics of the environment in which it takes place<sup>248</sup> » (Simon, 1976, p. 130).

Le comportement de l'individu est déterminé et prédictible à partir des seules données du modèle. L'individu n'intervient qu'au travers de la définition de ses buts. Cette conception de la rationalité substantive se retrouve dans la notion d'homo œconomicus des marginalistes (Walras, Jevons, Marshall) qui ont doté l'individu - producteur et consommateur - d'une utilité et d'un but : sa maximisation. Ces hypothèses sont extrêmement contraignantes et décrivent un modèle de la prise de décision introuvable dans la réalité (Brunson, 1982). Il présente notamment deux faiblesses : la pauvreté de la dimension psychologique de l'homme et les conditions irréalistes dans lesquelles s'opère la prise de décision. Sur le premier point, il est possible d'établir un parallèle avec la démarche scientifique de Taylor, qui débouche sur

---

<sup>247</sup> La vision de ce processus de décision est simplifiée mais représentative de la démarche de rationalisation « fins-moyens ». La pensée de Simon est cependant plus nuancée. Ainsi, dans *Les sciences de l'artificiel*, il suggère, lors du chapitre consacré à la planification des systèmes sociaux, un processus beaucoup plus itératif tout en restant inscrit dans une démarche de *problem solving*. Il s'agit du passage connu sous le nom de « la métaphore du peintre ». Simon H. A., *Les sciences de l'artificiel*, Editions Gallimard, 2004, 3<sup>ème</sup> édition de la traduction française, pp. 289-290.

<sup>248</sup> « Le comportement est substantivement rationnel lorsqu'il est approprié pour l'accomplissement de buts donnés à l'intérieur des limites imposées par les contraintes et les conditions de l'environnement, ces dernières étant également données. Soulignons que, par cette définition, la rationalité du comportement ne dépend de l'intervention de l'acteur qu'à un seul niveau : ses buts. Une fois les buts donnés, le comportement rationnel est entièrement déterminé par les caractéristiques de l'environnement dans lequel il s'insère ».

l'élaboration du *one best way*. La vision de l'individu, dans ces deux approches, est extrêmement réductrice ; d'un côté, il est décrit au travers d'une fonction d'utilité et de l'objectif de sa maximisation et, de l'autre, il apparaît comme un automate pour lequel un programme, résultat d'un calcul d'optimisation sous contraintes, peut être élaboré<sup>249</sup>. Enfin, la rationalité substantive, notamment au travers de l'hypothèse d'information parfaite qu'elle englobe, permet de procéder à des prédictions à partir des seules données du modèle. Les choix des agents ne peuvent être que ceux que le modélisateur peut lui-même établir.

Simon a critiqué cette hypothèse de rationalité substantive. Il observe que la « rationalité » ne peut être « objectivement » évaluée : « On ne peut se faire une opinion sur le caractère « rationnel » ou « raisonnable » d'un comportement que dans le contexte dans lequel il s'inscrit, avec ses prémisses et ses « données »<sup>250</sup> ; « En ce qui concerne la façon de traiter la rationalité, l'économie néo-classique diffère des autres sciences sociales sur trois points essentiels : a) elle demeure silencieuse sur le contenu des objectifs et des valeurs ; b) elle postule la cohérence globale des comportements ; c) elle postule « un monde » - c'est-à-dire que le comportement est objectivement rationnel par rapport à tout l'environnement, y compris l'environnement présent et futur, au fur et à mesure que l'acteur se déplace dans le temps<sup>251</sup> ».

Simon s'attache ainsi à montrer que l'observation empirique du comportement des décideurs en situation est très éloignée d'un comportement substantivement rationnel. Si le décideur demeure rationnel - au sens où il se sert de sa raison pour atteindre ses buts -, cette rationalité est limitée en raison des limites informationnelles et des faibles capacités de computation des êtres humains. Il introduit la notion de rationalité limitée (*bounded rationality*). Il se base, d'abord, sur des expériences menées en laboratoire. Elles portent sur la compréhension des processus cognitifs des individus. Les premiers résultats obtenus mettent l'accent sur les limites cognitives des êtres humains : s'il existe une solution optimale, elle ne peut pas être facilement appréhendée par l'homme en raison de ses faibles capacités de computation. La rationalité est également limitée car il existe des limites informationnelles. Il n'est pas possible de disposer de l'ensemble des informations

---

<sup>249</sup> La lecture des propositions de Franck et Lillian Gilbreth et de leurs vingt-deux principes est significative de cette dérive visant à ne considérer l'être humain qu'au travers sa dimension physiologique. March J-G & Simon H.-A, *Les organisations*, pp 20-21, Dunod 1999.

<sup>250</sup> Simon H.A, *Rational Choice. The Contrast Between Economics and Psychology*, The Chicago University Press, Editeurs Robin Hogarth et Melvin Reder, 1987, cité par Bernard Guerrien, Dictionnaire d'analyse économique, La Découverte, p. 429.

<sup>251</sup> *Ibid.*, page 429.

permettant de définir la solution optimale. La connaissance complète de toutes les branches d'alternatives ouvertes, comprenant l'ensemble des actions et des comportements possibles, est le plus souvent hors de portée. De même, l'anticipation de toutes les conséquences possibles, associées à chaque alternative, est irréaliste en raison de la complexité de l'environnement. Enfin, ces conséquences sont, en grande partie, rendues imprévisibles en raison du caractère incertain du futur. Simon décrit alors le comportement de l'homme administratif qui se distingue de l'homo oeconomicus en ce sens qu'il va rechercher une solution jugée satisfaisante plutôt que la solution optimale<sup>252</sup>.

De substantive, la rationalité devient procédurale. Le sujet est réintroduit dans l'analyse, l'homme pense avec toutes les imperfections informationnelles et ses capacités limitées de computation. La prise de décision est le résultat d'une délibération, d'une procédure de choix rationnel. L'objectif consiste désormais à comprendre et à perfectionner cette procédure de choix. Il s'avère nécessaire d'étudier le processus de raisonnement des acteurs : « Man viewed as a thinker, is a system for processing information. What are his procedures for rational choice?<sup>253</sup> » (Simon, 1976, p. 133). Le raisonnement humain est un raisonnement logique : « Like a modern digital computer's, Man's equipment for thinking is basically serial in organization. That is to say, one step in thought follows another, and solving a problem requires the execution of a large number of steps in sequence. The speed of his elementary processes, especially arithmetic processes, is much slower, of course, than those of a computer, but there is much reason to think that the basic repertoire of processes in the two systems is quite similar. Man and computer can both recognize symbols (patterns), store symbols, copy symbols, compare symbols for identity, and output symbols. These processes

---

<sup>252</sup> « Le décideur va donc construire un modèle simplifié de la réalité, une définition de la situation à son échelle et avec ses moyens. Celle-ci est d'abord essentiellement basée sur son expérience passée. La plupart de ses décisions sont de routine ; il se replie sur des solutions utilisées déjà dans des circonstances qui lui apparaissent grossièrement similaires et qui s'étaient révélées satisfaisantes. Si certains traits de la situation apparaissent comme fondamentalement différents, alors l'individu va s'engager dans la recherche d'une solution nouvelle, mais du fait de sa rationalité limitée, de la complexité et de l'incertitude, il ne va pas chercher la solution optimale parmi toutes celles possibles par manque de temps, d'information, de capacités. Il ne va pas essayer de maximiser les rapports coût-bénéfice de son comportement d'une manière synoptique, en passant en revue toutes les options et toutes les conséquences. Il va seulement rechercher un niveau minimum de satisfaction et donc adopter un comportement de satisfaction et non absolument maximisateur » (Rojot, 2003, p. 160).

<sup>253</sup> « L'homme, en tant que penseur, est un système de traitement de l'information. Quelles sont donc ses procédures pour réaliser des choix rationnels ? ».

seem to be the fundamental components of thinking as they are of computation<sup>254</sup> » (*ibid.*, p. 135). S'il dispose d'informations imparfaites et de capacités de computation limitées l'empêchant de parvenir à la détermination de la solution optimale, l'individu va, toutefois, traiter cette information logiquement. L'équivalence entre le processus de traitement de l'information du cerveau humain et celui de l'ordinateur est sans ambiguïté. Le raisonnement humain s'apparente à un algorithme imparfait mais perfectible de résolution de problèmes qui peut faire l'objet d'une modélisation : « Les structures de symboles peuvent, ce qu'elles font généralement, servir de représentation interne (des « images mentales »), par exemple des milieux auxquels le système de symboles cherche à s'adapter. Elles lui permettent de modéliser ce milieu avec plus ou moins de finesse et plus ou moins de précision, et par conséquent de « raisonner » sur lui. Certes, pour que cette capacité de représentation puisse être de quelque utilité au système de symbole, il faut qu'il dispose aussi de mains et de fenêtres sur le monde. Il doit avoir les moyens d'acquérir des informations relatives à l'environnement extérieur, informations qui puissent être recodées en symboles internes, aussi bien que les moyens de produire des symboles qui initient une action dans cet environnement. Ainsi, il doit utiliser des symboles pour désigner les objets, les relations et les actions dans le monde extérieur au système. Les symboles peuvent aussi désigner les processus que le système de symboles peut interpréter et exécuter. De ce fait, les programmes qui gouvernent la conduite d'un système de symboles peuvent être enregistrés dans la propre mémoire de ce système, à côté des autres structures de symboles, afin de pouvoir être exécutés lorsqu'ils seront activés » (Simon, 2004, p. 58).

Ce passage du livre *Les sciences de l'artificiel* est très important. Il met en évidence une hypothèse déterminante : il est possible de représenter la réalité d'une manière symbolique. Cela suggère que les procédures de choix des individus convergeraient s'ils disposaient des mêmes informations et des mêmes capacités de computation. L'utilisation des capacités de computation nettement supérieures des ordinateurs est donc un moyen de perfectionner la démarche de *problem solving* des individus. Lorino conclut sur ce point : « Entre le monde et le comportement des acteurs viennent donc s'insérer des représentations symboliques qui, abstraites des situations concrètes, ne sont pas enracinées dans le flux continu de

---

<sup>254</sup> « Comme pour un calculateur numérique, l'équipement de l'homme pour penser est fondamentalement séquentiel dans son organisation. Aussi, une étape dans le processus de réflexion en suit une autre, et le processus de résolution de problèmes nécessite l'exécution d'un nombre important d'étapes organisées en série. La vitesse de traitement de ces processus élémentaires, notamment les processus arithmétiques, est bien plus lente, naturellement, que celle d'un ordinateur, mais il est permis de croire que le répertoire de base de ces processus dans les deux systèmes sont relativement similaires. L'homme et l'ordinateur peuvent tous les deux reconnaître des symboles (schémas), stocker, copier, comparer et produire des symboles. Ces processus semblent être les composants fondamentaux aussi bien de la réflexion que de la computation ».

l'expérience et des interprétations. On reste dans le paradigme de la décision située en dehors de l'action transformatrice du monde et de ses contenus de signification pour les acteurs. L'ostracisme de l'interprétation est ainsi maintenu : par un retournement intéressant, le cognitivisme part de l'évidence du processus de raisonnement, mais c'est pour l'identifier à la construction de représentations symboliques objectivables. [...] L'instrument tire sa pertinence et son efficacité de sa conformité au monde réel, au monde réel » (Lorino, 2005, p. 61). L'approche cognitive s'est donc démarquée de l'approche rationaliste en abandonnant la rationalité substantive pour la rationalité procédurale, mais cette évolution traduit plus un changement de degré que de nature. Si le cognitivisme réintroduit le sujet dans l'analyse, il demeure cependant rationnel, c'est-à-dire qu'il utilise sa raison pour parvenir à ses fins et n'est pas sujet à l'affectif. Le processus de décision s'inscrit dans une démarche de *problem solving* et dans une logique fins-moyens. La pensée précède l'action. Que ce soit dans la vision rationaliste ou cognitive, le monde est représentable mais il n'est pas interprétable.

Dans la vision rationaliste, l'environnement est une réalité objective qui est une donnée du problème. La solution est donc un calcul d'optimisation sous contrainte. L'outil est l'exacte représentation du monde. Dans la vision cognitive, le monde peut être représenté symboliquement. Le raisonnement humain est logique et il s'apparente à un traitement de symboles qui peuvent être stockés, organisés en schémas et en programmes sur un ordinateur. Le processus de traitement de l'information de l'ordinateur est similaire à celui du cerveau mais est beaucoup plus efficace en raison de capacités de computation nettement supérieures. L'outil peut se substituer à la pensée logique des acteurs car il reproduit de manière exacte et logique les processus de raisonnement.

L'analyse des hypothèses sous-jacentes à la notion de rationalité procédurale a donc permis de mettre en évidence une prémisse fondamentale : il n'y a pas interprétation du monde par l'acteur mais représentation du monde au travers de symboles. L'instrument doit se comprendre comme un artefact s'insérant entre un environnement interne et un environnement externe : il permet d'assurer un certain niveau d'adéquation entre eux. La qualité de la représentation de l'environnement est liée à la conception technique de l'artefact. Dans le domaine du contrôle de gestion, cette propriété de représentation du monde des instruments a souvent motivé des préconisations de chercheurs : l'utilisation ou la modification d'un instrument se justifie par sa capacité à mieux représenter l'environnement.

## 2. La double nature des instruments pour l'action humaine

L'influence de la théorie rationaliste des instruments de gestion est frappante lorsqu'on observe, dans différents articles ou ouvrages de la littérature, les controverses portant sur l'usage d'indicateurs de gestion ou la conception de systèmes de contrôle de gestion dans les organisations. La capacité des outils et des techniques à représenter le mode de raisonnement le plus pertinent possible, c'est à dire intégrant les méthodes et les techniques les plus adaptées au problème à traiter, constitue la question centrale de ce débat. Telle technique comptable sera désormais considérée comme inappropriée car elle continue à être employée alors même que l'environnement, pour lequel elle avait été conçue à l'origine, s'est profondément modifié (Kaplan et Johnson, 1991 ; Dearden, 1969). Les dangers d'aboutir à une prise de décision inappropriée sont ainsi dénoncés. La prémisse implicite est que les outils et les techniques du contrôle de gestion doivent permettre de produire l'information la plus pertinente et exacte pour améliorer la prise de décision. L'action n'est qu'une simple exécution de la décision et il n'y a pas de place pour l'activité interprétative des acteurs. La conclusion de ces approches, qui entretiennent la thèse d'une certaine crise de l'instrumentation de gestion, est qu'il est urgent de « changer de programme ».

Nous pensons, au contraire, qu'il est temps de risquer un nouveau paradigme de recherche pour penser différemment la notion d'instrument de gestion. Nous allons désormais montrer les apports, à la compréhension de notre cas, de l'adoption d'une conceptualisation différente de la notion d'instrument. Les apports du pragmatisme et de la sémiotique, soulignés par Lorino (2005), en constituent les fondements. Le développement de la démarche *croissance plus* se caractérise par une intense production d'artefacts. Il s'agit des tableaux de bord inter-firmes ; des jeux de diapositives servant de support aux échanges entre les équipes où sont insérés des photographies, des tableaux de chiffres, ou encore, des images. Il y a également des budgets mensualisés ; des fiches d'élaboration d'un diagnostic au niveau de chaque point de vente ; des classements entre les magasins en fonction de leur « potentiel de gain de marge » etc. La complexité et la vitesse d'évolution des situations étudiées rendent vaine la croyance en la capacité de ces artefacts à représenter le réel, à entretenir un rapport de vérité avec le monde (Lorino 2005)<sup>255</sup>. Moisdon (2005) rappelle que toute modélisation chiffrée des systèmes d'activités, prenant place dans les organisations, repose sur des conventions d'assimilation, des conventions métonymiques

---

<sup>255</sup> Follett observait déjà, en 1923, qu'une situation évolue si rapidement qu'il n'est jamais possible pour personne d'en faire un compte-rendu circonstancié.

et des conventions de calcul. Cela est d'autant plus vérifié, dans notre cas, que les équipes doivent confronter des systèmes d'activités, des méthodologies, des sources de données et des systèmes de mesure très différents. A cette première remarque s'en ajoute une autre : au cours des interactions observées, seule une faible partie des artefacts disponibles est finalement mobilisée par les acteurs dans leurs énoncés. Ils puisent dans ces ressources symboliques pour faire face aux évolutions de la situation : des morceaux d'artefacts sont engagés dans les énoncés des acteurs pour argumenter, mettre en relief, attirer l'attention, s'indigner, souligner des liens de causalité présumés, engager un débat, interpellier, penser.

Appréhender le rôle des instruments de gestion dans ces dynamiques inter-organisationnelles suppose de renoncer à toute lecture positiviste et déterministe des instruments de gestion (Lorino, Moisdon). Il convient davantage d'étudier les conditions de leur engagement en situation par les acteurs ainsi que leurs effets pratiques induits. Bayart (1995) a parfaitement synthétisé cette problématisation : « Des savoirs en gestion, [...] construits dans des conditions singulières par un groupe de promoteurs, sont mis en circulation dans le champ social par le truchement d'objets (maquettes, modèles, textes de différentes natures ...) ; parvenus dans le monde des entreprises, ils sont soumis à un processus de sélection faisant intervenir les propriétés dont les objets apparaissent porteurs. Cette analyse conduit à mettre l'accent sur les interactions entre d'une part, les objets qui sont produits et mis en circulation, et, d'autre part, les contextes qui donnent sens aux objets et font apparaître leurs propriétés » (Bayart, 1995, p. 140).

Les remarques précédentes nous conduisent à analyser le rôle des instruments de gestion dans ces processus inter-organisationnels en nous plaçant au niveau des pratiques des acteurs. La définition du concept d'instrument constitue le point de départ de cette analyse. Dans le langage courant, un outil désigne un objet simple utilisé directement par la main : « Un outil humain est [...] un objet façonné, transformé, de manière à pouvoir être utilisé commodément et efficacement pour accomplir un certain genre d'action<sup>256</sup> ». Un objet devient un instrument à partir du moment où il sert à accomplir une activité dont il est indissociable. Cette définition met en évidence la dualité d'un instrument : c'est un objet - un artefact au sens où il s'agit d'une chose finalisée d'origine humaine - qui est associé à un schème d'utilisation dans le but d'accomplir une action. Rabardel propose une explicitation de la définition des instruments qui sera étendue aux instruments de gestion : « L'instrument du sujet ne se réduit pas à l'artefact comme les conceptualisations de la vie quotidienne

---

256 Le Robert, Dictionnaire de la langue française, 1993, Editions Le Robert, Paris.

conduisent à le penser naïvement. L'instrument est une entité composite, tenant à la fois de l'objet et du sujet au sens philosophique de ces termes. Ceci nous a conduit à définir l'instrument comme une entité fondamentalement mixte, constituée, du côté de l'objet d'un artefact, voire d'un ensemble d'artefacts matériels ou symboliques, et, du côté du sujet, d'organiseurs de l'activité que nous avons nommés par ailleurs les schèmes d'utilisation et qui comprennent des dimensions représentatives et opératoires. L'instrument n'est donc pas une partie du monde externe au sujet, un donné disponible pour être associé à l'action (...). Les schèmes d'utilisation constituent les entités psychologiques organisatrices au sens de Vygotski. Les deux composantes de l'instrument, artefact et schème, sont associées l'une à l'autre, mais elles sont également dans une relation d'indépendance relative. Un même schème d'utilisation peut s'appliquer à une multiplicité d'artefacts appartenant à la même classe mais aussi relevant de classes voisines ou différentes. Inversement, un artefact est susceptible de s'insérer dans une multiplicité de schèmes d'utilisation qui vont lui attribuer des sens et parfois des fonctions différents » (Rabardel, 2002, p. 283-284).

Selon cette perspective, engager un instrument, au cours d'une interaction, consiste à associer un artefact à un schème d'utilisation, une structure de conduite opératoire qui déclenche une action. Un instrument se définit par l'usage qu'on en fait. Cet usage est évolutif et social. Cette définition permet d'insister sur le deuxième aspect de la notion d'instrument : c'est un moyen d'exprimer, d'activer le projet du sujet. Cette conceptualisation de l'instrument nous permet, en l'adossant à la perspective pragmatique et sémiotique proposée par Lorino (2002), de problématiser différemment son rôle dans les dynamiques inter-organisationnelles observées. Ces dernières s'apparentent à des processus incrémentaux et non linéaires de changements. Ces derniers demeurent spécifiques à chaque relation. Ils se caractérisent par la production conjointe de connaissances relatives à la gestion d'une catégorie de produits. Les interactions entre acteurs sont médiatisées par des instruments qui sont le support du processus conjoint de création de sens.

L'instrumentation de gestion possède une double nature : elle est à la fois contrainte et ressource pour l'action humaine. La contrainte s'exerce, selon nous, à trois niveaux différents. Premièrement, les capacités d'utilisation d'un outil sont limitées en raison de son caractère d'objet technique, de sa matérialité. Par exemple, les systèmes d'information, au sein de la direction des achats et de la direction des marchandises de l'enseigne, ne permettent pas de construire une lecture de la marge nette des coûts logistiques au niveau d'une catégorie de produits. Deuxièmement, l'outil peut être appréhendé comme un schéma d'interprétation normatif des situations d'usage, son schéma de conception. En effet, la conception des artefacts s'appuie sur des connaissances disponibles et construites dans

un espace, un contexte et un moment particuliers. Ces artefacts permettent des économies d'attention pour les acteurs en raison des automatismes de calcul qu'ils intègrent. Ils favorisent l'utilisation d'*habitudes*, au sens de Peirce. Ils véhiculent des modes de raisonnement et des théories de l'action en vigueur au moment de leur conception. D'une certaine manière, l'outil encadre les schémas d'interprétation des acteurs en favorisant leur convergence. Par exemple, les données mensuelles d'évolution des parts de marché, fournies par les panélistes, sont souvent à l'origine d'interprétations proches de la part des différentes équipes. La capacité d'un fournisseur ou d'une enseigne à avoir réalisé une « bonne » ou une « mauvaise » performance, sur une catégorie de produits, au cours d'une période de temps donnée, est interprétée, de manière relativement similaire, par les différentes équipes. Troisièmement, l'instrument de gestion apparaît comme un *signe* par son schéma de conception d'une vision du monde plus large à laquelle il participe. L'ensemble des outils produits dans le cadre de la démarche *croissance plus* constitue un langage qui est une ressource symbolique commune aux interactants. Les indicateurs et les procédures d'utilisation associées structurent le cadre de signification pour les participants. Il s'agit d'un langage spécifique, partagé par les acteurs responsables du développement de ces situations. Il permet de communiquer, de sélectionner, de donner un sens à des événements et d'élaborer un récit plausible des résultats des actions engagées conjointement. Ce langage repose sur des schémas d'interprétation communs aux acteurs. Il est un vecteur de coordination et favorise la coopération.

Cependant, l'instrument de gestion peut également être à l'origine de changements à partir du moment où un processus d'*enquête*, au sens de Dewey (1938), est intentionnellement enclenché. Par la tension permanente entre l'expérience, les schémas d'interprétation et les systèmes de gestion, il est possible de construire des connaissances et de valider ou critiquer les outils en place. Dans une perspective pragmatique de la construction des connaissances, l'instrument est habilitant car il permet des possibilités de nouvelles lectures de l'activité conjointe. Instrumenter revient à créer des opportunités de changement. La connaissance est le fruit de l'expérience et est construite au cours d'un processus d'action dynamique et intentionnel : l'*enquête*. Savoir et action sont liés et toute connaissance est relative. La pensée n'est pas immobile mais s'apparente à une chaîne continue d'interprétation. Elle débouche sur l'habitude entendue comme une « prédisposition générale à agir d'une certaine manière » (Peirce). Dans cette acception, l'habitude est une disposition mentale qui se transforme avec l'expérience : ce n'est pas une « représentation ». Les nouveaux savoirs se manifestent au niveau individuel par l'évolution des cadres de signification des acteurs, de leurs schémas d'interprétation permettant d'accommoder de nouvelles expériences. Au niveau organisationnel, des objets matériels sont développés

intégrant, sous forme de règles, de normes ou de procédures, des parties de ces schémas d'interprétation. Mais ces artefacts acquièrent une autonomie par rapport au socle de connaissances qui a présidé à leur développement : ils circulent, coupés de leur genèse, dans le champ des relations sociales.

Le changement ne s'appréhende pas en des termes d'impact, de succès ou d'échec mais, bien plus, au travers des effets pratiques induits par les nouvelles médiations permises entre interprétation et interactions (Lorino, 2005). Les interactions entre les acteurs sont médiatisées par des instruments de gestion et sont à l'origine de la production de nouvelles connaissances. L'organisation apparaît comme un « système d'action collectif investi de sens par les acteurs » (Lorino, 2005). L'organisation est, avant tout, une « production instrumentale » (Durand, 2005). Ce dernier auteur distingue deux types de productions de l'organisation : les productions statutaires et les productions instrumentales.

	<b>Productions statutaires</b>	<b>Productions instrumentales</b>
<b>Nature</b>	Les produits, services et prestations correspondant à l'objet social, aux statuts de l'organisation. C'est le but affiché.	Les discours, les représentations, la culture, les routines de l'organisation. C'est l'instrument (qui rend possible).
<b>Pour qui ?</b>	Pour les clients, les usagers, les administrés, et autres bénéficiaires.	Pour l'organisation elle-même.
<b>A quelle fin ?</b>	Les productions statutaires justifient des ressources que perçoit l'organisation pour assurer son activité et garantir sa pérennité.	Les productions instrumentales permettent à l'organisation d'élaborer des stratégies pour s'adapter aux exigences changeantes de l'environnement, de donner un sens à l'action pour susciter l'adhésion des acteurs, de cimenter le collectif en garantissant la cohésion et la pérennité du construit organisationnel.

**Les productions de l'organisation, Durand, 2005, p. 209**

L'argument souligné par Durand (2005) est le suivant : les productions instrumentales de l'organisation ne sont pas secondaires. Elles s'avèrent essentielles pour assurer les productions statutaires futures de l'organisation : la production instrumentale est la signature du fait organisationnel (Durand, 2005, p. 209). L'importance des productions instrumentales souligne un point fondamental : les acteurs de nos relations inter-firmes n'établissent pas un « rapport de vérité mais un rapport de sens avec le monde » (Lorino et Peyrolle, 2005, p. 226).

Cette conceptualisation de l'instrument plaide pour l'adoption d'une perspective socio-organisationnelle pour l'analyse du contrôle des relations inter-firmes. Elle remet en cause le présupposé implicite des théories du contrôle ancrées dans le paradigme décisionnel. Ces théories sont spontanément positivistes envers l'environnement et les individus sont rationnels, ce qui implique, notamment, qu'ils ne sont pas soumis à l'affectif. Aussi, la perspective actionnelle, que nous allons maintenant esquisser pour spécifier le contrôle inter-firmes étudié, repose sur l'aphorisme suivant : non pas tant des hommes, leurs mécanismes de contrôle et leurs chiffres, mais, bien plus, des instruments de gestion, des moments et leurs hommes.

## V. Le rôle ambigu de la confiance

L'objet de cette partie est de discuter la place de la confiance et des normes relationnelles dans le développement des relations inter-firmes à la lumière des enseignements de notre cas. Les travaux de Macneil (1980) et de Dwyer (1987) prolongent ceux issus de l'approche relationnelle<sup>257</sup>. Cette perspective constitue un des fondements théoriques justifiant, à la fois, le recours au concept de confiance et les réflexions portant sur l'articulation entre les mécanismes formels et informels de contrôle.

### 1. L'apport de la théorie de l'échange relationnel

« Discreteness is the separating of a transaction from all else between the participants at the same time and before and after. Its [pure form], never achieved in life, occurs when there is nothing else between the parties, never has been, and never will be<sup>258</sup> » (Macneil, 1980, p. 60, passage cité par Dwyer, 1987, p. 12). La transaction discrète, présentée comme l'unité d'analyse des relations, est associée à l'approche économique du contrôle inter-firmes que nous avons précédemment évoquée. Macneil oppose la transaction discrète à l'échange relationnel selon douze dimensions.

---

<sup>257</sup> Nogatschewsky (2004) souligne que l'approche relationnelle trouve ses fondements dans la théorie de l'échange social (Blau, 1964 ; Emerson, 1962 ; Thibaut et Kelley, 1959), dans les travaux sur la confiance (Deutsch, 1958 ; Luhmann, 1979) et dans l'étude de Macaulay (1963) portant sur les relations non contractuelles. Nous n'avons pas été en mesure d'étudier tous ces travaux. La lecture de l'article de Dwyer (1987), Larson (1992) et Heide et John (1992) ont constitué le point de départ de cette réflexion qui nous a amenés à consulter l'ouvrage de Macneil (1980).

<sup>258</sup> « Le caractère discret de l'échange signifie que la transaction est isolée de toute autre considération pouvant affecter les parties pendant, avant ou après son déroulement. [Dans sa forme pure] qui demeure introuvable dans la réalité, l'échange discret se manifeste lorsqu'il n'y a rien d'autre, qu'il n'y a jamais eu rien d'autre et qu'il n'y aura jamais rien d'autre entre les parties ».

Éléments contractuels	Transactions discrètes	Echange relationnel
<b>Caractéristiques de la situation</b>		
Séquence temporelle de l'échange (commencement, déroulement et fin de l'échange)	Commencement défini, durée courte et arrêt de la transaction en liaison avec la performance.	Le commencement remonte aux premiers accords, l'échange est d'une durée plus longue, reflétant un processus continu.
Nombre de parties prenantes à l'échange	Deux parties.	Souvent plus de deux parties impliquées dans le processus et la gouvernance de l'échange.
Obligations (source du contenu, sources de l'obligation et spécificité)	Le contenu est défini dans les offres et les demandes simples, les obligations viennent des croyances et des habitudes, elles sont standardisées.	Le contenu et les sources des obligations sont des promesses faites dans l'interaction, en plus des habitudes et des lois. Les obligations sont définies sur-mesure, détaillées et administrées à l'intérieur de la relation.
Attentes des relations (en termes de conflits d'intérêts, de perspectives d'unité et de problèmes potentiels)	Conflits d'intérêts (buts) attendus et peu d'unité escomptée, mais les problèmes futurs sont impossibles en raison du paiement comptant lors de la réalisation d'une performance instantanée interdisant ainsi toute interdépendance ultérieure.	Les conflits d'intérêts sont anticipés et les problèmes futurs sont contrebalancés par la confiance et les efforts d'unité.
<b>Caractéristiques du processus</b>		
Relations personnelles primaires (interaction sociale et communication)	Relations personnelles minimales ; une forme de communication rituelle prédomine.	Des satisfactions personnelles importantes et qui ne sont pas économiques sont dérivées de la relation ; communications formelles et informelles sont employées.
Solidarité contractuelle (régulation des comportements durant l'échange pour permettre la performance)	Gouvernée par des normes sociales, des règles, le respect de l'étiquette et la recherche de l'intérêt personnel.	Emphase mise sur l'autorégulation et la régulation juridique ; les satisfactions psychologiques sont à l'origine d'ajustements internes.
Transférabilité (la capacité à transférer des droits, des obligations et des satisfactions aux autres parties)	Transférabilité totale. L'identité du contractant est sans importance.	Transférabilité limitée. L'échange repose sur l'identité des parties.
Coopération (principalement les efforts conjoints pour la performance et le planning)	Pas d'efforts conjoints.	Efforts conjoints en relation avec l'atteinte de la performance et le planning ; l'ajustement dans le temps est endémique.
Planning (le processus et les mécanismes pour gérer le changement et les conflits)	Centré sur la substance de l'échange ; aucun futur n'est anticipé.	Attention significative portée sur le processus de l'échange ; planning détaillé pour les échanges futurs au sein de nouveaux environnements et pour satisfaire des buts évolutifs
Mesure et spécificité (calcul et reconnaissance de l'échange)	Peu d'attention portée sur la mesure de la performance et ses spécifications ; la performance est évidente.	Attention significative sur les activités de mesure, de spécification et de quantification des aspects de la performance, incluant les bénéfices psychiques et futurs.
Pouvoir (la capacité à imposer sa volonté aux autres)	Le pouvoir peut être exercé entre le moment où les promesses sont faites et exécutées.	L'interdépendance croissante augmente l'importance d'un recours avisé à l'exercice du pouvoir dans la relation.
Partages des bénéfices et des coûts (le degré de partage des bénéfices et des coûts)	Répartition claire des bénéfices et des coûts en différents éléments ; allocation exclusive aux différentes parties.	Partage et ajustement du partage des bénéfices et des coûts dans le temps entre les parties.

**Extrait de Dwyer (1987, p. 13), une comparaison des transactions discrètes et de l'échange relationnel (adapté de Macneil 1978, 1980).**

La transaction discrète et l'échange relationnel constituent deux modèles polaires de l'appréhension des relations inter-firmes. L'échange relationnel s'enracine dans une histoire, un contexte social et ne peut être considéré en dehors des attentes futures des participants. Ce cadre d'analyse correspond davantage aux spécificités des relations observées entre l'enseigne de distribution et les fournisseurs-partenaires. Dans sa vision extrême, il permet d'argumenter l'existence d'une forme d'autocontrôle par les membres de ces relations. Il est fondé sur leurs expériences passées et éprouvées, leurs attentes futures concernant les bénéfices à long terme de la coopération et le partage de valeurs communes. Il nous reviendra, dans la suite de l'analyse du cas, de situer la nature des relations inter-firmes observées à l'intérieur de ce continuum allant de la transaction discrète à cette forme de coopération communautaire aux accents téléologiques, dont nous nous démarquerons également. De nombreux travaux de recherche se sont inscrits dans cette perspective (Dwyer, Schurr, Oh, 1987 ; Larson, 1992 ; Ring et Van de Ven, 1994 ; Heide et John, 1992).

Des approches processuelles du contrôle inter-firmes ont été développées à partir de cette perspective théorique. Elles reposent, en premier lieu, sur le constat de l'importance jouée par l'élaboration de normes relationnelles, souvent implicites, favorisant le développement de la confiance entre les parties. En second lieu, différentes étapes explicatives du développement des relations sont proposées. Chacune correspond à une forme de contrôle spécifique. A cet égard, deux modèles peuvent être évoqués. D'une part, la métaphore du mariage est filée par Dwyer et *al.* (1987) : « Within the husband-wife relationship the benefits of companionship, intimacy, procreation and parenting, personal growth, share household maintenance, and social support are only one side of the ledger. On the other side marriage typically forecloses social and sexual options, brings expanded responsibility, demands care and nurturance, and can entail costly dissolution. Buyer-seller relations involve analogous benefits and costs. The former include reduced uncertainty, managed dependence (Spekman, Strauss and Smith, 1985), exchange efficiency, and social satisfactions from the association. [...] It is possible, however, that real or anticipated costs outweigh the benefits of relational exchange. Maintenance of the association requires resources. Parties with highly divergent goals may spend considerable economic and psychic resources in conflict and

haggling processes<sup>259</sup> » (Dwyer, et *al.*, 1987). Ces auteurs identifient cinq phases du développement d'une relation : awareness, exploration, expansion, commitment and dissolution<sup>260</sup>. L'apport de ce modèle se situe au niveau de l'appréhension de la dynamique de la relation inter-firmes. L'évaluation des coûts et des bénéfices de la coopération, par les parties, évoluent avec le temps et le développement de la relation. Des ressources économiques et psychologiques doivent être mobilisées, d'une manière continue, pour l'entretien d'une relation. Ce modèle suggère, également, que les interactions répétées entre les parties sont à l'origine de l'émergence de normes relationnelles implicites. Ces dernières renforcent la coopération, dissuadent les comportements opportunistes et favorisent l'épanouissement de la confiance placée dans les partenaires de la relation. L'élaboration de ces normes relationnelles - la norme de réciprocité, les schémas attendus de comportement - s'effectue lors des phases d'exploration et d'expansion de la relation. Le développement de la dépendance mutuelle, au cours de la phase d'expansion, comporte des moments de test portant sur la volonté de l'autre partie et sur ses capacités à coopérer. La phase d'engagement de la relation correspond à l'atteinte d'un niveau élevé de confiance réciproque. Il est associé à l'obtention des bénéfices de la coopération. A ce stade, les besoins des parties ne coïncident plus nécessairement. Ils peuvent évoluer et diverger. Il est probable, dans ce cas, que les coûts de la relation augmentent et que le recours à des solutions alternatives devienne plus attractif. Cependant, les parties vont chercher à s'ajuster en raison des bénéfices obtenus précédemment, dans le cadre du développement d'une relation fondée sur la confiance réciproque, et tenter d'éviter la dissolution. Cette dernière peut donc survenir mais elle n'implique pas nécessairement un comportement opportuniste. Il existe aussi des situations où un niveau de confiance élevé ne suffit plus pour justifier la poursuite de la coopération.

Une deuxième illustration, d'une approche processuelle du contrôle des relations inter-firmes, est proposée par Larson (1992). Cet auteur théorise la notion de contrôle social qui recouvre des formes différentes à chacune des trois étapes recensées du développement

---

<sup>259</sup> « Dans le cadre d'une relation mari et femme, les avantages de vivre ensemble, l'intimité, la procréation et l'éducation des enfants, le partage de l'entretien du foyer, le soutien social ne représentent qu'un des côtés de la balance. De l'autre côté, le mariage, typiquement, exclut d'autres options sociales et sexuelles, accroît les responsabilités, exige de l'attention et de l'éducation, et se termine parfois en une coûteuse dissolution. Les relations clients-fournisseurs présentent des analogies en termes d'avantages et de coûts. Les avantages recouvrent la réduction de l'incertitude, la gestion de la dépendance (Spekman, Strauss et Smith, 1985), l'efficacité des échanges, et des satisfactions sociales résultant de l'association. [...] Il est possible, cependant, que les coûts réels ou anticipés excèdent les avantages d'un échange relationnel. L'entretien de l'association nécessite des ressources. Des parties présentant des buts fortement divergents vont devoir engager des ressources considérables, sur les plans économique et psychologique, dans des processus conflictuels et de marchandage ».

<sup>260</sup> La prise de conscience, l'exploration, l'expansion, l'engagement et la dissolution.

d'une relation : « The social dimensions of the transactions are central in explaining control and coordination in the exchange structures. A process model of network formation is presented that highlights the importance of reputation, trust, reciprocity and mutual interdependence<sup>261</sup> » (Larson, 1992, p. 76). L'argumentation développée par Powell (1990), pour rendre compte de l'existence et des spécificités de la forme des réseaux d'entreprises, étaye le raisonnement. Cet auteur soutient que la gouvernance des réseaux d'entreprises ne doit pas être appréhendée à partir des notions de marché et de hiérarchie. Le réseau d'entreprises présente des caractéristiques spécifiques qui fondent des formes nouvelles de gouvernance. Elles s'affranchissent des considérations traditionnellement avancées pour expliquer, soit la gouvernance du marché par le mécanisme des prix, soit celle de la hiérarchie par le recours à l'autorité : « [Networks] are distinct from market or hierarchical arrangements in their heavy reliance on reciprocity, collaboration, complementary interdependence, a reputation and relationship basis for communication, and an informal climate oriented toward mutual gain. In contrast, market governance arrangements rely primarily on price for control and hierarchical structures rely heavily on administrative authority<sup>262</sup> » (Larson, 1992, p. 77).

Powell explicite deux raisons principales pour expliquer l'engagement d'entités juridiques indépendantes dans des logiques coopératives. Le besoin d'échanger des compétences, dont la maîtrise est basée sur un savoir (*knowledge intensive*) difficile à codifier formellement constitue la première raison de ce phénomène. Ce besoin justifie le développement de processus collaboratifs inter-firmes visant à partager et développer les échanges d'information. La deuxième raison évoquée apporte un éclairage important pour notre cas : « Powell also pointed to firms engaged in fast-moving industries with short product cycles as likely to engage in network partnerships in order to reposition products rapidly and respond quickly to changing market conditions and technological developments<sup>263</sup> » (Larson, 1992, p. 77). Les coopérations inter-firmes observées reposent, en effet, sur des fondements qui sont

---

<sup>261</sup> « Les dimensions sociales des transactions sont centrales pour expliquer le contrôle et la coordination dans les structures des échanges. Un modèle processuel explicatif de la formation des réseaux est présenté. Il souligne l'importance de la réputation, de la confiance, de la réciprocité et de l'interdépendance mutuelle ».

<sup>262</sup> « [Les réseaux] se distinguent des arrangements fondés sur le marché ou la hiérarchie en raison de l'importance de la réciprocité, de la collaboration, de l'interdépendance complémentaire, de la réputation, de l'existence d'une base relationnelle pour la communication et d'un climat informel orienté vers l'atteinte de gains mutuels. Par contraste, les arrangements de gouvernance fondés sur les mécanismes de marché reposent principalement sur les prix pour le contrôle et les structures hiérarchiques reposent sur l'exercice de l'autorité administrative ».

<sup>263</sup> « Powell distinguait également les firmes présentes dans des industries aux changements rapides, avec des cycles de vie des produits très courts, comme des candidates probables pour s'engager dans des partenariats de réseaux afin d'être en mesure de repositionner rapidement leurs produits et de réagir rapidement aux évolutions affectant leur marché et les développements technologiques ».

à rechercher dans le caractère hyperconcurrentiel des marchés de grande consommation en France. Nous aurons l'occasion de justifier et d'approfondir cette affirmation dans le prochain chapitre. Aussi, selon la thèse de Larson, la gouvernance de ce type de réseaux combine un contrôle économique et un contrôle social. Ce dernier est défini ainsi : « Social control encompasses both self-regulation with a moral dimension - the traditional view of social control as stated by Ross (1906) and restated by Janowitz (1976) - and a feedback process that is jointly determined by and diffused across multiple participants - the modern view of social control, as described by Leifer and White (1986)<sup>264</sup> » (Larson, 1992, p. 78). Sa recherche empirique suggère que les réseaux inter-firmes sont davantage gouvernés par les normes de réciprocité et par la confiance que par le recours à une contractualisation formelle. Le contrôle social s'exerce avant même l'engagement de l'échange. Les parties s'appuient, dans leur choix de sélection du partenaire, sur des liens interpersonnels existants, la réputation du partenaire envisagé, les relations antérieurement nouées avec ce dernier. La notion de contrôle social est ainsi associée au respect de contraintes d'ordre moral qui pèsent sur les participants.

Cette approche nous semble potentiellement problématique, si on ne prend garde à spécifier le degré et le processus d'intériorisation de ces normes par les acteurs. L'existence de contraintes morales pesant sur les participants de nos relations est indéniable. Pourtant, dans le cadre de nos relations inter-firmes, il convient, sans doute, de ne pas pousser trop loin l'analogie de la métaphore du mariage et son cortège de bons sentiments, et ce, même si on s'apprête à célébrer des noces d'Or. Ce que ces relations donnent à voir de la vie de couple est davantage une parodie de la pièce de théâtre *l'hôtel du libre échange* de Feydeau. Le respect des normes relationnelles implicites, qui émergent au cours du développement de ces relations depuis plus de quarante ans, est bien la manifestation de considérations d'ordre moral. Cependant, ce n'est pas tant l'adoption d'un point de vue moral relativement à leurs comportements et leurs actions qui habitent et animent la pensée des acteurs de ces relations. Ce qui importe davantage, c'est que la morale soit sauvée.

---

<sup>264</sup> « Le contrôle social englobe à la fois une autorégulation intégrant une dimension morale - la perspective traditionnelle du contrôle social affirmée par Ross (1906) et réaffirmée par Janowitz (1976) - et un processus de feed-back déterminé par et diffusé au travers de multiples participants - la perspective moderne du contrôle social décrite par Leifer et White (1986) ».

## 2. La confiance dans les relations clients-fournisseurs

L'objet de cette section est de présenter certains travaux issus de la littérature portant sur la définition et le rôle de la confiance dans le développement des relations inter-firmes. Les approches divergentes relatives aux relations - substitutive ou complémentaire - entre contrôle formel et informel seront également exposées.

### 2.1. Une économie de la connaissance

Adler a exposé, dans son article de 2001, la thèse d'une tendance de long terme concernant le développement de formes institutionnelles caractérisées par un niveau élevé de confiance (*high-trust institutional form*). Nous nous limiterons à exposer certaines de ses idées dont le premier apport se situe, probablement, à un niveau conceptuel. Il plaide pour le dépassement de la dichotomie opposant marché et hiérarchie. Elle lui apparaît intenable pour rendre compte des nouveaux enjeux organisationnels liés au développement d'une économie fondée sur la connaissance. Il argumente à partir de la critique de la thèse du « swelling middle<sup>265</sup> » développée par Zenger et Hesterly (1997). Cette dernière constitue une tentative de réponse pour expliquer la prolifération de formes intermédiaires au marché et à la hiérarchie. En ce sens, cette thèse constitue une avancée par rapport aux travaux de Williamson. Seulement, elle n'en demeure pas moins un compromis insatisfaisant qui préserve l'essentiel : la présence d'un continuum entre marché et hiérarchie où, finalement, tout se résume à un arbitrage permettant d'introduire des mécanismes d'incitations dans les firmes et une certaine dose de contrôle hiérarchique au sein des marchés. Adler nous invite à penser différemment les formes de gouvernance en reconnaissant un troisième mécanisme de coordination, la confiance, qu'il associe à une troisième forme idéale typique de l'organisation, la communauté - concept emprunté à Ouchi (1980). La confiance doit être comprise comme un mécanisme de coordination qui se combine, à des degrés divers, avec les mécanismes de prix et d'autorité. Les formes institutionnelles observables ne peuvent être appréhendées que par une analyse portant sur ces trois dimensions.

Certains aspects de la thèse développée par Adler peuvent être formulés ainsi. Un troisième mode de coordination des échanges, le couple communauté-confiance, doit être reconnu au côté des deux autres modes généralement admis : les associations marché-prix et hiérarchie-autorité. La combinaison de ces trois modes caractérise les formes

---

<sup>265</sup> « Le gonflement du milieu »

institutionnelles rencontrées. Il soutient également que la confiance possède des propriétés uniques pour la coordination d'activités fondées sur le management des connaissances (*knowledge-intensive activities*). Enfin, la reconnaissance que l'économie devient, de plus en plus, une économie de la connaissance, implique que le mécanisme de coordination par la confiance voit son poids, dans le mix des modes de coordination, s'élever avec cette tendance à long terme. Adler étudie l'exemple des relations inter-firmes: « [...] The most effective approaches to knowledge management in interfirm relations deploy a complementary mix of price, authority, and trust mechanisms. Toyota, for example, rarely allows itself to become dependant on a single supplier, and tries to maintain two sources for any noncommodity inputs. Toyota always makes these suppliers aware of the ultimate power of the market test. However, the relationships between Toyota and these suppliers are hardly composed of anonymous, arms'-length, spot-market transactions. First, these contracts embody a comprehensive set of documents specifying in detail product requirements and management processes. Second, these hierarchical documents are embedded within a long-term, high-trust, mutual-commitment relationship<sup>266</sup> » (Adler, 2001, p. 225). La thèse d'Adler justifie le recours au concept de confiance pour expliquer le développement des relations inter-firmes en raison notamment du développement d'une économie de la connaissance. La confiance est présentée comme une alternative au prix et à l'autorité, illustrant une relation substitutive entre ces différents mécanismes.

Le rôle de la confiance, dans le développement des relations inter-firmes, fait l'objet d'une abondante littérature. Les résultats de ces recherches ne sont, cependant, pas convergents. L'objet de la prochaine section est d'exposer certaines approches permettant de discuter les données de notre cas. Nous fonderons une critique sur le constat suivant : dans le cadre des relations inter-firmes observées, la question n'est pas de savoir s'il convient ou pas de faire confiance à l'équipe du partenaire. Dans notre cas, confiance et méfiance coexistent en permanence.

---

<sup>266</sup> « Les approches les plus efficaces du management de la connaissance, dans le contexte des relations inter-firmes, combinent un mix complémentaire de mécanismes de prix, d'autorité et de confiance. Toyota, par exemple, se permet rarement d'être dépendant d'un fournisseur unique et essaie de maintenir deux sources d'approvisionnement pour tout ce qui ne touche pas aux matières premières. Toyota fait en sorte que ces fournisseurs soient conscients du pouvoir ultime que constitue le test du marché. Toutefois, les relations entre Toyota et ses principaux fournisseurs sont très peu composées de transactions anonymes, conclues dans les conditions normales du commerce et ayant lieu sur un marché spot. Premièrement, ces contrats intègrent un ensemble complet de documents spécifiant, d'une manière détaillée, les besoins du produit et les processus de gestion. Deuxièmement, ces documents, qui présentent une connotation hiérarchique, sont encadrés au sein d'une relation de long terme, caractérisée par un haut niveau de confiance et un engagement mutuel ».

## 2.2. Le concept de confiance

On conçoit aisément que le concept de confiance sera à manier avec précaution en raison de la complexité à appréhender les différentes approches de travaux pluridisciplinaires : « Economists tend to view trust as either calculative (Williamson, 1980) or institutional (North, 1990). Psychologists commonly frame their assessments of trust in terms of attributes of trustors and trustees and focus upon a host of internal cognitions that personal attributes yield (Rotter, 1967; Tyler, 1990; see Deutsch, 1962, for an example of more calculative framing by a psychologist). Sociologists often find trust in socially embedded properties of relationships among people (Granovetter, 1985) or institutions (Zucker, 1986)<sup>267</sup> » (Rousseau et al., 1998, p. 393). La confiance s'apparente à un méso-concept résultant de considérations multiples situées à des niveaux microscopique et macroscopique : des processus psychologiques au niveau des individus, des dynamiques de groupes et des arrangements institutionnels (*ibid.*, p. 393). Une définition de synthèse de ce concept a été formulée : « Trust is a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another<sup>268</sup> » (*ibid.* p. 395). La confiance, dans cette acception, ne saurait résulter de l'emploi de moyens coercitifs. Elle est fondée sur l'acceptation volontaire d'être vulnérable et sur des attentes positives envers le comportement ou les intentions de l'autre partie. Le risque et l'absence de coercition sont au cœur de cette définition de la confiance : « Trust is not a behaviour (cooperation), or a choice (e.g. taking a risk), but an underlying psychological condition that can cause or result from such actions<sup>269</sup> » (*ibid.*, p. 395).

D'autres définitions, plus générales, ont été proposées dont voici une illustration emblématique : « To trust as one's belief and expectation about the likelihood of having desirable action performed by the trustee (Deutsch, 1973 ; Sitkin & Roth, 1993)<sup>270</sup> » (Das et Teng, 1998, p. 494). Nooteboom a dénoncé la confusion résultant d'une définition si

---

<sup>267</sup> « Les économistes distinguent une confiance basée sur le calcul (Williamson, 1980) et une confiance institutionnelle (North, 1980). Les psychologues formulent couramment leurs analyses de la confiance en termes d'attributs associés à celui qui fait confiance et à celui en qui on place sa confiance ; ils se focalisent sur une série de cognitions internes produites par ces attributs personnels (Rotter, 1967 ; Tyler, 1990 ; voir Deutsch, 1962, pour un exemple d'une formulation, émise par un psychologue, reposant davantage sur le calcul). Les sociologues trouvent souvent la confiance dans des propriétés, socialement encadrées, associées à des relations entre des personnes (Granovetter, 1985) ou des institutions (Zucker, 1986) ».

<sup>268</sup> « La confiance est un état psychologique où l'individu accepte d'être vulnérable, car il a des attentes positives concernant les intentions ou les comportements d'un autre individu ».

<sup>269</sup> « La confiance n'est ni un comportement (comme la coopération), ni un choix (comme la prise d'un risque) mais une condition psychologique sous-jacente qui peut être la cause ou résulter de certaines actions ».

<sup>270</sup> « La confiance est une croyance ou une attente relativement à la probabilité que celui en qui la confiance est placée accomplira des actions souhaitées »

générale de la confiance : « If trust is identified with a subjective probability that a partner will not abuse one's dependence, without further qualification, than anything that contributes to such subjective probability would belong to trust - anything that restrains the partner from opportunistic conduct<sup>271</sup> » (Nootboom, et al., 1997, p. 312). Avoir des attentes positives sur les intentions ou le comportement de l'autre partie peut également s'expliquer par la mise en œuvre de mécanismes formels de contrôle. Cet argument conduit Das et Teng (1998, p. 494) à distinguer les notions de « confiance » et de « trust ». Elles sont souvent traduites, en français, par le même mot de *confiance* ; pourtant elles recouvrent des significations différentes. Guibert (1999) propose de traduire « confiance » par « être confiant » et « trust » par « faire confiance à ». Nous rejoignons le point de vue des auteurs argumentant que la confiance ne saurait être assimilée à un mécanisme de contrôle en tant que tel : « Regarding confidence as the same as trust negates the role of control in partner dynamics. In fact, even with minimum trust the partners still can develop a fairly high level of confidence, if adequate control mechanisms are in place<sup>272</sup> » (Das et Teng, 1998, p. 495). La notion de *deterrence-based trust*<sup>273</sup> a été critiquée par Rousseau et al. Ces auteurs remarquent qu'il s'agit davantage de l'expression d'un faible niveau de méfiance que de la manifestation d'une confiance entre les parties (1998, p. 398). Aussi, nous retiendrons la définition étroite de la confiance, qui est celle retenue par la plupart des auteurs s'étant inscrit dans l'approche relationnelle (Nogatschewsky, 2004, p. 82).

---

<sup>271</sup> « Si la confiance est définie comme une probabilité subjective que le partenaire n'abusera pas de la dépendance de l'autre partie, sans autre précision, alors, tout ce qui contribue à une telle probabilité subjective serait assimilable à de la confiance - tout ce qui serait de nature à réfréner les comportements opportunistes du partenaire ».

<sup>272</sup> « Considérer le fait d'être confiant sur le même plan que le fait de placer sa confiance en quelqu'un revient à négliger le rôle du contrôle dans ces dynamiques relationnelles. En fait, même avec un faible degré de confiance envers l'autre partie, les partenaires peuvent cependant être suffisamment confiants dans le comportement de l'autre partie, si des mécanismes de contrôle adéquats sont en place ».

<sup>273</sup> « La confiance basée sur la dissuasion »

## 2.3. Les bases de la confiance

La pluralité des approches théoriques de la confiance explique la diversité des typologies répertoriant les sources de la confiance.

### *2.3.1. Une synthèse des typologies des bases de la confiance*

<b>Auteurs</b>	<b>Typologies proposées</b>	<b>Remarques</b>
Zucker (1986)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sur les processus (transactions passées avec les mêmes partenaires, réputation, échange de cadeaux)</li> <li>- sur les caractéristiques (liées aux personnes : la famille, l'ethnie, la culture ou le sexe)</li> <li>- sur les institutions</li> </ul>	
Sako (1992)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- contractuelle (standard moral d'honnêteté et croyance que l'autre respectera l'engagement, qu'il soit écrit ou non)</li> <li>- compétence (expertise technique et capacités)</li> <li>- de bonne volonté (associée à l'intégrité, la responsabilité, la fiabilité)</li> </ul>	Cette typologie est la plus utilisée par les chercheurs de l'approche relationnelle, et en particulier la confiance de bonne volonté.
Williamson (1993)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- de calcul</li> <li>- institutionnelle</li> <li>- personnelle</li> </ul>	Le concept de confiance personnelle qui est la confiance au sens noble du terme est, pour Williamson, réservée à la sphère privée.
Ganesan (1994)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la crédibilité (l'expertise, le respect des engagements)</li> <li>- la bienveillance</li> </ul>	La crédibilité renvoie à la fois à la confiance contractuelle et à la confiance de compétence de Sako (1992).
McAllister (1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sur le cognitif (compétence technique basée sur la fiabilité, le comportement passé), l'honnêteté et la prévisibilité</li> </ul>	Ces deux types de confiance sont interpersonnels. Jeffries et Reed (2000) les appliquent aux relations inter-entreprises.
Gulati (1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la connaissance</li> <li>- la dissuasion</li> </ul>	La confiance fondée sur la connaissance renvoie à la fois à la confiance cognitive et affective.
Karpik (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- impersonnelle (les classements, la réputation, les appellations, les guides)</li> </ul>	
Nooteboom et al. (1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sur les compétences</li> <li>- personnelle (le réseau)</li> </ul>	La confiance intentionnelle est très proche de la confiance de bonne volonté.
Rousseau et al. (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- de calcul</li> <li>- relationnelle</li> <li>- institutionnelle</li> </ul>	La confiance relationnelle n'est pas réservée à la sphère privée.
Adler (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- consistance, contractualisation</li> <li>- compétence</li> <li>- bienveillance, loyauté, souci de l'autre</li> <li>- honnêteté, intégrité</li> <li>- ouverture</li> </ul>	Adler identifie également les sources de la confiance (la familiarité, le calcul et les normes), les mécanismes de la confiance (les contacts interpersonnels et le contexte institutionnel) et les objets de la confiance (individus, systèmes et collectivités).

### **Typologies des bases de la confiance (Nogatschewsky, 2004, p. 93)**

### 2.3.2. Les apports de Rousseau et al. (1998)

L'approche de Rousseau et al. (1998) se présente à la fois comme une synthèse de différents courants théoriques explicatifs des bases de la confiance et comme l'esquisse d'une perspective dynamique qui trouve, dans notre cas, une résonance particulière. La discussion des propriétés nouvelles suggérées par leur conceptualisation est l'objet de cette section.

Trois sources différentes de la confiance sont d'abord explicitées : la confiance basée sur le calcul, la confiance relationnelle et la confiance institutionnelle. La confiance basée sur le calcul est associée à l'approche économique de l'échange. Elle est fondée sur la théorie du choix rationnel. Cette forme de confiance repose sur la perception que l'autre partie a l'intention d'accomplir une action que sera bénéfique. Cette croyance est étayée, à la fois, par la présence de mécanismes de dissuasion, mais également, par l'existence d'informations témoignant de la crédibilité de cette attente positive envers les intentions de l'autre partie. La réputation, entourant une entité ou ses membres, ainsi que les processus de certification constituent des sources d'informations crédibles. L'exposition au risque d'une partie fait l'objet d'une surveillance continue. Cette forme de confiance convient aux transactions discrètes dont le dénouement est rapide : « The range of calculus-based trust is often limited to situations where evidence of failure to perform can be obtained in the short term. Risk may entail short-term performance losses but not threaten the trustor's broader interests<sup>274</sup> » (Rousseau, et al., 1998, p. 399).

La confiance relationnelle émerge d'interactions répétées entre les parties. Le développement de la relation est à l'origine d'informations et de connaissances nouvelles qui renseignent sur les intentions et les compétences de l'autre partie. Les expériences positives, éprouvées dans le passé, ainsi que le degré d'interdépendance entre les parties fondent des attentes positives sur les intentions de ceux en qui on place sa confiance. Le caractère dynamique, voire expansif, de cette forme de confiance est souligné ainsi que sa dimension affective et émotionnelle : « Repeated cycles of exchange, risk taking, and successful fulfillment of expectations strenghten the willingness of trusting parties to rely

---

<sup>274</sup> « La portée de la confiance basée sur le calcul est souvent limitée aux situations où la preuve de l'échec peut être obtenue sur le court terme. Le risque pris peut entraîner des pertes de performance sur le court terme mais ne menace pas les intérêts plus vastes de celui qui a fait confiance ».

upon each other and expand the resources brought into the exchange<sup>275</sup> » (*ibid.* p. 399). Les relations basées sur cette forme de confiance sont plus résilientes que celles qui trouvent leur origine sur le simple calcul : « Exchanges based on calculus-based trust are likely to be terminated when violation occurs. [...] Unmet expectations can be survived when relational trust exists, particularly if parties make an effort to restore a good faith and fair dealing to their interactions<sup>276</sup> » (*ibid.* p. 399).

Les bases institutionnelles de la confiance sont diversement considérées dans les travaux de recherche. D'une part, il est argumenté que l'existence de facteurs institutionnels constituent un tremplin pour le développement des deux autres formes de la confiance : « Institutional factors can act as broad supports for the critical mass of trust that sustains further risk taking and trust behavior (e.g., Gulati, 1995; Ring & Van De Ven, 1992; Sitkin, 1992)<sup>277</sup> ». Dans cette perspective, l'existence de systèmes juridiques de protection des droits des individus et des droits de propriété au niveau d'une société sont des facteurs institutionnels favorisant le développement de la confiance. D'autre part, la confiance institutionnelle est aussi présentée comme une forme de contrôle qui peut miner le développement d'autres formes de confiance. Zucker (1986) a soutenu que le développement de mécanismes institutionnels serait de nature à réduire les opportunités de développement d'une confiance interpersonnelle.

L'apport de Rousseau et *al.* est, probablement de souligner que, dans de nombreuses situations, la confiance entre les parties recouvre une combinaison de ces différentes formes. Ce mix évolue selon la dynamique - positive ou négative - de la relation et selon les différents sujets discutés entre les parties : « Conceptualizing trust in only one form in a given relationship risks missing the rich diversity of trust in organizational settings. Recognizing that, in a given relationship, trust has a bandwidth (which may exist to different degrees between the same parties, depending on the task or setting) introduces the idea that experiences over the life of a relationship may lead to pendulum swings. The interests of each party separately and their mutual concerns might be met to a limited degree at any

---

<sup>275</sup> « Des cycles répétés d'échanges, de prise de risques, et la satisfaction des attentes passées renforcent la volonté des parties qui se font confiance de se reposer l'une sur l'autre et d'accroître les ressources apportées dans l'échange ».

<sup>276</sup> « Les échanges basés sur une confiance de calcul sont rompus lorsqu'une violation survient. [...] On peut survivre à des attentes non satisfaites dans le cas d'une confiance relationnelle, en particulier si les parties font des efforts pour restaurer un traitement de bonne foi et équitable de leurs interactions ».

<sup>277</sup> « Les facteurs institutionnels peuvent agir comme des tremplins plus vastes pour atteindre une masse critique de confiance qui favorisera la prise de risque supplémentaire et le développement de comportements basés sur la confiance (Gulati, 1995 ; Van de Ven, 1992 ; Sitkin, 1992).

single point in time - but to a large degree over the life of the relationship<sup>278</sup> » (*ibid.* p. 401). La perspective suggérée par ces auteurs permet de relativiser les approches de la confiance reposant essentiellement sur la bonne volonté de l'autre partie (*goodwill trust*) et les liens interpersonnels. Les relations inter-firmes observées sont émaillées de moments où prédominent des sentiments de méfiance et englobent une variété de sujets pour lesquels les attentes envers l'autre partie sont très contrastées. Le degré de résilience de ces relations est élevé. On ne saurait l'expliquer uniquement par l'existence de liens interpersonnels. Cette perspective suggère la fragilité de ces relations inter-firmes aux changements de personnes. Les relations observées continuent à se développer en dépit de la survenance d'épisodes et de moments très critiques. L'intérêt de notre cas est de souligner le caractère résilient de ces relations. Elles se développent sur une très longue période de temps, traversent une diversité de situations plus ou moins critiques, et ce, en dépit de la coexistence de sentiments mêlés de confiance et de méfiance, et malgré un turnover important des participants.

#### 2.4. Confiance et contrôle

Une question largement débattue dans la littérature est de discuter les relations entre confiance et contrôle formel, sans que l'on puisse observer un consensus sur cet aspect des choses. Certains travaux indiquent que la confiance est un substitut au contrôle formel pour la gestion des risques de dépossession de valeur. Ainsi, plus le degré de confiance est élevé, moins le besoin de contrôle formel est important. La relation est alors substitutive. Les conclusions précédemment mentionnées des travaux de Larson (1992) et d'Adler (2001) constituent des variations sur le même thème. Cette relation substitutive fonde également l'argument selon lequel la confiance réduit les coûts de transaction en économisant la mise en œuvre de procédures de contrôle coûteuses : « Thus self-enforcing safeguards result in transaction costs that are lower than they are in situations where transactors must erect more elaborate governance structures (e.g., contracts), which are costly to write, monitor and enforce<sup>279</sup> » (Dyer et Singh, 1998, p. 669). Ces auteurs défendent l'idée que la rente inter-

---

<sup>278</sup> « Conceptualiser la confiance, dans une seule de ses formes, pour une relation particulière fait courir le risque de passer à côté de la riche diversité de la confiance dans l'analyse des configurations organisationnelles. En reconnaissant que, dans une relation donnée, la confiance a une largeur de bande (qui peut exister à des degrés différents entre les mêmes parties, selon la nature de la tâche ou de la configuration) suggère l'idée que des expériences éprouvées au cours de la vie de la relation peuvent conduire à des retournements de balancier. Les intérêts de chacune des parties, considérée séparément, et leurs préoccupations mutuelles peuvent très bien se recouper très faiblement à des moments ponctuels mais se rejoindre pleinement sur la durée de la relation ».

<sup>279</sup> « Aussi, des mécanismes auto-protecteurs génèrent des coûts de transaction qui sont plus faibles que ceux rencontrés, dans les situations où les contractants doivent ériger des structures de gouvernance plus sophistiquées (comme des contrats), dont la rédaction, le suivi et l'application sont coûteux ».

organisationnelle serait partiellement liée à une forme de gouvernance de la relation difficilement imitable.

D'autres travaux indiquent que la relation entre confiance et contrôle formel est positivement corrélée, que cette relation est complémentaire. Dans ce cas, il est observé qu'une augmentation du niveau de confiance entraîne un renforcement du recours aux mécanismes formels de contrôle. La réciproque est également vraie. Le renforcement du contrôle formel permet d'objectiver la mesure de la performance et de suivre son évolution dans le temps, ce qui, en retour, renforce la confiance des partenaires (Goold et Campbell, 1987). Les interactions entre confiance - entendue dans un sens étroit - et contrôle formel sont également analysées dans les travaux de Das et Teng (1998, p. 502). Ils soulignent que les mécanismes formels de contrôle ont pour objet de renforcer le niveau du contrôle, sans qu'un balisage très clair puisse être dessiné pour expliquer le passage entre les deux. L'explication des résultats contradictoires des travaux de la littérature serait à trouver dans le degré d'adéquation des mécanismes de contrôle employés avec la nature des tâches à effectuer (Das et Teng, 1998, p. 502). De plus, selon ces auteurs, le contrôle social apparaît comme une source d'épanouissement de la confiance : « Social control is about inducing desirable behavior through « soft » measures, so it is associated more with such terms as “informal control”, “normative control”, and “clan control” [...]»<sup>280</sup> » (Das et Teng, 1998, p. 502). L'hypothèse sous-jacente au contrôle social, ainsi défini, est que les individus disposent d'une autonomie pour décider, en dernier ressort, de ce que sera leur propre comportement. L'influence s'exerce au travers de la définition de buts, de valeurs et de normes partagés. L'exercice d'un contrôle social, qui repose sur l'émergence de long terme de normes relationnelles, favorise le développement d'une confiance de bonne volonté. Cette dernière facilite aussi le recours aux mécanismes formels de contrôle. Guibert et Dupuy (1997, p. 41) ont également formulé une hypothèse de complémentarité entre contrôle formel et informel. La qualité de leur complémentarité influence favorablement le *climat de confiance*, qui est conceptualisé comme un facteur de cohésion et, donc, de contrôle de l'organisation. Les auteurs définissent la confiance est dans un sens étroit : « Dire que les relations entre acteurs tendent ainsi à être gouvernées par la confiance, c'est comprendre que les attitudes sont fondées sur la croyance selon laquelle l'autre n'entreprendra rien de négatif au regard du maintien et de la qualité de la relation, et agira de façon positive chaque fois qu'il en aura la possibilité » (Guibert et Dupuy, 1997, p. 43). Ils proposent une typologie de logiques de

---

<sup>280</sup> « Le contrôle social a pour visée de susciter des comportements désirables au moyen de mesures « douces », aussi est-il davantage associé à des notions comme « le contrôle informel », « le contrôle normatif », « le contrôle clanique » [...] »

confiance en distinguant les logiques locales et les logiques interpersonnelles.

Par rapport à ces travaux, aux conclusions divergentes, Dekker (2004) propose de considérer que la relation entre confiance et contrôle formel est non linéaire : jusqu'à un certain degré de confiance, la relation est complémentaire et, au-delà, elle devient substitutive. De plus, il suggère que la relation entre la confiance et l'utilisation de mécanismes formels n'entretiendrait pas un lien de causalité directe. Au contraire, la confiance aurait un effet modérateur sur une autre relation : celle reliant l'utilisation des mécanismes de contrôle formels prévus lorsque surviennent des problèmes de contrôle, au cours du développement de la relation. Ceci suggère que l'utilisation des mécanismes formels de contrôle pour parer aux aléas de la relation est fonction du degré de confiance (Tomkins, 2001). Enfin, Dekker (2004) souligne que les mécanismes formels de contrôle peuvent cohabiter avec un fort degré de confiance tout simplement parce qu'ils sont employés non pas exclusivement pour la gestion des risques de dépossession de valeur mais, aussi, pour la gestion des besoins de coordination.

### **3. Faire confiance ou pas : telle n'est pas la question du cas**

L'objet de cette section est de discuter les enseignements précédents à la lueur des données de notre cas. Le modèle de Lewicki, McAllister et Bies (1998) sera mobilisé pour argumenter une critique des approches traditionnelles de la confiance. Notre cas incite, en effet, à penser la coexistence de sentiments de confiance et de méfiance. La tension dynamique entre confiance et méfiance anime le développement de ces relations : il n'est pas possible de conceptualiser l'une en isolant l'autre.

#### **3.1. Les liaisons ambiguës entre contractualisation et confiance**

Les théoriciens de l'approche contractuelle ont admis qu'il est impossible de spécifier, à l'avance, l'ensemble des éventualités qui pourraient survenir au cours du développement de la relation. Le concept de *contrat incomplet ex ante* a été avancé pour rendre compte de ce constat. Cependant, ils n'ont pas renoncé au concept de *contrat* qui repose sur une capacité à décrire et à spécifier, au moins partiellement, ce qui est concrètement attendu des différentes parties. Le cadre d'analyse est donc relativement statique. L'impossibilité de décrire d'une façon exhaustive l'ensemble des éventualités qui pourraient survenir au cours du développement de la relation laisse entière la question de la menace du comportement opportuniste de l'autre partie, même s'il peut être contenu dans les limites des connaissances disponibles au moment de la rédaction du contrat. Le recours au concept de

confiance et la recherche des mécanismes permettant de la favoriser ont logiquement constitué une direction de recherche pour ces travaux. Cependant, ce concept apparaît comme énigmatique et difficilement appréhendable. Il existe très peu d'études de cas permettant d'observer, concrètement et dynamiquement, les interactions entre des cocontractants qui nous renseigneraient sur les processus favorisant le développement de la confiance entre les parties. Il est même argumenté, comme le rappelle Dameron (2001), que le processus de contractualisation favoriserait la confiance entre les cocontractants. Il y a une certaine circularité dans ce raisonnement : la confiance est mobilisée pour rendre compte de ce que l'approche contractuelle ne permet pas d'expliquer. En retour, la contractualisation favorise le développement de la confiance entre les parties. L'inexpliqué devient explicable par une disposition psychologique dont le processus est inexpliqué, voire même inexplicable, si on demeure dans des conceptualisations où l'étude de l'action humaine est impensée. Nous montrerons, dans le prochain chapitre de la thèse, que nous n'avons pas besoin du concept de confiance pour expliquer le développement des relations coopératives dans notre cas et ce, alors même qu'il n'existe pas de cadre contractuel spécifique. Les équipes d'acteurs se font confiance jusqu'à preuve du contraire. Chaque interaction face-à-face est une épreuve qui débouche sur l'actualisation du jugement porté par chaque équipe sur l'autre. La confiance n'est ni aveugle, ni gagnée durablement ; la confiance est réflexive et vit à crédit.

### 3.2. La tension dynamique entre confiance et méfiance

Les relations inter-firmes observées se caractérisent par la cohabitation de sentiments mêlés de confiance et de méfiance entre les équipes d'acteurs. La coexistence de la confiance et de la méfiance dans le développement des relations inter-firmes n'a pas véritablement été prise en compte dans les conceptualisations traditionnelles de la confiance : « [...] The characterization of trust and distrust as separate and opposite constructs, the normative view of trust as « good » and distrust as « bad », and limited emphasis on social context. Furthermore the existing research has proceeded from a perspective on relationships that emphasizes relationship unidimensionality and governing norms of balance and consistency<sup>281</sup> » (Lewicki, Mcallister, Bies, 1998, p. 440). La problématisation, relativement atypique, des relations inter-firmes suggérée par ces auteurs repose sur l'idée suivante :

---

<sup>281</sup> « [...] La caractérisation de la confiance et de la méfiance comme étant des construits séparés et opposés, l'approche normative qui fait de la confiance « quelque chose de bien » et de la méfiance « quelque chose de mal », et l'emphase limitée sur le contexte social. De plus, les recherches existantes sont adossées à une perspective qui met l'accent sur le caractère unidimensionnelle des relations et sur les normes de gouvernance basées sur la recherche d'équilibre et de cohérence ».

« We argue that old views of relationships are untenable and that a contemporary perspective on social relationships must allow for simultaneous trust and distrust<sup>282</sup> » (*ibid.* p. 440).

Cette conceptualisation est très inspirante pour notre cas. Elle est fondée sur le développement de deux idées principales. D'une part, les relations inter-firmes recouvrent différentes facettes et sont multiplexes : « Within the same relationship we have different encounters in different contexts with different intentions that lead to different outcomes. These encounters accumulate and interact to create different experiences in working together on tasks and activities [...]. The concept of *link multiplexity* within network relations provides an essential mechanism for depicting the richness of interpersonal relationships (Katzenstein, 1996)<sup>283</sup> » (*ibid.*, p. 442). Les relations inter-firmes sont des systèmes de liens multiplexes et recouvrent des aspects très différents de la gestion d'une catégorie de produits. Le développement des relations inter-firmes étudiées s'étend sur plus de quarante ans. Ce processus social est à l'origine de la production de connaissances sur les faiblesses et les atouts de chacune des parties. La confiance et la méfiance se côtoient en raison de la diversité des sujets abordés, des expériences éprouvées dans la conduite de certains dossiers des relations inter-firmes. La durée de ces relations, la fréquence des rencontres et la diversité des défis que les partenaires doivent relever ensemble sont trois éléments significatifs pour argumenter le degré de maturité de ces relations : « Gabarro (1978) observes that, as trust relationships evolves from orientation through exploration and testing to stabilization, trust evolves from impressionistic and highly differentiated to more finely grained and differentiated along specific bases. He shows that, as emphasizes the shift from "how much do I trust?" to "In what areas and in what ways do I trust?" the limits of trust and the domains where trust is inappropriate become specified more clearly<sup>284</sup> » (*ibid.*, p. 443). Dans le cadre de nos relations inter-firmes, la diversité des sujets, des rencontres, des

---

<sup>282</sup> « Nous soutenons que les conceptualisations anciennes des relations ne sont plus tenables et qu'une perspective contemporaine des relations sociales doit permettre de rendre compte de la coexistence de phénomènes de confiance et de méfiance »

<sup>283</sup> « Au sein d'une même relation, différentes rencontres se produisent, dans différents contextes, avec des intentions différentes qui produisent des résultats différents. Ces rencontres s'accumulent et interagissent pour former des expériences différentes dans la manière de travailler ensemble sur des tâches et des activités. [...] Le concept de liens multiplexes au sein des réseaux fournit un mécanisme essentiel pour dépeindre la richesse des relations inter-personnelles (Katzenstein, 1996) ».

<sup>284</sup> « Gabarro (1978) observe que, tout comme les relations de confiance évoluent d'une phase d'orientation à une phase d'exploration et de tests puis à une phase de stabilisation, la confiance, qui est au départ impressionniste et sommairement différenciée, devient plus finement tamisée et est différenciée selon des bases spécifiques. Il montre, comme le suggère l'évolution de sa problématisation passant de « quel est le niveau de confiance ? » à « dans quels domaines et selon quelles modalités puis-je faire confiance ? », que les limites de la confiance et les domaines où la confiance est inappropriée sont spécifiés de plus en plus clairement ».

participants et des compétences est réelle et colore les pratiques coopératives. L'équipe du distributeur peut très bien faire confiance à un fournisseur pour certaines activités et se méfier de lui pour d'autres. La réciproque est également vraie. Le fait que le directeur des marchandises hésite à livrer, à certains fournisseurs-partenaires, la liste des magasins pour lesquels un potentiel de vente supplémentaire a été identifié est un exemple de ce phénomène. Il ne s'agit pas de la manifestation d'une méfiance générale à son encontre puisqu'il se peut très bien qu'on lui accorde sa confiance pour la gestion d'autres aspects de la catégorie de produits. De la même façon, les extraits du rapport parlementaire, qui ont été commentés dans le troisième chapitre de la thèse, renseignent sur les pratiques peu avouables qu'un distributeur peut décider d'employer à l'égard d'un fournisseur. La diversité des situations éprouvées, dans le passé, par ces derniers les immunisent contre toute forme de naïveté. Confiance et méfiance ne sont donc pas deux pôles exclusifs l'un de l'autre. L'enracinement social et historique de ces relations et leur caractère multiplexe permettent de dépeindre la complexité et la richesse de la texture de ces relations. Des moments d'expression de confiance et de défiance alternent au gré de l'évolution des jugements, de la marche des événements ponctuant le développement de ces relations et, surtout, de la manière dont les acteurs y répondent. La question n'est donc pas : « How much do I trust ?<sup>285</sup> » mais, bien plus, « In what areas and in what ways do I trust?<sup>286</sup> ».

D'autre part, le deuxième argument mobilisé pour justifier la coexistence de sentiments de confiance et de méfiance, est fondé sur une critique du caractère homéostatique des relations. Il est largement prégnant dans les conceptualisations classiques : « We also note that the traditional view on relationships, which has shaped our understanding of the simplistic social context of trust relationships, is one that emphasizes the emergence and maintenance of balance and consistency. The principle of balance and consistency in interpersonal behaviour are among the oldest in social psychology and are grounded, first and foremost, in a Lewinian perspective on human behaviour (Deutsch, 1968)<sup>287</sup> » (*ibid.*, p. 441). Un déséquilibre psychologique provoque une aversion pour les acteurs d'une relation qui vont chercher à la résoudre ou à la minimiser : « In interpersonal relations, norms governing exchange and reciprocity (Blau, 1964 ; Gouldner, 1960 ; Homans, 1950) predict

---

<sup>285</sup> « Jusqu'à quel point faut-il faire confiance ? »

<sup>286</sup> « Dans quels domaines et selon quelles modalités, dois-je accorder ma confiance ? »

<sup>287</sup> « Nous soulignons également que l'approche traditionnelle des relations, qui a façonné notre compréhension d'un contexte social simpliste présidant aux relations de confiance, met l'accent sur l'émergence et le maintien d'un équilibre et d'une cohérence. Le principe de l'équilibre et de la cohérence dans les comportements interpersonnels est un des plus anciens en psychologie sociale et est fondé, en premier lieu, dans la perspective Lewinienne du comportement humain (Deutsch, 1968) ».

that imbalanced relationships of liking and disliking evolve over time toward either mutual liking or disliking<sup>288</sup> » (*ibid.*, p. 441). L'expérience, ressentie par une des parties, d'une tension, d'une incohérence ou d'une dissonance dans une relation sera la source d'un malaise qui motivera la recherche de sa dissipation. Cependant, l'absence de prise en compte de la complexité de la texture sociale des relations conduit à leur prêter un caractère homéostatique et à les présenter comme des systèmes uniplexes de liens ou de liaisons. Cela handicape la réflexion sur un point bien précis : la notion d'équilibre est perçue comme un état stable et n'est pas appréhendée dynamiquement. « Our argument, then, is that although parties may pursue consistency and the resolution of inconsistent views, the more common state is not one of balance but, rather, of imbalance, inconsistency, and « uncertainty » (Holmes & Levinger, 1994). Balance is a transitional state we pass through as we process information; the continually arriving wealth of new information, the salience and prominence of that information, and the multiple perspectives we have on this information continually push us toward *inconsistency* and *incongruence*<sup>289</sup> » (*ibid.*, p. 444). Les relations sont dynamiques, multiplexes et multidimensionnelles. Elles sont constituées de différentes facettes et elles sont animées par un flux continu de nouveaux événements et d'informations qui sont interprétés selon des perspectives multiples : « Within each facet element, trust or distrust can develop. [...] Not all of one party's experiences with another are inconsistent. Parties often have inadequate or incomplete information to achieve balance or resolve inconsistency; more commonly, parties are interdependent (often not by choice) and must effectively interact and coordinate action, whether they like it or not<sup>290</sup> » (*ibid.*, p. 443). Le développement de relations marquées par la coexistence de niveaux élevés de confiance et de méfiance est théorisé par les auteurs. La matrice de synthèse de leurs travaux est maintenant restituée :

---

<sup>288</sup> « Dans les relations interpersonnelles, les normes gouvernant l'échange et la réciprocité (Blau, 1964 ; Gouldner, 1960, Homans, 1950), prédisent que des relations déséquilibrées de sympathie ou d'aversion évoluent, avec le temps, vers une sympathie ou une aversion mutuelle ».

<sup>289</sup> « Notre argument, est alors que, même si les parties recherchent la cohérence et la résolution de vues incohérentes, l'état le plus courant n'est pas celui d'un équilibre mais, plutôt, d'un déséquilibre, d'une incohérence et « d'incertitude » (Holmes & Levinger, 1994). L'équilibre est un état transitoire au travers duquel nous passons quand nous traitons l'information ; l'arrivée continue d'une profusion de nouvelles informations, leur saillance et leur prééminence et les multiples perspectives que nous adoptons à leur égard nous poussent à l'*incohérence* et à l'*incongruité* ».

<sup>290</sup> « Pour chaque facette [de la relation], la confiance ou la méfiance peut se développer. [...] Toutes les expériences éprouvées avec une même partie ne sont pas toutes incohérentes. Souvent, les parties disposent d'informations inadéquates ou incomplètes ne leur permettant pas de restaurer un équilibre ou de résoudre une incohérence ; plus couramment, les parties sont interdépendantes (souvent par nécessité) et doivent interagir efficacement et coordonner leurs actions, que cela leur plaise ou non ».

<p><b>Confiance élevée</b></p> <p>Caractérisée par</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Espoir</li> <li>- Foi</li> <li>- Attentes positives</li> <li>- Assurance</li> <li>- Initiative</li> </ul>	<p>Congruence à forte valeur ajoutée</p> <p>Interdépendance favorisée</p> <p>Suivi d'opportunités</p> <p>Nouvelles initiatives</p>	<p>Faire confiance mais vérifier</p> <p>Relations très segmentées et encadrées par des bornes</p> <p>Suivi d'opportunités et risques d'effondrement / les vulnérabilités sont continuellement surveillées</p>
<p><b>Confiance faible</b></p> <p>Caractérisée par</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence d'espoir</li> <li>- Absence de foi</li> <li>- Pas d'attentes positives</li> <li>- Passivité</li> <li>- Hésitation</li> </ul>	<p>Simple connaissance</p> <p>Interdépendance limitée</p> <p>Transactions bornées, contractuelles</p> <p>Courtoisie professionnelle</p>	<p>Attentes et craintes d'éventualités non désirées</p> <p>Hypothèse d'une volonté de nuire</p> <p>Interdépendance gérée</p> <p>Comportement préemptif : l'attaque est la meilleure défense</p> <p>Paranoïa</p>
<p><b>Méfiance faible</b></p> <p>Caractérisée par</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas de craintes</li> <li>- Absence de scepticisme</li> <li>- Absence de cynisme</li> <li>- Faible surveillance</li> <li>- Pas de vigilance</li> </ul>		<p><b>Méfiance élevée</b></p> <p>Caractérisée par</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Craintes</li> <li>- Scepticisme</li> <li>- Cynisme</li> <li>- Attitude méfiance</li> <li>- Vigilance</li> </ul>

**Confiance et méfiance : des réalités sociales alternatives**  
**(Lewicki, McAllister, Bies, 1998, p. 445).**

Nous portons l'intérêt le plus vif pour les enseignements suggérés par cette conceptualisation, atypique, pour l'analyse de nos relations inter-firmes. La coexistence d'une confiance élevée avec une méfiance élevée se produit lorsque les parties ont à la fois des bonnes raisons pour avoir des attentes positives et négatives sur des aspects différents de leur relation. Il s'agit d'un trait caractéristique des relations matures observées : « The relationship likely is characterized by multifaceted reciprocal interdependence, where relationship partners have separate as well as shared objectives. [...] We believe this condition of sustained trust and distrust is the most prevalent for multiplex working relationships in modern organizations. [...] The factors that might influence the initial relationship configurations can include trust or distrust accumulated in prior relationships

(Larson, 1992), reputation information (Stinchcombe & Heimer, 1985), personality factors (Rotter, 1971; Stack, 1988), social similarities and differences (Zucker, 1986), and contextual factors (Shapiro, 1990; Zucker, 1986)<sup>291</sup> » (*ibid.*, p. 447). L'importance de la prise en compte du contexte relationnel est soulignée : la complexité, l'incertitude, les rôles conflictuels, le degré de maturité de la relation et son caractère multiplexe sont les éléments qui expliquent l'émergence simultanée de sentiments de confiance et de méfiance. Les auteurs suggèrent que la dynamique entre confiance et méfiance ne doit pas être redoutée mais constitue, au contraire, un facteur de stabilité de la relation. Cette confusion des sentiments résulte de l'ambivalence à l'égard des différents aspects de la relation. La capacité, pour les parties, à gérer cette ambivalence n'est pas un donné mais apparaît, dès lors, comme un élément de différenciation : « Accordingly, foundations for both trust and distrust abound, and the manner in which social relations are managed represents a chosen strategy for both containing expected undesired conduct and capitalizing on the opportunities made possible because of expected desired conduct<sup>292</sup> » (*ibid.*, p. 450). Les dispositions individuelles à gérer l'incongruité, les profils de risques, la propension à se différencier et l'apprentissage résultant d'expériences passées sont les principaux fondements théoriques recensés dans la littérature pour rendre compte de la gestion de l'ambivalence.

La tension entre méfiance et confiance apparaît également comme une illustration du phénomène théorisé par Granovetter et connu sous l'appellation : « strength of weak ties<sup>293</sup> » : « Granovetter's argument centers on the fact that « those to whom we are weakly tied are more likely to move in circles different from us and will thus have access to information different from that which we receive » (1973, p. 1371). By the same token, those to whom we are weakly tied are more inclined to have values and preferences different from our own, providing a partial foundation for distrust within the relationship. Indeed, Granovetter notes that as the strength of the ties between individuals weakens, so does the potential for trust development. Ultimately, a party's effectiveness in organizing for concerted

---

<sup>291</sup> « La relation est probablement caractérisée par une interdépendance réciproque à multiples facettes, où les partenaires ont des objectifs distincts et partagés. [...] Nous pensons que cette condition d'une confiance et d'une méfiance soutenues est la plus répandue dans les relations multiplexes de travail dans les organisations modernes. [...] Les facteurs qui pourraient influencer les configurations initiales des relations englobent la confiance et la méfiance accumulées lors de précédentes relations (Larson, 1992), les informations réputationnelles (Stinchcombe & Heimer, 1985), les facteurs liés à la personnalité (Rotter, 1971 ; Stack, 1988), les similitudes et les différences sociales (Zucker, 1986), et les facteurs contextuels (Shapiro, 1990 ; Zucker, 1986) ».

<sup>292</sup> « En conséquence, les fondements explicatifs de la coexistence de la confiance et de la méfiance abondent. La manière dont les relations sociales sont gérées représente une stratégie délibérée visant, à la fois, à contenir des attentes relatives à des comportements non souhaités et à capitaliser sur les opportunités rendues possibles par des comportements souhaités attendus ».

<sup>293</sup> « La force des liens faibles ».

action depends on his or her ability to leverage the benefits of diversity while managing the inherent dynamics of trust and distrust within the relationship<sup>294</sup> » (*ibid.*, p. 453).

La tension dynamique entre confiance et méfiance est inhérente aux relations inter-firmes observées. L'importance de l'analyse du contexte social, la nécessité d'accéder à la richesse et à la complexité de la texture de ces relations sont une nouvelle fois argumentées par ce cadre théorique : « In sum, the impact of contemporary organizational changes on trust leads us to conclude that context is critical to understanding trust. Acontextual research will be limited in its ability to represent the true functioning of trust<sup>295</sup> » (Rousseau, Sitkin, Burt, Camerer, 1998, p. 402).

---

<sup>294</sup> « L'argument central de Granovetter est que « ceux avec qui nous entretenons des liens faibles vont probablement évoluer dans des cercles différents des nôtres et auront donc accès à des informations différentes de celles que nous recevons » (1973, p.1371). De même, ceux avec qui nous entretenons des liens faibles sont plus enclins à avoir des valeurs et des préférences différentes des nôtres, procurant un fondement partiel pour le développement de la méfiance à l'intérieur de la relation. Granovetter souligne en effet que plus la force des liens s'affaiblit entre les individus, plus le potentiel de développement de confiance s'amenuise. En fin de compte, l'efficacité d'une partie à engager des actions concertées dépend de sa capacité à tirer avantage des bénéfices de la diversité tout en gérant la dynamique, inhérente à la relation, entre confiance et méfiance ».

<sup>295</sup> « En somme, l'impact des changements organisationnels contemporains sur la confiance nous amène à conclure que l'appréhension du contexte est critique pour sa compréhension. Les recherches décontextualisées seront limitées dans leur capacité à rendre compte du fonctionnement véritable de la confiance ».

## **Conclusion**

Au lieu d'orienter nos recherches sur la voie du perfectionnement des techniques et des outils s'affrontant, dans une lutte darwinienne, pour permettre « la » révélation des enjeux liés à une recherche d'optimisation sous la contrainte d'une menace d'opportunisme, nous proposons de renverser la perspective en changeant de paradigme au travers de l'adoption d'une perspective actionnelle que nous allons désormais expliciter. Nous allons définitivement abandonner, dans la suite de notre travail de thèse, ces conceptualisations du contrôle inter-firmes ancrées dans une vision fonctionnaliste, normative et statique de la vie organisationnelle pour nous tourner vers l'analyse des pratiques des acteurs.

La question de l'actualisation du sens de l'action collective conjointe sera considérée comme l'enjeu principal du processus de contrôle. Nous proposons d'entreprendre ce voyage nous conduisant à l'adoption d'une approche socio-organisationnelle du contrôle des relations inter-firmes, de développer le cheminement théorique menant des mécanismes aux significations. Comme bien d'autres chercheurs avant nous, nous allons emprunter le pont proposé, notamment par Goffman, qui consiste à analyser les situations sociales concrètes et, partant, à adopter l'action collective instrumentée (Lorino, 2006) comme l'unité d'analyse insécable et irréductible. L'analyse des processus de recréation du sens de l'action collective conjointe, d'argumentation et de négociation nécessite l'engagement par les acteurs de ressources symboliques comme le langage mais aussi des artefacts, des objets de gestion. On ne saurait les détacher du contexte social dans lequel ils sont engagés, sauf à vouloir rendre compte entièrement d'une conversation à partir de la seule analyse de la syntaxe des énoncés : « Once you cross the bridge, you become too busy to turn back<sup>296</sup> » (Goffman, 1979, p. 134).

C'est donc les yeux grands ouverts et en ayant à l'esprit quelques-uns des enseignements de la sociologie interactionniste de Goffman que nous allons pénétrer au cœur de ces situations sociales instrumentées qui ne sont rien d'autre que les arènes où se jouent le devenir et l'existence des relations inter-firmes observées.

---

<sup>296</sup> « Une fois ce pont franchi, on est bien trop occupé pour retourner en arrière ».

## Chapitre 6

### Des stratégies relationnelles improvisées

---

« « Un néant absolu, impensable et indécélable » - quelle merveilleuse formule pour décrire des possibilités qui n'existent pas dans un temps et un espace donnés. Mais Sartre n'a pas prêté assez d'attention au fait qu'un tel néant absolu ne résulte pas forcément de la seule absence de certaines choses matérielles, et donc des rapports personnels et sociaux avec ces choses. Qu'il manque des institutions, des pratiques, des concepts, cela peut produire autant de néant impensable que s'il manque des choses matérielles. C'est plus qu'une simple ignorance ou qu'un manque d'expérience ou de connaissance. Locke raconte une anecdote [...]. L'ambassadeur de Hollande dit au roi de Siam que dans son pays l'eau des fleuves gèle, et « que cette eau ainsi durcie porterait des éléphants, s'il y en avait ». Le roi refuse de le croire. Pourtant ce n'est pas impensable. Il est vrai que pour lui, marcher sur un fleuve au mois de février ne fait pas partie des choses possibles, mais ce n'est pas pour autant « un néant indécélable ».

[...]

« Ce qui fait de nous la personne que nous sommes, ce n'est pas seulement ce que nous avons fait, ce que nous faisons et ferons, mais aussi ce que nous aurions pu faire, et ce que nous pourrions faire. Façonner les gens, c'est modifier l'espace de possibilités qui définit la personne. Même mort, on est plus que la somme de ses actes : une vie qui s'achève, en effet, ne prend sens qu'à l'intérieur d'une sphère de possibilités qui disparaissent avec elle » ».

Ian Hacking, extrait d'une leçon donnée au Collège de France.

### Introduction

L'objet de ce chapitre est d'analyser la nature de la coopération inter-firmes observée dans le cadre de la démarche *croissance plus*. Nous argumenterons que les deux formes de coopération proposées par Dameron (2002), la coopération complémentaire basée sur une rationalité calculatoire et la coopération communautaire fondée sur une rationalité identitaire, ne permettent pas d'en rendre compte intégralement. Le fondement des pratiques coopératives inter-firmes observées repose, avant tout, sur une solidarité organique (Durkheim 1930). Les travaux de Girin (1995) étayeront cette démonstration.

Cette forme singulière de coopération ne repose, ni sur le contrat, ni sur le clan mais sur

l'équipe. Ce concept, emprunté à Goffman, désigne un ensemble de personnes coopérant à la mise en scène d'une routine particulière. Le modèle à deux équipes d'acteurs, coopérant à la préservation de la face de sa propre équipe et, également, de celle de l'autre, sera transposé à notre cas.

Le fondement de cette coopération n'est pas réductible à une rationalité calculatoire ou identitaire. Elle trouve son origine dans l'ignorance de ce qui pourrait être fait ensemble. La coopération volontariste est orientée vers la recherche de nouvelles possibilités d'actions conjointes, et ce, en dépit de toutes les contradictions, latentes ou révélées, qui existent entre les différents points de vue. Ces derniers, sans être totalement antagonistes, ne sont pas non plus *a priori* complémentaires. Le développement des pratiques coopératives est le fruit d'un processus d'influence mutuelle et réciproque entre des équipes d'acteurs qui ne renoncent pas à leurs intérêts bien compris. Ils tentent de surmonter leurs différends en co-construisant des solutions nouvelles compatibles avec les points de vue exprimés par chacune des équipes : « vous plus nous » qui influence « nous plus vous ».

La coopération volontariste est le mode de régulation du développement de ces relations inter-firmes qui revêtent un caractère stratégique pour l'ensemble des équipes. Le concept de stratégie en juste à temps proposé par Weick (1994) et le modèle de Kanter (2002) conceptualisant la stratégie comme un théâtre d'improvisation seront explicités. La démarche *croissance plus* s'appréhende comme le développement, au quotidien, de stratégies improvisées. L'objectif « développer la catégorie de produits » constitue un thème d'improvisation dont les équipes d'acteurs engagées dans des échanges coopératifs vont s'emparer afin d'actualiser et de recréer le sens de la relation inter-firmes. Le caractère hyperconcurrentiel de ces marchés ainsi que les nombreuses surprises auxquelles les différentes équipes doivent réagir et s'adapter en permanence fondent la nécessité de cette forme singulière de coopération. La reconfiguration rapide des dimensions transactionnelle et interactionnelle des chaînes de valeur, qui esquissent les contours des systèmes d'activités conjoints aux différentes équipes, constitue l'enjeu stratégique de ces échanges coopératifs.

Le processus d'organisation, qui accompagne et rend possible le développement de ces échanges coopératifs, sera ensuite analysé. Il n'est pas réductible à l'émergence d'une nouvelle forme organisationnelle, comme la structure hiérarchique, matricielle, le réseau dynamique ou le projet. Ces pratiques coopératives se développent au travers de la médiation d'une plateforme (Ciborra 1996). Cette notion doit être comprise comme une forme de cognition distribuée, permettant aux différents acteurs, d'actualiser fréquemment

les hypothèses concernant l'état de développement de la catégorie de produits. L'intense production de nouveaux instruments de gestion communs, qui caractérise le développement de cette coopération volontariste, ainsi que la création de nouvelles règles tacites ou explicites mais conjointement acceptées par les coopérants, constituent les marqueurs du processus d'organisation. En nous appuyant sur les travaux de Durand (2002, 2005), nous concluons que la production des instruments de gestion ne peut pas s'appréhender uniquement sous l'angle de la recherche de l'efficacité (production statutaire), mais en raison de leur rôle dans la production de l'organisé (production instrumentale).

## I. La situation de gestion : un concept central

Le concept de situation de gestion constitue un cadre d'analyse adapté pour rendre compte des dynamiques inter-organisationnelles enclenchées par le lancement de la démarche *croissance plus*. Ce n'est probablement pas une coïncidence si les trois principaux auteurs, que nous avons mobilisés dans la première partie de la thèse, Goffman, Follett et Girin, ont placé le concept de situation au centre de leurs analyses. La situation sociale pour Goffman, la situation globale pour Follett et la situation de gestion pour Girin constituent des concepts centraux pour comprendre les différentes problématisations de leurs travaux de recherche. Nous souhaitons, en nous appuyant notamment sur le travail de synthèse de Raulet-Croset et Journée (2008), spécifier les fondements théoriques de ce concept.

### 1. La situation sociale selon Goffman

En soulignant que la situation sociale est l'impensé des approches structuraliste et individualiste portant sur l'étude du langage, Goffman propose, en 1964, dans son célèbre article *The Neglected Situation*, d'emprunter une nouvelle voie méthodologique. Elle consacre l'étude des organisations sociales comme l'unité d'analyse irréductible et insécable de ces travaux de recherche. Les terrains de recherche explorés par Goffman ont été très divers : des asiles psychiatriques, l'hôtel Shetland, les intérieurs de la bourgeoisie américaine, les casinos. Il a néanmoins emprunté de nombreux exemples illustrant des situations de la vie quotidienne de l'entreprise. L'observation du comportement des salariés au travail ou l'étude des relations entre des clients et des vendeurs ont, par exemple, été conduites par le sociologue. La plupart des situations sociales analysées par Goffman sont des situations de gestion au sens de Girin. Cela explique, au moins partiellement, l'intérêt de ces travaux pour la recherche en gestion : « I would define a social situation as an environment of mutual monitoring possibilities, anywhere within which an individual will find himself accessible to the naked senses of all others who are present, and similarly find them accessible to him<sup>297</sup> » (Goffman, 1964, p. 136). L'approche de Goffman se rattache à l'interactionnisme dans la mesure où il s'intéresse au comportement des individus en de

---

<sup>297</sup> « Je définirai une situation sociale comme un environnement fait de possibilités mutuelles de contrôle, au sein duquel un individu se trouvera partout accessible aux perceptions directes de tous ceux qui sont présents et qui lui sont similairement accessibles ».

telles situations sociales<sup>298</sup>. Le processus concret d'influence mutuelle et réciproque des individus sur leurs actions et celles des autres, lorsqu'ils se trouvent en présence physique les uns des autres, constitue un objet de recherche privilégié. L'approche de Goffman est microsociale. Elle fait de la dynamique des interactions interpersonnelles l'origine de la création vivante et quotidienne du tissu social constitutif de l'organisation. La question fondamentale, à laquelle des individus placés en présence d'autrui vont devoir répondre, peut être formulée ainsi : « Que se passe-t-il ici et maintenant ? ». La situation requiert d'être définie. Les individus doivent être en mesure de mobiliser un cadre d'interprétation permettant de donner un sens à ce qui est dit et fait au cours de ces interactions. Cette condition remplie, les acteurs sont alors capables d'adopter une ligne de conduite compatible avec leurs intérêts bien compris. Elle s'accorde également avec la définition de la situation qu'ils souhaitent eux-mêmes projeter, au travers de leurs activités. Seulement, de nombreuses barrières sociales s'opposent à l'intelligibilité de cette situation. Elles prennent différentes formes comme en témoigne la diversité des exemples suivants : on recense, la bienséance, la politesse, l'impossibilité d'accéder aux coulisses de la représentation, le statut social, les normes morales qui s'imposent aux individus et dont ils doivent tenir compte, les informations confidentielles qu'une des parties ne souhaite pas révéler, et, également, certains éléments biographiques que certains acteurs détiennent sur d'autres participants.

Les interactions face-à-face observées dans notre recherche rassemblent des acteurs qui appartiennent à des entreprises différentes. Elles sont aussi partiellement en concurrence sur leurs marchés. Chaque équipe dispose de son propre langage de gestion qui est composé d'un ensemble de conventions et d'instruments de gestion spécifiques. Les représentants de chaque firme défendent des intérêts qui ne sont pas tous *a priori* compatibles et incarnent des systèmes de valeurs différents. Cela constitue autant d'obstacles sociaux supplémentaires, par rapport à un contexte intra-firme, pour définir correctement la situation. De plus, l'absence de liens hiérarchiques entre les acteurs des

---

<sup>298</sup> Deux définitions complémentaires données par Goffman peuvent ici être mentionnées. « By situation I mean all physical zones, in which, at whatever point, two or more people find themselves in the immediate vicinity thereof where they can see and hear each other » (Goffman, 1987, p. 91). La deuxième définition précise la notion d'interaction sociale : « L'interaction sociale peut être définie, de façon étroite, comme ce qui apparaît uniquement dans des situations sociales, c'est-à-dire des environnements dans lesquels deux individus, ou plus, sont physiquement en présence de la réponse de l'un et de l'autre ». Cette dernière définition est citée par Girin (1989) qui la reprend de l'ouvrage *Les moments et leurs hommes* de Y. Winklin, Editions de minuit, Paris, 1988, p. 191.

différentes organisations ainsi que le caractère relativement équilibré du rapport de force<sup>299</sup> de ces relations ont été précédemment argumentés.

Ces caractéristiques fondent l'argument suivant : il ne semble pas approprié, dans l'analyse du cas, de s'en remettre au concept du clan et de son corollaire, la confiance. En nous référant aux travaux de Goffman, nous serons amenés à proposer une conceptualisation de la nature singulière de cette coopération qui ne repose ni sur le clan, ni sur le contrat.

## 2. La loi de la situation de Follett

La situation globale, considérée d'un point de vue systémique, ne peut se comprendre indépendamment de la prise en compte de l'ensemble des interrelations animant les différents éléments qui la constituent. Cela implique, également, de considérer les « sentiments, les croyances, les idéaux » qui y ont cours : « Il est nécessaire d'insister sur ce point, parce qu'on a pris l'habitude de nos jours de parler de la « situation globale » - vous trouvez souvent cette expression dans des articles sur le management des entreprises - ce qui signifie simplement pour beaucoup de gens qu'ils s'assurent ainsi d'avoir pris en compte tous les facteurs de la situation. Mais cela n'est pas du tout suffisant, il est indispensable d'étudier comment chaque facteur affecte tous les autres<sup>300</sup> ».

Follett critique le processus d'investigation classique des situations. Il est étayé par l'application des deux principes suivants. D'une part, le premier principe repose sur l'identification de liens de causalité entre des variables ou sur la recherche de relations stimulus-réponse. D'autre part, la réflexion est adossée à un type de raisonnement *toute chose étant égale par ailleurs*. En introduisant le concept de *réponse circulaire*, Follett souligne que les acteurs d'une situation s'influencent mutuellement et d'une manière évolutive. La situation globale n'est pas un donné. Elle est construite et se développe au

---

<sup>299</sup> A ce propos, nous pouvons mentionner les éléments suivants qui influencent la définition des situations inter-frimes observées : la part du chiffre d'affaires de ces fournisseurs internationaux dans le chiffre d'affaires global de la catégorie de produits ; les nombreuses fusions qui ont marqué à la fois le secteur de la grande distribution et celui des entreprises de produits de grande consommation ; les moyens significatifs que les fournisseurs internationaux arbitrent entre les différentes enseignes ; la capacité des fournisseurs à modifier unilatéralement et à tout moment les tarifs de leurs produits contenus dans les conditions générales de vente et que le distributeur ne peut pas remettre en cause. Ce dernier point atténue singulièrement la portée des négociations commerciales jusqu'à présent basées sur la recherche de « l'améliorateur » le plus élevé par le distributeur : il n'est pas rare de constater qu'une grande partie de ce qui est consenti lors des négociations par le fournisseur est « repris » par une hausse de tarif, même si c'est probablement le consommateur final qui a longtemps fait les frais de la préservation de ces marges.

<sup>300</sup> Nous avons décidé de reproduire une deuxième fois cette citation afin de faciliter la lecture de cette thèse. Passage cité par Fiol (2005), p. 275 et extrait de Follett, in Gulick et Urwick, p. 163.

moyen d'interactions entre les acteurs de la situation qui y répondent : « [...] Toute situation est un processus et ne peut être appréhendée que comme une situation globale se modifiant en permanence parce que les parties en présence interagissent, s'influencent mutuellement et changent la situation à chaque instant. Il n'y a donc pas de résultats du processus, seulement des moments dans un processus en perpétuelle évolution » (Fiol, 2004, p. 259). La responsabilité du dirigeant consiste, selon Follett, à définir la situation globale et à créer les conditions pour rester en prise sur son développement : « Il y a deux problèmes fondamentaux pour un dirigeant : primo, définir correctement la situation dans sa globalité, secundo, trouver comment passer d'une situation à une autre » (Follett, cité par Mously, 2002, p. 45). La maîtrise du développement des situations est la responsabilité première des managers qui apparaissent comme des acteurs centraux : des créateurs de possibles (Fiol, 2005, p. 268).

La maîtrise du développement d'une situation implique d'être en mesure d'établir de nouveaux liens, de reconstruire en permanence le sens de cette situation globale, de faire entrer dans la situation de nouveaux acteurs, d'expérimenter, d'hybrider des connaissances. Des nouvelles connaissances sont produites au travers des interactions suscitées entre les participants par le développement de cette situation globale. Un rapprochement avec la notion d'*enquête*, théorisée par Dewey (1938), est probablement légitime. Les acteurs d'une situation doivent, en permanence, relier expérience et savoir pour être en mesure de produire de nouvelles connaissances. En effet, le pragmatisme en philosophie consacre l'idée que la connaissance est le fruit de l'expérience. Elle est construite au cours d'un processus d'action dynamique et intentionnel, l'enquête. Savoir et action sont liés et toute connaissance est relative. La pensée n'est, ni statique, ni immobile : elle est un processus, une chaîne d'interprétations. La pensée débouche sur l'habitude qui doit être entendue au sens de Peirce : « une prédisposition générale à agir d'une certaine manière ». Cependant, l'habitude ne réifie pas le faire : elle n'est ni une « routine », ni une « représentation ». L'habitude est une disposition mentale, qui se transforme avec l'expérience.

Le rôle du manager, qui se dessine en creux dans l'approche de Follett, est proche de ce que Lorino appelle « l'expert de l'enquête » : « Cependant, il peut jouer un rôle particulier, qui distingue sa fonction de manager : il peut, et il devrait, être « expert de l'enquête », capable de déclencher, animer, organiser et faciliter le déroulement des enquêtes : en somme, expert de l'expertise, « expert au carré », qui tire sa légitimité, non de son aptitude à trouver des réponses, mais de son aptitude à faire jouer le jeu des questions et des réponses » (Lorino, 2006 [a]). Le processus d'enquête est essentiel pour permettre la reconstruction du sens des situations. Définir une situation globale nécessite d'identifier et de

faire tenir ensemble les éléments de la situation. L'enquête est un processus d'action, le fruit d'une expérience (Lorino 2005) : « This process of enquiry is made necessary through the indeterminate character of the situation, i.e. by the fact that the constituents elements of the situation "do not hold together". The enquiry is the process which allows the moving from the initial indeterminacy to a structuration sufficient to permit the emergence of a coherent unity full of sense. The situation is thus defined progressively through the movement of connections between objects, happenings and individuals to form a "contextual whole" (Dewey, 1938) and it evolves through the actions of each. The situation is therefore by nature emerging: it is the product of the enquiry at the same time as accommodating the process of enquiry<sup>301</sup> » (Raulet-Croset et Journé, 2008).

La restitution partielle de certains échanges coopératifs permettra d'illustrer ce trait fondamental du développement des relations inter-firmes observées : la situation est définie au travers d'un processus d'enquête collective. Le fournisseur-partenaire sélectionné sur la catégorie des glaces a été préféré à son principal concurrent qui avait également été sollicité. Ces deux entreprises se partagent environ 50% des parts de marché des ventes des glaces dans le circuit de distribution des grandes et moyennes surfaces en France<sup>302</sup>. Lors des trois réunions rassemblant les équipes du fournisseur et du distributeur<sup>303</sup>, deux problèmes importants ont été, à chaque fois, abordés : le positionnement prix de l'enseigne sur cette catégorie ainsi que le taux élevé des ruptures d'approvisionnement constaté au niveau des points de vente. Nous allons commencer par évoquer le premier d'entre eux.

La catégorie des produits des glaces présentent deux caractéristiques atypiques. D'une part, les taux de marge arrière négociés avec les fournisseurs internationaux sont très élevés (supérieurs à 40% en 2006) et, d'autre part, la saisonnalité des ventes est très forte. Les taux élevés des marges arrière s'expliquent par l'importance des coûts de distribution supportés par l'enseigne. Les contraintes liées au respect de la chaîne du froid y sont pour beaucoup. La forte saisonnalité des ventes est illustrée par deux caractéristiques. Environ 57% du chiffre d'affaires de cette catégorie est réalisé entre les mois de mai et août. De

---

<sup>301</sup> « Le processus d'enquête est rendu nécessaire par le caractère indéterminé de la situation : les différents éléments constitutifs de la situation « ne tiennent pas ensemble ». L'enquête est le processus qui permet de passer d'une indétermination initiale à une structuration suffisante pour permettre l'émergence d'une unité cohérente et porteuse de sens. La situation est donc définie progressivement par l'établissement de liens entre des objets, des événements et des individus permettant de former un « ensemble contextuel » (Dewey, 1938), ce dernier évoluant sous les actions de chacun. La situation est par nature émergente : c'est à la fois le produit de l'enquête et, en même temps, ce qui accomode le processus de l'enquête ».

<sup>302</sup> Ces données sont extraites de la présentation réalisée lors des différentes réunions *croissance plus* et sont fournies par le panéliste IRI.

<sup>303</sup> Ces trois réunions, auxquelles nous avons participé, ont eu lieu entre avril et octobre 2006.

même, un deuxième pic de saisonnalité s'observe sur le mois de décembre. Cela correspond à la vente des bûches glacées pour la période de Noël qui représente 10% environ du chiffre d'affaires annuel. Cette catégorie est fortement promotionnée durant l'été. La politique de l'enseigne a cherché à atteindre les prix de vente les plus bas possibles sur les offres promotionnelles présentées dans les catalogues diffusés nationalement. Des baisses de prix significatives en ont résulté. L'entrée en vigueur de la circulaire Dutreil a permis de réinvestir, dans les prix de vente, jusqu'à seize points du montant global des taux des marges arrière négociés. Le fournisseur s'inquiète de la dégradation de la marge du distributeur provoquée par ce positionnement prix agressif. L'effet prix défavorable n'est que partiellement compensé par un effet volume<sup>304</sup>. De plus, le taux de marge globale de la catégorie pour l'enseigne se détériore en raison d'un effet de contamination des bas prix de vente des produits promotionnés sur les prix de vente des produits vendus en fond de rayon. L'intensité et la concentration des opérations promotionnelles durant l'été ne permettent plus aux prix de vente de remonter à l'issue de la période de validité du tract promotionnel. L'équipe du distributeur est consciente de ce phénomène. Elle argumente qu'elle ne peut pas prendre le risque d'être moins bien placée en prix que ses concurrents directs au niveau des différentes zones de chalandise : « On brûle du gaz, je le sais bien. [...] On manque de créativité » indique le directeur des marchandises. On redoute de communiquer nationalement sur des offres promotionnelles présentant des conditions moins avantageuses que celles proposées, simultanément, par des distributeurs concurrents.

Un des enjeux de la coopération inter-firmes consiste à tenter de préserver le niveau de marge du distributeur pour l'année 2007. Il sera alors théoriquement possible de réintégrer dans les prix jusqu'à vingt-cinq points du taux des marges arrière. La circulaire Dutreil prévoit, en effet, un dispositif évolutif entre 2006 et 2007 concernant la fixation du seuil de revente à perte. La dégradation de la rentabilité du distributeur sur une catégorie particulière constitue une menace sérieuse pour un fournisseur de marque nationale. Le distributeur peut être amené à arbitrer l'allocation de l'espace de vente en faveur de catégories plus profitables sur le moyen terme. Tant que le distributeur optera pour ce positionnement prix agressif, il semble avisé de concevoir des actions conjointes permettant de contenir la dégradation de sa marge. Différentes possibilités, orientées dans ce sens, sont discutées. La proposition d'une offre étoffée de produits spécifiques à l'enseigne constitue une première piste de réflexion. L'introduction d'une gamme de produits, dont la commercialisation est

---

<sup>304</sup> Sur le premier semestre 2006, l'enseigne de distribution a pris des parts de marché sur cette catégorie de produits.

inédite dans le format des hypermarchés, est ainsi envisagée. Le développement d'une offre spécifique de glaces pour les enfants, ou encore, la mise en place de meubles réfrigérants devant les caisses durant l'été constituent des illustrations concrètes de cette volonté de contenir la réduction de la marge du distributeur. Ces nouveaux produits, vendus en exclusivité, ou quasiment, n'ont pas à être promotionnés. De même, le fournisseur va préparer les négociations commerciales avec les différents distributeurs en essayant de limiter la dégradation des prix de vente aux consommateurs pour 2007. Des hausses de tarif et la restructuration des accords commerciaux sont à l'étude. L'enjeu de ces manœuvres, d'ordre technique, est de tenter de limiter la baisse des prix de vente aux consommateurs en 2007. Le fournisseur sait très bien que le distributeur cherchera à compenser auprès de lui, d'une manière ou d'une autre, la perte de marge consentie par une réintégration d'une partie des marges arrière.

Cependant, définir et préparer une ligne de négociation, pour un fournisseur, est une chose ; la faire accepter par ses principaux clients en est une autre. Le problème de la répartition du surplus de marge ponctionné par le fournisseur au moyen de la hausse de tarif va inmanquablement se poser<sup>305</sup>. Faut-il augmenter les taux des marges arrière pour en restituer une partie aux distributeurs ou seulement à certains d'entre eux ? Dans ce cas, peut-on faire confiance au distributeur pour ne pas réinvestir, dans les prix de vente, cet écart de marge arrière qui lui serait favorable ? Faut-il concevoir d'autres formes d'investissements, de la part du fournisseur, permettant à l'enseigne de se différencier sur d'autres aspects de la relation client ? Cette dernière perspective conduirait à proposer des offres permettant de tester les nouveaux outils de gestion de la politique commerciale proposés par l'enseigne. Les nouveaux mécanismes promotionnels, les cartes de fidélité et le marketing ciblé sont des exemples qui esquissent les nouvelles possibilités de coopération.

---

<sup>305</sup> En effet, on se place dans un cas qui n'est sans doute pas si particulier : celui où un fournisseur déciderait de procéder à une hausse de tarif pour anticiper la réintégration par le distributeur, dans les prix de vente aux consommateurs, de tout ce qui sera permis par le nouveau cadre juridique à partir de 2007. Le résultat serait de maintenir le prix de vente aux consommateurs à un niveau inchangé. La hausse de tarif serait conçue de telle manière qu'elle neutraliserait la baisse des prix anticipée par le distributeur. Cependant, le taux de marge sur la catégorie pour le distributeur en serait affecté car le prix d'achat des produits aux fournisseurs serait, lui, plus élevé en raison de la hausse de tarif. On envisage donc le cas où la hausse de tarif peut être décidée pour des raisons de pilotage des prix de vente. Il est certain que la ponction de marge que subit le distributeur et dont le consommateur final ne profiterait pas vraiment apparaîtra à beaucoup comme une « cagnotte » suscitant bien des convoitises.

### 3. Le concept de situation de gestion de Girin

La sociologie interactionniste, le pragmatisme en philosophie et le volontarisme de l'activité managériale constituent les trois fondements théoriques à partir duquel nous avons explicité le concept de situation et les modalités de son développement. L'apport essentiel de Girin, au travers de la définition de la situation de gestion qu'il propose, est, probablement, d'avoir permis à la fois de conserver ces trois dimensions mais aussi, d'ancrer ce concept dans le champ des recherches dans les sciences de gestion. D'une part, il relie la situation à la notion de performance et, d'autre part, il introduit une unité de temps compatible avec le rythme de l'activité managériale : « Une situation de gestion se présente lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe<sup>306</sup> ». Nous conceptualisons la démarche *croissance plus* comme des situations de gestion inter-firmes au sens de Girin. Une situation est définie par trois éléments : des participants, une extension spatiale (le lieu ou les lieux où elle se déroule, les objets physiques qui s'y trouvent et que, éventuellement, on manipule), une extension temporelle (un début, une fin, un déroulement, éventuellement une périodicité). Une situation de gestion est donc le rassemblement de personnes, pour une durée ou selon une certaine périodicité, ayant lieu quelque part. Sur ce dernier point, il peut s'agir d'un lieu physique commun aux participants mais pas nécessairement ; l'important étant que les participants puissent interagir. « Qui peut intervenir ? Qui sommes nous ? Quand est-ce que ça se passe ? Voilà pour la situation. Si, en plus, on doit aboutir à un résultat, la plupart du temps, parce que quelqu'un, de l'extérieur, l'exige, on a affaire à une situation de gestion » (Girin, 1989).

Les propriétés saillantes de ce concept doivent être soulignées. D'une part, une situation de gestion est partiellement liée à la dynamique des situations sociales, dans la mesure où elle est aussi le lieu d'interactions entre des participants réunis en face-à-face. D'autre part, une situation de gestion est orientée vers l'atteinte d'un résultat qui recouvre une notion plutôt lâche et ambiguë. On ne saurait la confondre avec la visée, plus téléologique, d'atteinte d'un objectif commun : « Parler de résultat, ce n'est pas non plus parler d'objectif, et encore moins d'« objectif collectif » faisant l'objet d'une sorte d'adhésion générale, et vers lequel toutes les volontés seraient tendues. Les finalités des activités élémentaires peuvent fort bien être opposées, le point important pour qu'il y ait effectivement situation de gestion étant

---

<sup>306</sup> Nous avons également repris cette définition exposée dans le chapitre consacré à la méthodologie puisque ce concept est central pour notre problématisation.

seulement que ces finalités élémentaires soient en quelque sorte « dominées » par la nécessité de parvenir au résultat. Par ailleurs, il se peut fort bien qu'aucun objectif clair ne puisse être assigné à l'activité collective, mais que certains résultats fassent cependant l'objet de jugements. Au mieux, le résultat est la traduction en termes simples d'objectifs complexes » (Girin, 1983). Dans notre cas, la complexité des sujets abordés, au cours de ces réunions, disqualifie d'emblée la notion « d'objectif collectif ». Parfois, l'unique « résultat » de ces interactions se manifeste par l'évolution d'une problématisation des dossiers ou par l'expression d'un accord bien timide des participants relatif à la poursuite de la démarche de coopération.

Un des sujets qui préoccupe les équipes en charge de la catégorie des glaces concerne le taux des ruptures des produits au niveau du linéaire du magasin. Ce dernier est estimé à 20% durant la période de l'été par l'équipe du fournisseur-partenaire. L'équipe de l'enseigne n'accueille jamais avec beaucoup d'enthousiasme l'annonce d'un tel niveau de ruptures des produits. Il questionne directement la maîtrise des compétences de base du métier d'un distributeur. La mesure de la rupture des produits en linéaire n'est pas aisée. Elle demeure souvent controversée et constitue une source de polémiques entre les différents départements de l'enseigne. Les fournisseurs, en utilisant leur propre méthodologie, mesurent et constatent les ruptures dans les linéaires lors des visites des représentants de leur force de vente. Parfois, des études ponctuelles sont commandées à des panélistes. Les différentes causes possibles de la rupture de l'approvisionnement d'un produit sont nombreuses. En premier lieu, l'usine de production du fournisseur et l'entrepôt de distribution peuvent répercuter, sur un maillon situé en aval de la chaîne logistique globale, leurs propres ruptures. L'incapacité à mobiliser des ressources de transport, pendant une période de temps critique, constitue une variante de ce phénomène. Le mois de mai ensoleillé de l'année 2006 a provoqué des ruptures massives sur les catégories des eaux, des bières et des gazéifiés : il ne semblait plus possible d'affréter un transporteur routier acceptant de desservir les magasins du sud de la France. En second lieu, l'élaboration d'un assortiment de produits inadapté représente une cause plus structurelle de l'origine des ruptures. Le nombre de faces allouées à certaines références au niveau d'un linéaire ne correspond pas toujours à la vitesse de rotation de ces produits qui peut être appréhendée par sa part de marché. Dès lors, la forte rotation de ces produits exposés dans un espace trop étroit conduit à des ruptures. Troisièmement, des difficultés survenant dans les procédures de transfert ou de mise à jour des fichiers informatiques, qui servent à la saisie et à la diffusion des commandes passées au niveau des magasins, ne sont pas si rares. Un mauvais paramétrage des coefficients de saisonnalité, ou encore, des conditions météorologiques extrêmes influent directement sur la disponibilité des produits. Enfin, l'organisation de la

gestion des flux physiques des produits, au niveau du point de vente, peut provoquer des ruptures d'un autre type : il arrive parfois que le produit est stocké dans une réserve ou une chambre froide du magasin alors que le rayon est vide.

Le sujet est délicat et complexe. Le distributeur présente généralement des taux de ruptures sensiblement inférieurs à ceux esquissés par les fournisseurs. Pourtant, un consensus émerge pour reconnaître que la catégorie des glaces est fortement et structurellement génératrice de ruptures d'approvisionnement : « En cas de grosse chaleur un samedi après-midi, le rayon des glaces, c'est Beyrouth après un bombardement », lance le directeur des marchandises responsable de ce rayon. La question est donc de savoir ce qui peut être fait pour améliorer concrètement cette situation. L'envoi, par messagerie électronique, d'un bulletin météorologique, tous les mercredis, est évoqué par l'équipe du fournisseur. Cette proposition s'appuie sur des études statistiques montrant, qu'à partir d'un certain seuil de température, tout degré supplémentaire a un impact très significatif sur la demande de glaces. L'équipe du distributeur doute de l'efficacité de cette procédure. Tout le monde a conscience que les chefs de rayon, au niveau des points de vente, sont submergés de courriels. Il serait certainement plus efficace d'organiser l'envoi d'un message d'alerte. Le déploiement d'un nouvel outil de gestion des flux est en cours. Il permettra une gestion centralisée, au niveau de la direction des flux de marchandises, du paramétrage des coefficients de saisonnalité de chaque point de vente. Une implication des équipes des fournisseurs, pour le pilotage centralisé de cette variable importante pour la gestion de certaines catégories, semble se dessiner.

L'équipe du fournisseur constate le fort turnover des chefs de rayon et souhaite lancer une formation pour les sensibiliser aux déterminants fondamentaux de la demande des clients sur le marché des glaces. La conception d'une plaquette d'information est suggérée permettant d'explicitier les chiffres-clés de cette catégorie. L'enjeu est de procurer aux chefs de rayon les moyens de mieux piloter leurs commandes en disposant de connaissances actualisées sur ce marché. On apprend que 21% des bacs de glace d'un litre vendus ont le parfum de la vanille, soit une vente sur cinq. On rappelle, également, que le volume des cônes et des bâtonnets de glace impose des contraintes différentes sur le conditionnement des produits : en occupant le même volume d'un bac réfrigéré, une colonne de cônes glacés permet de stocker seulement vingt à vingt-cinq unités de vente contre cinquante unités pour des bâtonnets glacés. L'équipe du fournisseur plaide pour une modification des plans d'assortiment, qui ne semblent pas tenir compte véritablement de cette donnée. Un autre élément est mentionné cette fois-ci par l'équipe de l'enseigne. Elle souligne que la capacité de stockage des produits dans les chambres froides des magasins est limitée. Cependant, il

n'est toujours pas possible d'être approvisionné plusieurs fois par jour : ne pourrait-on pas concevoir un dispositif logistique permettant de réapprovisionner, en cours de journée, des magasins confrontés à une forte demande non anticipée ? Enfin, les directeurs de magasin, présents à la réunion, s'étonnent du faible degré d'implication de la force de vente de ce fournisseur dans l'activité de remplissage du rayon. Ils constatent que la plupart des forces de ventes des fournisseurs des catégories structurellement génératrices de ruptures d'approvisionnement, sont beaucoup plus présentes sur la surface de vente.

Dans le cadre de la démarche de partenariat approfondie, la lutte contre les ruptures d'approvisionnement est une priorité pour chacune des deux équipes de la catégorie des glaces. L'enjeu est dramatiquement souligné par l'équipe du fournisseur : selon une étude du comportement des consommateurs de glaces au niveau du point de vente, un client sur deux, qui ne trouve pas le produit désiré, renonce à son achat. Le problème de la lutte contre la rupture n'est pas lié à un manque d'information. Au contraire, les équipes du distributeur et du fournisseur connaissent, depuis longtemps, l'origine des causes possibles de la rupture des produits. Ils en mesurent, au quotidien, les conséquences en termes de perte de marge et d'insatisfaction des clients. Cependant, alors même que ces équipes sont conscientes de ce problème et sont également capables de mobiliser très rapidement des ressources de toute nature, le taux de rupture des produits demeure très insatisfaisant. Face à la complexité de ce phénomène, les acteurs ne cherchent pas à définir un plan d'action global et exhaustif devant permettre de réduire significativement la rupture au niveau du point de vente. Tout le monde sait, au sein du collectif d'acteurs, qu'il n'est pas possible de circonscrire ce problème complexe par la description stable d'un enchaînement de variables reliées entre elles par des liens de cause à effet. A chaque situation de rupture d'un produit, analysée au niveau d'un point de vente, est associée une combinaison de causes qui est spécifique, liée à un contexte spatialement et temporellement situé.

Cet exemple souligne que la situation de gestion de la catégorie, à laquelle les équipes sont confrontées, est d'abord construite par l'exercice d'un jugement interne porté par les équipes d'acteurs sur les problèmes de la catégorie co-gérée : « Le taux de rupture des produits est insatisfaisant » ; « il convient de préserver la marge du distributeur menacée par la politique prix de l'enseigne et le caractère saisonnier des ventes de ces produits ». Le concept de situation de gestion met en avant le besoin, pour les participants à l'interaction, de parvenir à une définition de la situation leur permettant de donner un sens aux événements de la situation (que se passe-t-il ici ? qu'est-ce qui se dit ?). En effet, chaque participant cherche à ajuster son comportement (que dois-je faire ?) et son expression (que dois-je dire ?) par rapport à la définition de la situation à laquelle il est parvenu. Définir une situation, c'est

mobiliser un cadre d'interprétation (au sens de Goffman), un contexte (au sens de Girin), un schème cognitif afin de donner un sens aux événements qui vont rythmer le déroulement de la situation. La situation de gestion à laquelle sont confrontés les acteurs de la catégorie des glaces est équivoque, au sens de Weick : il existe une multiplicité d'interprétations possibles pour rendre compte du phénomène occasionnant des ruptures au niveau du linéaire pour cette catégorie de produits. Les acteurs responsables de la situation vont s'engager dans un processus de construction collective du sens de cette situation afin d'en réduire l'équivocité (Vidaillet, 2003, p. 100). Tant que les acteurs de la situation n'ont pas, même temporairement, reconstruit collectivement un sens à la situation de gestion qu'ils affrontent, il n'y a rien à décider. Vidaillet donne la définition suivante du concept, proposé par Weick, de construction collective du sens dans les organisations. Il nous semble correspondre aux situations observées dans notre cas : « Une activité permettant aux membres de l'organisation d'établir des priorités et préférences quant aux actions à entreprendre et, par là, de constituer un système d'actions organisées » Vidaillet (2003, p. 100). Nous nous intéresserons, dans le prochain chapitre de cette thèse, à l'analyse du processus concret d'influence mutuelle et réciproque entre les équipes d'acteurs lors de ces interactions face-à-face.

## II. Le résistant développement des pratiques coopératives

L'étymologie du mot coopération associe la racine latine *operare* avec le préfixe *co*. Littéralement, cela signifie : travailler ensemble. La première acception du terme coopération fournie par le dictionnaire *Le Robert*, est de désigner « l'action de participer à une œuvre commune » introduisant une dimension téléologique, qui ne nous semble, cependant, pas spécifique à toutes les formes de coopération. Les principaux sens voisins proposés de ce terme sont : « contribution », « collaboration », « appui » et « concours ». La coopération est synonyme d'une action collective orientée qui met en jeu des relations de dépendance et des liens de solidarité entre des acteurs. Les relations inter-firmes observées se caractérisent par le développement de pratiques coopératives entre des équipes appartenant à des organisations juridiquement et économiquement autonomes. L'objet de cette partie est de spécifier la nature et d'analyser le développement de ces pratiques coopératives inter-firmes.

### 1. Les deux conceptions polaires de la coopération

Dameron (2001, 2002) souligne que le développement des relations coopératives transversales, intra- et inter-organisationnelles, recouvre un mode de coordination de plus en plus fréquent. L'exigence de réactivité à une intensité concurrentielle croissante et le développement des nouvelles technologies favorisant les échanges d'information sont présentés comme les deux explications principales de ce phénomène. L'auteur a étudié le développement de relations coopératives intra organisationnelles dans le cadre de développement d'une structure projet. Deux formes de coopération sont proposées : la coopération complémentaire et la coopération communautaire.

La coopération complémentaire repose sur une rationalité calculatoire, au niveau d'un individu, qui va rechercher, au travers de sa coopération, des ressources supplémentaires chez autrui pour satisfaire un objectif personnel. En s'appuyant sur les apports de la sociologie des acteurs (Crozier et Friedberg, 1977), il s'ensuit que l'interdépendance des intérêts individuels, elle-même fondée sur la complémentarité des ressources, est le fondement de cette forme de coopération. La coopération est donc possible dès lors qu'elle donne lieu à un échange entre des individus sur la base du « donnant-donnant ». Dameron (2001) souligne que les coopérants ne forment pas une équipe mais une coalition, au sens de Cyert et March (1963). La coopération se développe tant que les coopérants perçoivent un intérêt stratégique individuel à leur participation, c'est-à-dire, tant que les gains individuels excèdent les coûts de la coopération. Dans ce cadre d'analyse, la contractualisation des

relations entre les différents intervenants revêt un caractère déterminant pour favoriser cette forme de coopération. Elle permet, en premier lieu, de spécifier les engagements interindividuels et de s'assurer de la réciprocité des rapports. En second lieu, les mécanismes d'incitation contractuellement prévus apparaissent comme des moyens de renforcer la congruence des objectifs des coopérants.

La coopération communautaire repose sur une rationalité identitaire. Elle est fondée, en partie, sur le besoin d'appartenance des individus à un groupe : « La coopération avec un autre est une manière de lui dire que l'on appartient au même univers que lui, que nos identités sont proches » (Bernoux, 1999)<sup>307</sup>. Les courants théoriques de l'identité sociale soulignent les mécanismes d'identification qui sont à l'origine de ces comportements coopératifs et notamment l'auto-catégorisation et la comparaison sociale (Elsbach, 1999). Aussi, la recherche d'une reconnaissance d'une forme de statut de membre d'une communauté et le désir de préserver et de développer cette identité commune fondent la coopération. Ouchi (1980), en se référant au concept de solidarité mécaniste de Durkheim (1930), a présenté le clan comme un troisième mode de régulation des échanges distinct de la hiérarchie et du marché. Ce mode apparaît particulièrement efficient lorsque, d'une part, la congruence des objectifs des individus est forte et, d'autre part, la mesure de la performance individuelle est ambiguë voire impossible. Le principe d'adhésion aux objectifs communs supprime les intérêts individuels. Les traditions apparaissent comme des « règles implicites » (Girin, 1996, p. 244) et sont reconnues par les membres du clan. Elles permettent de conférer une légitimité à l'autorité, favorisent la réciprocité des échanges et le respect des valeurs et des croyances communes.

	<b>Coopération complémentaire</b>	<b>Coopération communautaire</b>
<b>Fondement</b>	Calcul stratégique	Identité sociale
<b>Organisation</b>	Contrat	Clan
<b>Nature du processus</b>	Négociation	Socialisation

**Tableau comparatif des deux formes de coopération, Dameron, 2001, p. 9**

<sup>307</sup> Passage cité par Dameron, 2001, p. 6

## 2. Les bases de la coopération du cas : ni clan, ni contrat

L'analyse des coopérations inter-firmes engagées dans notre cas ne permet pas de conclure à l'existence d'une dialectique entre les deux formes de coopération proposées par Dameron. La coopération observée diffère des deux modèles de coopération proposés. En premier lieu, il ne semble pas possible de la rapprocher de la coopération complémentaire. D'une part, il n'existe aucun document, d'ordre contractuel, spécifiant les engagements des différentes parties ou préservant la confidentialité des informations échangées lors de ces réunions. Pourtant, ces dernières ont parfois un caractère sensible pour l'une ou l'autre des parties comme en témoignent les illustrations suivantes : la présentation, plusieurs mois en avance, des lancements majeurs de nouveaux produits innovants par une équipe d'un fournisseur ; l'affichage du taux de marge globale réalisé au niveau d'une catégorie de produits par le distributeur ; la présentation des orientations stratégiques de la direction des marchandises aux fournisseurs. Une charte de collaboration a bien été envoyée à l'ensemble des participants mais personne ne l'a signée formellement.

D'autre part, si des objectifs ont bien été définis au niveau de chaque catégorie de produits, ces derniers n'ont pas été négociés conjointement. Ils ont été fixés directement par le directeur des marchandises, avec ses principaux collaborateurs, au cours d'une matinée de travail. Ces objectifs n'ont jamais été considérés comme un engagement contractuel par les fournisseurs. La dégradation rapide de la marge du distributeur observable sur certaines catégories de produits a rendu très rapidement illusoire l'atteinte des objectifs fixés sur l'année 2006. Cela n'a pas été vécu comme un drame par les fournisseurs-partenaires. Le directeur des marchandises a eu beau expliquer en substance que : « Faire de la croissance de chiffre d'affaires en dégradant la marge, cela s'appelle acheter de la part de marché et cela n'est pas conforme à l'esprit *croissance plus* » ; les fournisseurs, dans ce cas, prennent un air compatissant tout en suggérant, également, qu'ils ne peuvent pas être tenus pour les responsables de la politique prix de l'enseigne.

Enfin, dans le cas où une base contractuelle existerait, il n'est pas certain que l'une des parties exigerait, en mobilisant des moyens juridiques, le respect des engagements contractés par l'autre partie. Les problèmes informatiques rencontrés par la direction des achats sur l'année 2006 ont occasionné des retards de plusieurs mois dans l'envoi des données de sorties des caisses à certains fournisseurs. A notre connaissance, aucune réaction particulière émanant de la part des fournisseurs n'a été provoquée par ces retards. Pourtant, ces derniers rémunèrent cette prestation contractualisée sous la forme d'un « petit contrat ». Il semble que les équipes préfèrent éviter, autant que possible, le recours au droit

pour régler des différends. Ce constat a déjà été argumenté par Macaulay (1985): « Contract planning and contract law, at best, stand at the margin of important long-term continuing business relations<sup>308</sup> ». Les hommes d'affaires préfèrent ne pas recourir à la justice pour résoudre des problèmes liés à une insuffisance de performance avec des co-contractants. La perspective de devoir continuer des relations d'affaires, ainsi que le risque de se voir attribuer une réputation de légaliste, qui pourrait être dissuasive pour la recherche d'éventuels nouveaux partenaires, sont analysés comme les deux principales raisons à ce phénomène. A cela s'ajoute la flexibilité recherchée, par tous les contractants, de pouvoir ajuster ses propres actions à l'évolution de l'environnement, ce qui implique de consentir, réciproquement, à la survenance d'écarts inévitables par rapport à la « lettre du contrat » (Tomkins, 2001).

La critique d'une conception sous-socialisée de l'action humaine, implicite dans les théories économiques classiques et néoclassiques, a été instruite notamment par Granovetter (1985) en s'appuyant sur les travaux d'Hirschman : « Dans la compétition parfaite, il n'y a pas de place pour le marchandage, la négociation, la protestation, ou l'adaptation mutuelle et les divers opérateurs qui contractent ensemble n'ont pas besoin d'avoir des relations continues et récurrentes et pouvant déboucher sur une bonne connaissance mutuelle ». Cette critique a conduit à l'évolution des théories contractuelles, dont un des reproches traditionnellement formulés à leur encontre, est de prédire des formes contractuelles complexes souvent introuvables dans la réalité (Salinié, 1995). Le concept de confiance a été mobilisé pour expliquer l'influence de l'*embeddedness*<sup>309</sup> sur les transactions économiques. La coopération est définie comme une relation d'agence donnant lieu à des contrats incomplets et la contractualisation est présentée comme un processus dynamique permettant le développement de cette forme de coopération complémentaire en favorisant l'émergence et le renforcement de la confiance. Dameron (2001) souligne cette évolution : « On assiste en fait au déplacement de la fonction du contrat : il n'est plus structurant par son fond, mais par sa construction collective ». Toutefois, dans notre cas, un tel processus de contractualisation ne peut pas être observé : les relations coopératives inter-firmes se développent dans le cadre de la démarche de partenariat avancé, en dépit de l'absence de tout contrat et de tout processus de contractualisation.

Enfin, l'unique tentative envisagée par la direction des achats de contractualisation de la

---

<sup>308</sup> « La planification contractuelle et le droit des contrats ne se situent, au mieux, qu'à la marge d'importantes relations d'affaires continues et de long terme ». Passage cité par Tomkins (2001, p. 177).

<sup>309</sup> *Encastrément*

démarche *croissance plus* a avorté. La rédaction d'un contrat spécifique visant à encadrer juridiquement cette forme de partenariat avancé, aurait permis aux acheteurs de justifier la rémunération d'un service distinct supplémentaire par le fournisseur-partenaire. L'exercice de contrôles répétés par les représentants des autorités publiques compétentes encourage la recherche de preuves opposables aux enquêteurs. Ces contrôles portent sur la réalité des prestations réalisées par le distributeur. La tenue des agendas et l'archivage des fichiers électroniques utilisés lors des réunions auraient constitué autant de preuves matérielles de l'exercice de cette prestation. Cependant, il est apparu qu'un autre contrat de partenariat existait déjà contenant des dispositions qui recourent, même très partiellement, celles envisagées pour la rédaction du contrat de collaboration avancée<sup>310</sup>. Le caractère circonstanciel de l'idée de rédaction de ce contrat est patent : il devait s'adresser aux fournisseurs sélectionnés pour la démarche de partenariat avancé en 2007. Il n'avait pas vocation à s'appliquer aux fournisseurs sélectionnés en 2006. Ce projet, essentiellement tactique, s'inscrivait dans une perspective de préparation des négociations commerciales de 2007. Il était largement déconnecté du développement concret de ces relations coopératives inter-firmes. De ce point de vue, la causalité est inversée : c'est le développement de la coopération inter-firmes en 2006 qui a, ensuite, permis l'émergence du projet abandonné de contractualisation.

Il nous semble, également, impossible de rapprocher la forme étudiée de coopération du modèle de la coopération communautaire. Les observations des interactions face-à-face entre les acteurs soulignent que le concept de clan est inapproprié. Il intègre une dimension téléologique puisque les membres du groupe s'engagent dans des pratiques coopératives sur la base de la poursuite de buts communs. Or, les membres des différents collectifs constitués appartiennent à des organisations juridiques et économiques indépendantes et partiellement concurrentes. La part de marché des marques du distributeur, sur certaines catégories, est souvent significative. Nous argumentons que les différents acteurs engagés dans ces pratiques coopératives ne constituent pas une communauté au sens du clan mais forment deux équipes d'acteurs qui s'essaient à la pratique de la communauté.

---

<sup>310</sup> Ce contrat de partenariat n'est pas spécifique à la démarche *croissance plus* mais s'adresse à l'ensemble des fournisseurs internationaux de produits de grande consommation.

### 3. La coopération volontariste

#### 3.1. Le concept d'équipe de Goffman

En nous appuyant sur les travaux de Goffman, nous définissons l'équipe d'acteurs comme « tout ensemble de personnes coopérant à la mise en scène d'une routine particulière » (Goffman, 1973, p. 81). Certaines propriétés de ce concept méritent d'être soulignées afin de le différencier de celui de clan<sup>311</sup>. Lorsque les acteurs des différentes entreprises se trouvent en présence physique les uns des autres, deux caractéristiques structurales du système d'interactions ainsi constitué se manifestent dans toutes les rencontres observées.

D'une part, l'ensemble des participants ne forme pas un clan mais deux équipes, dont l'une est le public de l'autre. Chaque équipe représente des ensembles sociaux plus vastes disposant chacun d'objectifs, de règles, d'un système de valeurs et d'activités qui leur sont propres<sup>312</sup>. Le modèle à deux équipes est plus adapté que le modèle du clan dans notre cas. Il est compatible avec une des caractéristiques fondamentales de la forme de coopération inter-firmes étudiée : elle repose sur la capacité des acteurs à dépasser les contradictions inévitables entre les points de vue exprimés par chaque équipe relativement aux enjeux de la coopération inter-firmes. Ces contradictions sont irrésistibles puisque chaque organisation dispose d'orientations stratégiques et opérationnelles, qui sans être nécessairement incompatibles, ne sont pas non plus *a priori* complémentaires. Girin nous apporte les fondements théoriques de cette forme de coopération au travers de la critique qu'il adresse à la conceptualisation du clan proposé par Ouchi : « [...] Ecrire que « Le clan est conforme à la signification durkheimienne d'une association organique », ou encore que « tout groupe professionnel possédant une solidarité organique peut être considéré comme un clan », constitue un contresens absolu par rapport à la problématique de Durkheim, pour qui le clan était, à l'extrême opposé, la manifestation la plus évidente de la solidarité mécanique. Plus profondément, et au-delà d'une erreur qui pourrait être de pure dénomination, l'idée d'un

---

<sup>311</sup> Dans le chapitre suivant, nous mobiliserons le cadre conceptuel de la représentation théâtrale élaboré par Goffman pour conduire nos analyses sur le déroulement concret des interactions face-à-face entre ces équipes d'acteurs. C'est la raison pour laquelle nous nous contentons, ici, de souligner certaines des propriétés de ce concept nous aidant à conceptualiser cette forme empirique de coopération inter-firmes.

<sup>312</sup> Ceci n'exclut pas que ces pratiques coopératives inter-firmes produisent de l'organisé : la production d'instruments de gestion échangés entre les équipes et le respect commun de règles tacites ou explicites au cours des interactions face-à-face sont des manifestations concrètes de ce processus d'organisation. De même, il est aussi concevable que le produit de la coopération inter-firmes contribue à modifier des pratiques ou des objectifs au sein des ensembles sociaux dont les membres d'une équipe sont originaires. En revanche, la conceptualisation du modèle à deux équipes exclut qu'il soit approprié d'étudier le développement de la coopération inter-firmes et le processus d'organisation qui la rend possible indépendamment de ces considérations.

groupe dont les individus seraient orientés dans la même direction est à l'opposé de l'idée durkheimienne de solidarité organique, dont la base est constituée par une notion d'interdépendance réglée, par contraste avec une notion d'orientation commune des sensibilités. La bande de copains, vue sous l'aspect fusionnel de sentiments communs et de plaisir à se retrouver ensemble et semblables, pourrait être le paradigme de la solidarité mécanique, tandis que l'équipage du bateau, sous l'aspect des interdépendances des destins et de la nécessité de la survie, imposant la coopération malgré et avec les différences de sensibilités et de caractères, pourrait être le paradigme de la solidarité organique » (Girin, 1995, p. 245). Aussi, nous argumentons que la coopération inter-firmes observée ne s'engage pas sur la base d'une solidarité mécanique entre les coopérants mais sur la base d'une solidarité organique. Il s'agit d'une forme singulière de coopération : une coopération malgré tout.

D'autre part, si notre analyse conduit à proposer un modèle à deux équipes plutôt que le modèle du clan pour rendre compte de la structuration des échanges coopératifs inter-firmes, il nous reste à étudier la nature de la coopération au sein de chaque équipe. Elle repose davantage sur une solidarité organique que sur une solidarité mécanique. Le concept d'équipe permet d'insister sur son caractère éphémère et circonstanciel : elle se dissout avec la fin de l'interaction. La coopération entre les équipiers se justifie par la présence d'un public. L'équipe se forme en relation avec un public et se dissout avec la fin de l'interaction. L'expression, par chacune des équipes, d'un point de vue auquel tous les équipiers semblent adhérer sans réserve ne signifie pas, à l'évidence, que tous les membres de cette équipe partagent les mêmes objectifs et les mêmes analyses. Nous montrerons, dans le chapitre suivant, combien les relations entre les acteurs des différentes directions du groupe de distribution sont difficiles et les points de vue, portant sur la démarche de partenariat avancé, divergents. En revanche, les équipiers ne peuvent pas, pour des raisons que nous développerons plus loin, ne pas coopérer à la préservation de la *face*<sup>313</sup> de leur équipe devant l'autre équipe. Cependant, une fois l'interaction terminée, chaque participant actualise son jugement et son positionnement par rapport à la démarche *croissance plus*.

Enfin, le concept d'équipe souligne que les acteurs de ces organisations sont, en vérité, des équipiers d'une multiplicité d'équipes. La coloration très relationnelle de leurs missions justifie leurs participations à de nombreux collectifs d'acteurs. Cette caractéristique est le lot

---

<sup>313</sup> Le concept de *face* emprunté à Goffman sera longuement développé dans le prochain chapitre. A ce stade, le terme *face* est proche de son acception dans la langue courante.

commun à la plupart des protagonistes de ces relations. L'équipe fonde la coopération sur la nécessaire solidarité des équipiers dans la préservation de la face de son équipe envers autrui. Il est donc particulièrement adapté pour expliquer des coopérations, dont on pourrait penser qu'elles sont improbables, en raison, notamment, des contradictions et des tensions qu'elles recèlent intrinsèquement. Chaque équipier a, au moins partiellement, connaissance de ces contradictions, et éprouve le caractère paradoxal de ces rencontres. On ne cherche pas à dissiper ce brouillard, en rendant plus transparentes les intentions réelles des uns et des autres : on apprend surtout à vivre avec.

### 3.2. Entre surprises et besoin d'intelligibilité : les pratiques coopératives

Quand les équipes se réunissent, lors des réunions d'évaluation des performances d'une catégorie de produits<sup>314</sup>, un collectif d'acteurs représentant des ensembles sociaux plus vastes est constitué. La coopération volontariste trouve sa première raison d'être dans le constat suivant : l'intelligibilité de la situation de gestion conjointement gérée n'est pas un donné préalable à l'engagement des échanges coopératifs mais est, bien plus, un de leurs produits. Ces relations inter-firmes forment un système d'activités complexe et conjoint aux différentes entreprises. Ce système d'activités met en jeu des compétences hétérogènes et diffuses<sup>315</sup> à l'intérieur de l'ensemble relationnel inter-firmes. Il ne se limite pas à un système social clos aux deux organisations mais est assimilable à un système social ouvert. Le développement de la réflexion sur la démarche prêt-à-vendre montre que le pilotage de ce système d'activités nécessite de mobiliser des compétences qui sont, parfois, extérieures aux deux organisations<sup>316</sup>. Il n'existe pas de centre où la connaissance est préalablement détenue. La cognition et l'action sont distribuées. L'idée de cognition distribuée « au moins dans l'une de ses acceptions, est porteuse d'une conception du sujet de la connaissance, de la compétence et de l'action qui n'est plus celle de l'individu, ni même du groupe. Elle fait émerger comme agents des êtres composites associant des hommes, des objets, des espaces physiques, des machines, des documents, etc. » (Girin, 1990, p. 235).

Aucune des firmes ne dispose, en son sein, de l'ensemble des connaissances nécessaires

---

<sup>314</sup> Le terme utilisé en pratique est celui de « business review » dont la traduction française « revue d'évaluation des performances » est désormais adoptée dans la suite de la thèse.

<sup>315</sup> La définition de la complexité d'une activité fait ici référence au caractère hétérogène des compétences à mobiliser, ces dernières étant diffuses et difficilement transférables. Cette définition est donc proche de celle donnée par Girin (1995, p. 240).

<sup>316</sup> Le développement des échanges coopératifs a conduit les acteurs à associer l'institution E.C.R (Efficient Customer Response) à leur réflexion, mobilisant ainsi les compétences propres de cette institution.

au pilotage d'un système d'activités complexe et conjoint à différentes organisations. Dans notre cas, le concept de gestion d'une catégorie de produits renvoie, précisément, à l'idée qu'un individu effectuant ses courses est à la fois un consommateur de la catégorie de produits et un client du magasin. Ce concept repose sur l'intérêt d'hybrider des connaissances spécifiques détenues par le distributeur et l'industriel pour en créer d'autres. L'exemple du développement des ventes en cross-selling souligne le caractère maïeutique de cette hybridation. En premier lieu, le développement de cette nouvelle technique de vente est lié à la capacité de proposer des offres adaptées à cette forme d'exposition temporaire. Les produits recherchés doivent remplir certains critères : une forte marge unitaire, un faible volume de conditionnement et une association présumée avec d'autres actes d'achat. En second lieu, il s'agit également d'une nouvelle possibilité de différenciation offerte aux industriels. La plupart des offres promotionnelles en magasin ont reposé, jusqu'à présent, sur l'utilisation de présentoirs situés en tête de gondole. Ces meubles nécessitent l'exposition massive de produits présentant un conditionnement à fort volume. L'intérêt pour le fournisseur du développement de cette forme de vente en cross-selling est de pouvoir promouvoir des produits qui ne correspondaient pas aux critères exigés pour une exposition en tête de gondole. En troisième lieu, il convient d'identifier les pré-requis dont le respect est nécessaire pour co-concevoir un processus opérationnel soutenable, d'un double point de vue économique et organisationnel, au niveau du point de vente. Deux illustrations de ce constat peuvent être évoquées. D'une part, la nécessité de développer des conditionnements spécifiques pour tracer et analyser les flux liés à cette nouvelle forme de vente a été argumentée par le distributeur. D'autre part, la définition des rôles concernant le remplissage de ces zones ainsi que la spécification des modalités de répartition du financement de cette activité à l'intérieur du magasin ont fait l'objet de nombreuses réflexions.

Le deuxième fondement de la coopération volontariste prolonge le premier. Il met l'accent sur le caractère émergent des solutions nouvelles élaborées lors des échanges coopératifs. Lors de ces réunions, chacune des équipes teste auprès de l'autre équipe des propositions nouvelles pour développer la catégorie de produits. Il semble que l'opinion, exprimée par l'autre équipe, soit recherchée pour deux raisons principales. D'une part, la très grande majorité des idées présentées requièrent l'implication de l'autre équipe pour être développées. D'autre part, l'opinion argumentée de l'autre équipe peut conduire à abandonner ou adapter une proposition. Ce qui caractérise les équipes, c'est la profusion des idées et des projets qu'elles se soumettent. L'enjeu des échanges coopératifs est aussi d'évaluer celles qui ont le plus de chance de pouvoir se concrétiser, en raison de leur compatibilité avec les orientations propres à chaque équipe.

Le troisième fondement de la coopération volontariste est constitué par les nombreuses surprises auxquelles les différentes équipes doivent faire face en permanence. Elles nécessitent d'improviser une solution ou un début de réponse. L'évolution incertaine du contexte juridique, la mise en place d'un nouveau site comparatif des prix sur Internet par un distributeur concurrent provoquent des bouleversements. L'échec du lancement d'une nouvelle gamme d'aliments pour chiens et chats par un fournisseur, ou encore, le retard de six mois dans le lancement d'une innovation sur le segment du chewing-gum obligent à inventer des solutions de secours. La surprise de découvrir des produits de maquillage dans une zone de vente, les devants de caisse, traditionnellement réservée aux confiseurs, constitue une nouvelle source d'inquiétude pour certains acteurs. La résolution plus favorable que prévue, d'un conflit juridique opposant les trois grands fournisseurs internationaux du café laisse entrevoir des nouvelles opportunités de croissance auxquelles on avait renoncé. L'engouement inattendu des consommateurs pour le segment des dosettes de café, requiert de redoubler d'efforts dans cette bataille. La possibilité, pour un distributeur, de faire de la publicité à la télévision, le lâchage des transporteurs routiers au cours du mois de mai fortement ensoleillé... toutes ces surprises obligent les industriels et le distributeur à reconfigurer en permanence les dimensions transactionnelle (quels nouveaux services ou produits pouvons nous proposer à nos clients-consommateurs ?) et interactionnelle (quelles nouvelles coopérations devons nous favoriser au sein de notre ensemble relationnel ?) de leur chaîne de valeur.

### 3.3. La « loi de la situation »

La coopération volontariste est un concept qui permet d'appréhender dynamiquement le développement des relations inter-firmes, tout en préservant leur caractère largement indéterminé. Elle s'engage parce qu'elle repose sur l'espérance d'enaction et de co-conception de nouvelles possibilités d'actions conjointes. Cette forme de coopération est donc indissociable du concept de situation de gestion que nous avons évoqué. Cette conceptualisation tranche avec l'approche contractuelle qui se prête probablement mieux à l'analyse de relations inter-firmes supposant une certaine forme de stabilité dans les objectifs recherchés entre les co-contractants et les actifs mutuellement engagés. La construction commune d'une usine pour produire un composant, qui sera ensuite assemblé dans les étapes ultérieures des processus de production de chaque firme, constitue un exemple où l'approche contractuelle offre un fort potentiel explicatif. En effet, la contractualisation suppose, implicitement, que les processus inter-firmes soient relativement stables. Il s'agit de lutter contre l'opportunisme de l'autre partie en formalisant, à l'avance, les obligations et les engagements de chacun, ainsi que les dispositifs de sanctions prévus, en cas de

manquement avéré de la part d'une des parties.

Ensuite, cette conceptualisation se distingue aussi nettement de la coopération communautaire qui repose sur l'adhésion des membres à un objectif commun. Uzzi (1997) a souligné *the paradox of embeddedness*<sup>317</sup> des réseaux constitués d'entreprises. Ses conclusions mettent en avant l'existence d'une menace qui s'applique au développement des relations inter-firmes fondées sur la coopération communautaire. La socialisation favorise le développement des échanges coopératifs mais il existe un degré de socialisation à partir duquel elle risque d'affecter négativement la performance de la relation. Le clan est, probablement, la figure d'une extrême socialisation et il est possible de soutenir, en suivant Uzzi, que l'adhésion à un but commun contribue à isoler les coopérants de la perception des variations de leur environnement. Cette forme d'enfermement les rend vulnérables à la survenance de bouleversements insuffisamment perçus et anticipés. De ce point de vue, la coopération volontariste se situe aux antipodes de la coopération communautaire. Chaque équipe d'acteurs expose son point de vue sur le monde et actualise, en permanence, les hypothèses à partir desquelles ce dernier est élaboré. Aucune équipe ne renonce à ses intérêts bien compris, même si ces derniers ne sont pas figés. Ils sont également influencés par le développement de la situation de gestion auquel chaque équipe contribue, par ses propres actions, d'une manière plus ou moins intentionnelle. La coopération volontariste repose sur la capacité des équipes d'acteurs à surmonter les différends inévitables en co-construisant un point de vue harmonisé compatible avec les points de vue respectifs de chaque équipe. Cette harmonisation ne doit pas être entendue comme un point d'équilibre statique, mais comme un moment dans un processus continu et conjoint de recréation vivante du sens de la relation inter-firmes. La coopération volontariste place, au cœur du développement de la relation inter-firmes, ce que Follett nomme la *loi de la situation*.

Nous avons souligné que la coopération volontariste trouve un de ses fondements théoriques dans la recherche de nouvelles possibilités d'action conjointe, par les différentes équipes d'acteurs. L'ignorance de ce qui pourrait être fait ensemble, ici et maintenant ainsi que la nécessité de réagir aux multiples surprises, qui émaillent le développement quotidien de ces relations inter-firmes, fondent la nécessité de cette forme de coopération improbable : une coopération malgré tout. L'innovation est à la base du processus enclenché par cette forme de coopération, dont le développement repose sur la capacité des équipes d'acteurs à créer et proposer des solutions et des idées nouvelles compatibles avec les systèmes

---

<sup>317</sup> Le paradoxe de l'encastrement.

d'activités propres à chaque firme. Ce processus est intrinsèquement expansionniste pour le développement du système d'activités conjoint aux deux équipes. Enfin, nous soulignons, que la recherche de nouvelles possibilités d'actions conjointes, ne peut pas s'opérer sur la base d'une négociation entre des équipes disposant d'un script écrit à l'avance. Identifier des nouvelles possibilités d'action commune nécessite davantage que la capacité à parvenir à un compromis entre des positions arrêtées préalablement par chacune des équipes. Follett (1924) souligne qu'un compromis n'est rien d'autre qu'une forme de renoncement à quelque chose d'essentiel par une des équipes. Or, dans les relations observées, aucune des équipes ne renonce à ses intérêts bien compris. La coopération volontariste repose, au contraire, sur la capacité à dépasser, au cours des interactions face-à-face, les différences d'approche inévitables entre les équipes en improvisant des solutions nouvelles.

Nous allons argumenter que la démarche *croissance plus* s'apparente à une mise en situation d'improvisation collective. Elle repose sur l'injonction suivante adressée aux participants : « Abandonnez votre script, car, ensemble, ici et maintenant on improvise ! ».

	<b>Coopération volontariste</b>
<b>Fondement</b>	La possibilité
<b>Organisation</b>	L'équipe
<b>Nature du processus</b>	Improvisation

L'élaboration d'un cadre d'analyse actionnel et microsocial, permettant l'appréhension de ces stratégies relationnelles, ainsi que la définition et l'analyse du concept d'improvisation constituent les deux prochaines étapes de notre démonstration.

### III. L'improvisation collective de nouvelles stratégies

La coopération volontariste repose sur un processus d'improvisation, entre deux équipes d'acteurs, lors d'interactions face-à-face. L'objet de cette partie est, en premier lieu, de spécifier le concept d'improvisation en nous appuyant sur les travaux de Weick (1998) et Lorino (2005). En second lieu, il semble possible de transposer, à notre cas, la perspective stratégique proposée par Johnson, Melin et Whittington (2003) et connue sous le concept de *strategizing*. Nous ne recherchons pas des mécanismes favorisant ou pénalisant le développement de stratégies relationnelles (Helfer, Kalika et Orsini, 2006) ; nous observons des pratiques coopératives permettant le développement au quotidien de relations inter-firmes revêtant un caractère stratégique. Les cadres d'analyse de Weick (1994) et notamment le concept de stratégie en juste à temps et celui de Kanter (2002) présentant la stratégie comme un théâtre d'improvisation seront mobilisés. Nous argumenterons, que l'enjeu de la coopération volontariste, pour les deux équipes, est la recréation vivante du sens de leur relation.

#### 1. La stratégie ancrée dans une perspective actionnelle

« More specifically we are calling for an emphasis on the detailed processes and practices which constitute the day-to-day activities of organizational life and<sup>318</sup> which relate to strategic outcomes<sup>319</sup> » (Johnson, Melin et Whittington, 2003, p. 3). Prôner l'activité concrète des managers comme unité d'analyse, dans le champ des recherches en stratégie, ne va pas de soi. Ces travaux ont été dominés par l'adoption d'un niveau d'analyse essentiellement macroscopique. De nombreuses recherches reposent sur la mise en évidence de liens forts entre un nombre limité de variables qui sont, elles mêmes, des abstractions (Rühli, 1997). L'approche de la stratégie semble plutôt statique ; les analyses sont contenues au sein d'un système clos de variables. La frustration exprimée par certains praticiens de ne pas pouvoir relier les résultats de ces recherches avec ce qu'ils font concrètement a constitué une première justification pour l'adoption d'une telle perspective dont les implications, en termes méthodologiques, ne sont pas neutres (Johnson, Melin et Whittington, 2003). Cela implique une immersion du chercheur au cœur du système d'activités contribuant au développement concret des stratégies.

---

<sup>318</sup> Le terme « and » est mis en italique dans le texte initial.

<sup>319</sup> « Plus spécifiquement nous appelons à mettre l'accent sur les niveaux détaillés des processus et sur les pratiques qui constituent les activités au quotidien de la vie organisationnelle et sont reliés à des considérations stratégiques ».

La perspective *strategizing* est fondée sur l'argumentation suivante. En premier lieu, la capacité à développer un avantage concurrentiel repose sur la création de capacités stratégiques (des microactifs) difficiles à discerner et à négocier. En effet, l'abondance des ressources, leur caractère marchand et l'affaiblissement des barrières à l'entrée de certains marchés rendent précaire l'existence d'une rente stratégique fondée sur des caractéristiques de produits ou de services imitables ou encore sur l'utilisation de ressources facilement accessibles (Johnson, Melin et Whittington, 2003).

Deuxièmement, les auteurs argumentent que certaines théories - l'approche par les ressources et l'approche institutionnelle notamment - renforceraient sans doute leur pouvoir explicatif en adoptant ce tournant méthodologique. Par exemple, l'approche par les ressources<sup>320</sup> a été sévèrement critiquée pour le manque de spécificité des résultats produits par des recherches utilisant des méthodologies statistiques et surplombant, de très loin, l'activité des acteurs (Priem et Butler, 2001). Fonder un avantage concurrentiel sur le développement de capacités stratégiques suppose de pouvoir spécifier quelles sont les compétences et les ressources dont l'agencement particulier constitue une capacité stratégique. L'ironie est de vouloir rechercher la source du développement d'avantages concurrentiels dans la mise en évidence de capacités stratégiques uniques, spécifiques à chaque firme et difficilement imitables en adoptant des méthodologies de recherche qui ne peuvent aboutir qu'à des catégorisations trop floues, des descriptions générales de processus dont on perçoit mal la spécificité (Johnson, Melin et Whittington, 2003) et qui s'apparentent, dès lors, à des « boîtes noires » (Priem et Butler, 2001).

Troisièmement, le besoin de rendre compte, dynamiquement, du développement des stratégies a été souligné par la mise en évidence du caractère hypercompétitif de certains marchés (D'Aveni, 1997). Ce dernier concept amoindrit le pouvoir explicatif des théories statiques pour appréhender le développement des stratégies dans des environnements caractérisés par un changement permanent, non linéaire et une intense rivalité entre des firmes concurrentes. Rühli (1997) observe, qu'un des objectifs de la recherche en stratégie consiste à comprendre comment des entreprises, soumises à des conditions de concurrence similaires et plongées dans le même environnement concurrentiel, parviennent à s'approprier des niveaux très différents de rentes. L'explication proposée est généralement argumentée par le prisme du concept d'avantage concurrentiel durable. Cependant, cet angle de vue semble inadapté lorsque les marchés, sur lesquels les entreprises sont en

---

<sup>320</sup> Resource based view

concurrence, sont animés par un rythme soutenu et rapide de changements de toutes sortes (Brown et Eisenhardt, 1999 ; Eisenhardt, 2002) : « Although most executives would like sustained advantage, they are forced to operate as if it does not exist. The challenge is, therefore, not so much achieving sustained advantage as it is coping with not knowing whether such an advantage actually exists - except in retrospect<sup>321</sup> » (Eisenhardt, 2002, p. 91).

L'imprévisibilité des changements est renforcée par le phénomène de globalisation, défini comme l'approfondissement des interrelations entre des pays, des entreprises et des individus. Ces nouvelles connections sont basées sur des liens qui prennent des formes très différentes (culturelle, climatique, financière, politique, technologique etc.). La rapidité et l'imprévisibilité des changements qui affectent l'environnement des entreprises remettent en cause l'approche traditionnelle de la stratégie reposant sur une hypothèse de longues périodes d'équilibre ponctuées par des changements radicaux (Eisenhardt, 2002). Fonder un avantage concurrentiel durable sur la maîtrise de compétences clés, un leadership en termes de part de marché, la réduction continue d'un coût de revient unitaire, ou encore les effets d'expérience débouche sur une conceptualisation statique de la stratégie. Certains marchés se caractérisent par une permanence de changements. Ils représentent à la fois une source d'instabilité mais également une source de nouvelles opportunités. La stratégie doit être pensée dans une perspective dynamique de changements permanents et rapides. Dans le monde d'aujourd'hui, la stratégie est simple, organisationnelle et temporelle (Eisenhardt, 2002). La simplicité s'oppose à l'idée de planification détaillée de long terme. Les managers sont confrontés à des situations incertaines : ils recherchent et se créent des opportunités nouvelles qu'ils se doivent d'abandonner si elles s'avèrent infructueuses : « Within a few parameters, managers move as they see fit<sup>322</sup> » (Eisenhardt, 2002). Cette perspective remet en cause l'approche de l'organisation appréhendée en termes de mécanismes d'incitation et d'alignement par rapport à des objectifs définis par des dirigeants. Cette conceptualisation est inadaptée pour des entreprises en concurrence sur des marchés marqués par des changements rapides et fréquents : « In such circumstances, strategy consists of choosing an excellent team, picking the right roles for team members and then letting their moves emerge<sup>323</sup> » (Eisenhardt, 2002, p. 90). Enfin, la variable temps, largement

---

<sup>321</sup> « Bien que la plupart des managers souhaiteraient disposer d'un avantage concurrentiel durable, ils sont forcés d'agir comme s'il n'existait pas. Le défi n'est donc pas tant de développer un avantage concurrentiel durable mais bien plus de s'en sortir sans savoir si un tel avantage existe réellement - sauf rétrospectivement ».

<sup>322</sup> « Avec peu de paramètres, les managers s'engagent dans l'action lorsqu'ils perçoivent un fit ».

<sup>323</sup> « Dans de telles circonstances, la stratégie consiste à constituer une excellente équipe, à choisir les rôles pour les différents membres et à laisser leurs actions émerger ».

négligée dans les approches traditionnelles de la stratégie, joue un rôle crucial dans cette perspective. Une combinaison unique de changements de petite, moyenne et grande importance, se produisant respectivement fréquemment, occasionnellement et rarement, explique l'émergence et la transformation des stratégies au cours du temps : « This also means that the dichotomy of 'stick to the core' versus 'creative destruction' is a false one. Effective managers pursue both approaches » (Eisenhardt, 2002) <sup>324</sup>.

Enfin, le caractère hypercompétitif (D'aveni, 1994 ; Rühli 1997) des marchés des produits de grande consommation explique, également, l'intérêt de cette perspective actionnelle de la stratégie pour notre cas. Le concept d'hypercompétition souligne que la stratégie ne doit pas s'appréhender comme une position (perspective statique) mais au travers des actions stratégiques, engagées au cours du temps, au sein des organisations en concurrence (perspective dynamique). Le développement des stratégies ne peut se comprendre que par l'analyse d'un cycle de compétition défini comme l'ensemble des mouvements et ripostes stratégiques, engagés sur une période de temps, par les différentes firmes en concurrence sur des marchés. La notion d'hypercompétition décrit le phénomène observable sur certains marchés : une succession de mouvements et de ripostes stratégiques fréquents, agressifs et audacieux créant les conditions d'un déséquilibre et d'un changement permanents (Johnson, Scholes et Whittington, 2006, p. 89) : « Hypercompetition may be viewed, therefore, as just a faster version of traditional competition. But that's like saying that a hurricane is a faster version of a strong wind<sup>325</sup> » (D'Aveni, 1994, p. 217)<sup>326</sup>. Le concept d'hypercompétition implique le caractère éphémère de tout avantage concurrentiel. La compétition s'exerce sur la capacité des différents acteurs à briser en permanence le *statu quo*. Le succès, en termes stratégiques, peut s'appréhender au travers de la capacité à maintenir, voire à développer, dans la durée, une rente au sein d'un marché. La stratégie repose sur une succession de mouvements conférant une série d'avantages concurrentiels éphémères. Ces derniers ne sont pas nécessairement reliés entre eux par un fil rouge particulier. Ils sont souvent discontinus.

Thomas (1996) oppose deux formes de compétition au sein des économies : la compétition

---

<sup>324</sup> « Cela signifie également que le soi-disant arbitrage à réaliser entre ces deux injonctions, présentées comme exclusives, « l'arrimage aux fondamentaux » et « la destruction créatrice », constitue un leurre. Les managers efficaces poursuivent les deux approches ».

<sup>325</sup> « L'hypercompétition peut être considérée, en conséquence, comme une simple version plus rapide de la compétition traditionnelle. Mais, cela reviendrait à dire qu'un ouragan n'est que la version plus rapide d'un vent fort ».

<sup>326</sup> Cité par E. Rühli, 1997, p. 380.

statique et la compétition dynamique, ou schumpétérienne. La différence essentielle, opposant ces deux approches, est le rôle joué par l'intensité de la rivalité entre des firmes concurrentes et par la technologie. La compétition statique considère la technologie comme un donné. Une plus forte intensité concurrentielle débouche sur une érosion de la valeur de la firme. Il s'agit de se battre sur les prix ou d'augmenter les coûts afin de renforcer la différenciation des produits et des services auprès des clients. L'accroissement de la concurrence conduit à déprécier les actifs stratégiques qui sont une source de flux de trésorerie. Le modèle des cinq forces de Porter est présenté comme l'illustration de cette forme de compétition statique<sup>327</sup> par Thomas.

La compétition dynamique, en revanche, consacre l'intensité de la rivalité entre firmes comme la source de la création de nouveaux actifs stratégiques. Le modèle du diamant de Porter incarne cette forme de compétition : « Rivalry creates pressure on companies to innovate and improve. Local rivals push each other to lower costs, improve quality and service, and create new products and processes<sup>328</sup> » (Porter, 1990, p. 89, passage cité par Thomas, 1996, p. 223). L'extrait suivant de Thomas souligne l'évolution de la problématisation de Porter : « By 1990, Porter's ultimate strategic commandment of 1979/1980, that firms should find 'a position' to shield themselves from competitive forces is now seen as one of the 'all-too-easy escape routes that appear to offer a path to competitive advantage, but are actually short-cuts to failure' (1990b, p. 89). Instead, the new strategic injunction is for managers to provide 'leadership that harnesses and amplifies competitive forces to promote innovation and upgrading' (1990b, p. 89)<sup>329</sup> » (Thomas, 1996, p. 223).

Les catégories de produits de grande consommation étudiées dans notre cas présentent des caractéristiques proches du modèle de la compétition dynamique. Nous illustrerons cette affirmation en analysant certains épisodes qui ont marqué le développement de la catégorie des produits de la confiserie au cours de l'année 2006.

---

<sup>327</sup> Thomas souligne l'ambiguïté du terme « dynamique » qui peut signifier l'idée d'un processus évoluant dans le temps mais aussi l'idée d'une forme de compétition basée sur l'innovation. L'argument de Thomas est de souligner que le modèle des cinq-forces proposé par Porter est dynamique dans cette première acception mais certainement pas dans son acception schumpétérienne.

<sup>328</sup> « La rivalité crée une pression sur les entreprises pour innover et s'améliorer continûment. Des rivaux locaux se bousculent mutuellement pour réduire les coûts, augmenter la qualité et le niveau de service et créer de nouveaux produits et processus ».

<sup>329</sup> « En 1990, l'ultime commandement relatif à la stratégie, énoncé par Porter en 1979/80, selon lequel les firmes devaient se constituer 'une position' pour résister aux forces de la compétition, est maintenant considéré comme « une de ces options stratégiques un peu trop évidente qui semble dessiner un chemin vers un avantage concurrentiel mais n'est, en définitive, qu'un raccourci vers l'échec » (1990b, p. 89). Au contraire, la nouvelle injonction en matière de stratégie consiste, pour les managers, à faire preuve de « leadership afin de maîtriser et d'amplifier les forces de la compétition pour favoriser l'innovation et l'amélioration permanente » (1990b, p. 89)».

Une illustration de cette forme de compétition dynamique peut être esquissée au travers du récit du rifting provoqué, au niveau des devant de caisse, par la remise en cause du *statu quo* voulue par le directeur des marchandises. Un des sujets de réflexion majeurs qui s'est imposé au niveau de l'agenda de la catégorie des produits de la confiserie est le dossier des devant de caisses. L'enjeu pour ces fournisseurs est très important quand on sait que 26% du chiffre d'affaires de cette catégorie se réalise au niveau des caisses des magasins qui affiche un taux de croissance annuel de +5,9% à fin décembre 2006<sup>330</sup>. A l'inverse, la croissance du chiffre d'affaires de la confiserie exposée en fond de rayon s'établit, sur la même période, à 0%. Le marché de la confiserie, tel que défini dans le cadre du projet de partenariat avancé, regroupe différents segments qui présentent des taux de croissance fortement contrastés : le segment du chewing-gum progresse à un rythme de + 15,3% tandis que les bonbons et la confiserie de poche recule de -3,1% et les tablettes de chocolat de - 0,5%.

Dans ce contexte, la décision prise par le directeur des marchandises, lors des fêtes de Noël de l'année 2005, de remplacer, au niveau des caisses, la traditionnelle confiserie par des produits de maquillage a constitué un sérieux avertissement aux fournisseurs de produits de confiserie. Ces derniers ne ménagent pourtant pas leurs efforts pour maintenir, dans leur giron, cette part de linéaire si cruciale pour la croissance de leur chiffre d'affaires. Ils octroient des conditions commerciales très élevées sur les ventes des produits exposés sur les présentoirs situés au niveau des devant de caisses. Ils financent, également, à plus de 70% les investissements nécessaires pour l'équipement de ces mobiliers au niveau des points de vente. La position du directeur des marchandises est sans ambiguïté : il souhaite mettre à disposition cet espace de vente, où se réalisent principalement des achats d'impulsion, au plus offrant. Les autres fournisseurs, sur des catégories de produits très différentes, se sont engouffrés dans cette nouvelle brèche. Une offre de maquillage, confectionnée dans des présentoirs adaptés à cette forme de vente, a été proposée. De même, le fournisseur-partenaire sur la catégorie des soins du visage a réfléchi au développement d'une offre de crèmes solaires qu'il conviendrait d'exposer au début des vacances d'été de 2006.

Toutefois, aucune de ces propositions n'a été acceptée en 2006. L'idée de faire varier l'offre des produits présentés au niveau des devant de caisses, en fonction de la saisonnalité et

---

<sup>330</sup> Ces données sont issues du panéliste Nielsen pour l'ensemble du marché constitué des hypermarchés et des supermarchés en France et ont été présentées lors de la réunion *top to top* du 20 décembre 2006.

des événements (les départs en vacances, la fête des mères etc.), ne convainc pas tout le monde au niveau de l'exploitation des magasins. Cela déplaît fortement aux chefs de rayon de l'épicerie qui se voient privés d'un chiffre d'affaires au profit des autres rayons du magasin. Lors de la réunion de la « file Epicerie », qui regroupe les responsables des marchandises et les représentants de l'exploitation de ce rayon, la décision a été prise de refuser de prêter, même temporairement, cet espace de vente pour exposer des produits provenant d'autres rayons. Cependant, les équipes de la direction des marchandises considèrent qu'il existe bel et bien un enjeu lié à la possibilité de présenter certains produits, fortement générateurs de marge et répondant à des logiques d'achats d'impulsion, à des moments judicieusement choisis au cours de l'année. Seulement, les conditions ne sont pas réunies, à date, pour proposer une solution qui permette de satisfaire les épiciers tout en développant une offre saisonnière. Les équipes du fournisseur-partenaire sont très réactives sur ce dossier. Une proposition intermédiaire a été formulée pour ajouter, sur les caisses existantes, un « additif saisonnier latéral ». Cette solution permet de rehausser la hauteur d'exposition des produits proposés devant les caisses sans pour autant restreindre l'espace réservé aux produits de la confiserie. Elle a été rejetée par la « file des caisses » : les caissières ont vu d'un très mauvais œil cette proposition conduisant nécessairement à réduire leur champ de vision. Le premier intérêt pour l'équipe du fournisseur de participer, en tant que capitaine de la catégorie, à ce dossier est d'être informée de la problématisation des enjeux des devant de caisses au niveau de l'enseigne. Ensuite, la possibilité d'être associée à l'élaboration de solutions nouvelles, qui tiennent compte des contraintes de l'enseigne tout en préservant l'intérêt bien compris des confiseurs, constitue aussi une forte incitation. Une réflexion collective portant sur le développement d'un nouveau meuble de devant de caisse, pour une implantation prévue en 2008, est sur le point d'être engagée. Toutefois, comme le souligne le directeur des marchandises, l'enjeu est trop important pour l'enseigne. Il sera tenu compte des remarques et des préconisations des deux autres fournisseurs principaux des produits de confiserie<sup>331</sup>.

Le cadre d'analyse, que nous avons esquissé, repose sur les concepts de *strategizing*, de compétition dynamique et d'hypercompétition. Il souligne que la coopération volontariste - également qualifiée de coopération malgré tout - trouve ici une résonance particulière pour expliquer le développement de ces stratégies inter-firmes. Le développement et l'approfondissement de cette forme de coopération improbable resteraient largement inexplicables dans le cadre d'analyse d'une compétition classique. Au cours des réunions

---

<sup>331</sup> Les trois grandes entreprises de cette catégorie sont, en France, Wrigley, Solinest et Cadbury.

*top to top* auxquelles nous avons assisté, deux énoncés ont retenu notre attention. Tout d'abord le Directeur général de l'enseigne a plusieurs fois répété : « Mon temps c'est 20% de stratégie et 80% d'exécution », signifiant par là son implication dans le suivi et le développement des processus opérationnels de son organisation. De même, la Directrice générale du fournisseur-partenaire de la catégorie des céréales a déclaré en substance - et en brûlant, en quelque sorte, la politesse à son hôte : « Chez nous, la stratégie c'est un jour par an et les 364 autres, nous les passons à améliorer nos processus opérationnels [...] nous sommes obsédés par la création de valeur au quotidien<sup>332</sup> ». La coopération volontariste s'explique par le fait que, dans un tel environnement hypercompétitif, la stratégie c'est l'art d'improviser, de réagir aux surprises et d'en provoquer. La coopération volontariste, dont on pressent bien qu'elle ne sera pas exactement une pluie de roses, est le processus microsocial et dynamique à l'origine de l'émergence de nouvelles possibilités de transformation des frontières de ces chaînes de valeur inter-firmes.

## **2. Des mises en situation d'improvisation collective**

L'analyse du processus d'improvisation collective en jazz a servi de point de départ pour problématiser son rôle au sein des organisations (Weick, 1998 ; Lorino, 2005) : « As Tyler and Tyler (1990) put it, improvisation is about the un-for-seen, and unprovided-for which means it « is the negation of foresight, of planned-for, of doing provided for by knowing, and of the control of the past over the present and future<sup>333</sup> » » (Weick, 1998, p. 544). L'improvisation collective est un processus lié à une situation sociale au cours de laquelle quelque chose de nouveau est créé alors que les acteurs sont, en même temps, concentrés et engagés dans leurs activités. Improviser nécessite une intense concentration des acteurs dans la situation immédiate. Cela implique également de placer, au second plan, la pensée rationnelle pour laisser l'intuition et le ressenti immédiat de la situation guider son action d'une manière spontanée (Lorino, 1995, p. 232). Cependant, la capacité d'un acteur à improviser s'apprend et est liée à l'expérience idiosyncrasique de ce dernier. Aussi, pour reprendre l'expression de Kanter (2002) : « [improvisation] is not a job for amateurs<sup>334</sup> ». Derrière une performance d'improvisation réussie se manifestent le produit d'un

---

<sup>332</sup> On peut également retrouver des propos similaires dans la bouche de Franck Riboud reproduits dans LSA en juin 2006 : « « Nous n'avons pas de recette type », explique pourtant le patron de Danone, qui sous forme d'une demi-boutade, avoue : « La stratégie, on se la raconte une fois qu'on a agi ; c'est surtout dans la capacité d'exécution que réside le secret ».

<sup>333</sup> « Comme Tyler et Tyler l'ont formulé, l'improvisation est le domaine de l'im-pré-vu, d'une absence de ressources disponibles, ce qui signifie, « la négation de la prévoyance, de la planification, de l'action adossée à une connaissance préalable et du contrôle du présent et du futur à partir du passé » ».

<sup>334</sup> « [L'improvisation] n'est pas un travail pour amateurs ».

assujettissement de l'auteur à une discipline stricte, une longue expérience et une maîtrise des différentes techniques d'improvisation : « [T]he popular definitions of an improvisation that emphasize only its spontaneous, intuitive nature, - characterizing it as the 'making of something out of nothing' - are astonishingly incomplete. This simplistic understanding of improvisation belies the discipline and experience on which the improvisers depend and it obscures the actual practices and processes that engage them<sup>335</sup> » (Berliner, 1994, cité dans Weick, 1998, p. 544). Si l'intuition est souvent mentionnée comme l'élément décisif d'une performance d'improvisation, elle demeure cependant un processus insuffisamment étudié, voire énigmatique (Weick, 1998).

La définition de l'improvisation que Weick mobilise pour expliciter le rôle de l'expérience qui se manifeste dans l'intuition de l'acteur ou d'un collectif est celle de Berliner (1994) : « Improvisation involves reworking precomposed material and designs in relation to unanticipated ideas conceived and shaped, and transformed under the special conditions of performance, thereby adding unique features to every creation<sup>336</sup> » (Berliner, 1994, cité dans Weick, 1998, p. 544). Weick analyse trois propriétés du processus d'improvisation. En premier lieu, il distingue différents degrés d'improvisation : l'interprétation, l'embellissement, la variation et l'improvisation pure<sup>337</sup>. L'intensité de la concentration et la richesse de l'imagination les différencient. L'interprétation consiste simplement à prendre certaines libertés avec une mélodie. Elle est essentiellement jouée à partir d'une partition, même si l'interprète en modifie légèrement le rythme ou introduit des nouvelles accentuations de certains passages. L'embellissement consiste à déplacer des morceaux entiers d'une mélodie par rapport à leurs emplacements d'origine. Toutefois, la mélodie demeure reconnaissable. La variation consiste à insérer des groupes de notes étrangères à la mélodie initiale mais dont le lien avec la mélodie d'origine apparaît clairement. L'improvisation pure consiste à altérer et transformer profondément ou à remplacer des segments entiers de la mélodie d'origine par une nouvelle création qui n'entretient que des liens faibles, voire inexistants, avec la mélodie originelle. L'improvisation doit donc être comprise comme un processus qui peut mélanger différents degrés d'improvisation sans qu'un quelconque

---

<sup>335</sup> « Les définitions vulgarisées de l'improvisation qui mettent seulement l'accent sur sa nature spontanée et intuitive, - et qui la présente comme « la fabrication de quelque chose à partir de rien » sont étonnamment incomplètes. Cette compréhension simpliste du phénomène d'improvisation ignore la discipline et l'expérience dont dépendent les improvisateurs et obscurcit les pratiques et les processus qui les engagent ».

<sup>336</sup> « L'improvisation met en jeu le retravail continu de morceaux et de modèles pré-composés en relation avec des idées non anticipées qui vont être conçues, façonnées et transformées au cours de la représentation, aux circonstances toujours singulières, ajoutant ainsi des caractéristiques uniques à toute création ».

<sup>337</sup> Weick emploie le terme d'improvisation pour désigner à la fois le processus d'improvisation et un certain degré d'improvisation. Nous avons choisi de traduire par « improvisation » le processus et par « improvisation pure » ces moments rares de création collective.

ordonnancement puisse être établi. Au contraire, la performance d'improvisation collective en jazz peut alterner des moments d'interprétation avec des moments d'improvisation pure ou d'embellissement. Weick souligne certaines implications notables de ce constat pour la compréhension du phénomène d'improvisation dans la vie organisationnelle.

Il suggère que les moments d'improvisation pure sont, peut être, plus rares que la fréquence avec laquelle on emploie ce terme pour désigner des moments qui ne sont que des interprétations, des embellissements ou des variations. La capacité à réaliser une performance collective d'improvisation pure, lors des situations sociales organisationnelles, constitue une compétence décisive notamment lorsque les collectifs d'acteurs doivent recréer très rapidement le sens de leur relation. Le caractère très compétitif des marchés des produits de grande consommation impose aux acteurs de ces relations inter-firmes d'être en mesure de repenser très rapidement les dimensions transactionnelle et interactionnelle de leur chaîne de valeur conjointe. Weick observe que les activités permettant des moments d'interprétation sont dépendantes d'un modèle initial, alors que les activités permettant les moments d'improvisation pure dépendent davantage de l'expérience idiosyncrasique des acteurs et des circonstances qui président au déroulement de la performance collective. Réaliser une performance de variation ou d'improvisation pure est beaucoup plus difficile que de parvenir à une interprétation ou un embellissement. Les conditions dans lesquelles se déroulent ces performances collectives d'improvisation dans les contextes organisationnels influent probablement sur la capacité à réaliser des moments de variation ou d'improvisation pure. Nous analyserons un peu plus loin le processus d'organisation qui facilite, sans toutefois garantir, ces mises en situation d'improvisation collective dans notre cas.

Weick tire la conclusion suivante de l'existence de différents degrés d'improvisation pour la compréhension de ce phénomène organisationnel. Les moments de variation et d'improvisation pure sont sans doute plus fréquents lorsqu'ils peuvent s'appuyer sur des moments d'interprétation et d'embellissement. De même, les moments isolés d'improvisation pure sont probablement beaucoup plus rares. Le passage par différents degrés d'improvisation, lors d'une performance collective, permet de recourir davantage à l'expérience passée et aux souvenirs, d'élaborer à partir de compétences plus hétérogènes d'un groupe de personnes, de se concentrer sur une mélodie, ce qui peut renforcer la cohérence de ce qui est créé : « If this is plausible then it should be more persuasive, diffuse faster, and be more acceptable since a greater variety of people within the firm can

understand how it has developed<sup>338</sup> » (Weick, 1998, p. 545).

Cette remarque peut être rapprochée de l'analyse argumentée par Weick (1993) de la catastrophe de Mann Gulch. L'incapacité des pompiers engagés dans la lutte contre l'incendie de reconstruire collectivement un sens de la situation dramatique qu'ils affrontent joue un rôle central. L'improvisation solitaire d'un feu de secours par Dodge aurait pu constituer une solution probablement plus favorable pour l'ensemble des pompiers que le triste destin qui les attendait quelques minutes après l'effondrement du collectif. Cependant, cette solution n'a pu être improvisée collectivement. Différentes suggestions explicatives de la perte du sens de la situation et de la dissolution du collectif qui s'ensuivit ont été émises par Weick. Une, en particulier, éclaire un point important de notre cas. L'impossibilité d'organiser un processus d'improvisation collective dans ces moments tragiques a contribué à rendre délirante, aux yeux des autres pompiers, l'injonction de Dodge : « Drop your tools !<sup>339</sup> ».

La seconde propriété du processus d'improvisation soulignée par Weick est qu'il est initié à partir de quelque chose : un thème d'improvisation. Cela prend la forme d'une mélodie pour une performance de jazz. Dans le cadre de la vie organisationnelle, ce thème s'apparente davantage à un credo, une intention stratégique, ou encore, à la formulation d'une mission. Ce quelque chose influe sur la performance de l'improvisation d'une manière relativement indépendante des acteurs : ces thèmes d'improvisation ne sont pas neutres. Ils sont des invitations à s'engager sur certaines lignes de développement et en excluent d'autres. La richesse d'évocation d'une mélodie ou d'un thème d'improvisation contribue à la réussite d'une improvisation autant que la compétence des acteurs de la performance. De ce point de vue, il semble possible d'argumenter que le thème d'improvisation de la démarche *croissance plus*, le développement conjoint d'une catégorie de produits, recèle un fort pouvoir évocateur. Il invite les acteurs à repenser l'ensemble du périmètre d'interactions qui définit la chaîne de valeur de leur système conjoint d'activités. Les potentialités de nouvelles combinaisons ou de variations sont bien plus grandes que si un thème d'improvisation, à la puissance évocatrice plus restreinte, comme la négociation commerciale ou la gestion des flux des marchandises, avait été choisi.

---

<sup>338</sup> « Si [ce qui est créé] semble plausible, son caractère convaincant en sera alors renforcé, sa diffusion plus rapide et son acceptation facilitée, puisque un plus grand nombre de personnes au sein de l'entreprise peuvent comprendre comment [ce qui est créé] s'est développé ».

<sup>339</sup> « Laissez tomber vos outils ! »

Dans notre cas, certaines restrictions à l'étendue des possibilités de recombinaison du périmètre d'interactions inter-firmes ont été apportées par les équipes d'acteurs. Il ne semble pas possible d'initier de nouveaux liens entre les équipes des fournisseurs et certaines activités propres au distributeur. Le développement des marques du distributeur demeure, par exemple, un sujet tabou alors qu'il constitue une variable importante pour la gestion d'une catégorie de produits. Il ne s'agit pas d'un « néant indécelable » mais d'une possibilité qui n'existe pas au moment où les équipes d'acteurs sont mises en situation d'improviser. A l'inverse, des nouveaux liens ont émergé de ces séances d'improvisation : la mise en relation des équipes logistique et mercatique pour le développement de nouveaux conditionnements prêt-à-vendre ; les nouvelles interactions initiées au niveau des réunions organisées au sein de l'institution E.C.R en France ; l'instauration des forums permettant aux chefs de rayon d'interagir avec les représentants des forces de vente des fournisseurs ; le rapprochement entre les équipes mercatiques pour construire de nouvelles connaissances permettant d'améliorer l'efficacité de l'utilisation de nouveaux outils de ciblage des consommateurs etc. La pérennité et le développement de ces nouveaux liens ne sont, en aucun cas, assurés : certains vont être rompus, d'autres relient faiblement et d'une manière diffuse des activités entre le distributeur et le fournisseur, d'autres enfin vont se renforcer et déboucher sur de nouvelles activités conjointes. L'important est que ces liens n'existaient pas avant ces situations d'improvisation collective : ils sont la manifestation de petits choix. Ils contribuent à altérer, modifier, voire transformer l'espace des possibilités de développement des systèmes d'activités conjointes.

Enfin, la troisième propriété d'une performance d'improvisation soulignée par Weick est sa proximité avec une activité collective de sensemaking : « In jazz improvisation people act in order to think, which imparts a flavor of retrospective sensemaking to improvisation. Ted Gioia puts it this way: unlike an architect who works from plans and looks ahead, a jazz musician cannot "look ahead at what he is going to play, but he can look behind at what he has just played; thus each new musical phrase can be shaped with relation to what has gone before. He creates his form retrospectively" (Gioia 1988, p. 61). The jazz musician, who creates form retrospectively, builds something that is recognizable from whatever is at hand, contributes to an emerging structure being built by the group in which he or she is playing, and creates possibilities for the other players. Gioia's description suggests that intention is loosely coupled to execution, that creation and interpretation need not be separated in time,

and that sensemaking rather than decision making is embodied in improvisation<sup>340</sup> ».

Les différents degrés d'improvisation, l'importance du thème d'improvisation, et l'activité collective de sensemaking permettent, à la fois, une intelligibilité mutuelle de ce qui a été joué tout en laissant indéterminé ce qui est en train d'advenir. Ces éléments constituent les trois propriétés analysées par Weick du processus d'improvisation collective en jazz. Nous allons désormais argumenter, que les interactions face-à-face opposant les différentes équipes d'acteurs, sont des mises en situation d'improvisation de nouvelles stratégies. Elles s'épanouissent à partir d'un thème au fort potentiel évocateur : le co-développement conjoint de la catégorie.

### 3. L'improvisation de nouvelles stratégies

La mobilisation du concept d'improvisation, dans le champ des recherches en stratégie, a été argumentée notamment par Weick (2001, p. 351) et Kanter (2002). Ces deux chercheurs remettent en question l'approche classique de la stratégie, dont la définition proposée par Chandler (1962) constitue l'archétype. Aux antipodes du modèle du plan ou du script, Weick souligne que : « The strategy is made without anyone realizing it<sup>341</sup> » et Kanter énonce que : « Everything can look like a failure in the middle<sup>342</sup> ». La stratégie est conceptualisée comme un processus d'improvisation et l'accent est mis sur les pratiques des acteurs : « The strategy making is the memo writing, is the answering, is the editing of drafts. These actions are not precursors to strategy ; they are the strategy<sup>343</sup> » (Weick, 2001, p. 352).

---

<sup>340</sup> « Dans l'improvisation en jazz, les individus agissent pour penser, ce qui confère un parfum de sensemaking rétrospectif au processus d'improvisation. Ted Gioia l'a formulé ainsi : à la différence d'un architecte qui, à partir de plans, se projette dans l'avenir, « un musicien de jazz ne peut pas imaginer ce qu'il est sur le point de jouer mais il peut regarder en arrière et considérer ce qu'il vient juste de jouer. Par conséquent, chaque nouvelle phrase musicale peut être formée à partir de ce qui a été précédemment joué. Sa forme est créée rétrospectivement » (Gioia 1988, p. 61). Le musicien de jazz qui crée une forme rétrospectivement construit quelque chose qui est reconnaissable à partir de tout ce qui est à portée de main, il contribue à l'émergence d'une structure qui est en train d'être construite par le groupe dans lequel il ou elle joue et crée de nouvelles possibilités pour les autres musiciens. La description de Gioia suggère que l'intention est faiblement couplée avec l'exécution, que création et interprétation ne sont pas séparées dans le temps et qu'un processus de sensemaking et non de prise de décision habite le phénomène d'improvisation ».

<sup>341</sup> « La stratégie est réalisée sans que personne ne s'en rende compte ».

<sup>342</sup> « Tout peut ressembler à l'échec lorsqu'on est au beau milieu [d'un travail] ».

<sup>343</sup> « La stratégie c'est la rédaction d'un mémo, la réponse apportée, la mise au point d'une version provisoire d'un document. Ces actions ne sont pas annonciatrices de la stratégie ; elles sont la stratégie ».

### 3.1. Le concept de stratégie en juste à temps

Weick défend l'idée que certaines formes de stratégie se développent selon le modèle des *petits gains* qu'il avait antérieurement proposé : « A small win is a concrete, complete, implemented outcome of moderate importance. By itself, one small win may seem unimportant. A series of wins at small but significant tasks, however, reveals a pattern that may attract allies, deter opponents, and lower resistance to subsequent proposals. Small wins are controllable opportunities that produce visible results<sup>344</sup> » (Weick, 1984, p. 431). Le développement d'une stratégie est le processus émergent de la dynamique initiée par la réalisation de petits gains. Projetés dans un monde désordonné, incertain, complexe et chaotique, les acteurs ont besoin, pour agir, de ramener le monde à leur mesure (Laroche, 2003). Les individus se trouvent projetés dans un flux d'événements et d'expériences continus qui les dépassent et ne portent pas en eux-mêmes de signification. Les liens établis par les acteurs entre certains des événements sélectionnés rendent la situation ordonnée et sensée. Entreprendre des expériences limitées, concrètes et produisant des résultats visibles permet aux acteurs de découvrir de nouvelles ressources pour l'action, d'identifier des obstacles qui n'avaient pas été perçus préalablement, et, surtout, de construire un sens de la situation à laquelle ils sont confrontés : la dynamique des petits gains produit de l'organisé. Le caractère limité de ces actions est précisément ce qui renforce le sentiment de contrôle de la situation par les acteurs. Ils ont l'impression de pouvoir exercer une influence sur la situation qu'ils affrontent : « Once a small win has been accomplished, forces are set in motion that favor another small win. When a solution is put in place, the next solvable problem often becomes more visible. This occurs because new allies bring new solutions with them and old opponents change their habits. Additional resources also flow toward winners, which means that slightly larger wins can be attempted<sup>345</sup> » (Weick, 2001, p. 432). La présomption de logique, affirmée par la réalisation d'un petit gain contrôlable, permet d'agir plus vigoureusement sur une situation : « Such decisive action is appropriate for an ostensibly orderly situation, which, of course, become more orderly precisely because forceful action consolidated it. Forceful action monopolizes the attention of the actors and

---

<sup>344</sup> « Un petit gain est un résultat de modeste importance, concret, complet et déployé. En soi, un seul petit gain peut sembler de faible importance. Une série de gains concernant des tâches modestes mais significatives donne à voir un ensemble qui peut attirer des alliés, décourager des opposants et abaisser des résistances pour des propositions ultérieures. Les petits gains sont des opportunités contrôlables qui produisent des résultats visibles ».

<sup>345</sup> « Une fois qu'un petit gain a été accompli, des forces sont mises en mouvement qui favorisent l'obtention d'un autre petit gain. Lorsqu'une solution est mise en place, le problème suivant à résoudre devient plus visible. Cela se produit parce que de nouveaux alliés apportent avec eux de nouvelles solutions et que des anciens opposants modifient leurs habitudes. Des ressources additionnelles affluent vers les vainqueurs, ce qui signifie que l'on peut tenter des petits gains légèrement plus importants ».

becomes a causal variable in their construction of the situation. As a result, their actions become more interdependent and more orderly than they were before the intervention occurred<sup>346</sup> » (Weick, 2001, p. 437). Les petits gains ne se laissent pas appréhender comme une succession d'étapes formant un cheminement logique vers la réalisation d'objectifs préalablement établis : « More common is the circumstance where small wins are scattered and cohere only in the sense that they move in the same general direction or all move away from some deplorable condition<sup>347</sup> ».

Dans notre cas, des stratégies sont improvisées lors des interactions face-à-face : elles émergent et s'élaborent selon une dynamique de petits gains initiés à partir d'un thème d'improvisation. L'exemple, évoqué précédemment, de la gestion des ruptures d'approvisionnement sur la catégorie des glaces illustre cette affirmation. La démarche s'apparente au processus de stratégie improvisée que nous avons défini précédemment : les équipes d'acteurs s'engagent dans une démarche de petits gains. Ils proposent des actions limitées, rapidement effectuées. L'instauration d'un bulletin météorologique diffusé aux chefs de rayon, le développement d'une coopération nouvelle, pour le paramétrage des coefficients de saisonnalité et le niveau des stocks de sécurité, la sensibilisation des chefs de rayon à la répartition des ventes de glaces par la rédaction d'un guide conçu à leur attention etc.... La mise en place de ces actions est à l'origine de petits gains à partir desquels des actions plus ambitieuses vont ensuite pouvoir être envisagées. Le changement se produit d'une manière incrémentale, par petites touches. Il est lié à la dynamique initiée par le succès des petits gains dont l'obtention est inlassablement commentée. Ils sont largement mis en scène et leur retentissement est orchestré au sein des différentes organisations par les acteurs de la démarche de partenariat avancé.

Les stratégies improvisées émergent au moyen d'une dynamique de petits gains enclenchés à partir d'un thème d'improvisation. Weick (2001, p. 351) insiste sur cet aspect des choses qui lui semble crucial. Les stratégies improvisées n'émergent pas du néant ou du hasard. La mise en situation d'improvisation collective, rendue possible par l'instauration de la démarche de partenariat avancé et par la définition d'un thème d'improvisation, sont des

---

<sup>346</sup> « Une action aussi résolue est appropriée à une situation en apparence ordonnée, mais qui est devenue ordonnée précisément parce que cette action ferme l'a confortée. L'action vigoureuse monopolise l'attention des acteurs et devient une variable causale dans leur construction de la situation. En conséquence, leurs actions deviennent plus interdépendantes et plus ordonnées qu'elles ne l'étaient avant leur intervention ».

<sup>347</sup> « Plus fréquemment, se produisent les circonstances où les petits gains sont éparpillés et constituent des mouvements qui ne sont cohérents entre eux que par une même orientation générale ou parce qu'ils permettent se s'éloigner d'une situation déplorable ».

éléments essentiels dans leur développement : « Improvisation is a form of strategy that is misunderstood. When people use jazz or improvisational theatre to illustrate improvising, they usually forget that jazz consists of variations on a theme and improvisational theater starts with a situation. Neither jazz nor improvisational theater are anarchic. Both contain some order, but it is underspecified. To understand improvisation as strategy is to understand the order within it. And what we usually miss is the fact that a little order can go a long way<sup>348</sup> ». Les situations d'improvisation collective sont, peut être, faiblement ordonnées mais elles sont, néanmoins, faiblement ordonnées par un thème d'improvisation. Ce point de vue est également exprimé par Kanter (2002) notamment lorsqu'elle affirme : « Improvisation is just chaos and messiness unless it is driven by a clear theme - a topic, a headline or a direction that engages imagination and gets the action started<sup>349</sup> ». Sa conceptualisation de la stratégie est l'objet de la prochaine section.

### 3.2. La stratégie : un théâtre d'improvisation

La conceptualisation proposée par Kanter partage des points de convergence avec le concept de stratégie en juste à temps de Weick. D'une part, la stratégie est présentée comme un processus d'improvisation qui se développe d'une manière incrémentale et largement indéterminée : c'est la capacité des acteurs à abandonner tout script écrit à l'avance pour improviser collectivement à partir d'un thème qui est à l'origine de l'émergence de nouvelles stratégies. D'autre part, si la référence à la dynamique des petits gains n'est pas explicitement soulignée dans l'article de 2002, l'auteur plaide, cependant, pour une approche projet par projet. Il est beaucoup plus facile de faire accepter un projet d'ampleur limitée plutôt qu'un ensemble de projets décrivant une intention de changement radical. Des débats relatifs au bien fondé de l'engagement d'un changement majeur sont alors évités. Il ne manquerait pas de se produire, si on envisageait le lancement simultané de différents projets importants. De plus, le changement étant limité à un projet à la fois, il est permis de penser que les acteurs concernés sont plus à même de l'accepter et de contribuer à sa réalisation. Ce modèle préserve une certaine flexibilité aux acteurs de l'organisation dans la mesure où les risques sont limités à un projet. Il est également plus aisé de s'ajuster

---

<sup>348</sup> « L'improvisation est une forme de stratégie qui est mal comprise. Lorsque des personnes se réfèrent à l'improvisation théâtrale ou en jazz pour illustrer le phénomène d'improvisation, elles oublient que le jazz consiste en différentes variations à partir d'un thème et que l'improvisation théâtrale débute avec une situation. Ni le jazz ni l'improvisation théâtrale ne sont anarchiques. Tous les deux sont parcourus par un ordre même si sa nature est sous-spécifiée. Comprendre l'improvisation comme une forme de stratégie, c'est comprendre la nature de cet ordre. Et ce que nous ne voyons généralement pas, c'est qu'un ordre de faible ampleur peut emmener très loin ».

<sup>349</sup> « L'improvisation n'est que chaos et embrouillamini si elle n'est pas guidée par un thème clair – un sujet de discussion, un gros titre ou une direction qui engage l'imagination et fait commencer l'action ».

rapidement et d'une manière continue aux nouvelles opportunités d'action identifiées dans un environnement en constante évolution. La stratégie s'apparente à un processus émergent ponctué de moments où un exercice de construction de sens sur le processus en cours de développement est réalisé : « By the time the company's leader issue a major pronouncement about strategic change, the organization has already executed it<sup>350</sup> ».

Kanter a effectué des recherches portant sur la manière dont des entreprises ont identifié et mis en œuvre des opportunités nouvelles, liées au développement d'Internet dans leur secteur d'activité. Elle distingue deux groupes d'entreprises : celles qui initient les nouvelles tendances (« the pacesetters »), et celles qui suivent avec retard (« the laggards »). Elle explique ce résultat en théorisant deux modèles de développement de stratégies : « Compare the improvisational model of strategy development with the more traditional scripted model. In the latter, the company seeks to craft the best possible plan so that it can be handed off for a predetermined course of execution involving a predictable set of events and a specific final goal. The scripted model resembles traditional theater: The play is painstakingly written. Parts are cast and rehearsal starts. The actors practise their roles, repeating the words from the script until they meet expectations for quality and predictability; only then do they appear before an audience. The play's action comes to an unvarying conclusion in each performance. After the play has had a good run, a new one, also tightly scripted and controlled, takes its place. The improvisational model throws out the script, brings in the audience, and trusts the actors to be unpredictable - that is, to innovate<sup>351</sup> ».

Un des intérêts du modèle de Kanter (2002) est de spécifier le processus d'improvisation des nouvelles stratégies en identifiant les différents éléments qui le composent : le thème d'improvisation, le lieu de la représentation, les acteurs, le public, le suspense et enfin les versions successives. Nous souhaitons insister sur les trois derniers éléments. La démarche *croissance plus* constitue un forum où les acteurs extériorisent et testent des idées devant

---

<sup>350</sup> « Avant que le dirigeant d'une entreprise ne communique sur un changement stratégique majeur, l'organisation l'a déjà exécuté ».

<sup>351</sup> « Comparons, pour rendre compte du développement des stratégies, le modèle d'improvisation avec celui, plus traditionnel, du script. Dans ce dernier modèle, l'entreprise cherche à élaborer le meilleur plan possible afin qu'il puisse être transféré pour l'exécution d'un cours prédéterminé d'actions impliquant un ensemble d'événements prévisibles et un objectif final spécifié. Le modèle du script ressemble au théâtre conventionnel : la pièce est minutieusement écrite, les rôles sont distribués et les répétitions commencent. Les acteurs s'entraînent à jouer leur rôle en répétant le texte du script jusqu'à ce qu'ils parviennent, dans leur jeu, au niveau de qualité et de prévisibilité attendu. Alors seulement, ils se produisent devant un public. A chaque représentation, l'action de la pièce se termine invariablement par la même fin. Après que la pièce ait été à l'affiche suffisamment longtemps, une nouvelle pièce, également strictement contrôlée par un script, la remplace. Le modèle de l'improvisation théâtrale se débarrasse du script, fait venir le public, et fait confiance aux acteurs pour être imprévisibles, c'est-à-dire pour innover ».

l'autre équipe. Ce dialogue permet de transformer des propositions en prenant en compte les remarques de l'autre équipe. Des embellissements et des variations sont souvent apportés à ces propositions au cours des interactions. La réaction du public à l'expression d'idées émises par une des équipes permet d'ajuster très rapidement les propositions : « Members of all the audiences should be brought into the action as it unfolds, and improvisers should adjust quickly to their reactions. The process must be much more interactive than market research or other arm's-length one-way information gathering<sup>352</sup> ». La profusion des idées et des propositions émises par les différentes équipes, lors des réunions d'évaluation des performances des catégories de produits, est réelle. La question est de savoir lesquelles retenir et travailler conjointement à partir de maintenant : le calendrier des propositions est crucial. Si toutes les suggestions émises par les différentes équipes sont pensables, seules certaines sont possibles ensemble, ici et maintenant. L'enjeu d'inviter un public à débattre de ces propositions est d'identifier les possibilités conjointes du moment, les opportunités à saisir. Certaines possibilités sont durables, d'autres éphémères et liées aux circonstances. L'équipe du fournisseur sur la catégorie des produits de lessive développe, au pied levé, un conditionnement en demi-palettes pour le baril de cinq kilos de lessive de sa marque phare lui permettant d'occuper un emplacement au niveau du linéaire très favorable. Ce dernier était initialement réservé au produit de lessive de la marque du distributeur. Le fournisseur de la marque du distributeur n'était pas prêt à industrialiser ce conditionnement en demi-palettes. Le directeur des marchandises souhaitait, en revanche, montrer la progression du développement de nouveaux conditionnements en prêt-à-vendre et a donc accepté la proposition de l'équipe du fournisseur-partenaire. On pourrait probablement argumenter que ceci constitue un avantage temporaire et de faible portée. Mais il s'agit d'un petit gain pour l'équipe du fournisseur qui permet de justifier l'intérêt de participer activement à cette démarche en interne. Il existe également des situations présentées comme provisoires qui néanmoins durent longtemps.

De même, l'équipe du fournisseur sur la catégorie des produits de la bière a organisé une journée à son siège social. Des responsables des achats et des marchandises du distributeur ont été invités à venir réagir au plan d'actions prévu sur l'année 2007 par les responsables du service mercatique. Les équipes de l'enseigne ont endossé, à cœur joie, leur rôle de critique en soulignant à quel point ce plan ne prenait pas suffisamment en

---

<sup>352</sup> « Les membres des différents publics devraient être associés à l'action en train de se dérouler et les improvisateurs devraient s'ajuster rapidement à leurs réactions. Le processus doit être beaucoup plus interactif que celui d'une recherche d'information à partir d'études de marché ou de tout autre moyen unilatéral de collecte d'information ».

compte les outils de communication du distributeur. Des mécanismes promotionnels inédits permettent de stimuler les ventes des produits nouveaux comme les réductions de prix accordées aux porteurs d'une carte de fidélité ou encore les opérations « trois pour deux » etc. Ils ont également questionné l'intérêt d'adopter un positionnement prix premium pour l'introduction d'un nouveau produit. Ce dernier est présenté comme une « innovation » par le directeur mercatique du fournisseur mais il est ressenti comme une « simple variante » d'un produit existant par les équipes de l'enseigne. Le fait d'avoir un prix différent sur deux produits relativement semblables limite les possibilités de réaliser certaines offres promotionnelles. Il n'est pas certain que cette réunion débouche sur des modifications du plan initialement prévu. En revanche, la capacité des équipes de l'enseigne à critiquer, d'une manière constructive mais directe, un plan d'actions et à émettre des suggestions a, semble-t-il, été perçue très positivement par les équipes du fournisseur. L'équipe du distributeur a connaissance de l'ensemble des plans d'actions des principaux brasseurs de bière. Elle est en mesure de discerner ce qui est réellement innovant et d'exposer le point de vue d'un distributeur sur un plan mercatique. Personne ne peut dire ce que seront les effets de ce type de réunion : une bouteille jetée à la mer ou la création d'un nouveau lien à partir duquel des changements, de modeste importance, auront lieu dans la manière d'associer très en amont le point de vue du distributeur dans l'élaboration d'un plan d'actions mercatique par le fournisseur ?

Le suspense est au cœur du modèle des stratégies improvisées. Nous avons argumenté précédemment le caractère hypercompétitif des marchés de produits de grande consommation : « Il y a encore trois ans, le marché du café était en déflation. Qui aurait pu prévoir que ce marché afficherait aujourd'hui des taux de croissance à deux chiffres ? [...] Le pragmatisme est dicté par le marché. Les gains et les pertes de part de marché se font très rapidement, la sanction du marché est de plus en plus rapide. L'apport de la démarche *croissance plus* c'est d'abord l'échange d'information. C'est aussi la capacité à valoriser la prise de risques : ce qui est interdit, c'est de ne pas explorer de nouveaux leviers d'action qui nous sont, pour la plupart, proposés par l'enseigne ». Le message exprimé par un des responsables de l'équipe du fournisseur de la catégorie du café traduit une approche volontariste pour tenter de satisfaire au mieux les nouvelles demandes de l'enseigne. Travailler selon le mode *plan d'affaires conjoint* permet de disposer d'un laboratoire d'expérimentation et de tester de nouveaux leviers d'action afin de pouvoir identifier et relayer « les actions qui marchent ». La prise de conscience de la précarité des positions commerciales sur ce marché qui a vu récemment une redistribution des cartes entre les principaux acteurs avec l'arrivée et le développement rapide du segment des dosettes de café est probablement à l'origine du comportement pragmatique de l'équipe du fournisseur-

partenaire : « Improvisational theater requires a tolerance for suspense, as no one, not even the actors, knows exactly how the drama will end. In a business, the outcome may not be revealed until the strands of many projects come together to reveal the strategy that lay under the surface all along<sup>353</sup> » (Kanter, 2002, p. 80).

La plupart des nouvelles actions élaborées au cours des réunions *croissance plus* sont inédites. Elles correspondent à l'utilisation de nouveaux outils de gestion mis à disposition par une des équipes : l'exploitation des données issues de la carte de fidélité ou l'utilisation de nouveaux outils de communication au niveau du point de vente constituent deux illustrations. Les équipes acceptent de tester ces nouveaux outils alors même que beaucoup d'expérimentations sont interrompues, font l'objet de nombreuses modifications ou se concluent par un constat d'échec. L'équipe du fournisseur-partenaire sur la catégorie de la confiserie a souhaité tester l'introduction d'une vente de bonbons en vrac au niveau des points de vente. Cette proposition avait l'assentiment de l'équipe de l'enseigne qui voulait renforcer la part de la confiserie dans la nouvelle opération commerciale conçue pour la thématique Halloween. Un meuble spécifique a été installé dans deux magasins et à deux emplacements différents. Une première implantation a été effectuée au niveau du linéaire de la confiserie et une deuxième au sein d'un îlot placé à proximité d'un endroit de fort trafic. Au cours de la réunion de décembre 2006, il a été décidé d'arrêter ce test en raison des taux importants de démarque constatés<sup>354</sup>.

Les exemples suivants témoignent de ces retournements de situation, de ces contrariétés qui conduisent à abandonner, reporter ou modifier le développement de certaines actions. Le directeur des marchandises a beaucoup encouragé l'utilisation des nouveaux outils de communication, développés au niveau du point de vente, par un nouveau prestataire. La plupart des fournisseurs ont développé des offres pour les tester sur le deuxième semestre 2006. Cependant, suite à un risque de conflit identifié par les services juridiques de l'enseigne avec le précédent prestataire, toutes les actions prévues ont du être reportées sur 2007. De même, le capitaine de la catégorie du café a conçu un meuble permettant

---

<sup>353</sup> « Le théâtre d'improvisation nécessite une tolérance au suspense car personne, pas même les acteurs, ne sait comment le drame s'achèvera. Dans une affaire commerciale, il se peut que le résultat ne se laisse pas voir avant que les fils reliant de nombreux projets puissent être rassemblés permettant alors de découvrir la stratégie qui se développait sous la surface ».

<sup>354</sup> Le taux de démarque est notablement plus élevé lorsque le meuble est implanté dans le rayon des produits de confiserie, c'est-à-dire dans une zone du magasin présentant un faible trafic. Par ailleurs, le directeur des marchandises, qui s'étonnait de ces chiffres élevés de démarque, a voulu savoir pourquoi le directeur du magasin n'avait pas réagi à cette perte de marge. La réponse ne manquait pas de piquant puisque le fournisseur-partenaire avait proposé de livrer gratuitement le magasin en bonbons pour le test. Même avec des taux de démarque très élevés, cela restait une bonne affaire.

d'exposer différemment les filtres à café afin de libérer des emplacements pour renforcer l'offre des dosettes. Cependant, lors de la présentation de la maquette définitive, à partir de laquelle une production du meuble avait été engagée, une voix s'est exprimée en réunion pour douter de sa conformité aux contraintes du respect de la charte graphique de l'enseigne. Enfin, toutes les équipes des fournisseurs convoitent l'exploitation des données issues de la carte de fidélité de l'enseigne. Cependant les premiers résultats obtenus sont loin d'être satisfaisants en termes de niveau de rentabilité : les taux de retour des clients ainsi « ciblés » sont trop faibles pour justifier cet investissement. Pourtant, personne ne renonce. Les équipes souhaitent, au travers de ces expériences, produire de nouvelles connaissances permettant de mieux comprendre comment utiliser ce nouvel outil sur leurs catégories de produits respectives. Une équipe impute le faible taux de retour constaté sur une offre (moins de 4%) aux critères de ciblage trop larges. Cette démonstration s'appuie sur une comparaison avec les résultats d'une offre similaire réalisée avec une enseigne concurrente. Une autre considère que le coût de ces opérations est encore trop élevé, que les critères de ciblage devraient permettre de prendre en compte davantage la catégorie socioprofessionnelle et la zone géographique des clients et, enfin, que les contraintes imposées par l'enseigne, au niveau du pourcentage de réduction sur les offres proposées, sont trop restrictives. Les déceptions des premiers résultats n'entravent en rien la croyance de ces équipes en la capacité à recruter de nouveaux consommateurs grâce à ces nouveaux outils de ciblage.

On insiste davantage sur la nécessité de rapprocher les équipes des services mercatiques du distributeur et du fournisseur afin d'affiner les critères de ciblage et d'échanger sur des expériences réussies. Le succès remarquable d'une offre sur la catégorie des couches est ainsi inlassablement commenté par le directeur des marchandises de l'enseigne. L'intérêt de cet exemple est de montrer combien les équipes transforment des nouvelles possibilités d'actions conjointes en des opérations qui n'avaient pas été anticipées. L'équipe du fournisseur-partenaire de la catégorie de la confiserie, qui s'apprête à lancer un chocolat faiblement calorique, choisi de cibler les clients du magasin qui n'achètent jamais de chocolat mais sont en revanche des consommateurs de produits diététiques d'autres catégories de produits. Faut-il utiliser cet outil lors de l'introduction de nouveaux produits ou dans le cadre d'autres situations ? Sur la base de quelles connaissances relativement aux actes d'achat d'un client peut-on élaborer des hypothèses de comportement ? Personne ne peut dire ce que sera le développement de cette nouvelle forme de communication ciblée. Le développement de la fidélité des clients pour un distributeur et la capacité à recruter de nouveaux consommateurs pour un fournisseur peuvent être présentés comme des objectifs stratégiques. Pourtant le développement de cette stratégie est un processus d'improvisation,

constitué d'essais et d'erreurs, d'hybridation des connaissances produites par ces initiatives et la capacité à faire évoluer très rapidement le processus en tenant compte des commentaires et des critiques du public.

«The slogan for the total quality movement, “Do it right the first time”, is not viable in companies trying to develop new things for which what is “right” is not yet clear. A new set of management slogans has emerged in the Internet era - sense and respond, launch and learn, try and trash - all reflecting the need to start without a script and then to create successive versions that improve on previous attempts<sup>355</sup> » (Kanter, 2002, p. 81).

---

<sup>355</sup> « Le slogan associé au mouvement de la qualité totale, « faire juste du premier coup » n'est pas viable pour des entreprises qui essaient de développer de nouvelles choses pour lesquelles « ce qui est juste » n'est pas encore très clair. De nouveaux slogans ont émergé depuis l'ère d'Internet - sentir et répondre, lancer et apprendre, essayer et jeter - exprimant le besoin de démarrer sans un script pour ensuite créer des versions successives qui améliorent les tentatives précédentes ».

## IV. L'hybridité des situations de gestion

Le concept de coopération volontariste et le modèle à deux équipes ont été proposés pour rendre compte du processus d'influence réciproque se déroulant au cours des interactions face-à-face observées. Le caractère hypercompétitif des marchés de grande consommation rend également nécessaire la recherche permanente de nouvelles possibilités d'actions conjointes. La coopération volontariste trouve sa raison d'être dans les potentialités nouvelles d'actions conjointes qu'elle recèle. Elle repose sur l'espérance de nouveaux possibles : la promesse d'une aube nouvelle. La stratégie est conceptualisée comme un processus d'improvisation guidé par un thème évocateur, une succession non linéaire d'avantages concurrentiels éphémères, un processus largement indéterminé, entretenu par une dynamique de petits gains et par l'interaction fréquente avec un public de connaisseurs. La démarche de partenariat avancé, voulue à l'origine par le directeur des marchandises de l'enseigne, est en définitive une mise en situation d'improvisation collective inédite. Elle est à l'origine de nouvelles interactions médiatisées par des instruments de gestion entre des équipes d'acteurs dont la composition traduit une distribution réfléchie des rôles. L'enjeu de ce processus consiste pour les équipes d'acteurs à reconfigurer rapidement les dimensions interactionnelle et transactionnelle de leur chaîne de valeur inter-firmes en faisant émerger des nouvelles idées et des possibilités d'actions conjointes compatibles avec leurs intérêts respectifs. L'analyse du processus d'organisation de ces échanges coopératifs singuliers constitue l'objet de cette partie.

### 1. Situation de gestion et organisation

Il n'existe pas de consensus, dans le domaine des sciences de gestion, sur la définition de ce qu'est une organisation. L'organisation est souvent présentée comme un « cadre structuré pour une action finalisée<sup>356</sup> ». On insiste alors sur les éléments formels constitutifs d'une organisation comme, par exemple, la structure, la hiérarchie, les règles, les outils, les mécanismes organisationnels, les objectifs en mettant l'accent sur la nécessaire coopération des membres de l'organisation. L'organisation s'apparente à une entité, une forme disposant de propriétés encadrant et contraignant l'action. Aux antipodes de ces approches, Weick s'intéresse au processus d'élaboration du sens au sein des organisations et place l'étude

---

<sup>356</sup> Par exemple, la définition suivante renvoie à cette notion: « L'organisation est un ensemble de moyens structurés constituant une unité de coordination ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continu en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par les membres participants » S.P. Robbins, *Théorie des organisations*, Prentice Hall, 1997.

des interactions au centre de son analyse : « Ainsi, l'importance des organisations se comprend à ce qu'elles peuvent fournir de la signification et de l'ordre face aux exigences mal définies et contradictoires de certains environnements. [...] L'idée de construction de sens souligne ceci : les gens essaient de faire en sorte que les choses se présentent sous un jour rationnel à leurs yeux et à ceux d'autrui » (2003, p. 66). Dès lors, l'organisation conçue comme une entité prend les allures d'un mythe ; l'organisation est un processus continu de création de sens dans et pour l'action.

En suivant Girin (1983, 1990), nous argumentons que le concept de situation de gestion permet de nous démarquer des définitions parfois teintées de déterminisme de l'organisation ainsi que du situationnisme radical de certaines approches. Le concept de situation de gestion, ainsi que la perspective interactionniste adoptée, font des systèmes d'activités des acteurs la source des dynamiques largement indéterminées de leur développement. Les situations de gestion observées dans notre cas ne sont pas encadrées ou dépendantes de l'existence d'une organisation au sens traditionnel et statique du terme. Il s'avère impossible de distinguer une forme organisationnelle permettant de garantir une certaine stabilité, récurrence et permanence à ces interactions. Au contraire, les situations de gestion inter-organisationnelles étudiées sont constamment menacées de ruptures, sécantes et potentiellement contradictoires avec les situations de gestion secrétées par l'existence de structures formelles. Elles se développent à l'intérieur de l'univers d'organisations formelles. Leur expansion s'effectue malgré leur existence, et, probablement, en réaction contre l'inévitable rigidification qui accompagne la mise en place de toute organisation formelle (Girin, 1990).

Une forme d'organisation est souvent présentée comme une réponse à des situations de gestion présentant une certaine permanence et stabilité ou, inversement, comme étant à l'origine de situations de gestion particulières. Girin (1990) souligne que des situations de gestion peuvent être, dans certains cas extrêmes, imposées de l'extérieur, notamment dans l'approche de l'organisation constitutive du modèle bureaucratique. L'organisation est alors appréhendée comme un emboîtement de différentes sous entités étanches qui délimitent strictement les périmètres d'interactions des différents membres de l'organisation. Les cadres d'interactions se confondent avec ceux imposés par la structure formelle. Il s'agit là d'un exemple particulier, très éloigné de notre cas. Ce dernier illustre, en revanche, l'existence de situations de gestion dont le développement est à l'origine d'une reconfiguration des périmètres d'interactions des membres de ces organisations sans qu'il soit possible d'identifier une forme organisationnelle quelconque ou une structure interne. Nous avons souligné l'équivocité des situations de gestion analysées. La confusion dans

laquelle se tiennent les différents participants en constitue un deuxième trait saillant : l'ignorance de ce qui pourrait être fait conjointement et des intentions réelles de l'autre équipe rendent problématique la définition de la situation pour les membres des interactions. De plus, si un résultat a bien été fixé pour chaque situation de gestion<sup>357</sup>, il ne fait que « dominer » et non pas « subsumer »<sup>358</sup> l'ensemble des intérêts et objectifs des différents acteurs de la situation, la plupart évoluant, d'ailleurs, au fur et à mesure du développement de la situation.

La recherche d'efficacité et d'efficience, par rapport à l'atteinte d'objectifs, est présentée comme la première justification à la mise en place d'organisations formelles (Ciborra, 1996). La structure apparaît comme l'instrument d'une logique d'optimisation. Cependant, les notions d'efficience et d'efficacité semblent d'un maniement difficile lorsqu'on essaie de les mobiliser pour l'analyse du cas. L'enjeu des échanges coopératifs inter-firmes observés ne s'appréhende pas en des termes d'efficacité ou d'efficience mais, bien plus, au travers de la recherche de flexibilité. La possibilité de co-concevoir et d'expérimenter de nouvelles combinaisons de ressources est la raison d'être principale de ces échanges coopératifs inter-firmes. Ces combinaisons sont parfois inédites ou souvent rendues possibles uniquement par les circonstances créées par le développement de la situation. Le processus d'organisation des stratégies improvisées ne peut pas s'expliquer au travers du schéma classique qui veut qu'une stratégie soit définie par des dirigeants, déclinée en un jeu d'objectifs, et qu'une organisation soit constituée pour en assurer le déploiement et le contrôle. Cette conceptualisation est probablement plus adaptée quand il s'avère possible de raisonner en termes d'avantages concurrentiels durables. Or, comme le souligne Eisenhardt (2002) : « In high velocity markets, that approach won't work<sup>359</sup> ».

---

<sup>357</sup> Rappelons qu'il s'agit d'afficher, sur une durée de trois années, des taux de croissance du chiffre d'affaires et de la marge, au niveau d'une catégorie de produits, supérieurs à ceux du marché des grandes et moyennes surfaces, et ce, à la fois pour l'enseigne de distribution et pour le fournisseur-partenaire.

<sup>358</sup> Il s'agit de la reprise de l'expression formulée par Girin.

<sup>359</sup> « Sur des marchés caractérisés par une grande vitesse [de changements], cette approche ne marchera pas ».

## 2. Non pas des « courtiers » en organisations mais des bricoleurs

Le processus d'organisation qui accompagne les stratégies improvisées ne se laisse pas appréhender comme une variété d'une des formes organisationnelles identifiées dans la littérature, à savoir la structure hiérarchique, matricielle ou plus récemment le réseau dynamique<sup>360</sup> (Miles et Snow, 1986), la *task force* ou encore le projet. Les enseignements de notre cas remettent en cause la relation dyadique entre stratégie et structure, le sens de la relation important peu. Il n'y a pas de séquence : les stratégies et l'organisation émergent de la dynamique de la situation. Cela ne va cependant pas de soi. Nous allons, dans un premier temps, confronter la notion de réseau dynamique avec notre matériau empirique pour souligner ce qui les distingue : la prise en compte de l'activité humaine instrumentée.

L'apparition du concept de réseau dynamique est d'abord imputée par Miles et Snow (1986) à l'évolution de l'environnement économique des entreprises. Ce dernier apparaît comme plus turbulent et moins prévisible. Le réseau dynamique se définit comme une combinaison unique, mais modifiable, associant stratégie, structure et processus opérationnels. Les différents éléments d'un réseau peuvent être assemblés et combinés à différents moments par les dirigeants pour faire face aux modifications de l'environnement. Trois caractéristiques méritent d'être soulignées. D'une part, le réseau dynamique décrit un ensemble de liaisons entre des organisations différentes qui évoluent dans le temps. Le réseau est transversal à différentes entreprises et s'apparente à une combinaison de morceaux d'entreprises dont chaque élément se voit doté d'une compétence spécifique qui fonde sa participation. Les mécanismes du marché, qui régulent les liaisons à l'intérieur du réseau, constituent le mécanisme de contrôle privilégié du réseau dynamique. Ils constituent aussi une forte incitation pour ses différentes composantes à maintenir une compétence distinctive. Dans un tel schéma, il existe une sorte de marché des compétences offertes par des organisations qui sont en concurrence entre elles. D'autre part, la finalité d'une telle forme n'est plus l'efficacité et l'efficacé par rapport à l'atteinte d'objectifs mais la recherche d'efficacité et de flexibilité : l'efficacité s'obtient par l'effet disciplinant du marché et la flexibilité par la capacité des dirigeants à reconfigurer les différents morceaux du réseau. Enfin, l'échange d'information à l'intérieur du réseau s'opère au travers de la mise en place de systèmes d'information intégrés entre les différentes parties. L'intensification des échanges d'information est présentée comme une panacée : transparence et computation en temps réel sont les deux garants de la préservation des intérêts de chacun et de l'efficacité du

---

<sup>360</sup> Le terme anglais correspondant est *dynamic network*.

fonctionnement du réseau. La gestion d'un réseau dynamique repose donc sur deux principes fondamentaux : la désagrégation verticale et l'émergence d'une nouvelle figure du manager : celle du courtier en organisations<sup>361</sup>.

Le concept de réseau dynamique comble probablement un vide théorique. Il permet de représenter des variétés de nouvelles formes inter-organisationnelles comme les alliances ou les *joint ventures*. Cependant, cette approche est inscrite dans les implicites du paradigme décisionnel : on ne quitte pas le champ des conceptualisations où le sujet agissant est impensé. La figure du courtier en organisations s'apparente à une réincarnation de la figure du commissaire priseur qui opère désormais sur le marché des compétences offertes par les organisations. La boîte noire a simplement été découpée en morceaux. L'organisation se confond avec une compétence valorisée sur un marché : ses délimitations sont les nouvelles jointures de ce découpage. Le réseau dynamique est une collection de petits bouts d'entités dont l'agencement est le fait d'un courtier et dont l'efficacité est assurée par des mécanismes du marché. La boîte noire se transforme encore un peu plus en cercueil de l'activité managériale concrète<sup>362</sup>.

Le qualificatif de dynamique, accolé au terme de réseau, doit également être nuancé. Le concept de réseau dynamique apparaît davantage comme un nouvel avatar de la relation dyadique supposée entre stratégie et structure. Seul le rythme de l'alternance entre les deux éléments de la relation s'accélère mais son caractère séquentiel demeure préservé. Il permet sans doute de rendre compte d'une manière plus satisfaisante de l'émergence de nouvelles formes inter-organisationnelles et de leur évolution entre deux dates données. Cependant, la vision demeure statique : le constat, entre deux périodes de temps, d'une évolution de l'agencement des différentes parties d'un réseau constitue le caractère dynamique du concept. Les auteurs demeurent bien silencieux sur la dynamique concrète qui conduit à cette transformation.

Les données de notre cas nous permettent de formuler les remarques suivantes. Il ne semble pas possible de faire coïncider le développement des relations inter-firmes observées avec l'émergence d'une forme organisationnelle particulière que ce soit la hiérarchie, la structure matricielle ou le réseau dynamique. La vitesse et la fréquence avec lesquelles les recombinaisons de ressources ont lieu à l'intérieur des ensembles relationnels

---

<sup>361</sup> Les auteurs emploient les termes de *vertical disaggregation* et de *brokers*.

<sup>362</sup> L'insistance des auteurs pour souligner le remplacement des activités de planning et de contrôle par des mécanismes de marché est ici éloquent.

inter-firmes observés sont les éléments décisifs. Les acteurs tentent en permanence de nouvelles expériences qui conduisent parfois à modifier des arrangements organisationnels existants, voire à en créer des nouveaux. La tentative d'organiser les réunions entre le représentant de la force de vente et le chef de rayon au niveau du point de vente à partir des « fiches diagnostic » ou des « potentiels de croissance » en constitue un exemple.

La dynamique de la situation est à l'origine du processus continu de transformation des formes organisationnelles survenant à différents moments. L'actualisation fréquente des stratégies permettant de développer conjointement les catégories de produits constitue l'enjeu principal de ces échanges coopératifs. Il s'agit de maîtriser le développement d'un objet complexe, la catégorie de produits, en actualisant fréquemment le sens de la relation inter-firmes. L'organisation est le processus conjoint de recréation vivante du sens de la relation. Il vise à permettre la reconfiguration fréquente des dimensions transactionnelle et interactionnelle des processus opérationnels conjointement gérés.

Dans ces environnements hyperconcurrentiels, les surprises auxquelles doivent faire face les équipes d'acteurs, à la fois sur les marchés des produits de grande consommation et au niveau de la distribution des produits alimentaires en grande surface, constituent le motif principal de ce besoin d'organisation. L'actualité, souvent mouvementée, de ces relations inter-firmes en est à l'origine. Le caractère émergent de ces nouveaux agencements de ressources ainsi que le processus de « destruction - recréation » de nouvelles combinaisons défient toute explication par la mobilisation du concept de réseau dynamique : « [...] In a rapidly changing environment none of the well-known organizational arrangements may work to optimize resource utilization<sup>363</sup> » (Ciborra, 1996).

Notre cas remet en cause les frontières théoriques entre le stratégique et l'opérationnel, la relation dyadique supposée entre stratégie et structure, l'emphase mise sur les objectifs de long terme pour privilégier la prise en compte de l'actualité de la relation et l'importance de l'activité managériale dans le développement de ces stratégies. Les stratégies improvisées sont avant tout des stratégies émergentes, liées aux circonstances du moment. Elles sont le produit de l'activité managériale située, de la dynamique de la situation. Il nous faut donc penser différemment le processus d'organisation de ces stratégies : rien n'est statique et déterminé. Il ne s'agit pas de nier l'existence d'éléments structurels comme des outils, des

---

<sup>363</sup> « [...] Dans un environnement aux changements rapides, aucun des arrangements organisationnels bien connus ne permettra l'optimisation de l'utilisation des ressources ».

formes organisationnelles, des règles, des normes, des objectifs ou des procédures mais, bien plus, de s'intéresser à la manière dont ils sont activés en situation par les managers et à leurs effets pratiques. Les acteurs de ces situations de gestion ne sont pas des courtiers en organisations mais des bricoleurs.

La dynamique de la situation de gestion est le produit de l'activité managériale instrumentée. Les acteurs agissent lors d'interactions pour tenter de réduire l'ambiguïté, l'équivocité et la confusion de la situation. Maîtriser le développement d'une catégorie implique d'être en mesure de répondre, même partiellement, à la question : « Que pourrait-on faire ensemble ? Quelles nouvelles coopérations devons-nous favoriser ? ». La question du sens de la relation inter-firmes est centrale. L'efficacité ne se mesure pas en référence à des objectifs clairement définis mais par la capacité à prendre en compte *tous* les éléments pertinents d'une situation et leurs interrelations.

Le concept de situation de gestion permet l'activation dans des situations sociales des notions de structure formelle, d'objectifs ou encore d'outils de gestion : ces éléments apparaissent comme des ressources symboliques, des instruments, engagés par les acteurs au cours des interactions face-à-face. Girin (1990) souligne qu'une situation de gestion constitue un niveau intermédiaire entre une perspective macroscopique qui met l'accent sur les éléments structurels d'une organisation et une perspective microscopique qui met l'accent sur les individus dans leur singularité : « La notion de situation de gestion [...] se situe également entre une perspective de détermination par des « lois générales », et une perspective où l'on accorderait la place prépondérante à l'idée de libre arbitre des acteurs. Elle ne postule aucune prééminence d'un ordre de faits sur les autres, par exemple du matériel sur le social ou inversement de l'économique sur le relationnel » (Girin, 1990, p. 148). Le processus d'organisation émerge de la dynamique de la situation de gestion autant qu'il la soutient. Il apparaît à la fois comme le produit et le support du processus complexe et conjoint d'actualisation du sens des relations inter-firmes.

En nous appuyant sur les travaux de Raulet-Croset et Journée (2008), nous soutenons que les deux processus d'organizing et de strategizing sont indissociables du concept de situation de gestion. Ces deux processus placent les pratiques et les activités des acteurs au cœur de leur dynamique de développement. Or, les pratiques et les activités sont toujours situées (Raulet-Croset et Journée, 2008) spatialement, temporellement et sont également, dans notre cas, toujours orientées vers autrui. Les systèmes de pratiques et d'activités doivent être analysés par rapport au développement d'une situation de gestion et non pas en référence à des objectifs, un processus compris comme une réification d'un enchaînement

de tâches interdépendantes, un réseau d'entreprises présentant des propriétés structurantes ou encore un projet. La question n'est pas tant d'optimiser un ensemble de tâches interdépendantes mais, bien plus, de rendre intelligible la situation de gestion conjointement pilotée, de tester de nouvelles combinaisons de ressources, de savoir quoi faire ensemble, quels acteurs faire entrer dans la situation à des moments opportuns. Un des enseignements importants du cas est précisément de souligner l'importance de l'activité managériale lors des interactions face-à-face dans la maîtrise du développement des situations de gestion. Il nous semble possible d'argumenter que, dans notre cas, le processus d'organisation (organizing) suit le processus stratégique (strategizing) « as the left foot follows the right<sup>364</sup> » et qu'ils sont indissociables de la dynamique de la situation.

### **3. L'hybridité des situations de gestion**

Nous avons proposé le concept de coopération volontariste pour désigner des pratiques coopératives fondées sur un lien de solidarité organique. Elles se développent à partir de la volonté de placer le concept de catégorie au cœur d'une réflexion conjointe et fréquemment actualisée portant sur le sens des relations inter-firmes qui revêtent un caractère stratégique pour les différentes parties. Le caractère hypercompétitif de ces marchés et les nombreuses et fréquentes surprises, qui émaillent leur développement, rendent nécessaire l'actualisation fréquente des stratégies co-conçues. La capacité à redéfinir l'articulation des dimensions transactionnelle (que pourrions-nous faire ensemble ?) et interactionnelle (quelles nouvelles coopérations devons-nous favoriser ?) des relations inter-firmes, au niveau d'une catégorie, est à l'origine de l'émergence des stratégies improvisées. Les pratiques coopératives sont orientées vers la maîtrise d'un objet complexe, le développement de la catégorie de produits. La reconfiguration permanente du système conjoint d'activités en constitue la manifestation visible. Elle permet de tester, d'explorer de nouvelles combinaisons de ressources afin de s'adapter aux variations perçues de l'environnement, aux surprises, voire à en provoquer.

L'approche volontariste des acteurs est à l'origine de la mise en mouvement d'une situation de gestion équivoque et confuse. La responsabilité du développement de ces situations de gestion est partagée entre les différents responsables du distributeur et des fournisseurs. Des collectifs d'acteurs vont être constitués afin d'apporter des réponses à la situation de gestion. Leur composition varie selon la dynamique de la situation. Il s'agit de penser et

---

<sup>364</sup> « Le processus d'organisation suit le processus stratégique de la même manière que le pied gauche suit le pied droit ».

reconfigurer rapidement le système d'activités conjointement géré par le fournisseur et le distributeur de manière à gagner en flexibilité, en vitesse d'exécution et à s'adapter aux surprises. Cependant, ce système conjoint d'activités chevauche partiellement, et seulement partiellement, les systèmes d'activités propres à chaque entreprise. Les productions statutaires (Durand, 2005) d'un industriel des produits de grande consommation et d'un distributeur fondent leur identité et leur valeur économique. Elles ne se recoupent que très partiellement. Ces collectifs rassemblent des équipes qui doivent en permanence considérer deux perspectives à la fois. Ils recherchent la double maîtrise du développement du système d'activités de leur propre entreprise et de celui du système d'activités conjoint au fournisseur et au distributeur. Les possibilités d'actions conjointes envisagées ne peuvent être que symbiotiques à l'ensemble constitué par les deux systèmes d'activités propres à chaque firme, dont une partie uniquement se recoupe. Ces situations de gestion conjointes présentent un caractère d'hybridité au sens défini par Virkkunen : « An individual's or group's agency<sup>365</sup> has this character of hybridity when the individual or group evaluates the present from two perspectives at the same time and orients to interrelated future developments in two activity systems. Hybrid agency thus presupposes as its context a long-term collaboration between two activity systems that preserve their identity in the collaboration and a platform that bridges the divergent activities and supports their coordination. [...] This form of agency differs qualitatively from the various kinds of combined agents that are formed in organizations by collecting specialists into task forces, projects or cross-functional and multi-professional teams to deal with a transitory problem or task<sup>366</sup> ».

Ces situations de gestion rassemblent deux équipes d'acteurs, dont la composition varie dans le temps, selon les besoins ressentis par les responsables de faire entrer dans la situation de gestion de nouveaux participants, d'introduire de nouvelles ressources (des nouveaux artefacts, des institutions comme l'ECR). Le caractère d'hybridité de ces agencements souligne un point fondamental pour notre cas : les pratiques coopératives trouvent leur fondement dans le besoin de réinvestir conjointement et fréquemment le sens

---

<sup>365</sup> La traduction française du concept « agency » s'avère périlleuse. Il nous semble que, dans ce contexte, ce terme désigne à la fois l'état d'être en action et présente également l'action humaine comme une forme d'instrumentalité. Nous avons choisi de le traduire par le terme, pas tout à fait satisfaisant, « d'action » en français.

<sup>366</sup> « L'action d'un individu ou d'un groupe présente ce caractère d'hybridité lorsque l'individu ou le groupe évalue le présent selon deux perspectives en même temps et oriente vers de futurs développements qui seront étroitement liés au sein de deux système d'activités. L'action hybride présuppose un contexte de collaboration de long terme entre des systèmes d'activités qui préservent leur identité dans cette collaboration et une plateforme qui établit les liens entre les différentes activités et permet leur coordination. [...] Cette forme d'action diffèrent qualitativement des divers types de combinaisons d'agents qui sont constituées dans les organisations en rassemblant des spécialistes au sein de *task force*, de projets ou d'équipes trans- ou multifonctionnelles pour résoudre des tâches ou des problèmes transitoires ».

du concept de catégorie de produits. Il ne s'agit pas d'optimiser des processus opérationnels existants, de piloter un projet commun, de négocier sur la base de positions préétablies, de mobiliser un groupe d'experts pour apporter des réponses à un problème ponctuel et spécifié. Il s'agit d'hybrider des points de vue en mêlant les voix des acteurs qui peuvent contribuer à ce processus continu de recréation vivante du sens donné à ce concept. Le concept de catégorie de produits repose sur l'hybridation de compétences spécifiques aux systèmes d'activités propres au distributeur et au fournisseur. L'hybridation est bien plus qu'une addition : c'est la création de nouveaux possibles. Les stratégies relationnelles improvisées sont des activités de prospection, de projection conjointe dans des futurs désormais pensables et possibles. Les stratégies relationnelles improvisées reposent sur la capacité à entrevoir, ensemble, ici et maintenant, ces nouveaux futurs. Il ne s'agit pas seulement de moments de « flashback » mais, surtout, des activités conjointes de « flashforwarding ».

Les managers engagés dans ces échanges coopératifs ne s'apparentent pas à des courtiers en organisation mais sont des bricoleurs qui testent et explorent de nouvelles combinaisons de ressources pour produire des connaissances au niveau d'une catégorie de produits. Ces nouvelles possibilités d'actions conjointes sont le produit des interactions entre les équipes d'acteurs. Elles ne sont pas immanentes, en attente d'être découvertes. Elles ne sont pas non plus permanentes mais liées au contexte spatialement, temporellement et socialement situé des interactions. Ces possibilités nouvelles sont circonstancielles et liées à la dynamique de la situation : elles n'existent que dans un espace socio-temporel donné.

Nous soutenons que la valeur de la production instrumentale, rendue possible par la dynamique de la situation, s'appréhende, pour les différentes équipes, par la capacité à faire émerger une plateforme commune : « a laboratory for rapid restructuring<sup>367</sup> » (Weick). Cette plateforme est une sorte de cognition distribuée qui permet l'actualisation des éléments pertinents pour redéfinir la situation de gestion conjointe. « [...] A platform is a forum for exteriorizing production-related processes and activities. It represents a sort of distributed cognition, or collective consciousness, about the state or affairs that is relevant to the production and its development<sup>368</sup> ». Il se pourrait bien que, dans notre cas, la capacité à organiser cette plateforme commune, qui ne détermine rien mais permet aux équipes

---

<sup>367</sup> « Un laboratoire pour une restructuration rapide ».

<sup>368</sup> « Une plateforme est un forum permettant d'extérioriser des activités et des processus liés à la production. Elle représente une forme de cognition distribuée, une sorte de conscience collective sur l'état des affaires qui est pertinente pour la production et ses développements futurs ».

d'acteurs de se situer par rapport à l'évolution rapide des systèmes d'activités propres au fournisseur et au distributeur, constitue la valeur de la production instrumentale commune : « A platform defines a domain of action, within which variety of stances and attitudes that range from controversy to peaceful coexistence and cooperation can emerge<sup>369</sup> ».

---

<sup>369</sup> « Une plateforme définit un domaine d'action, au sein duquel une diversité de positions et d'attitudes allant de la controverse à une coexistence pacifique et la coopération peuvent émerger ».

## **Conclusion**

La dimension relationnelle et profondément sociale des stratégies improvisées au niveau d'une catégorie de produits a été argumentée. Elles émergent d'un processus d'hybridation des compétences et des connaissances produites conjointement au niveau d'une catégorie lors d'interactions face-à-face. La nature de la coopération est volontariste au sens où nous l'avons définie précédemment. Elle repose sur la capacité des acteurs à harmoniser des points de vue qui, sans être nécessairement antagonistes, ne sont pas non plus *a priori* complémentaires. Un processus d'influence réciproque est au cœur des stratégies improvisées : « nous plus vous » qui influence « vous plus nous ».

Le contexte relationnel dans lequel s'inscrivent ces interactions présente des caractéristiques singulières : l'absence de liens hiérarchiques ; la durée très courte des échanges interpersonnels ; les barrières sociales liées à l'appartenance des participants à des entreprises et des métiers différents ; l'impossibilité d'échanger certaines informations ; la gestion de systèmes d'activités complexes et pas toujours compatibles ; l'interventionnisme des pouvoirs publics ; le caractère hyperconcurrentiel des marchés des produits de grande consommation ; les surprises qui animent le cours des événements.

Les réunions d'évaluation des performances des catégories de produits, qui rassemblent les deux équipes d'acteurs, constituent un matériau vivant intéressant pour comprendre la dynamique de ces situations de gestion présentant un caractère d'hybridité. Nous soutenons que la complexité de la situation, l'impossibilité de décrire simplement ce qui doit être fait par l'autre équipe et la difficulté à accéder à la réalité du respect, par l'autre équipe, du système de normes et de valeurs sur lequel la démarche de partenariat s'est engagé, posent avec acuité la question de l'évaluation de la compétence des collectifs constitués. Bayart (1995) a entrouvert une porte, lorsqu'il a montré, à partir de l'analyse d'un matériau historique, l'intérêt d'adopter une perspective dramaturgique pour rendre compte de la manière dont les objets sont engagés dans les contextes de l'action. Nous allons maintenant éclairer notre matériau vivant de terrain de cette belle lumière.

## Chapitre 7

# L'importance du maniement des impressions d'autrui

---

« Au milieu de la représentation  
par exemple au milieu de l'aria de la vengeance  
s'arrêter de chanter  
laisser tomber les bras  
ignorer l'orchestre  
ignorer les partenaires  
ignorer le public  
tout ignorer  
rester là  
et ne rien faire  
et tout regarder fixement  
regarder fixement vous comprenez  
brusquement tirer la langue »

Thomas Bernhard, *L'ignorant et le fou*

« Glenn avait eu une préférence marquée pour le mot et le concept de sombreur, je m'en souviens parfaitement, le sombreur lui était venu à l'esprit dans la Sigmund Haffnergasse. Quand nous regardons les gens, nous ne voyons que des mutilés, nous a dit un jour Glenn, mutilés extérieurement ou intérieurement, ou intérieurement et extérieurement, rien d'autre, pensai-je. Plus longtemps nous regardons un homme, plus il nous paraît mutilé, c'est qu'il est mutilé au point que nous refusons de croire qu'il le soit à ce point, et pourtant il l'est. Le monde est plein de mutilés. Nous sortons dans la rue et nous ne rencontrons que des mutilés. Nous invitons quelqu'un et nous avons un mutilé à la maison, c'est Glenn qui parle, pensai-je. »

Thomas Bernhard, *Le naufragé*

### Introduction

Le cadre d'analyse de la représentation théâtrale, esquissé par Goffman (1973) dans son ouvrage *La mise en scène de la vie quotidienne*, sera mobilisé afin d'argumenter et de conceptualiser la dimension dramaturgique qui imprègne l'activité des acteurs, lors des interactions face-à-face. Les fondements théoriques justifiant l'adoption de cette perspective seront d'abord explicités. Ensuite, les concepts centraux élaborés par Goffman - l'équipe, la représentation, la définition officielle de la situation, et les techniques de maîtrise des impressions - étayeront l'analyse des pratiques de coopération dramaturgique intra et inter équipes observées.

Les données du cas soulignent que la dramatisation de l'activité des acteurs ne se limite pas, dans les situations observées, aux pratiques de coopération dramaturgique. Elle recouvre, également, la mise en scène de scènes de rupture, d'indignation ou de séduction. Leur objectif premier est d'interpeller l'autre équipe sur des faits qui seraient, probablement, passés inaperçus autrement. L'adoption de cette perspective nous amènera à spécifier le rôle singulier joué par les objets de gestion qui sont engagés par les acteurs au cours des interactions face-à-face. Ce sont des accessoires dramaturgiques au service des représentations, partiellement improvisées, des acteurs de ces relations.

Les problèmes dramaturgiques posés aux équipes d'acteurs, lors des interactions face-à-face, doivent s'appréhender dynamiquement. La démarche *croissance plus* repose sur des objectifs et des attentes, en termes de comportement, qui ont été proclamés haut et fort, lors des réunions de lancement. Ils ont été précisés dans des documents formels, comme la charte de collaboration et le *plan d'affaires conjoint*. Ces éléments permettent aux acteurs de s'accorder sur la définition officielle de la situation. Le développement dans la durée de la coopération inter-firmes suggère une complexité supplémentaire, en termes de mise en scène, pour les différentes équipes. Elles doivent projeter une définition de la situation acceptable par l'autre équipe tout au long du développement de la situation de gestion. Goffman argumente que le problème n'est pas tant le degré réel d'adhésion d'une équipe d'acteurs à la définition officielle de la situation, mais le fait qu'elle constitue une sorte d'engagement moral envers l'autre équipe. La révélation ultérieure de faits ou d'événements contredisant la définition officielle de la situation fait courir le risque d'une suspension ou d'une rupture de l'interaction. Les conséquences pour le devenir de la relation dans son ensemble peuvent être bien plus fâcheuses que l'embarras ou le naufrage éprouvé par certains acteurs, au moment de l'effondrement ou de la rupture de l'interaction.

Les situations d'évaluation conjointe de la performance sont fatales au sens de Goffman : elles sont problématiques et elles tirent à conséquence. Les interactions se déroulent dans un climat où la fatalité est partout présente. Chaque participant court, toujours, le risque d'être discrédité. Le discrédit peut frapper un individu ou une équipe d'acteurs considérés comme les représentants d'un ensemble social plus vaste. Les sources du discrédit sont complexes et difficilement maîtrisables en raison, précisément, de cette ambiance fatale. Les effets du discrédit peuvent être d'une ampleur variable. Sur le plan de la relation inter-firmes, un discrédit irréparable touchant une équipe d'acteurs représentant une organisation peut venir affecter l'ensemble des membres de cette même entreprise intervenant, à d'autres niveaux, au sein de l'espace relationnel inter-firmes. Le risque est celui de la stigmatisation ; ce handicap collectif contaminant l'ensemble des représentants d'une même entité, engagés

dans la conduite d'activités, dont le bon déroulement dépend de pratiques coopératives inter-firmes désormais compromises.

## I. Les fondements théoriques de la perspective dramaturgique

La dramatisation de l'activité des acteurs lors d'interactions face-à-face a été soulignée, à plusieurs reprises, lors de la première partie de ce travail de thèse : la mise en scène de la scène de rupture avec le fournisseur de la catégorie des fromages a été peaufinée et jouée avec l'éclat le plus vif par l'acheteur de l'enseigne. L'insistance du responsable de l'équipe du fournisseur de la catégorie des produits gazéifiés à maintenir une distance statutaire avec deux membres de sa propre organisation illustre, une nouvelle fois, ce phénomène. L'entrée en réunion de ces deux collaborateurs n'a été autorisée, qu'une fois achevée la présentation de certaines données, dont on peut cependant douter du caractère confidentiel. De même, la mise en scène efficace orchestrée par le responsable des flux de marchandises de l'enseigne constitue un troisième exemple : à l'aide de photographies judicieusement choisies, il donne le coup de grâce à l'équipe du fournisseur de la catégorie des produits de charcuterie. Cette dernière termine la réunion comme assommée par ces révélations auxquelles on a pris soin de donner un certain relief.

« Le monde entier, cela va de soi, n'est pas un théâtre, mais il n'est pas facile de définir ce par quoi il s'en distingue » (Goffman 1973, p. 73). L'observation, sur une année entière, de dizaines de réunions opposant ces différentes équipes nous a confortés dans la justesse de cette affirmation qui n'était, au départ, qu'une intuition. Nos travaux de recherche ont été organisés pour tenter de comprendre le sens de la dramatisation de l'activité des participants, palpable au niveau de chaque interaction face-à-face. L'enjeu de l'appréhension de ce phénomène est apparu, très rapidement, comme un élément central du cas. Goffman en donne la définition suivante : « En présence d'autrui, l'acteur incorpore à son activité des signes qui donnent un éclat et un relief dramatiques à des faits qui, autrement, pourraient passer inaperçus ou ne pas être compris » (Goffman, 1973, p. 36). Il convient de spécifier le rôle de la dramaturgie dans la conduite de l'interaction face-à-face et, par extension, dans le développement des relations inter-firmes sur une longue période. Le cadre conceptuel de la représentation théâtrale, développé par Goffman, sera mobilisé à cet effet.

Goffman définit une organisation sociale « comme un lieu entouré de barrières s'opposant en permanence à la perception, dans lequel se déroule une activité régulière d'un type déterminé » (*ibid.*, p. 225). L'activité, qui se produit à l'intérieur d'une organisation sociale, est toujours orientée vers autrui et nécessite, pour être intelligible, une activité interprétative. L'organisation sociale constitue le cadre de l'interaction, un lieu physique composé d'un décor et d'objets divers à l'intérieur duquel une action collective prend place. De ce point de

vue, l'organisation est indissociable de l'interaction : l'une se dissout avec la fin de l'autre. Le problème principal auquel sont confrontés les participants à une interaction est de parvenir à définir la situation afin de pouvoir adopter une ligne de conduite et ajuster leur comportement en conséquence : « Par situation sociale, j'entends toute zone matérielle en n'importe quel point de laquelle deux personnes ou plus se trouvent mutuellement à portée de regard et d'oreille » (Goffman, 1987, p. 91). Les participants sont en mesure de faire sens de ce qui se passe, *hic et nunc*, au moyen d'une activité interprétative. Chaque individu mobilise et fait évoluer des cadres d'interprétation, au cours de l'interaction, afin de donner un sens aux signes qui auront été perçus. Ce n'est qu'une fois la situation définie que les participants vont pouvoir interpréter la signification de ce qui est dit et de ce qui est fait au cours de l'interaction. Le choix de l'adoption de la ligne de conduite, qui leur semble la plus appropriée par rapport à la sauvegarde de leurs intérêts bien compris, en dépend.

Cette définition implique deux considérations importantes pour notre recherche. La première renvoie à la nécessité, pour les équipes d'acteurs appartenant à des entreprises différentes, de parvenir à élaborer un langage commun. La capacité à engager une action collective conjointe est en jeu. L'intelligibilité de l'action collective n'est pas un donné, mais le fruit de ce processus continu d'interprétation. Les acteurs de ces relations appartiennent à des entreprises dont les activités économiques principales ne se recoupent que partiellement. Chaque équipe défend des intérêts parfois antagonistes et dispose d'un système de valeurs, de normes, de règles et de procédures spécifique. Renoncer à prendre en compte ces caractéristiques causerait les plus grands dommages à l'interprétation du cas. Ces différences significatives forment, en effet, des barrières sociales supplémentaires par rapport à celles rencontrées dans un contexte intra firme. Définir correctement la situation s'avère une activité complexe en raison de toutes ces barrières sociales.

La deuxième implication fondamentale de cette définition est de souligner toute la difficulté, pour une équipe d'acteurs, d'accéder à la réalité des convictions et des objectifs de l'autre équipe. L'appréciation de l'intensité des efforts réellement entrepris par l'autre équipe pour le développement et la réalisation du plan d'action conjointement élaboré, est rendue ardue par l'existence de ces barrières sociales. Il est, par exemple, très difficile de pouvoir s'assurer de la loyauté de l'autre équipe envers le respect des engagements inscrits dans la charte de collaboration. Cette dernière est intégrée dans les documents formels explicitant le processus de la démarche *croissance plus*. Ces éléments ont été diffusés à l'ensemble des partenaires sélectionnés. Cependant, tout le monde s'est empressé d'oublier cette charte de collaboration et personne ne l'a signée. Pour s'approcher de la réalité des convictions et des efforts de l'autre partie, il faudrait disposer d'un accès privilégié à des informations

qualitatives, quantitatives ou confidentielles, dont on peut douter qu'elles soient un jour révélées, du moins volontairement.

Il est intéressant de remarquer qu'aucune équipe ne cherche à obtenir, au cours des interactions, des informations qui, par réciprocité, pourraient lui être demandées en retour. Par exemple, il ne viendrait à l'esprit d'aucun participant de questionner l'autre équipe sur les conditions commerciales consenties ou obtenues avec un concurrent. Chaque équipe garde jalousement la réalité des conditions commerciales négociées avec des organisations concurrentes. De même, le niveau de marge obtenu avec le fournisseur-partenaire par le distributeur n'est jamais comparé, en public, au niveau de marge moyen obtenu par l'enseigne sur la catégorie. Cet élément de l'analyse est important. Il éclaire un trait essentiel du cas : chaque équipe va évaluer l'intensité de l'engagement et la loyauté de l'autre équipe uniquement à partir d'hypothèses. Ces dernières sont mises à l'épreuve au cours de chaque interaction face-à-face. La vie organisationnelle éprouvée par chacun des acteurs partage, avec la vie quotidienne de chaque individu, cette caractéristique fondamentale : nous ne vivons que sur des hypothèses : « Il est également très important pour nous de prendre conscience du fait que nous ne gouvernons notre vie, nous ne prenons nos décisions, nous n'atteignons nos buts dans la vie quotidienne ni au moyen de calculs statistiques ni par des méthodes scientifiques. Nous vivons sur des hypothèses. Je suis, par exemple, votre invité. Vous ne savez pas, vous ne pouvez pas poser de façon scientifique que je n'ai pas l'intention de voler votre argent ou vos petites cuillers. Mais par hypothèse, je n'en ai pas l'intention et vous me traitez en invité » (Goffman, 1973, p. 13)<sup>370</sup>.

L'argument développé par Goffman et mobilisé pour l'analyse du cas peut être exposé ainsi : puisque les jugements formulés et les décisions prises par les différentes équipes reposent sur des hypothèses qui ne peuvent pas être vérifiées dans leur intégralité, les participants aux réunions n'ont pas d'autre choix, au cours des interactions face-à-face, que de se fier aux apparences. L'interprétation des signes émis, intentionnellement ou non, par l'autre équipe, durant l'interaction, constitue une source de cette évaluation. De ce point de vue, ces réunions s'apparentent à des épreuves. Elles débouchent sur l'actualisation des jugements portés par une équipe sur l'autre équipe quant à sa capacité à être un partenaire loyal et à la hauteur des attentes exprimées par l'autre équipe. Ces jugements reposent, au moins

---

<sup>370</sup> Passage cité par Goffman *La mise en scène de la vie quotidienne*, 1973, p. 13. Ce dernier est extrait de : *Social Behaviour and Personality, Contributions of W.I Thomas to Theory and Social Research*, New York; Social Science Research Council, 1951, p. 5

partiellement, sur la crédibilité de la représentation<sup>371</sup> ressentie par une équipe. L'évaluation porte sur le respect des engagements pris conjointement de mobiliser tous les moyens nécessaires pour assurer le succès de la démarche *croissance plus*. Cette analyse suggère, qu'au cours des interactions face-à-face, les acteurs vont mobiliser différentes sources d'information pour actualiser les hypothèses servant de base à la construction de leur jugement relativement à la capacité de l'autre équipe de jouer le jeu de cette coopération. L'apport de Goffman est notamment de montrer que les impressions ressenties constituent une source d'information essentielle pour l'actualisation de ce jugement.

Par ailleurs, il existe, probablement, une relation inverse opposant le degré de contrôle exerçable, par une des équipes, sur les informations sélectionnées et exposées par l'autre équipe, et le degré d'influence de la source d'information constituée par les impressions ressenties au cours des interactions face-à-face. Plus ce degré de contrôlabilité<sup>372</sup> est faible pour une équipe, plus cette dernière sera sensible aux signes émis, intentionnellement ou non, par l'autre équipe au cours de la représentation. C'est précisément à ce niveau, que l'analyse de Goffman est pertinente, pour rendre compte de certains comportements observés dans notre cas. Elle permet de comprendre le soin apporté par les participants pour maintenir, en public, une cohérence de l'expression de l'ensemble de l'équipe en recourant à l'emploi de techniques de maîtrise des impressions. Goffman souligne, en effet, que les impressions que nous ressentons ne sont pas fonction du degré de sincérité ou d'honnêteté de celui qui s'exprime. Elles sont davantage fondées sur sa capacité à maintenir une cohérence dans son expression : « La capacité d'expression d'un acteur (et par conséquent son aptitude à donner des impressions) s'exprime sous deux formes radicalement différentes d'activité symbolique : l'expression *explicite* et l'expression *indirecte* » (*ibid.*, p. 12).

L'expression *explicite* renvoie à la conception traditionnelle de la communication prise dans un sens strict. L'expression *indirecte* désigne, au contraire, l'ensemble des gestes, attitudes, qui sont du registre du non-verbal. Ils constituent des actions probablement moins intentionnelles. L'argument est donc qu'un public, lors d'une interaction, dispose de deux sources d'information : l'une formelle provenant de la communication explicite de l'acteur, l'autre, informelle et moins aisément contrôlable, constituée par l'ensemble des actions non

---

<sup>371</sup> Goffman définit la représentation comme la totalité de l'activité de l'acteur qui se déroule dans un laps de temps caractérisé par la présence continue de l'acteur en face d'un ensemble d'observateurs influencés par cette activité.

<sup>372</sup> Nous proposons de définir le degré de contrôlabilité d'une information comme la capacité à juger de la plausibilité des hypothèses qui ont servi à son élaboration.

verbales émanant de l'acteur ou de l'équipe d'acteurs. Les deux sources sont sujettes à l'interprétation. Selon cette analyse, il est toujours possible de tester les aspects les plus contrôlables du comportement de l'acteur par l'intermédiaire des aspects supposés les moins contrôlables. Goffman conclut en rappelant qu'il est tout aussi indispensable, à un acteur honnête et sincère qu'à un acteur malhonnête, de faire attention à la cohérence de son expression : ce qui est en jeu, au cours d'une interaction, c'est la crédibilité de la représentation qui est donnée.

Contrairement à l'idée du sens commun, il semblerait bien que, pour assurer la crédibilité de sa représentation, la sincérité de l'acteur ne soit en rien une condition nécessaire ou suffisante, mais qu'il faille soigner la cohérence de l'expression de l'acteur tout au long de l'interaction en : « Veillant à mettre du naturel dans [sa] représentation au moyen d'expressions appropriées, à en éliminer les expressions qui pourraient discréditer l'impression produite, et prendre garde que le public ne [lui] prête des significations inattendues » (*ibid.*, p. 68).

## II. Une nouvelle hiérarchie dans l'ordre des faits

L'observation du déroulement des interactions face-à-face conduit à souligner la dramatisation de l'activité des acteurs. A ce stade de la démonstration, il convient de clarifier ce que Goffman entend par l'adoption d'une perspective dramaturgique, et ce, afin d'éviter tout malentendu. En aucun cas, nous ne voudrions donner l'impression de négliger ou d'occulter les autres dimensions, notamment économique, de ces pratiques coopératives. La perspective dramaturgique ne se substitue pas aux autres perspectives qui sont habituellement retenues pour l'analyse des interactions : elle se superpose à elles. Nous allons proposer une transposition du modèle esquissé par Goffman à notre cas. Il est possible de considérer toute organisation sociale selon quatre perspectives différentes :

<b>Les différentes perspectives d'analyse d'une organisation sociale.</b>	<b>Les principaux questionnements posés par l'adoption d'une perspective particulière.</b>
Economique	Quels sont les enjeux et les finalités économiques pour les différentes équipes d'acteurs qui sous-tendent l'interaction ? Au nom de quels objectifs économiques se réunissent-ils ?
Politique	Comment les acteurs mobilisent-ils les ressources ou se créent-ils des ressources pour influencer sur le cours de l'interaction ?
Statutaire	Comment la coexistence et la reconnaissance de différents statuts hiérarchiques structurent-elles des rapports entre des catégories d'acteurs au cours des interactions ?
Culturelle	Quels sont les systèmes de valeurs, les normes sociales et morales qui guident l'activité des acteurs au cours des interactions ?

### **Grille d'analyse des interactions face-à-face adaptée du modèle de Goffman (1973).**

« On remarquera que tous les faits que l'on peut établir à propos d'une organisation relèvent simultanément des quatre perspectives, mais que l'adoption d'une perspective particulière entraîne une hiérarchisation différentes des faits » (*ibid.*, p. 227). L'intérêt d'adopter une perspective dramaturgique n'est pas d'analyser, pour elles-mêmes, les techniques de maîtrise des impressions employées par les acteurs au cours de leurs représentations. Il s'agit de faire saillir des faits qui autrement seraient passés inaperçus, si on s'en était tenu à l'adoption d'une perspective d'analyse unique. La perspective dramaturgique se superpose aux autres perspectives d'analyse ; elle les « colore » en permettant d'établir une hiérarchie

nouvelle dans l'ordre des faits. L'approche de Goffman se distingue, sous cet angle, de celle esquissée par Habermas. Girin souligne que, dans l'ouvrage *Théorie de l'agir communicationnel* (1987), Habermas évoque quatre catégories autonomes d'« agir » ; l'agir téléologique, l'agir régulé par des normes, l'agir dramaturgique et l'agir communicationnel. Cependant, il doute de la possibilité de considérer l'agir dramaturgique comme une catégorie autonome : « L'agir dramaturgique, quant à lui, évoque une catégorie de phénomènes bien connus en pratique, mais peu étudiés dans notre domaine. Un des exemples les plus évidents est celui de la nécessité dans laquelle on se trouve souvent de permettre à l'autre de « sauver la face », par exemple dans une négociation, ou encore dans un rapport hiérarchique. Un autre exemple est celui des signes et des symboles, qui manifestent les appartenances à des groupes ou qui traduisent un statut : costumes, bureaux, styles langagiers, etc. [...] Cependant, il est douteux que l'on doive considérer cette catégorie comme autonome, ou que l'on puisse imaginer d'autres catégories tout aussi isolables en principe. Pourquoi pas, par exemple, un « agir ludique », orienté vers l'action pour elle-même, dont il est difficile de penser qu'il serait totalement absent des jeux de pouvoir, jeux d'argent, jeux avec des machines, qui ne sont pas absents des activités que nous étudions » (Girin, 1990, p. 152-153).

Isoler l'activité dramaturgique du reste de l'interaction reviendrait à analyser les techniques de maîtrise des impressions ou les signes et les symboles pour eux-mêmes. La contradiction avec le concept de situation sociale serait patente. Cela mènerait, inévitablement, à une sorte de naturalisation du phénomène : on serait tenté de répertorier des actes dramaturgiques ou de conférer un sens dramaturgique à des symboles, un peu à la façon dont on ajoute un sens nouveau à un mot du dictionnaire. Or, l'approche dramaturgique de Goffman est dynamique et orientée vers la nécessité, dans toute situation sociale, de définir continûment la situation. Cela signifie, concrètement, de pouvoir être en mesure de donner une signification à ce qui est dit et à ce qui est fait. L'enjeu est d'adopter une ligne de conduite compatible avec la définition de la situation que l'on souhaite projeter, et ce, alors même que la perception de cette réalité nous échappe toujours en partie, en raison de l'existence de barrières, notamment sociales. L'activité dramaturgique est, de ce point de vue, une nécessité pour rendre intelligible la situation sociale et pour tenter d'en maîtriser le développement. Elle constitue un trait fondamental pour l'analyse de certaines situations de gestion caractérisées par un temps limité d'interaction et par la rapidité avec laquelle les jugements actualisés au cours de ces interactions sont exécutés. L'importance de l'activité dramaturgique déployée s'explique aussi par les nouvelles contraintes de temps, de lieu et d'action qui s'imposent à ce genre de spectacle : « Une diapositive, une idée, un chiffre », telles semblent être les nouvelles règles dramaturgiques qui contraignent ces collectifs

d'acteurs et rythment le déroulement de leurs interventions officielles. C'est en deux heures de temps au maximum, lors de réunions trimestrielles regroupant, en moyenne, une vingtaine de personnes, qu'il convient de recréer le sens de la relation inter-firmes dans ses dimensions transactionnelle et interactionnelle. Cela s'apparente, parfois, à une véritable gageure puisque les sujets potentiellement embarrassants, pour l'une ou l'autre des parties, ne font jamais défaut. Nous argumentons que le processus de récréation vivante du sens de la relation inter-firmes se joue au cours de ces interactions face-à-face et repose, essentiellement, sur l'exercice d'une compétence situationnelle particulière : la compétence dramaturgique. Nous soulignerons, dans la suite de la thèse, qu'elle se trouve être également une compétence distribuée.

### III. La définition officielle de la situation

Les interactions face-à-face reposent sur le respect de principes, de règles, de valeurs et sur la fixation officielle d'objectifs à atteindre. Ces éléments ont été explicitement énoncés et constituent les bases de la définition officielle de la situation. La charte d'engagements synthétise les principales attentes, en termes de comportements attendus des deux équipes d'acteurs. Le propre d'une définition officielle de la situation est qu'il n'est précisément pas possible d'en projeter une autre sans courir le risque de subir des conséquences qui pourraient être fâcheuses (Goffman, 1973).

#### Charte d'engagement « croissance plus »

1. Nous nous engageons à faire du projet « croissance plus » un enjeu majeur dans chacune de nos organisations.
2. Nous sommes convenus d'une démarche conjointe pour la mise en place de Business Plan, de projets qui en résultent avec des objectifs identifiés et les ressources nécessaires, ainsi que de la mise en place de revues de performance régulières autour d'indicateurs partagés.
3. Nous nous considérons comme solidairement responsables de l'atteinte des résultats des projets que nous aurons définis ensemble.
4. Nous nous engageons à ce que les conditions commerciales (CGV, CGA, ...) soient en phase avec les projets.
5. La compétitivité de nos enseignes ainsi que l'accès aux meilleures conditions du marché sont assurés.
6. Nous nous engageons à ce que les acteurs de cette approche soient gagnants.

Le caractère très général de cette charte est manifeste. Elle ne s'accompagne pas de mécanismes de contrôle précis, permettant de s'assurer de la conformité du comportement d'une équipe sur des points vérifiables. L'inexistence de clauses contractuelles et l'absence de procédures visant à instaurer une transparence dans les échanges d'information méritent d'être soulignées. Cependant, l'analyse de Goffman nous permet de soutenir que cette charte d'engagements fait peser, sur les équipes, une contrainte particulière ; une contrainte d'ordre dramaturgique. Il est probable qu'aucune des équipes ne respecte cette charte d'engagements sur tous les points cités. Aucune équipe d'un fournisseur-partenaire n'a véritablement l'intention de se conformer à cette charte dans son intégralité. Cela impliquerait de privilégier un client, certes influent et important, au détriment des autres distributeurs. Toutefois, l'histoire récente des relations entre les fournisseurs internationaux

de produits de grande consommation et les distributeurs a démontré les risques d'un tel choix. La consolidation des centrales d'achats, dans le secteur de la grande distribution, rend peu plausible l'existence d'écarts globaux significatifs, au niveau des conditions commerciales accordées par un fournisseur. Si un fournisseur s'engageait dans cette voie, il s'exposerait aux aléas d'un jeu dangereux. L'élément significatif, pour un fournisseur international, lorsqu'il prépare les négociations commerciales, n'est pas la diversité des enseignes mais le nombre limité des centrales d'achats. Elles ont été constituées, soit au moyen de fusions d'entreprises du secteur de la grande distribution, soit par la création d'entités juridiques communes à des enseignes. Il est risqué, pour un fournisseur, de s'engager dans la différenciation en termes de conditions commerciales envers ses clients. Ils sont de moins en moins nombreux et de plus en plus concentrés. L'embaras éprouvé atteint assurément son paroxysme dans le cadre d'une fusion entre différentes centrales d'achats. En effet, le scénario suivant se répète alors implacablement : les conditions sont comparées et alignées sur le mieux-disant. Parfois, on exige du fournisseur incriminé, une forme de compensation pour les écarts défavorables, ainsi révélés par cette comparaison<sup>373</sup>. Pour autant, cette charte d'engagements existe. Aucun fournisseur ne l'a signée, exprimant ainsi, les limites à leur bonne volonté. Toutefois, il est impossible pour une équipe de prétendre ne pas être informée de son contenu. La contrainte est donc d'ordre dramaturgique. Les équipes d'acteurs doivent faire en sorte de ne jamais donner l'impression d'enfreindre ces engagements. Elles doivent faire preuve de circonspection et apporter une réponse acceptable, lorsque l'autre équipe choisit de mettre en avant des faits, qui pourraient être interprétés comme constituant un accroc véritable à ces engagements.

La définition officielle de la situation repose sur des principes et des engagements suffisamment vagues et flous pour permettre aux équipes d'acteurs de s'accorder en réunion. Néanmoins, cette définition officielle fait peser une contrainte d'ordre dramaturgique aux équipes d'acteurs. Elle est d'autant plus forte lorsqu'on considère l'interaction dynamiquement : c'est au cours d'une succession d'interactions, espacées dans le temps, que cette définition officielle de la situation doit être soutenue, autant que faire se peut : « L'accord entre les définitions de la situation projetées par les différents participants est en général assez grand pour éviter toute contradiction patente. Il ne s'agit pas, en l'occurrence,

---

<sup>373</sup> L'anecdote suivante a été relatée par un acheteur de la centrale d'achats du groupe de distribution. Quelque temps après la fusion entre deux enseignes de distribution, qui a conduit aux départs d'acheteurs assez mécontents, certains fournisseurs appelaient pour demander plus de discrétion envers la tenue des contrats définissant les conditions commerciales. En effet, des fournisseurs se sont retrouvés dans la situation embarrassante, et somme toute assez pénible, de négocier avec un acheteur d'une autre centrale d'achats qui ostensiblement avait déposé sur leur bureau une copie des accords passés par ce fournisseur avec la centrale d'achats du groupe de distribution concurrent ...

d'un consensus du même type que celui qui s'établit lorsque chacune des personnes présentes exprime en toute sincérité ses sentiments réels et se trouve en toute bonne foi d'accord avec les sentiments exprimés par ses partenaires. Ce genre d'harmonie est un idéal optimiste et en tout état de cause il n'est pas nécessaire au bon fonctionnement de la société. On attend plutôt de chacun des participants qu'il réprime ses sentiments profonds immédiats pour exprimer une vue de la situation qu'il pense acceptable, au moins provisoirement, par ses interlocuteurs. Le maintien de cet accord de surface, de cette apparence de consensus, se trouve facilité par le fait que chacun des participants cache ses désirs personnels derrière des déclarations qui font référence à des valeurs auxquelles toutes les personnes présentes se sentent tenues de rendre hommage » (*ibid.*, p. 18).

Dans le cadre de la démarche *croissance plus*, l'adhésion à la définition officielle de la situation s'exprime par les professions de foi, dont les exemples suivants constituent des variations sur le même thème : l'engagement répété de chaque équipe de tout entreprendre pour « atteindre les objectifs » ; la « joie » manifestée par les participants, lors des réunions de lancement, d'avoir été sélectionnés ; l'affirmation répétée d'une « obsession quotidienne à créer de la valeur » pour les deux entreprises en améliorant, d'une façon continue, les processus opérationnels inter-firmes. On se réjouit de pouvoir, enfin, travailler en bonne intelligence ; on vante le professionnalisme des équipes. Les équipes des fournisseurs font mine de croire, que la négociation commerciale classique, n'est plus qu'un levier parmi d'autres pour développer la croissance des affaires au niveau d'une catégorie. D'autres arbitrages semblent désormais possibles au sein de l'enseigne. De même, les équipes du distributeur ne contredisent pas les équipes des fournisseurs qui se présentent comme les experts de la catégorie. Leurs représentants affirment qu'ils placeront l'intérêt de la catégorie, considérée globalement, avant l'intérêt bien compris de leur propre organisation au sein de la catégorie. Nous allons montrer combien la mobilisation du cadre d'analyse, préalablement exposé, nous permet de douter de ces affirmations. C'est à une sorte de traversée des apparences que nous allons désormais procéder.

## IV. Des équipes s'exposant consciemment à la fatalité

A plusieurs reprises, nous avons fait, implicitement, référence à la notion de jeu pour décrire cette forme de coopération volontariste et résistible : les stratégies relationnelles improvisées s'apparentent à des activités de prospection. Ces dernières débouchent, éventuellement, sur des paris conjointement tentés, sur des idées nouvelles, des concepts émergents des interactions face-à-face. Nous rejoignons le point de vue exprimé par Ciborra (1996) selon lequel, dans les environnements imprévisibles et rapidement changeants : « strategy is about betting<sup>374</sup> ». Une brève incursion dans le domaine de la théorie des jeux est probablement légitime pour comprendre en quoi les principaux concepts, qui lui sont associés, nous procurent un matériau pour éclairer notre cas. A cette occasion, nous ferons de larges emprunts à Goffman qui, dans son ouvrage, *Les rites d'interaction* (1974), s'est livré à une critique constructive de la théorie des jeux pour l'analyse des situations sociales.

### 1. Une ambiance fatale

La démarche de partenariat avancé peut s'appréhender comme un jeu mettant en relation des équipes d'acteurs qui s'influencent réciproquement, au cours d'activités de prospection et d'évaluation. Le prix du jeu est la co-conception de nouvelles combinaisons de ressources favorablement perçues par chaque équipe. Il s'ensuit un ensemble de paris conjointement tentés qui déclenchent, à leur tour, d'autres activités de prospection, à l'intérieur des vastes ensembles relationnels inter-firmes. Ces possibilités nouvelles émergent seulement dans le cadre socio-spatio-temporel que constitue la récurrence d'interactions. Elles sont rendues accessibles par la volonté commune de maîtriser le développement de situations de gestion complexes, présentant un caractère d'hybridité et dont la problématisation a été renouvelée par l'introduction du concept de catégorie de produits. L'enjeu de ce jeu est représenté par la continuité de cette coopération volontariste, qui est constamment menacée de contretemps et de ruptures. Les conséquences qu'une rupture des interactions pourrait entraîner sur la relation inter-firmes considérée globalement sont difficilement prévisibles.

Il est possible d'observer, à ce stade, qu'aucune probabilité théorique ou vraie ne peut être formulée dans ces situations puisqu'on ne parie pas sur des résultats clairement identifiés à l'avance mais sur des intuitions, des présomptions de logique. De plus, contrairement aux jeux de « pur hasard » et aux compétitions de la vie courante, le jeu analysé ici présente

---

<sup>374</sup> « La stratégie, c'est faire des paris ».

deux singularités supplémentaires qui ont été soulignées par Goffman : « La vie quotidienne est d'ordinaire tout à fait différente. Certes, l'individu y engage des paris et y prend des risques, quand, par exemple, il choisit un emploi plutôt qu'un autre ou décide de changer de région. Qui plus est, il arrive qu'il soit forcé de prendre plusieurs décisions vitales en même temps, donc de parier à un rythme élevé pendant une brève période. Mais, le plus souvent, la phase de détermination - la période durant laquelle se déterminent les conséquences du pari - est longue, parfois étendue sur des dizaines d'années, et suivie d'un dévoilement et d'un règlement eux-mêmes prolongés. La propriété distinctive des jeux de hasard et des compétitions est que, les paris faits, *la détermination des résultats et la distribution des paiements ne forment qu'un unique trait d'expérience* » (Goffman, 1974, p. 127).

La fréquence des paris engagés par les équipes apparaît élevée en raison des nombreuses possibilités explorées, dans tous les domaines relatifs à la gestion d'une catégorie de produits. Cependant, il n'y a pas d'immédiateté entre l'identification d'un pari possible, l'engagement du pari et la détermination des résultats. L'utilisation des données issues du traitement des cartes de fidélité de l'enseigne, pour l'élaboration d'offres promotionnelles ciblées, illustre la durée nécessaire entre le moment d'engagement du pari et la révélation des résultats. Pour parvenir à monter une opération de cette nature, il convient d'identifier des critères de ciblage, de tester des associations supposées entre différents actes d'achat des clients visés, de construire une offre reposant sur ces hypothèses, d'en personnaliser l'envoi aux destinataires au moyen de l'émission de coupons identifiables. Il faut ensuite attendre la fin de la période de validité de cette offre pour pouvoir analyser les taux de retour associés. Entre temps, bien d'autres paris auront été lancés. Ces derniers auront apporté leur lot d'expériences nouvelles contribuant ainsi à modifier, non pas la valeur escomptée du jeu, qui apparaît comme mal connue voire inconnaissable, mais plutôt l'utilité subjectivement escomptée de jouer. Quant à la distribution des paiements, la question est principalement de savoir comment les gains éventuels seront répartis entre les équipes. Force est de constater, qu'il n'existe pas de règles de répartition des gains fixées à l'avance. Les exemples du développement des conditionnements en prêt-à-vendre ou en cross-selling indiquent l'absence et la difficulté de la mesure conjointe des enjeux économiques de ces paris pour les différentes parties. Le silence des équipes sur ces questions, pourtant essentielles et légitimes, traduit le fait que, sous ce rapport, la démarche de partenariat avancé ne modifie que fort peu les pratiques usuelles entre le distributeur et le fournisseur. Si les règles de répartition des gains et des efforts d'investissement ne sont pas directement évoquées par les fournisseurs, c'est, probablement, qu'ils savent trop bien celles qui seront appliquées.

Les interactions observées offrent donc toujours des occasions à saisir pour les équipes,

cependant elles se laissent difficilement apprivoiser par le cadre traditionnel d'analyse de la théorie des jeux. Il s'agit d'un drôle de jeu puisque, en maintenant une référence explicite au vocabulaire de la théorie, sa continuité repose davantage sur l'évolution de l'utilité subjectivement escomptée par les participants. Cette notion d'utilité trouve, dans notre cas, deux limites. D'une part, nous avons souligné les différences objectives d'intérêts opposant certains membres d'une même équipe. Les acheteurs sont nettement moins bien disposés envers la démarche *croissance plus* que leurs collègues appartenant à la direction des marchandises. Ils préféreraient, assurément, vaquer à d'autres occupations, plus en ligne avec leurs activités d'acheteur, que d'assister à ces réunions coûteuses en temps. Il n'est pas certain qu'ils s'accommoderaient volontiers d'un succès retentissant de cette démarche. Il semble dès lors impossible de réduire les utilités subjectives, propres à chaque membre d'une équipe, au postulat de l'existence d'une unité subjective de l'équipe. L'utilité subjective englobe une variété de considérations comme l'excitation du jeu, le goût du risque, l'évaluation subjective de l'intérêt économique de la collaboration. Ces éléments sont d'autres différences qui affectent le déroulement du jeu et donc le jeu lui-même (Goffman, 1974). L'aspect séduisant du concept d'utilité trouve sa limite dans l'irréductible complexité de la modélisation du cas.

D'autre part, évaluer une utilité subjective revient à accorder, dans le présent, une valeur aux conséquences des paris, qui ne se feront sentir que bien plus tard, à l'issue d'une autre séquence d'activités de prospection. Ceci constitue une complexité supplémentaire et redoutable pour l'application de cette théorie au cas : « L'idée même de valeur, cette idée que l'on peut mesurer quantitativement les mises et les prix, recèle un point important. Une pièce de monnaie a à la fois une valeur sociale et une valeur subjective, dues à ce que le fait de la gagner ou de la perdre permet ou non au joueur de faire ensuite. C'est là la *conséquence* du pari, c'est-à-dire *la capacité d'un résultat à déborder les limites du moment où il se distribue, pour influencer objectivement la vie ultérieure du parieur* ». [...] De même que le « produit » est l'équivalent en valeur du résultat, la « conséquence » représente l'équivalent humain du produit. Par là, on passe d'enjeux et de prix clairement définissables à des produits échelonnés qu'on ne saurait décrire que vaguement. On quitte les jeux limités pour entrer dans les vastes arènes de l'existence » (Goffman, 1974, p. 130-131).

Les situations observées diffèrent sur d'autres points importants du cadre d'analyse traditionnel de la théorie des jeux. Premièrement, nos « joueurs » disposent de très peu de libre arbitre. Les acteurs en interaction font probablement preuve de libre arbitre lorsqu'ils choisissent un emploi plutôt qu'un autre ou présentent librement leur démission. Une fois l'emploi accepté, ils sont contraints de jouer la panoplie des rôles associés à leur

personnage, sauf à risquer des conséquences fâcheuses pour leur propre carrière. Ce n'est pas l'expression d'un libre arbitre entier que nos joueurs manifestent lors de leurs retrouvailles face-à-face mais, bien plus, un engagement d'abord lié à la nécessité de tenir son rôle. Les participants sont physiquement présents parce qu'ils espèrent, peut être, tirer quelque profit de la rencontre mais, surtout, parce qu'ils ne peuvent pas faire autrement. Ces personnages pénètrent au cœur des situations de gestion en raison d'un trait commun qui illumine leur fonction professionnelle respective : ils sont responsables, à des degrés divers, de la gestion d'une catégorie de produits. On retrouve l'idée, exprimée par Girin, d'un collectif d'acteurs qui s'apparente davantage à « l'équipage du bateau, sous l'aspect des interdépendances des destins et de la nécessité de la survie » (Girin, 1995, p. 245). Ces situations sociales sont peut être des paris, mais des paris qui ne se font pas tout à fait avec la gaîté du libre arbitre. Renoncer à ces occasions, signifierait se priver des profits certes lointains mais possibles qui pourraient résulter d'un engagement dans ces situations risquées et prometteuses. Cela reviendrait, également, à s'exposer au jugement, probablement défavorable, de l'autre équipe et à devoir subir les conséquences de son exécution.

Deuxièmement, les activités de prospection recouvrent l'engagement conjoint dans un système d'activités qui sont problématiques et tirent à conséquence. Elles sont problématiques car il n'est pas possible de spécifier, à l'avance, tous les paris qui peuvent, pourront ou pourraient être tentés conjointement, ni tous les résultats possibles associés à chacun d'entre eux. Pourtant, une fois le pari engagé, son résultat va être, dans le temps, révélé, notamment sous l'influence mutuelle et réciproque des acteurs, qui vont contribuer, par leurs activités ultérieures, à sa détermination. Nous avons ici un point important qui différencie nettement notre cas, d'autres situations de jeu où le résultat se détermine dans un délai très bref : « La chute d'une pièce de monnaie est entièrement déterminée par des facteurs tels que la position des doigts du lanceur, la hauteur du lancer, les courants aériens (avant et après le lancer), etc. » (Goffman, 1974, p. 125). Lorsque les équipes choisissent de parier sur le lancement d'offres promotionnelles personnalisées, en utilisant les nouvelles possibilités de ciblage des consommateurs, le résultat du pari ne sera connu que bien plus tard, à l'issue d'un processus social complexe qui contribuera en partie, et seulement en partie, à sa détermination. Ces activités de prospection sont, en ce sens, problématiques.

Elles tirent également à conséquence dans la mesure où elles affectent le devenir immédiat de la relation inter-firmes à un double niveau. D'une part, les décisions prises lors de ces réunions de tester de nouvelles combinaisons de ressources vont, inmanquablement, déclencher une série d'activités nouvelles à l'intérieur des périmètres des interactions inter-

firmes, voire au-delà. Ces activités prospectives ne sont pas confinées et limitées dans le temps. Elles résonnent dans le vaste domaine des systèmes d'activités façonnant les chaînes de valeur conjointes aux différentes équipes. D'autre part, nous avons suggéré que le fait de parier n'était pas, à proprement parler, une option pour les équipes mais davantage une condition du maintien de cette collaboration approfondie. L'activité de prospection est indissociable d'une autre activité : l'activité d'évaluation du développement de la situation de gestion. Chaque interaction face-à-face, est une épreuve qui débouche sur l'actualisation de jugements portés par une équipe sur une autre. Le jugement et son exécution ont aussi des conséquences sur ces activités de prospection : ils peuvent en affecter la continuité ou la profondeur. Ces activités de prospection sont donc des activités fatales au sens de Goffman<sup>375</sup>.

Elles ont, sous ce rapport, beaucoup plus à voir avec les activités de chercheurs d'or ou de prospection minière car elles sont soumises à une fatalité d'une nature différente que les jeux de « pur hasard » ou les compétitions. Elles sont sujettes aux coups du sort, aux hasards et aux aléas qui pimentent la vie organisationnelle. Le caractère fatal des situations de gestion observées mérite d'être souligné car, la plupart du temps, l'organisation apparaît comme une réponse pour l'atténuer fortement : « A l'opposé du temps mort, on trouve le temps plein, le monde du travail sérieux et collectivement organisé, où les efforts de chacun s'engrènent à la demande des autres, qui attendent les fournitures, les équipements et les services dont ils ont besoin pour remplir leurs propres obligations. La production y est enregistrée, et des sanctions viennent frapper ceux qui négligent de s'en acquitter. Bref, la division du travail et l'organisation de la chaîne productive relie de façon très conséquente le présent de chaque individu à l'avenir proche d'autres personnes. Pourtant, il est rare que l'on prête attention à la gravité de ce fait. Certes, les résultats sont plus ou moins inscrits à l'avance mais la probabilité de les voir se produire est si élevée qu'il n'est guère nécessaire d'y veiller. Il n'y a rien à peser, à décider ni à définir ; nulle alternative n'est à envisager. Une telle activité tire bien à conséquence, mais, étant bien dirigée, elle n'a rien de problématique » (Goffman, 1974, p. 132).

Goffman distingue trois sources différentes de la fatalité, qui demeure un trait fondamental de la condition humaine. La fatalité peut surgir de circonstances fortuites, du délicat maniement des impressions d'autrui et de la vulnérabilité du corps des individus. Seules les

---

<sup>375</sup> « Et pourtant, il peut arriver qu'une activité soit problématique et qu'elle tire à conséquence. Celle-là, je la nomme fatale, et c'est d'elle que nous allons parler » (Goffman, 1974, p. 134).

deux premières seront ici analysées. La fatalité fortuite constitue la première source de la fatalité. Elle désigne des activités qui, rapprochées les unes des autres, confèrent à certaines d'entre elles un caractère fatal, sans qu'elles aient été engagées ou pensées comme telles initialement. Il semblerait bien, que nos situations de gestion soient abondamment exposées à ce type de fatalité fortuite. Par exemple, une équipe d'un fournisseur expose le choix réalisé, quelque temps auparavant, de moderniser leurs lignes de production. Seulement, aucune solution technique n'a été prévue pour permettre l'automatisation d'un conditionnement en prêt-à-vendre pour les produits exposés en fond de rayon. Ou encore, la brouille, probablement passagère, entretenue avec un fournisseur international au sujet d'un dossier connexe et qui, parfois, concerne des entités du groupe de distribution situées à des milliers de kilomètres de la France, profite à son concurrent direct : sa candidature, pour devenir le fournisseur-partenaire d'une catégorie, en France devient soudainement plus attractive. De même, jouer le rôle de partenaire d'une catégorie confère certains avantages inattendus. Lorsque les approvisionnements des magasins sont rendus problématiques par des conditions météorologiques extrêmes et une pénurie conjoncturelle des moyens de transport, des choix volontaires de rationnement de certaines références doivent être faits. Les arbitrages entre marques sont aussi un moyen, pour les responsables de l'enseigne, de soutenir la dynamique du partenariat engagé, de mettre en scène « un petit gain ». Enfin, la décision d'une enseigne concurrente, de proposer une offre promotionnelle spectaculaire, et dont on peut se demander si elle ne se situe pas aux limites de la légalité, va tirer à conséquence pour l'équipe du fournisseur-partenaire indirectement impliquée par cette offre. C'est une certitude si cette offre est révélée le jour même où se tient une réunion d'évaluation des performances : le contenu des échanges s'en trouvera considérablement affecté. La fatalité fortuite est partout présente. Elle se manifeste d'autant plus fréquemment que la démarche de partenariat avancé n'est pas détachable du contexte relationnel d'ensemble.

La deuxième source de la fatalité éclaire davantage les fondements des pratiques de coopération dramaturgique que nous allons, ensuite, étudier. Les activités analysées sont socialement situées. Le maniement des impressions d'autrui revêt une grande importance. Le traitement qui sera réservé à une équipe dépend, en partie, du respect des critères moraux et des règles de bonne conduite auxquels les équipes ont explicitement consenti en s'engageant dans la démarche de partenariat avancé. La perte involontaire de contrôle de soi par un équipier, ou encore, l'impossibilité de produire des impressions propres à témoigner du respect du système de règles et de valeurs communément accepté fait courir des risques à l'interaction. Ces événements tirent à conséquence, dans la mesure où ils modifient le traitement qui sera, ensuite, réservé à l'équipe incriminée. Aussi le respect des

convenances et des normes de comportement associées à la démarche *croissance plus* s'interprète d'abord comme des précautions élémentaires prises par les équipes pour se prémunir contre un enchaînement fatal. Il ne préjuge en rien du sentiment réel d'adhésion des acteurs à ce système de règles et de valeurs supposé commun.

L'originalité de notre cas se situe, également, à un autre niveau. Dans la vie de tous les jours, y compris dans la vie organisationnelle, les acteurs n'ont pas nécessairement conscience du caractère fatal des activités qu'ils entreprennent : « Dans bien des cas, une fatalité inévitable se résout de telle sorte que les personnes impliquées demeurent inconscientes des risques qu'elles viennent pourtant de prendre. (De telles occurrences, en voiture par exemple, constituent par elles-mêmes des sujets d'étude intéressants.) Quant à la fatalité due aux événements exceptionnels, elle est en grande partie considérée de façon rétrospective : ce n'est qu'après coup que l'individu redéfinit sa situation passée comme fatale, et c'est alors seulement qu'il mesure la conjoncture qui l'a amenée. Les fatalités rétrospectives ou inaperçues abondent, mais nous ne nous en occuperons pas » (*ibid.*, p. 140).

La conscience partagée, par tous les participants, que tout est possible est, au contraire, la marque distinctive de ces relations inter-firmes. Tout le monde est conscient de l'ambiance fatale dans laquelle baignent ces interactions : « S'il est vrai que les individus et ce qu'ils font sont toujours soumis à une certaine fatalité fortuite, il est des entreprises qui y sont si exposées que leur vulnérabilité même sert à les définir. Là où la coordination et la dissimulation sont vitales, toute une série de petites anicroches imprévues cessent d'être remédiables et deviennent fatales » (*ibid.*, p. 135). Goffman pense aux organisations criminelles quand il écrit ces lignes. Les situations fatales observées, dans notre cas, recouvrent, bien entendu, des activités tout à fait légitimes, même si la nécessité de dissimuler certains faits est également réelle. Cependant, elles se recourent, peut être, avec des activités moins honorables sur un point bien précis : la différence entre « faire une affaire » et « se tirer d'affaire » est ici très étroite. Il s'agit de deux produits des interactions face-à-face qui sont souvent recherchés mais qui se révèlent très précaires. Ils correspondent plutôt à des moments d'un processus qu'à des états stabilisés. Néanmoins, il se pourrait bien que l'on ne puisse espérer réaliser l'un sans, en même temps, s'être assuré de l'autre.

## **2. Les conséquences du discrédit et le danger de la stigmatisation**

Cooper et Slagmulder (2004) ont mené des recherches centrées sur l'analyse du contexte relationnel dans le développement des relations inter-firmes. Le cas auquel il est fait référence traite des relations entre des entreprises japonaises. Ces auteurs soutiennent, qu'il est possible de caractériser les différents états possibles d'un contexte relationnel, comme un continuum allant de « fournisseur de base » à « membre de la famille ». Ils suggèrent qu'il existe un lien entre la nature du contexte relationnel et la capacité à mettre en œuvre différentes techniques de management stratégique des coûts. Cependant, ces techniques n'offrent pas toutes le même potentiel en termes de réduction des coûts. Si le contexte relationnel entre un client et un fournisseur se caractérise par l'état « membre de la famille », il est alors possible de s'échanger des informations, en toute confiance, et de mettre en œuvre des techniques avancées permettant une gestion stratégique des coûts. Ce contexte relationnel favorable doit être encouragé puisqu'il permet les gains de réduction des coûts les plus importants. L'analyse de notre cas ne nous permet pas de souscrire à ces affirmations.

D'une part, nous avons précédemment argumenté que ce n'est pas l'échange d'informations mais l'ignorance de ce qui pourrait être fait ensemble, ici, et maintenant qui constitue les fondements de ces pratiques coopératives. D'autre part, les barrières sociales sont bien réelles. Elles ne s'estompent en rien avec le temps. Elles constituent des entraves irréductibles à la survenance de cet état idéalisé où confiance, transparence, échange d'informations, et adhésion réelle de tous les participants à la poursuite d'un but commun en constitueraient les fondements. Il est cependant possible de souligner que ces barrières sociales sont d'une nature différente selon les relations inter-firmes étudiées. Le degré de sensibilité à la confidentialité des informations présentées et mises en scène en réunion est, par exemple, très différent d'une équipe de fournisseurs à une autre. Ainsi, pour une certaine équipe, tout document présenté en réunion doit avoir fait l'objet d'un accord émanant de leur service juridique. Le sujet relatif à la fixation des prix de vente aux consommateurs constitue une deuxième illustration de ces différences de sensibilité. Certaines équipes s'abritent derrière toutes les précautions oratoires possibles pour aborder, souvent indirectement, ce sujet délicat. A l'inverse, une autre équipe s'aventure sur ce terrain, pourtant glissant, sans s'émouvoir particulièrement des risques de « mauvaise » interprétation des propos tenus : quelques minutes à peine après le début de la réunion, il est clairement fait mention des efforts réalisés, par les équipes commerciales du fournisseur, pour maintenir un niveau de

prix minimum pour un produit particulièrement bataillé : les différentes enseignes de distribution étant « encouragées » à le respecter<sup>376</sup>.

Même s'il s'agit probablement d'une façon de parler, le choix de l'expression « membre de la famille » n'est pas neutre. Il évoque un climat relationnel particulier présenté comme une panacée. Cependant, cette conceptualisation est surprenante au regard des enseignements des travaux de Goffman. Une certaine complicité peut, parfois, être observée entre les équipes d'acteurs lors d'interactions face-à-face, mais elle n'est pas comparable à cette forme de familiarité, qui peut être rencontrée entre les membres d'une même famille. La situation sociale qui se développe ne compose pas un arrière plan relativement sans influence sur les activités fatales des participants. La définition de la situation sociale figure, au contraire, au premier plan de leurs préoccupations. Ces derniers sont en permanence conscients des éléments qui composent et contribuent au développement de la situation. Chaque acteur éprouve le sentiment, que sa participation à l'interaction, engage des ensembles sociaux plus vastes que leur propre individualité. Tout le monde sait bien, qu'il n'est dans l'intérêt de personne de discréditer sa propre équipe en adoptant un comportement contraire au respect des normes et des règles sociales qui s'imposent à tout participant<sup>377</sup>. Il nous semble beaucoup plus pertinent, dans notre cas, de considérer que les équipes engagées dans une relation inter-firmes, rassemblent des acteurs professionnels jouant parfaitement leur rôle. Le besoin d'échanger des informations perçues comme sensibles peut se manifester au cours du développement de la relation. Cependant, cet échange aura lieu, non pas parce que les acteurs sont « des membres de la même famille » ou se témoignent une confiance aveugle, mais parce que les circonstances le permettent.

L'analogie suggérée avec un « membre de la famille » apparaît déconcertante, lorsqu'on se place, maintenant, sur le plan des fondements des pratiques de coopération dramaturgique. Goffman a montré, qu'une des techniques de maîtrise des impressions, consiste à éviter

---

<sup>376</sup> Le souvenir de cette scène est encore très vivace. Il a donné lieu, de mémoire, à l'échange suivant entre certains participants : « On est entre nous, personne ne prend de notes mais nous recommandons à ce que les différentes enseignes maintiennent le prix de vente à ce niveau pour cette référence produit ». Ce à quoi, il a été rétorqué : « Si vous venez en réunion avec comme seule proposition de me faire augmenter mes prix, on va pas être copains très longtemps ». Par ailleurs, le sourire de l'acheteur de l'enseigne, qui ne se démentait pas lors de cet échange plutôt maladroitement engagé, nous a ensuite été expliqué par ce dernier : « Nous étions nés avant Galland ! ». Il lui semblait illusoire de vouloir piloter un prix de vente au niveau national compte tenu de la nouvelle définition du seuil de revente à perte. Avec les nouvelles règles du jeu, on revient, sous certains aspects, quelques années en arrière, au temps du « Far West » : les « bons coups » réalisés sur les prix d'un produit ou d'une promotion sont redevenus une arme essentielle de la compétition entre les enseignes.

<sup>377</sup> Cette analyse n'exclut pas que des scènes ou des ruptures d'interaction puissent se produire comme nous le verrons dans le prochain chapitre. Elle souligne simplement que la recherche d'une certaine familiarité ne préjuge en rien de la réalité des sentiments des acteurs les uns pour les autres, ni du degré de convergence de leurs intérêts, ni de la profondeur de leurs désaccords.

toute familiarité entre les équipes, à restreindre l'accès aux coulisses de la représentation et à considérer les relations uniquement sous un angle professionnel. Il s'agit d'éviter de donner à l'autre équipe des informations qui seraient de nature à discréditer le spectacle. Enfin, la vision idéalisée de la vie de famille est elle aussi bien critiquable. Il y a, dans beaucoup de familles, des secrets lourds à porter. Il n'est pas certain, que le contexte familial, soit toujours très épanouissant pour chacun de ses membres.

Nous avons souligné la vulnérabilité à la fatalité de ces situations de gestion qui recouvrent un système d'activités de prospection et d'évaluation. Toute interaction face-à-face constitue des moments où il y a des occasions à créer et à saisir ainsi que des risques à courir. Nous soutenons que la crainte du discrédit et la stigmatisation qui pourrait en résulter, constituent le fil rouge qui entretient la dynamique des situations de gestion. Le discrédit frappe un individu ou une équipe d'acteurs, ces derniers étant considérés alors comme les représentants d'un ensemble social plus vaste. Les acteurs participant à ces réunions ont conscience des conséquences probablement funestes d'un discrédit. Ils s'efforcent de l'éviter en mobilisant, collectivement, toutes les ressources possibles. L'exercice d'une compétence dramaturgique est ici essentiel. Au niveau individuel, un discrédit rejaillira sur le jugement porté par les autres membres de son équipe sur sa qualité d'équipier. La carrière professionnelle du fautif peut s'en trouver affectée. Au niveau de l'interaction, le discrédit peut conduire à la rupture de l'interaction dans le cas où il n'est plus possible de soutenir la définition officielle de la situation. L'exécution du jugement se manifeste par la privation de l'accès à cette plateforme inter-organisationnelle. La capacité à créer conjointement des nouvelles possibilités d'actions conjointes s'évapore. Ces dernières sont, certes, souvent pensables mais elles ne sont rendues possibles, ensemble, ici et maintenant, seulement au moyen de ce processus d'organisation. Au niveau de la relation inter-firmes, un discrédit irréparable frappant une équipe d'acteurs peut venir affecter l'ensemble des représentants de l'entreprise intervenant à tous les niveaux de l'espace relationnel inter-firmes. Le risque est ici celui de la stigmatisation.

## V. Des pièces morales qu'il faut savoir jouer avec éclat

Le double constat suivant émane de nos observations des interactions face-à-face. D'une part, chaque équipe prend un soin particulier à éviter de compromettre la définition officielle de la situation par l'emploi de techniques de maîtrise des impressions. De ce point de vue, les équipes d'acteurs font preuve de tact envers l'autre équipe. Elles évitent de révéler des faits ou des informations qui seraient de nature à contredire cette définition officielle mais qui sont, néanmoins, en leur possession. D'autre part, il semble aussi que la définition officielle de la situation doit être soutenue dans la durée, dynamiquement, ce qui pose des problèmes supplémentaires de mise en scène aux équipes d'acteurs. Il n'est parfois plus possible de concilier les intérêts bien compris d'une équipe avec ce qu'il conviendrait de faire pour s'y conformer. Comme aucune équipe ne renonce à ses intérêts, il s'ensuit la mise en scène de scènes d'indignation, voire de scènes de rupture, dont le rôle est, précisément, de souligner les écarts de certains comportements d'une équipe perçus par l'autre équipe par rapport à la définition officielle de la situation. Il se produit alors deux phénomènes. Soit une rupture de l'interaction a lieu car il apparaît, que la définition officielle de la situation, ne peut plus être soutenue, ce qui risque de compromettre l'ensemble de la relation inter-firmes. Soit on procède à un aménagement de la définition officielle de la situation. Dans ce cas, la scène permet d'officialiser et de prendre acte du comportement de l'autre équipe jugé incompatible avec la définition officielle antérieure de la situation.

Ces moments ne sont pas sans conséquence sur la suite du développement de la relation. D'une part, ils contribuent à faire saillir des faits défavorablement perçus par une équipe. Ces derniers vont ensuite être retenus pour actualiser le jugement porté envers l'autre équipe. C'est donc sur l'évaluation de la loyauté ou de la compétence d'une équipe que va porter cette appréciation négative. D'autre part, ces moments influent sur l'équipe prise en défaut de légèreté, vis-à-vis des engagements « contractés » initialement. Cette dernière cherchera, par la suite, à réparer cette impression défavorable en formulant, par exemple, des propositions nouvelles ou en ajustant des prises de position, sur des dossiers connexes, plus accordées avec celles de l'autre équipe. Si aucune des équipes ne renonce à ses intérêts bien compris sur certains dossiers ayant une portée limitée, il est aussi dans l'intérêt de chacune d'entre-elles de ne pas compromettre l'ensemble de la relation inter-firmes, qui pourrait survenir suite à un désaccord jugé irréparable lors d'une interaction.

Nous avons, dans le précédent chapitre, argumenté la notion de coopération volontariste en présentant le modèle à deux équipes comme une conceptualisation pertinente pour notre

cas. Ce concept est emprunté à Goffman qui le définit comme : « Tout ensemble de personnes coopérant à la mise en scène d'une routine particulière<sup>378</sup> » (Goffman, 1973, p. 81). Nous allons montrer que les pratiques de coopération dramaturgique sont une condition *sine qua non* pour la préservation de la définition officielle de la situation. En premier lieu, nous étudierons les pratiques de coopération dramaturgique intra équipe dans la mesure où elles associent les membres d'une même équipe. En second lieu, nous nous intéresserons aux pratiques de coopération dramaturgiques employées entre les différentes équipes. La difficulté du maintien de la définition officielle de la situation est liée à la coexistence de lignes de conduite qui, sans être tout à fait antagonistes, ne sont pas nécessairement complémentaires, et ce, même à l'intérieur des différentes équipes.

## **1. Des pratiques de coopération dramaturgique intra équipe**

### 1.1. La présentation d'une façade d'unité

Les différentes équipes de l'enseigne engagées dans la gestion des catégories sont composées de membres appartenant, également, à d'autres ensembles relationnels. Lors d'une réunion de suivi de la performance<sup>379</sup>, l'équipe du distributeur réunit l'ensemble des responsables concernés par cette catégorie. Seront présents des représentants de la gestion de la marchandise, de la centrale d'achats, de la gestion des flux logistiques et de l'exploitation des magasins. Le degré de solennité de la rencontre est, lui aussi, variable. Il peut s'agir, soit d'une réunion de travail préparatoire, soit d'une réunion de suivi de la performance mensuelle, en présence ou non du directeur des marchandises de l'enseigne, soit d'une réunion *top to top* à laquelle participe le Directeur général de l'enseigne. Le niveau hiérarchique des différents équipiers varie également en fonction du degré de solennité donné à la réunion. Lors d'une rencontre à laquelle participe le Directeur général, le directeur des achats, le directeur de l'exploitation des magasins de la région Ile de France, le directeur des flux logistiques alimentaires et le directeur des marchandises sont présents ainsi que leurs collaborateurs concernés mais disposant d'un statut hiérarchique inférieur. Lors de ces réunions *top to top*, une coopération étroite anime les différents membres de l'équipe de l'enseigne. Ils présentent une façade d'unité à l'autre équipe. La coopération dramaturgique, entre les membres de l'équipe, est nécessaire pour soutenir la définition officielle de la situation qui a été élaborée, en interne, au sein de l'enseigne, lors de différents comités

---

<sup>378</sup> C'est pour faciliter la lecture de la thèse que nous rappelons ici une deuxième fois cette définition du concept d'équipe proposée par Goffman.

<sup>379</sup> Nous proposons de traduire l'expression anglo-saxonne de *Business Review* par revue de performance.

exécutifs. Le Directeur général de l'enseigne apporte un soutien appuyé par sa participation directe aux réunions *top to top*. Cette présence physique est aussi un signal adressé au sein de l'enseigne. Elle témoigne de l'importance accordée par la hiérarchie à cette démarche. Il est probable que sa présence a été vivement souhaitée par le directeur des marchandises. Lors des réunions précédentes de lancement de la démarche *croissance plus*, l'équipe de l'enseigne faisait pâle figure par rapport aux équipes des fournisseurs, venues au grand complet. La plupart du temps, seuls les représentants de la direction des marchandises étaient présents. Des explications, faiblement convaincantes, de ces absences étaient fournies. Elles apparaissent difficilement compatibles avec la volonté affichée de gérer une relation fournisseur, à partir d'une réflexion collective instrumentée par l'élaboration d'un *plan d'affaires conjoint*. Par exemple, les responsables logistiques ne pouvaient pas être présents, car « leurs opérations sont menées à partir d'un autre site géographique que le siège où est implantée la direction des marchandises ». Quant aux acheteurs, ils « ont été prévenus très tardivement » de la date des réunions et ils n'ont pas été en mesure de se libérer en raison d'un « agenda surchargé ».

Si les équipes des fournisseurs faisaient preuve du tact nécessaire pour recevoir cette version des faits sans s'émouvoir, personne n'était dupe. Lors de réunions plus informelles, des fournisseurs s'interrogeaient ouvertement sur le rôle équivoque de la centrale d'achats dans cette démarche : les acheteurs ne « semblent, ni très au courant, ni très désireux d'être impliqués ». C'est aussi le sentiment qui a été livré par les équipes d'un autre fournisseur lors d'une visite effectuée à leur siège social.

La position des acheteurs au sujet de la démarche *croissance plus* a été scrutée par les fournisseurs. Ces derniers se doutaient bien des difficultés que cette nouvelle approche allait poser aux représentants de la centrale d'achats. C'est un secret de polichinelle de dire que les relations entre la centrale d'achats et la direction des marchandises n'ont pas toujours été très sereines depuis le début de cette démarche. Les tensions opposant les deux directions ont très rapidement été perceptibles. La « politique de la chaise vide » pratiquée par les acheteurs, lors des réunions de lancement, a aiguisé les soupçons. Les tensions ont ensuite éclaté au grand jour au sujet de la diffusion et de l'échange de certaines informations auprès des fournisseurs-partenaires. Le directeur des marchandises jugeait leur communication nécessaire dans le cadre de la démarche *croissance plus*. La direction de la centrale d'achats a très longtemps refusé de transmettre à la direction des marchandises la teneur des nouveaux accords commerciaux conclus, pour l'année 2006, avec les fournisseurs de marques nationales. Les raisons de la non-diffusion de ces informations, officiellement invoquées, étaient relatives à des préoccupations de confidentialité.

Il est un peu pénible, notamment pour la crédibilité des équipes de la direction des marchandises, de lancer une démarche de conception d'un *plan d'affaires conjoint*, sans connaître les dernières conditions négociées avec les industriels et, notamment, les fournisseurs-partenaires avec lesquels on tente de construire un budget. Le sujet était sur toutes les lèvres. Il a été soumis à la décision du directeur de l'enseigne qui a arbitré en faveur de la direction des marchandises. Toutefois, les acheteurs ont modifié leur angle d'attaque : ils voulaient bien désormais communiquer cette information mais ils refusaient de donner le contenu exhaustif des accords négociés... Il a fallu batailler à nouveau pour obtenir l'ensemble des éléments composant l'accord de négociation commerciale. Une partie de ces conditions est regroupée sous une ligne particulière portant le nom de *synergies*. Ces dernières résultent de la fusion entreprise, quelques années auparavant, entre deux groupes de distribution. A l'occasion de cette opération, une négociation particulière a été menée par la nouvelle direction des achats. Elle portait, spécifiquement, sur les synergies obtenues par les fournisseurs internationaux suite à la fusion entre les deux distributeurs. Selon le point de vue des acheteurs, il n'était que justice qu'ils en rétrocèdent une partie au nouveau groupe de distribution. Cette ligne *synergies* est gérée exclusivement au niveau de la centrale d'achats et apparaît comme très opaque. Les chefs de rayon, au niveau des magasins, ne voient pas directement ces conditions spécifiques dans leur système de gestion commerciale.

Toutefois, la démarche *croissance plus* peut difficilement faire l'impasse sur ces conditions. Elle vise à piloter le niveau de marge globale de la catégorie. Du point de vue du fournisseur, ce qui compte, ce n'est pas tant l'habillage juridique des conditions consenties que le montant global versé à chaque distributeur. Bien entendu, le directeur des marchandises soutient que l'ensemble des conditions négociées avec les fournisseurs pour le compte de l'enseigne doit lui être communiqué. Sa demande a posé un problème sérieux aux équipes de la centrale d'achats et notamment à son directeur. Le terme de guerre des chefs a été employé par des membres de l'équipe des marchandises pour qui ce genre de confrontation n'est, cependant, pas une nouveauté.

Enfin, une difficulté supplémentaire est apparue dans l'utilisation de cette base de données fournie par les acheteurs. Elle est liée aux retraitements nécessaires pour parvenir à des taux globaux de marge arrière qui soient comparables entre 2005 et 2006. Chaque négociation commerciale comporte son lot de changements dans la composition de la structure des accords ; certaines prestations étant, tantôt, affectées sur telle ligne budgétaire et, tantôt, sur telle autre. Il a fallu demander un taux de marge arrière qui soit comparable

entre 2005 et 2006 de manière à ne pas générer des faux écarts liés à des structures d'accords différentes. Tout ceci explique la difficulté de construire une information permettant d'approcher le niveau de marge réalisée par l'enseigne au niveau d'une catégorie, comme l'illustre la diapositive suivante qui ne manque pas de piquant.

Business Plan							
Les Objectifs 2006 communs sur la catégorie							
<b>1/ Données de marché</b>				<b>2/ Prévisions fournisseurs</b>			
	2005	Prév. 2006	Evol prév. 2006		Evol 2005	Evol prév. 2006	
Marché GMS (€)	626 903 653	626 903 653	0,00%	Fournisseur sur le Marché	-4,3%	NC	
Marché par format Hyper(€)	414 692 259	414 692 259		Fournisseur par format HS	-1,2%	NC	
Sources: Données externes							
<b>3/ Objectifs communs sur la Catégorie</b>							
		Hors projet Croissance plus		Avec projet Croissance plus			
	2005	Prév. 2006	Evolution (%)	Croissance additionnelle (%)	Objectif 2006	Evolution Total (%)	Enjeux (€)
CA TTC (€)	148 322 225	148 625 936	0,20%	0,80%	149 806 500	1,00%	1 180 563
CA HT (€)	124 015 420	124 269 360	0,20%	0,80%	125 256 454	1,00%	987 094
PDM sur Marché	23,66%	23,71%	4,84%		23,90%	23,68%	18,83%
Marge Totale	%	23,79%					
	€	29 501 013					
Vérification des AML et MB 2006 en cours							
<b>4/ Objectifs communs pour le Fournisseur sur la catégorie</b>							
		Hors projet Croissance plus		Avec projet Croissance plus			
	2005	Prév. 2006	Evolution (%)	Croissance additionnelle (%)	Objectif 2006	Evolution Total (%)	Enjeux (€)
CA TTC (€)	79 032 849	79 428 013	0,50%	0,50%	79 823 177	1,00%	395 164
CA HT (€)	66 081 060	66 411 465	0,50%	0,50%	66 741 871	1,00%	330 405
Achat vendus (€)	66 835 439	67 169 616	0,50%	0,50%	67 503 793	1,00%	334 177
Marge Brute	%	-1,14%					
	€	-754 379					
Marge Totale *	%	20,72%					
	€	13 694 449					
Participation fournisseur chez	%	53,20%	53,44%	0,16%		53,28%	0,00%
Taux de service fournisseur							0,0
Nombre de jours de stock en plateforme							0
Vérification des AML et MB 2006 en cours							

### Diapositive extraite d'une réunion mixte de lancement en avril 2006

Le bandeau blanc portant l'inscription « Vérification des AML et MB 2006 en cours<sup>380</sup> » a été apposé sur la partie du tableau correspondant aux objectifs de marge de la catégorie de produits. Il est porteur d'une signification particulière. Il doit être interprété comme un signe de la difficulté à obtenir les informations auprès de la centrale d'achats. On pourra d'ailleurs remarquer le tact dont font preuve les équipes des fournisseurs qui, lors de ces réunions de lancement, se sont toutes bien gardées de contredire la version du directeur des marchandises de l'enseigne. Personne n'est dupe et surtout pas les équipes des fournisseurs qui sont en relation étroite et permanente avec les acheteurs.

Cette tension palpable entre les membres des deux directions renforce la nécessité de la présence physique du Directeur général de l'enseigne lors des réunions *top to top*. Elle interdit, aux autres responsables de l'enseigne, de pratiquer une stratégie d'évitement. Elle les oblige à adopter une ligne de conduite en réunion compatible avec la définition officielle

<sup>380</sup> L'abréviation AML désigne les améliorateurs de négociation, ce qui signifie, le taux de marge arrière.

de la situation qu'il exprime de par son statut et à laquelle ses principaux équipiers ne peuvent pas ne pas adhérer. Elle a été validée lors de différents comités exécutifs de l'enseigne. L'observation des différentes interactions face-à-face témoigne qu'il est très rare de prendre en défaut une équipe d'acteurs relativement aux exigences dramaturgiques imposées par le maintien de *la* définition officielle de la situation. Pourtant, il est aussi possible d'argumenter, qu'une fois la représentation terminée, l'équipe ainsi constituée pour l'interaction se dissout et que la coopération dramaturgique s'estompe pour faire apparaître des lignes de conduite plus ou moins contradictoires. Nous avons assisté, par exemple, à une altercation assez violente entre un acheteur et le coordinateur de la démarche de partenariat avancé. Le premier reprochait au second de « compromettre les négociations de l'année suivante » en raison de l'échange de certaines informations contenues dans le tableau de bord de suivi de la performance de la catégorie<sup>381</sup>.

Cette analyse n'exclut pas, bien entendu, que les lignes de conduites des différents membres de l'équipe puissent évoluer dans le temps. Une fois le rappel à l'ordre effectué par le directeur des marchandises et relayé par la présence physique du Directeur général de l'enseigne, les acheteurs ont pris soin d'être présents, la plupart du temps, aux réunions suivantes. Ils ont d'ailleurs perçu tout l'intérêt qu'ils pouvaient tirer de cette démarche qui allait, probablement, faciliter la conclusion des négociations commerciales pour l'année 2007. Tous les fournisseurs-partenaires sélectionnés en 2006 souhaitaient être reconduits dans ce rôle l'année suivante. Par ailleurs, la démarche a été étendue à d'autres catégories en 2007. Il n'y a donc pas un alignement de la position de la direction des achats sur celle de la direction des marchandises mais, bien plus, une coexistence de deux lignes de conduite, dont on prend soin de mettre en avant les complémentarités et de gommer les divergences, lorsque ces dernières deviennent incompatibles avec le respect de *la* définition officielle de la situation.

Les interactions face-à-face entre des acteurs appartenant à des organisations différentes vont, en fait, s'organiser en échanges entre deux équipes d'acteurs. Chaque collectif rassemble des équipiers, dont la particularité n'est pas d'être en accord sur tous les aspects

---

<sup>381</sup> L'acheteur faisait ici explicitement référence au niveau de marge globale dégagée par l'enseigne sur une catégorie de produits. Le fournisseur-partenaire pouvait, en effet, comparer le taux de marge global réalisé par l'enseigne sur la vente de ses produits sur une catégorie avec le taux de marge global réalisé par l'enseigne au niveau de la catégorie. Pourtant, comme le rappelait le directeur des marchandises à qui on rapportait cette altercation, la plupart du temps, le fournisseur-partenaire est souvent le leader de la catégorie et donc, en vertu de son pouvoir de négociation accru sur la catégorie, affiche un taux de marge inférieur à la moyenne de la catégorie de produits, ce qui constitue plutôt un argument de négociation favorable aux acheteurs de la centrale d'achats...

de la gestion de la relation d'un fournisseur. Ils ne partagent pas une ligne de conduite commune et unique à toute l'équipe mais coopèrent à la mise en scène de l'existence d'une seule ligne de conduite compatible avec la définition officielle de la situation. Nous avons argumenté que cette dernière reposait, essentiellement, sur une présentation générale de principes, de valeurs, de normes et d'objectifs.

## 1.2. L'emploi de « techniques défensives » de maîtrise des impressions

Nos observations témoignent de la réalité des pratiques de coopération dramaturgique intra équipe. Elles reposent sur ce que Goffman nomme des « techniques défensives » de maîtrise des impressions. Il distingue la loyauté, la discipline et la circonspection dramaturgique. La loyauté dramaturgique exprime l'idée, que chacun des membres d'une équipe, lors des interactions face-à-face, ne doit rien faire intentionnellement qui pourrait discréditer la ligne de conduite officiellement projetée par sa propre équipe lors de l'interaction. Cela suppose de ne pas faire état, en présence de l'autre équipe, de désaccords internes et, également, de ne pas divulguer des informations, dont on sait qu'elles seraient de nature à discréditer sa propre équipe. De ce point de vue, toutes les équipes observées font preuve d'une loyauté totale envers leur propre équipe. Nous avons précédemment souligné la difficulté, au démarrage de la démarche *croissance plus*, de rassembler l'ensemble des responsables de la gestion d'une catégorie de produits au sein de l'équipe de l'enseigne. Pourtant, le problème posé est surtout d'ordre dramaturgique : ce n'est pas tant la présence de ces responsables qui fait défaut au moment des réunions de lancement mais leur absence qui est mise en relief. Elle est interprétée, au mieux, comme un signe d'impréparation ou, au pire, comme un aveu de faiblesse émanant de la direction des marchandises.

Cependant, une fois constituée, l'équipe de l'enseigne fait preuve d'une indéfectible loyauté dramaturgique, tout comme les équipes des fournisseurs. L'une des raisons de cette loyauté est, probablement, la conscience de tous les équipiers, de la très grande fragilité de la définition officielle de la situation qui sous-tend la démarche *croissance plus* : chacun sait qu'il ne suffirait de presque rien pour l'anéantir.

De même, en dépit des proclamations de chacun, il y a bien peu d'informations qui sont véritablement coproduites entre les acteurs. Chaque équipe présente « ses » chiffres lors des interactions sans qu'un réel échange ait eu lieu préalablement sur les hypothèses qui ont servi à leur construction. Dans le cadre de la démarche prêt-à-vendre que souhaitent développer, à marche forcée, les équipes de l'enseigne, aucune analyse économique de ses

effets sur la chaîne de valeur inter-firmes n'est conjointement réalisée. La localisation des gains et des surcoûts liés à l'adoption de ce nouveau conditionnement par les fournisseurs n'est ni spécifiée, ni discutée. Pourtant, on peut être assuré, que chaque équipe de fournisseurs a procédé dans les coulisses à des estimations chiffrées. L'accès à ces coulisses demeure cependant très restreint. Goffman observe qu'il s'agit là d'une technique propice à entretenir la loyauté dramaturgique à l'intérieur d'une équipe. Contrairement à l'idée du sens commun, on ne cherche pas à développer une familiarité entre des équipes d'acteurs coopérant ensemble mais, plutôt, à maintenir une distance entre elles. Les coulisses de la représentation sont des endroits où un membre de l'autre équipe pourrait se procurer des informations de nature à compromettre la crédibilité de la représentation de l'équipe. Dans notre cas, les équipes des fournisseurs ont, certes, une certaine idée des difficultés de l'enseigne avec les systèmes d'information. Ils reçoivent, avec plusieurs mois de retard parfois, des données correspondant aux ventes de leurs produits réalisées au niveau des magasins de l'enseigne. Cela correspond à un service qu'ils rémunèrent sous la forme d'un service distinct. En revanche, ils n'ont probablement pas pris la mesure de l'ampleur de ces difficultés : pour certaine catégorie, les données produites au niveau du calcul de la marge et exposées dans les tableaux de bord inter-firmes ne sont, tout simplement, pas fiables. Cependant, les réunions d'évaluation de la performance des catégories débutent, toujours, par une appréciation de ces indicateurs qu'on feint de prendre pour l'expression de la réalité de l'évolution de la marge au niveau de l'enseigne.

L'activité des membres de chaque équipe, au cours de l'interaction, doit être soumise à l'exercice d'une discipline dramaturgique : « Bien que l'acteur soit censé être accaparé tout entier par l'activité qu'il exerce, et bien qu'il soit apparemment absorbé par ses actions de façon spontanée, sans calcul, il doit néanmoins se détacher affectivement de sa représentation de façon à rester disponible pour faire face aux aléas dramaturgiques qui peuvent se produire » (*ibid.*, p. 204). Un acteur, faisant preuve de discipline dramaturgique, connaît son rôle par cœur, si bien qu'il sait assujettir son activité au respect de contraintes dramaturgiques nécessaires à la réalisation d'une représentation réussie. De même, s'astreindre à une discipline dramaturgique est un moyen de créer des ressources pour son équipe, lors des interactions. Il est alors possible de parer plus « naturellement » à la maladresse d'un équipier, voire à l'embarras causé par l'évocation d'un sujet délicat. Dans notre cas, il convient de souligner, que toutes les représentations comportent des moments d'improvisation. La discipline dramaturgique est une ressource pour faire face à l'imprévu, une capacité à percevoir des signes annonciateurs de tensions futures. Il s'agit de garder la maîtrise du développement de l'interaction, en improvisant une réponse qui va les désamorcer ou les atténuer. Comme cela a été argumenté dans le chapitre précédent,

improvisation n'est en rien synonyme d'impréparation.

« Loyauté et discipline, dans leur sens dramaturgique, sont des attributs indispensables aux équipiers s'ils veulent soutenir leur spectacle. De plus, il n'est pas inutile que les membres de l'équipe fassent preuve de prévoyance et fixent à l'avance la meilleure façon de réaliser le spectacle. Il faut se montrer avisé : quand on ne risque guère d'être surpris, on peut ménager des occasions de se détendre ; quand on ne risque guère d'être mis à l'épreuve, on peut donner l'éclat le plus vif aux faits les plus ternes et les acteurs peuvent jouer pleinement leur rôle, en lui conférant toute sa dignité » (*ibid.*, p. 205-206). Le degré de préparation des réunions d'évaluation de la performance des catégories est intense.

D'une part, les équipes ne sont pas constituées par hasard. Elles rassemblent des professionnels connaissant parfaitement leur rôle au sein de l'équipe et faisant preuve de discipline dramaturgique. La distribution des rôles a été soigneusement réfléchie, préalablement à la réunion. On a pris soin de faire intervenir, pour la présentation en public, les personnes disposant des compétences d'animation et de mise en scène propres à insuffler un certain dynamisme. Il convient de mettre en relief les faits sur lesquels l'équipe a prévu d'insister.

D'autre part, la méticulosité apportée à la confection de chaque diapositive et le temps consacré à la réalisation de ces présentations sont des éléments également remarquables. Une sorte de ballet s'organise entre les différents représentants des deux équipes, lors de nombreuses réunions préparatoires. La division du travail est invariable : le représentant du fournisseur « propose » une version de la présentation et le responsable marchandise de la catégorie indique les « corrections » qu'il convient d'apporter. Cette phase préparatoire est essentielle. Les équipes vont sélectionner les faits qui seront mis en avant lors de la réunion officielle pour présenter les « avancées » et les « freins » de la coopération inter-firmes. Souvent, des initiatives nouvelles s'invitent au cours de ces réunions préparatoires : chaque responsable des deux équipes a conscience, qu'il n'est tout simplement pas possible d'organiser une réunion, en présence des responsables hiérarchiques les plus élevés des deux organisations, pour faire le constat que rien n'a avancé. Par exemple, le représentant du fournisseur sur la catégorie des glaces propose de réserver, en exclusivité pour l'enseigne, la vente des produits d'une de leurs marques. Cette dernière était, jusqu'à présent, uniquement commercialisée dans le circuit de distribution spécialisée. Le développement d'un format de vente, adapté aux achats en grande surface, est envisagé. Cela donnera lieu, lors de la réunion *top to top* suivante, à une dégustation de glaces entre huit heures et dix heures du matin. Elle permettra, à l'équipe du fournisseur-partenaire, de

terminer la réunion sur une note positive, alors que son déroulement avait été plutôt laborieux, en raison, notamment, de l'absence de son Directeur général. Le responsable mercatique du fournisseur à qui il était demandé, à l'issue de la réunion, si cette proposition aurait été faite, même sans la tenue de la réunion *top to top*, a répondu, avec beaucoup de franchise : « Je n'en sais rien, ce que je sais, en revanche, c'est que je ne pouvais pas arriver les mains vides à cette réunion ».

De même, le responsable des marchandises du secteur de l'épicerie chapeaute cinq des dix-huit catégories de produits concernées par la démarche *croissance plus*. Il assiste toujours aux réunions préparatoires avec son collaborateur responsable de la catégorie. Il exige du fournisseur, que des initiatives soient prises, sur l'ensemble des leviers présentés comme prioritaires par le directeur des marchandises de l'enseigne. Il obtient, généralement, gain de cause, même s'il doit, lui-même, procéder à des aménagements. Lorsque le fournisseur n'est pas convaincu de l'intérêt d'une action, pour le développement de la catégorie, il accepte néanmoins de lancer un test sur quelques magasins. Lorsqu'il est franchement réticent, comme au sujet du développement de conditionnements prêt-à-vendre sur les produits présentés en fond de rayon, il propose une solution dégradée, par rapport à la solution cible. Ce début de réponse permet de sauver la face de son interlocuteur. Il va pouvoir argumenter que « la catégorie est en mouvement », même si, sur certains aspects, les avancées sont timides.

La circonspection dramaturgique se manifeste par le choix des équipiers, la distribution des rôles préalablement à la réunion, le soin apporté à la préparation des présentations et les nombreuses répétitions du spectacle qui sera joué. De même, l'ensemble des précautions nécessaires ont été prises, lors des réunions préparatoires, pour montrer que les « dossiers avancent ». Le contenu de la présentation est envoyé, quelques jours avant la présentation officielle, au directeur des marchandises. Il sait donc à quoi s'en tenir et prépare, en conséquence, ses interventions. Des ajustements, *in extremis*, sont parfois demandés. Les équipes du fournisseur ne sont pas nécessairement informées de ces micro-changements, qui sont loin d'être dénués d'arrière-pensées. Cela réserve parfois quelques surprises, comme en témoignent ces deux exemples survenus sur la catégorie des produits de maquillage. Ils illustrent combien il est avisé de faire preuve de circonspection dramaturgique. La gestion de cette catégorie est atypique. Ce n'est pas une mais deux équipes d'un même fournisseur qui en sont les capitaines. Ces deux équipes appartiennent, en effet, au même groupe industriel. Elles disposent néanmoins d'une très large autonomie de gestion et sont concurrentes sur certains segments de leurs marchés. Le déroulement des réunions face-à-face est moins fluide pour les deux raisons suivantes. En premier lieu,

les équipiers des deux « affaires » apparaissent, parfois, embarrassés de communiquer sur leurs projets futurs. La présence de l'équipe du distributeur n'est pas la cause de cette gêne. Elle est davantage imputable à la présence des représentants de l'autre « affaire ». En second lieu, la composition des réunions s'alourdit de la participation de coordinateurs internes au groupe du fournisseur. Certaines réunions ont rassemblé autour de la table jusqu'à vingt-trois personnes.

Le dossier préparé pour une réunion *top to top* a été soumis à l'examen du directeur des marchandises. Ce dernier l'avait jugé insuffisamment ambitieux. A sa demande et, au dernier moment, une diapositive suggérant l'arrivée d'une nouvelle gamme de maquillage, à un prix abordable, pour les jeunes filles a été ajoutée.

Business Review trimestrielle de suivi de projet

Projet N°1 : Assortiment

⇒ Nouvelle gamme maquillage

**Nouvelle gamme Maquillage « Girly » :  
Bubble Glam exclusivement chez...**

Potentiel vente = 18 000€/ an

Si positionnement dans le Tac  
« Maquillage Girly »

Gamme ciblant les jeunes consommatrices (15-25 ans) pour contrer l'offre Claire's, H&M...:

- gamme courte (40 références)
- packaging ludique et coloré
- PVC entre 2 et 5€= « canon à prix canon »
- marge > 55%
- présentoir rechargeable à la référence

Lancement : décembre 2006 sous le TAC « Maquillage Girly »




### Extrait d'une présentation *top to top* concernant la catégorie des produits de maquillage

Le Directeur général du fournisseur a déclaré : « Cela doit nous interpeller ». Cette proposition de l'enseigne a été justifiée par deux arguments : « Il n'existe pas de gamme à petits prix au niveau de ce rayon. [...] On fait bouger le rayon qui est trop statique<sup>382</sup> ». Pourquoi les équipes du fournisseur n'ont-elles pas identifié ce potentiel de vente

<sup>382</sup> Propos tenus par la responsable des marchandises du rayon Droguerie, Parfumerie, Hygiène de l'enseigne.

supplémentaire ? Ensuite, ce projet remet en cause l'organisation de la mise en rayon des produits du maquillage, au niveau des points de vente. Jusqu'à présent, ce sont les forces de vente des fournisseurs de produits des marques nationales qui l'assurent, compte tenu de la complexité de la tenue de ce rayon et des accords commerciaux en vigueur. Or, la gamme « Girly », spécifique à l'enseigne, implique que le remplissage de ces produits soit effectué par les équipes des magasins de l'enseigne. La question de savoir qui allait se charger de la mise en rayon est très rapidement posée par l'équipe du fournisseur. La responsable de l'enseigne s'est empressée de mentionner l'accord de la direction de l'exploitation des magasins obtenu sur ce point.

Pourtant, il est certain que cette mise en scène de la gamme « Girly » par l'équipe du distributeur a un autre but que le projet en lui-même. Sa présentation souligne qu'il ne s'agit pas uniquement de développer les produits du fournisseur-partenaire sur la catégorie, mais bien la catégorie dans son ensemble. Il signifie la volonté et la détermination de l'enseigne de bousculer les habitudes : s'il le fallait, cela se ferait sans le fournisseur-partenaire. La barrière à l'entrée, constituée par l'implication des forces de vente pour la tenue du rayon du maquillage, est précaire. De ce point de vue, le groupe du fournisseur avait déjà pu mesurer, en termes de progression du chiffre d'affaires, l'impact très défavorable de la décision prise par l'enseigne de référencer, en 2005, une nouvelle gamme de produits concurrents. Le chiffre d'affaires d'une de ses marques principales a quasiment stagné en 2006 tandis que la catégorie a affiché un taux de progression à deux chiffres au sein de l'enseigne<sup>383</sup>. Comme le souligne, avec une certaine malice, le Directeur général du distributeur : « l'enseigne y a gagné », « le client y a gagné ». Mais pas nécessairement les « affaires » du fournisseur. Effectivement, il s'agit bien d'une interpellation. Le message en creux, adressé aux équipes du fournisseur, peut se lire ainsi : il est temps de penser à adapter, même marginalement, l'offre de produits à une clientèle de grande surface. La présentation de cette diapositive constituait une surprise pour les équipes du fournisseur, dans la mesure où elle ne figurait pas dans la version initiale de la présentation. Leur Directeur général, en personne, a pris la parole pour réagir à ce moment précis. En adoptant la position constructive qui était attendue de lui, il a signifié qu'il avait parfaitement compris le message. Personne, au sein de ces équipes, n'a exprimé son opinion, alors même qu'il y aurait certainement beaucoup à dire sur l'intérêt de lancer une telle gamme de produits et sur les problèmes, en termes de gestion du rayon, que cette initiative va inévitablement poser.

---

<sup>383</sup> Les données du tableau de bord de mesure de la performance de la catégorie des produits du maquillage à fin décembre 2006 indiquent que le chiffre d'affaires cumulé en 2006 a progressé de + 10 % au sein de l'enseigne quand celui d'une des « affaires » du groupe industriel a baissé de -1,9%.

## 2. Des pratiques de coopération dramaturgique inter-équipes

### 2.1. L'élaboration d'une hiérarchie statutaire inter-firmes

Les échanges, au cours de ces réunions, s'appréhendent comme un dialogue entre deux équipes médiatisées par des instruments. Cela ne va pas de soi puisque ces rencontres font intervenir entre une quinzaine et une vingtaine de personnes. Elles disposent de compétences variées et leurs membres n'ont pas fréquemment l'occasion de travailler ensemble. Pourtant, ce n'est jamais une cacophonie de voix ou une confusion des idées que l'observateur perçoit mais, bien plus, deux équipes parlant, la plupart du temps, d'une même voix. D'une certaine manière, chaque équipier sait quand et de quelle façon réagir à l'interpellation d'un membre de l'autre équipe. Cette synchronisation est d'abord rendue possible par le respect des règles imposées par l'étiquette. Il y a, en premier lieu, le cadre formel de restitution des données. Il constitue la trame de fond du déroulement des réunions d'évaluation de la performance des catégories. Ce matériau est le point de départ, à partir duquel, chacun des équipiers va étudier son rôle. Ce cadre formel, préparé à l'avance, permet de repérer les moments où il conviendra de conférer un certain relief à des faits afin d'attirer l'attention de l'autre équipe.

L'étiquette se manifeste également par l'instauration de rapports particuliers entre les membres appartenant à des catégories statutaires différentes. Le double phénomène suivant peut être décrit. D'une part, on observe la déférence et le respect que chaque membre d'une équipe doit témoigner à un supérieur hiérarchique. Cela se manifeste au moyen de l'exercice d'une discipline dramaturgique rarement prise en défaut. D'autre part, une reconnaissance mutuelle des différents statuts hiérarchiques associés aux membres des deux équipes a lieu au cours de la réunion. L'échange des cartes de visite, l'organisation, en début de réunion, d'un bref tour de table où chacun ne fait que préciser, à haute voix, son titre, ou encore, le placement, côte à côte, des représentants hiérarchiques les plus élevés des deux équipes sont des pratiques qui ne sont pas gratuites. Elles permettent, précisément, d'attribuer aux différentes personnes, appartenant à des organisations différentes, un statut qui ne peut pas être établi par la voie hiérarchique ou par l'existence de procédures internes à un groupe.

Lors des réunions *top to top*, l'organisation des échanges verbaux est guidée par cette logique statutaire : on interpelle, presque toujours, un membre de l'autre équipe correspondant à son propre statut ; on prend bien soin, de ne pas embarrasser un membre de l'autre équipe ayant un statut supérieur. Lorsqu'une question est posée par le

responsable hiérarchique le plus élevé d'une équipe, c'est toujours son correspondant qui répond, même si ce dernier peut, naturellement, solliciter ses collaborateurs pour préciser des points plus techniques. Enfin, lorsqu'un différend s'exprime entre deux membres d'un même statut, l'intervention du responsable d'une des équipes a pour effet, le plus souvent, d'éviter un envenimement des échanges. Il ne viendrait à l'idée d'aucun participant de reparler après une intervention du responsable d'une équipe, à l'exception du responsable de l'autre équipe. Dans cette dernière configuration, les précautions oratoires sont prises pour éviter de placer son interlocuteur dans une situation embarrassante. Cela n'exclut pas, à l'évidence, que l'on exprime une position contraire. Ceci s'explique par deux raisons. Premièrement, il revient au responsable hiérarchique le plus élevé d'être le garant de la situation officielle qui se trouve être, dans notre cas, d'encourager la coopération entre les équipes et de surmonter les différends. L'adoption d'un comportement compatible avec cette ligne de conduite est une nécessité. Deuxièmement, en tant que responsable de l'équipe, il est dans le propre intérêt de ce dernier de traiter son homologue avec respect, ne serait-ce que pour souligner, à l'ensemble des participants, la déférence que l'on doit témoigner à un membre disposant d'un tel statut, c'est-à-dire, y compris envers lui-même.

Cette reconnaissance statutaire constitue la première manifestation de la coopération dramaturgique inter équipes, chacun comprenant, très rapidement, comment tenir son rôle. Une asymétrie dans la représentation des différents statuts, au cours d'une réunion, complique le déroulement de ces situations sociales. Lors d'une réunion *top to top*, le Directeur général de l'enseigne était présent alors que, dans l'autre équipe, le représentant, ayant le statut le plus élevé, était le directeur commercial. A l'issue de la réunion, le premier commentaire fait, en interne, par le directeur des marchandises de l'enseigne était de remarquer, en substance, que : « Le dossier était léger et le DG n'était pas là ». Cette asymétrie, dans la représentation statutaire, entre les deux équipes, pose des problèmes d'ordre dramaturgique pour la conduite de l'interaction. Cela est perçu d'abord comme un manque d'efforts de la part de l'équipe incriminée. Ensuite, ce déséquilibre statutaire pèse sur l'interaction. Il constitue un embarras ressenti par tous. Il met à mal la définition officielle de la situation. L'effet dramaturgique recherché par l'organisation d'une réunion *top to top* perd en intensité. Ce type de réunion a pour visée de témoigner de la mobilisation et du soutien de la direction des deux entreprises pour favoriser les projets de coopération inter-firmes. Cela brouille également les repères dans l'organisation des échanges entre les différents membres de la réunion. Le Directeur général de l'enseigne présent ne peut pas se contenter de « parler à un autre Directeur général » et de rester, en quelque sorte, au dessus de la mêlée. Il ne peut plus se servir de la distanciation statutaire, en entretenant l'impression de complicité avec son homologue de même rang, pour conforter son

personnage.

## 2.2. L'existence d'une connivence dramaturgique

Les équipes coopèrent dramaturgiquement pour mettre en scène des spectacles à destination d'autres membres de leur organisation respective. Le responsable de l'équipe du fournisseur de la catégorie des produits gazéifiés remercie le directeur des marchandises pour l'aide apportée par l'équipe du distributeur. Le chef de rayon concerné est félicité pour avoir mis en scène avec brio le rayon des produits gazéifiés dans son magasin le jour où, précisément, l'un des dirigeants du siège international de l'entreprise est venu effectuer une visite de terrain. Ce n'est pas un hasard, si le terme de *théâtralisation*, est couramment employé dans la grande distribution. Il souligne, qu'au niveau d'un point de vente, l'exposition de la marchandise constitue le décor à l'intérieur duquel les clients sont accueillis. A ce titre, il est très important de créer l'atmosphère la plus propice pour stimuler un acte d'achat. Il est certain que le jour de ce que l'on pourrait appeler « une tournée des popotes » l'exposition des produits du fournisseur devait susciter les impressions les plus favorables, et ce, même à un habitué du genre.

Un autre exemple évoque la circonspection dramaturgique, dont a fait preuve l'équipe du fournisseur de la catégorie des lessives. Ces représentants ont proposé de développer une production des barils de lessive de leur marque principale sur un nouveau support logistique : la demi-palette. Le Directeur général du groupe de distribution était attendu, dans un magasin, en France, pour une visite de terrain. A cette occasion, le directeur des marchandises voulait montrer combien le dossier du prêt-à-vendre avait concrètement avancé. La multiplication de références présentées sur ce nouveau support d'exposition, la demi-palette, était vivement souhaitée. L'exposition des références, présentant les plus fortes rotations, non plus sous la forme d'une palette entière, mais de deux demi-palettes, était présentée comme un moyen de lutter contre les ruptures. Sur la catégorie des lessives, le choix s'était porté sur l'exposition conjointe de la marque du principal concurrent de l'équipe du fournisseur-partenaire et de celle de la marque du distributeur. Cependant, le fournisseur de la marque de l'enseigne n'était pas encore prêt pour livrer le produit sous ce nouveau format logistique. La situation, au niveau du point de vente, était un peu embarrassante. Le fournisseur de la marque nationale, pressentie pour occuper l'emplacement de la première demi-palette, livrait désormais ses produits en demi-palettes. Cependant, les employés du rayon étaient obligés de dépoter, à la main, la palette entière livrée par le fournisseur de la marque du distributeur pour remplir l'emplacement jumeau, correspondant à l'autre demi-palette. Aussi, l'équipe du fournisseur-partenaire a proposé de

livrer son produit en demi-palettes lors de cette réunion, avec l'espoir que cette situation, présentée comme temporaire, dure néanmoins longtemps.

### 2.3. L'importance du tact

« On ne peut mesurer l'importance des ruptures de définition à leur fréquence, car tout semble indiquer qu'elles seraient plus fréquentes si l'on prenait de constantes précautions pour les éviter. On emploie sans cesse des procédés préventifs pour éviter ces ennuis et des procédés correctifs pour compenser le discrédit qu'ils occasionnent quand on n'a pas su l'éviter. Quand l'acteur utilise ces moyens stratégiques et tactiques pour préserver ses propres projections, on peut les appeler « techniques défensives » ; quand un participant les utilise pour sauvegarder la définition projetée par un autre participant, on parle de « techniques de protection » ou de « tact ». Réunies, les techniques défensives et les techniques de protection constituent l'ensemble des techniques employées pour sauvegarder l'impression produite par un acteur pendant qu'il est en présence de ses interlocuteurs. Alors qu'on admet volontiers qu'aucune impression ne subsisterait si l'on n'employait pas des procédés défensifs, on accepte moins facilement l'idée que peu d'impressions pourraient subsister si elles n'étaient pas reçues avec tact » (*ibid.*, p. 21-22).

Cette analyse éclaire la compréhension de certains comportements des équipes d'acteurs lors des interactions. Ils s'expliquent par l'emploi de techniques de protection envers les impressions projetées par un membre de l'autre équipe. Dans les documents de présentation de la démarche *croissance plus*, envoyés aux fournisseurs-partenaires, une charte de collaboration a été jointe qui précise les attentes réciproques, en termes de comportements attendus, de chacune des équipes. Il a même été recommandé, en interne, auprès des équipes de l'enseigne de « signer conjointement » les objectifs et le plan d'actions 2006 de chaque catégorie de produits.

**c) Accord sur les objectifs et plan d'action**

L'étape obligatoire avant de commencer le projet est celle de l'accord définitif sur les objectifs et le plan d'actions du projet.

3) Objectifs communs sur la Catégorie							Plan d'actions sur la catégorie									
Hors projet							Avec projet									
CA TTC (€)	2003	Pré-2004	Evolution (%)	Croissance additionnelle (%)	Objectif 2004	Evolution Total (%)	Enjeux (€)	Ranking de priorité	Actions sur la catégorie	Qui	Quant	Engagements sur la catégorie pour 2004 (en %)		Détails du plan d'action		
FCI	rdm	-	-	-	-	-	-	-		Canal	Fournisseur	Date de début	Date de fin	Ventes additionnelles	Marge de marge additionnelle	
Marge Totale	€	0	0,0		0	0,0	0,0		1							
	€	0	0,0		0	0,0	0,0		2							
	€	0	0,0		0	0,0	0,0		3							
	€	0	0,0		0	0,0	0,0		4							
	€	0	0,0		0	0,0	0,0		5							
	€	0	0,0		0	0,0	0,0		6							
Taux de service fournisseur							0,0		TOTAL DES ACTIONS SUR LA CATEGORIE			0,0%	0,0%			

**Nous recommandons de signer par les deux parties les objectifs et plan d'actions 2006, ainsi que la charte d'engagement.**

**Document interne à l'enseigne et extrait du kit de déploiement de la démarche croissance**

En vérité, aucun engagement écrit n'a jamais été signé et personne n'a insisté, au sein des différentes équipes de l'enseigne, pour en obtenir un. La réaction, la plus couramment observée, des équipes de fournisseurs a été de faire comme si ce document n'avait jamais existé. Elles font preuve de tact, en réunion, afin de ne pas compromettre la définition officielle de la situation. Cette dernière repose sur l'affirmation que le plan d'affaires a été construit conjointement et que chaque équipe se sent obligée par l'atteinte des objectifs. Personne ne rappelle ouvertement que les fournisseurs n'ont été que très peu consultés sur les objectifs de croissance de la marge fixés au niveau de chaque catégorie. De même, on s'abstient de mentionner, que la définition de l'indicateur de suivi de la marge retenu, est loin de présenter la contribution réelle du fournisseur à la marge dégagée par l'enseigne sur la catégorie. Les représentants du fournisseur ne rappellent pas non plus qu'ils n'ont, à l'évidence, aucune influence sur le positionnement prix de l'enseigne. Aussi, parler de pilotage conjoint de la marge globale dégagée par l'enseigne sur une catégorie s'apparente à une expression surfaite. Les positionnements prix décidés par l'enseigne sur certains produits sont inutilement destructeurs de marge aux yeux de certains fournisseurs.

Deux équipes de fournisseurs ont cependant réagi à la charte de collaboration pour signifier qu'ils ne pouvaient pas la signer. Ces précisions ont été données d'une manière informelle, dans les coulisses. D'abord, le représentant du fournisseur, sur les catégories du papier hygiénique et de l'essuie-tout, a téléphoné directement au coordinateur du projet pour lui dire

explicitement qu'il ne se sentait pas lié par les objectifs fixés au niveau de la catégorie. Ensuite, les représentants d'une autre équipe ont envoyé une lettre qui y fait allusion à demi-mot et dont voici un extrait :

« La réalisation des objectifs de masse de marge valeur fixés par l'enseigne s'appuiera sur deux leviers :  
1. Le « juste pilotage » par l'enseigne des prix publics au point de vente  
2. La croissance des ventes magasins

Le 3ème levier qui concerne l'effet taux a été finalisé dans le cadre de l'accord contractuel 2006 en début d'exercice ».

Cette formulation rappelle que les objectifs de croissance de la marge ont été fixés par l'enseigne, ce qui est une manière de souligner qu'ils n'ont pas été élaborés conjointement. Ensuite, la seule responsabilité acceptée du fournisseur, dans la croissance de la marge est celle des volumes de vente. La possibilité de renégocier, en cours d'année 2006, le taux des conditions arrière semble bien lointaine, à la lecture de ce paragraphe. La formule employée faisant référence au « juste pilotage par l'enseigne des prix publics au point de vente » est remarquable de sous-entendus. Elle rappelle que le fournisseur ne saurait être responsable de la politique de prix de l'enseigne et l'expression « juste pilotage » attire l'attention, précisément, sur le fait que les prix de vente ont besoin d'être pilotés. Cette dernière remarque prend tout son sens quand on connaît le choix d'un positionnement prix agressif opéré par l'enseigne en 2006. La réintégration, dans les prix de vente, pour les produits présentés en catalogue, de la totalité de la part des marges arrière qui pouvait juridiquement l'être, a été la règle appliquée. Et ce, même si des fournisseurs ont rappelé que l'élasticité prix sur leurs produits était très faible.

L'équipe du fournisseur de la catégorie de la bière a invité, fin septembre 2006, des responsables au niveau des directions des achats et des marchandises de différentes enseignes du groupe de distribution à une demi-journée de travail consacrée à la présentation du plan stratégique de leur entreprise pour 2007. L'organisation d'une visite de l'usine de production et la tenue d'une séance de formation, au sein de leur école de la bière, ont été également prévues. La veille, un dîner avait été organisé dans l'un des meilleurs restaurants de la ville de Strasbourg. La délégation de l'enseigne avait été logée dans un hôtel de la Petite France. Le lendemain matin, deux petits incidents ont émaillé l'apparence de perfection qui semblait émaner de l'organisation de ce séjour. D'une part, l'acheteur de l'enseigne a voulu, à tout prix, régler la facture de sa chambre d'hôtel, entraînant l'ensemble des autres membres de la délégation à adopter le même comportement, alors que l'équipe

du fournisseur avait pris des dispositions pour prendre en charge les frais de cet hébergement. D'autre part, chaque membre de la délégation du distributeur avait trouvé, dans sa chambre d'hôtel, un présent constitué d'un verre à bière sur lequel son nom avait été gravé. Il se trouve qu'une faute d'orthographe avait été commise sur le nom de l'acheteur. Ce dernier l'a fait remarquer à la responsable de l'équipe du fournisseur. Elle s'est confondue en excuses et a pris des mesures pour que soit engagée, immédiatement et sans délai, la production d'un nouveau verre.

Ces deux exemples illustrent le tact dont ont fait preuve les deux délégations. Celle du distributeur règle sa note d'hôtel mais personne n'en parle à l'équipe du fournisseur qui le constatera seulement après la journée de travail conjointe. Il s'agit, probablement, d'une volonté de ne pas l'embarrasser ouvertement. Ce procédé permet également de manifester l'existence de certaines limites à ne pas franchir dans la prise en charge des dépenses occasionnées par ce séjour. De même, il est certain que les deux équipes ont fait preuve de tact par rapport au cadeau offert et accepté. Le code de déontologie de l'enseigne de distribution est très strict sur ce point. Il fait peser une sorte d'obligation morale à une délégation composée de plusieurs membres, si bien que la question s'est posée de savoir s'il convenait d'accepter ce présent. Le cadeau est finalement accepté car l'équipe du fournisseur a choisi un objet directement lié aux opérations commerciales de l'entreprise et est d'une valeur marchande peu élevée. Quant à la faute d'orthographe portant sur le nom de l'acheteur, ce dernier fait preuve de tact en acceptant, sans réserve, l'explication de la responsable qui a pris les mesures propres à réparer cet incident. En réalité, il s'agissait bien plus que d'une simple faute d'orthographe car le nom de l'acheteur est d'origine corse. Ce n'est pas une mais plusieurs lettres qui ont été mal orthographiées. Qualifier l'erreur de faute d'orthographe, c'est permettre à son interlocutrice de trouver une porte de sortie honorable, ce qui aurait été moins facile, si on avait exprimé une interprétation moins conciliante de cette bourde.

### **3. Des ruptures de coopération dramaturgique**

#### **3.1. Des naufragés en puissance**

Nous n'avons assisté qu'à deux moments de rupture de la coopération dramaturgique intra équipe. A chaque fois, pourtant, cela a conduit au naufrage de la présentation d'un des membres de l'équipe ainsi discrédité par un membre de sa propre équipe. Lors d'une réunion *top to top*, une scène, tout à fait inhabituelle, s'est produite au début de la réunion. Le directeur des marchandises de l'enseigne s'en est pris violemment et en public à son

responsable des marchandises en affirmant : « Pour moi le dossier n'est pas bon et je pèse mes mots ». Cette sortie est d'autant plus remarquable qu'elle détonne avec les encouragements et les félicitations qui sont habituellement adressés aux équipes pour le travail réalisé en commun. Il était reproché à ce responsable de ne pas avoir communiqué suffisamment tôt la présentation du dossier relatif à la catégorie des bières. Le directeur des marchandises avait fait savoir tout le mal qu'il pensait de ce dossier au Directeur général de l'enseigne, avec lequel il avait été en réunion le matin même. Aussi, personne n'était franchement bien disposé au démarrage de la réunion. Pourtant, cette appréciation plutôt négative prenait à contre-pied les équipes des deux entreprises qui avaient l'impression d'avoir, au contraire, fait avancer certains dossiers importants de la catégorie.

De plus, le responsable des marchandises incriminé avait décidé de faire intervenir, pour cette présentation, son collaborateur direct en charge des produits de la bière. Ce dernier avait été récemment muté d'un magasin à la direction des marchandises. Il s'agissait là de sa première présentation en public dans ses nouvelles fonctions. Choqué par la colère ouvertement exprimée par le supérieur de son propre supérieur hiérarchique, impressionné par une assemblée composée de seize personnes qui comptait la présence du Directeur général de l'enseigne et celle du Directeur général de la filiale française du fournisseur-partenaire et peu habitué à s'exprimer en public, la présentation a failli virer au fiasco. Heureusement, elle était effectuée, en tandem, avec une des responsables de l'équipe du fournisseur, qui bien qu'elle-même ébranlée par ce jugement si négatif, volait à son secours, dramaturgiquement parlant, pour tenter de sauver ce qui pouvait encore l'être de la représentation. Il s'est avéré, par la suite, que la présentation avait été envoyée très tardivement au directeur des marchandises. La version reçue ne contenait pas toutes les diapositives. Elle était donc tronquée, ce qui avait, en partie, contribué à son appréciation négative du dossier. Il est probable aussi que l'exaspération du directeur des marchandises exprimait une incompréhension relativement à ce manque de bon sens dramaturgique dont son responsable direct avait témoigné. Quand on sait, que le supérieur de son propre supérieur hiérarchique participe à une réunion, il est avisé de permettre à son supérieur direct de faire preuve de sa maîtrise des dossiers en sa présence. De ce point de vue, communiquer suffisamment en avance la présentation qui va être faite est un moyen efficace pour lui permettre, d'une part, de procéder à quelques aménagements et, d'autre part, de conférer l'éclat le plus vif aux interventions qu'il va, dès lors, pouvoir planifier à des moments précis de la réunion. Enfin, il semblerait que les accrocs dramaturgiques qui mettent à mal la définition officielle de la situation se produisent, tout comme les catastrophes aériennes, selon la loi des séries. Vers la fin de cette réunion, déjà passablement gâchée, la parole a été donnée au directeur de la centrale d'achats. Il s'était enfoncé, jusqu'à présent, dans un

mutisme complet et inquiétant. Il en a profité pour invectiver le directeur commercial de l'équipe du fournisseur en lui disant tout le mal qu'il pensait de « la lettre reçue la veille en recommandé avec accusé de réception exigeant une modification du calcul de la base achat ristournable », ce qui a achevé de mortifier un peu plus la responsable de l'équipe du fournisseur, visiblement non informée de cette initiative, et qui se serait bien passée de ce nouvel incident.

La relation entretenue avec le fournisseur-partenaire de la catégorie des couches, a fait l'objet, à un moment donné, d'une remise en cause au niveau du groupe de distribution dans son ensemble. Fallait-il sanctionner ce fournisseur au niveau international ? Une folle semaine s'est donc engagée qui a vu se mobiliser les différents dirigeants des deux entreprises. Cette tension a rejailli sur le projet *croissance plus* en France. La réunion d'évaluation de la performance trimestrielle, qui s'est tenue dans un magasin, a été très atypique. Le responsable de l'équipe du fournisseur s'est fait excuser au dernier moment et a laissé trois membres de son équipe, seuls, face à l'équipe du distributeur réunie, pour une fois, au grand complet. Les représentants de l'enseigne étaient, en vérité, très remontés contre l'attitude de l'équipe du fournisseur sur un certain nombre de sujets. La réunion a démarré par une mise en garde, peu engageante, du directeur des marchandises : « On n'est pas satisfait du tout » ; « nous ne sommes pas très enclins à avoir une vision positive » ; « il est plus facile de réduire le chiffre d'affaires que de faire de l'additionnel ». Puis, un peu plus tard dans la réunion, il a ajouté : « Vos priorités ne sont pas les nôtres. Vous savez mettre la pression quand cela vous arrange, vous êtes chronophages » ; « Non ! Non ! Non ! Ce sont les seules réponses que l'on a de vous. On ferait mieux de dépenser cette énergie à autre chose ». D'une façon générale, l'équipe du distributeur reprochait à l'équipe du fournisseur de ne pas vouloir faire des propositions accordées avec les nouvelles orientations stratégiques de la direction des marchandises qui souhaitent développer de nouveaux mécanismes promotionnels afin de renforcer la fidélité des clients. Face à ces reproches, encore une fois argumentés par des exemples concrets et énoncés sur un ton très courtois, les représentants de l'équipe du fournisseur avaient bien du mal à répondre et perdaient, petit à petit, contenance. La faible préparation de la réunion s'est traduite par une absence d'ambition dans les propositions formulées par les responsables de cette catégorie. Le manque de soin apporté à la confection des diapositives de la présentation n'aidait pas à inverser la tendance. Enfin, l'absence du responsable de l'équipe du fournisseur a été soulignée par cette petite phrase assassine : « Votre chef a préféré ne pas venir ». La présentation de l'équipe du fournisseur a été reçue dans une atmosphère glaciale et dans une indifférence feinte. Dans le secteur de la grande distribution, on ne tire pas sur une ambulance : on se contente de la regarder passer.

Lorsqu'on ne peut pas compter sur une coopération dramaturgique à l'intérieur d'une équipe, comme ce fut là le cas de cette équipe désertée par son responsable, ce n'est plus le personnage plein d'assurance et de répartie que l'on contemple mais, bien plus, le désarroi de l'acteur que l'on discerne. Tous les acteurs de ces réunions sont, en vérité, des naufragés en puissance. Nous pouvons risquer un parallèle entre le désarroi du manager, qui ne parvient plus à faire jaillir les impressions permettant de soutenir la définition officielle sur laquelle il s'était engagé, en raison de l'effondrement de la coopération dramaturgique intra (et inter) équipes, et celui de la coquette, confrontée au risque de perdre un accessoire précieux de la mise en scène de ses apparitions en société. L'extrait suivant du *deuxième* sexe de Simone de Beauvoir en dresse un portrait sans complaisance : « Malgré toute sa prudence, elle est victime d'accidents : une goutte de vin tombe sur sa robe, une cigarette la brûle ; alors disparaît la créature de luxe et de fête qui se pavanait en souriant dans le salon ; elle prend le visage sérieux et dur de la ménagère ; on découvre soudain que sa toilette n'était pas une gerbe, un feu d'artifice, une splendeur gratuite et périssable destinée à illuminer généreusement un instant. C'est une richesse, un capital, un placement ; elle a coûté des sacrifices ; sa perte est un désastre irréparable. Taches, accrocs, robes manquées, indéfrisables ratées, sont des catastrophes encore plus graves qu'un rôti brûlé ou un vase brisé ; car la coquette ne s'est pas seulement aliénée dans les choses, elle s'est voulue chose et c'est sans intermédiaire qu'elle se sent en danger dans le monde. Les rapports qu'elle soutient avec couturière et modiste, ses impatiences, ses exigences manifestent son esprit de sérieux et son insécurité<sup>384</sup> ».

Les objets de gestion recomposés engagés lors des interactions face-à-face servent, en première analyse, de moyens de preuve, d'argumentation et d'explicitation de propositions nouvelles. Toutefois, leur rôle, dans les dynamiques inter-organisationnelles, ne peut s'appréhender pleinement sans tenir compte de ce trait situationnel : ils ne sont, au fond, pas autre chose que des accessoires dramaturgiques au service de la mise en scène des représentations partiellement improvisées de ces équipes d'acteurs. Lorsque la coopération dramaturgique intra ou inter-équipes s'effondre, le chiffre n'est plus l'exacte représentation d'un avenir riche en promesses et à portée de main ; les taux flatteurs de croissance des chiffres d'affaires et de la marge des catégories de produits ne sont plus la preuve du caractère vertueux de la démarche *croissance plus* ; les estimations avantageuses des bénéfices attendus, pour l'autre partie, liés à la mise en place d'une action nouvelle ne

---

<sup>384</sup> Extrait cité par Goffman.

revêtent plus l'assurance conférée par l'élaboration d'un plan d'affaires, dont on a pris soin de souligner le respect des règles de l'art. Non, à ce moment là, le chiffre apparaît pour ce qu'il est en vérité : un accessoire dramaturgique. Et, il n'y a rien de pire, pour un magicien, que de réaliser son tour devant un public qui connaît son secret et qui n'est pas enclin à lui faciliter la tâche. A ce moment là, la voix de l'enfant déclamant, accusateur, « le roi est nu ! » résonne dans la tête de tous les participants.

### 3.2. Des accrocs qui tirent à conséquence

Les ruptures de coopération dramaturgique inter équipes sont, en revanche, beaucoup plus nombreuses. Elles ont des conséquences très variées sur la suite du développement de la relation inter-firmes. Nous avons, dans la deuxième partie de cette thèse, relaté la scène de rupture opposant l'acheteur de l'enseigne et l'équipe du fournisseur de la catégorie des fromages. L'analyse de la mise en scène de cette scène de rupture est intéressante pour illustrer toute l'ambiguïté qui caractérise la démarche de partenariat avancé.

D'une part, il n'est ni possible, ni avisé d'étudier cette nouvelle approche de partenariat indépendamment des autres aspects qui caractérisent la relation inter-firmes dans sa globalité. L'évolution du volet juridique encadrant les relations entre les distributeurs et les fournisseurs est un des éléments qui participe à l'évaluation de la relation. En particulier, la dimension économique (se rapproche-t-on vers une négociation au triple net ? le principe de non-négociabilité des tarifs des fournisseurs sera-t-il remis en cause ?) et la dimension pénale de ce cadre juridique (s'achemine-t-on vers un renforcement ou un allègement des sanctions pénales en cas d'infractions ?) englobent des enjeux qui influencent le développement des situations de gestion conjointes et hybrides. L'appréciation du rôle supposé de chaque partie dans l'orientation future qui sera donnée à la loi n'est pas neutre.

D'autre part, si la démarche *croissance plus* est présentée comme étant axée principalement sur le développement des ventes, cet accrochage témoigne, néanmoins, de la réalité d'une solidarité achat / vente. Le point de vue des acheteurs n'est, peut être, plus le seul autorisé mais il demeure, néanmoins, un élément essentiel de l'évaluation globale de la relation. Enfin, on notera que l'évaluation de la relation d'un fournisseur s'est effectuée en feuilletant des catalogues promotionnels des enseignes concurrentes. Il s'agit d'un instrument de gestion bien singulier et inédit. Il est assez éloigné des mécanismes formels et sophistiqués de contrôle habituellement esquissés dans la littérature.

Pourtant, cette rupture est intervenue alors même que, sur un plan strictement économique,

un certain nombre d'avancées, jugées positivement par les deux parties, pouvaient être mises au crédit de cette collaboration. L'ensemble du travail d'évaluation de la relation effectué conjointement par les deux équipes témoigne, de ce ressenti positif. L'initiation d'une dynamique commerciale au niveau des magasins, saluée par tous, a pesé bien peu face à l'évidence d'un décalage dans les conditions commerciales qui apparaît défavorable au distributeur. Toutefois, il ne s'agit que d'une présomption de la part de l'acheteur et non d'une certitude. En supposant que le taux de marge arrière accordé à l'enseigne soit légèrement inférieur à ceux accordés aux autres distributeurs concurrents, cela ne signifie pas, nécessairement, que le fournisseur accorde, globalement, des conditions commerciales moins favorables à ce distributeur.

La construction des accords commerciaux est complexe et la négociation s'effectue à différents niveaux. A une échelle européenne, la plupart des distributeurs ont créé une centrale d'achats où sont négociées d'autres contreparties. Pour un fournisseur, il est équivalent de rémunérer une partie des conditions commerciales à la centrale européenne, une partie à la centrale située en France et une autre partie directement au niveau de chaque enseigne. Il s'agit du même compte. En revanche, la construction des accords a un impact sur la capacité de chacune des enseignes à se positionner en termes de prix. Certains éléments de la négociation peuvent être réintégrés dans le prix et d'autres non. Il est clair que baser l'analyse, sur les prix de vente en catalogue, c'est faire un choix et deux hypothèses. Le choix est de comparer le niveau des conditions commerciales sur la partie qui peut être remise dans les prix et uniquement celle-ci. De plus, ce raisonnement repose sur deux hypothèses. D'une part cela revient à faire confiance au distributeur concurrent, de ne pas avoir proposé un prix illégal dans son catalogue ; c'est-à-dire un prix trop bas, par rapport aux nouvelles règles fixées par la circulaire Dutreil relative à la détermination du seuil de revente à perte. D'autre part, c'est aussi supposer que le distributeur concurrent n'a pas trouvé un moyen tactique de faire un coup d'éclat. En effet, dans le passé, des techniques permettant de stocker abondamment des produits pour lesquels on savait que le fournisseur allait passer une hausse de tarif ont été employées. Ce stockage spéculatif permet de bénéficier d'un avantage, en termes de prix de vente, sur les autres distributeurs pendant la période d'écoulement du stock tout en respectant le cadre juridique. De même, les positionnements prix des produits de certains fournisseurs ne sont pas toujours harmonisés au niveau européen. Les mentions figurant sur les emballages des produits sont écrites en plusieurs langues. Il est possible, pour un distributeur, en s'approvisionnant à l'étranger, de proposer à la vente en France les mêmes produits, tout en bénéficiant d'un écart de prix favorable à l'achat. C'est la raison pour laquelle, il n'y a pas une certitude mais uniquement une forte présomption.

La réponse de la direction commerciale du fournisseur incriminé est fondée sur l'argument suivant : elle n'est pas responsable des politiques commerciales de ses clients et elle ne souhaite pas s'en mêler. Cette réponse apparaît comme désinvolte auprès des interlocuteurs de l'enseigne, mais n'est-elle pas la seule possible ? Pourtant, la décision de rompre la collaboration approfondie avec ce fournisseur a été prise au plus haut niveau des instances de décision de l'enseigne. Il s'agit de l'exécution d'un jugement de défiance qui ne porte pas sur la capacité du fournisseur à proposer des actions propres à dynamiser les ventes sur la catégorie des fromages. Cette défiance se manifeste au niveau de sa capacité à traiter l'enseigne, en termes de conditions commerciales, conformément à la part de marché qu'elle représente dans les ventes du fournisseur. Cette défiance est probablement antérieure au lancement de la démarche *croissance plus*. Le bilan de la relation réalisé conjointement pour l'année 2005, à l'occasion de l'élaboration du *plan d'affaires conjoint* 2006 le souligne. L'appréciation du distributeur indiquait, déjà, la perception de ce problème. Le choix du fournisseur-partenaire, sur la catégorie des fromages, n'avait pas été aisé. Ce fournisseur avait été choisi, faute de mieux.

Quelle que soit la réalité des écarts qui existent au niveau des conditions commerciales accordées aux différentes centrales d'achats, il nous semble possible d'argumenter, que l'équipe de ce fournisseur a insuffisamment anticipé les problèmes d'ordre dramaturgique induits par l'évolution du cadre juridique. L'application de la circulaire Dutreil pose des problèmes aux différents fournisseurs. Ils vont devoir repenser la construction de leurs accords commerciaux afin d'éviter de devoir justifier en permanence le niveau des conditions qu'ils accordent à un client par rapport à celles qu'ils consentent à d'autres. La comparaison, désormais possible, des prix de vente sur les catalogues promotionnels rend beaucoup moins facile la pratique de la séparation des publics employée par les fournisseurs. La plupart des enseignes fixent en effet les prix de vente des produits promotionnés en retranchant la quote-part des marges arrière dont la réintégration dans les prix est autorisée par les nouvelles dispositions juridiques. S'il n'est pas possible pour un distributeur de s'aligner sur un prix de vente d'une enseigne concurrente, c'est alors l'ensemble des conditions commerciales nouées avec le fournisseur du produit incriminé qui est questionné. L'étanchéité des différentes négociations commerciales entre un fournisseur et ses principaux clients est quelque peu remise en question.

De ce point de vue, la conclusion d'un accord commercial a toujours reposé sur l'impression ressentie par l'acheteur d'être parvenu à un « bon accord ». On pouvait compter, de la part du négociateur du fournisseur, sur l'emploi de toutes les techniques de mise en scène, y

compris le marchandage et le psychodrame, visant à donner l'impression, à l'acheteur de l'enseigne de distribution, que les meilleures conditions lui avaient été consenties. Ce dernier ne pouvait jamais accéder à la réalité du traitement qu'on lui réservait parmi l'ensemble des clients de ce même fournisseur. L'évolution de la définition juridique du seuil de revente à perte donne les moyens, au distributeur, de comparer ses impressions avec sa capacité à pouvoir aligner son prix de vente sur celui d'un concurrent. Il n'y a, effectivement, rien de pire que de tirer de cette comparaison, la certitude d'avoir été floué. L'extrait du guide américain des bonnes manières datant du dix-neuvième siècle, cité par Goffman, souligne que la technique de la séparation des publics est fréquemment utilisée dans la vie courante. Il convient d'éviter le mélange des publics car cela constitue une grande menace pour la préservation des impressions que l'on a cherché à donner à chacun des publics pris séparément : « Si vous avez échangé des politesses avec quelqu'un, ou si vous avez employé à son égard une expression de courtoisie déterminée, vous ne devez pas adopter, en sa présence, le même comportement avec une autre personne. Par exemple, si quelqu'un vient chez vous et que vous lui déclarez avec un intérêt chaleureux que vous êtes « heureux de le voir », vos attentions lui feront plaisir et il vous remerciera probablement ; mais s'il vous entend tenir le même langage à vingt autres personnes, non seulement il s'apercevra que votre courtoisie ne signifie rien mais encore il éprouvera quelque dépit de s'être laissé abusé » (*ibid.*, p. 54). C'est, probablement, pour restaurer une certaine forme de séparation des publics, que certains fournisseurs étudient, avec attention, les propositions pour rendre invisible une partie des conditions arrière accordées à un client...

Les ruptures de coopération dramaturgique inter équipes se produisent, également, lorsque des accrocs, dans le respect des règles communes, sont volontairement mis en avant par une des équipes. Au cours d'une réunion *top to top*, la responsable des marchandises du rayon comprenant les produits de maquillage a pris la parole pour reprocher, à l'équipe du fournisseur, d'avoir adopté une attitude contraire à « l'esprit *croissance plus* ». Lors de la réunion préparatoire, l'équipe du fournisseur avait souhaité ne pas revenir sur le projet de maquillage ethnique, dont elle avait fortement fait la promotion lors d'une précédente réunion mixte et officielle. La responsable de l'enseigne a insisté pour que cela soit remis à l'ordre du jour. Elle a plaidé qu'il convenait de « tout se dire », et ce, même s'il s'agit d'expliquer l'abandon d'un projet en cours de développement. Le revirement de la position de l'équipe du fournisseur concernant ce dossier est assez spectaculaire. Le projet de développement d'une gamme de maquillage ethnique a été d'abord présenté comme « un nouveau relais de croissance ». Il était question de préparer un lancement lors de l'opération promotionnelle ayant pour thématique l'initiation au voyage. Quelques semaines plus tard, le sujet a été rediscuté à l'initiative de l'enseigne. Cette fois-ci, « les risques de ghettoïsation » et de

« cannibalisation » ont été évoqués par l'équipe du fournisseur. Des résultats « moins satisfaisants que prévus lors du lancement aux Etats-Unis » ont également été invoqués. C'est à ce moment là, que le directeur des marchandises, est intervenu pour souligner que l'enseigne voulait « prendre une longueur d'avance » en proposant une offre adaptée à cette clientèle. Il souligne d'autres faits, en particulier, que « les consommatrices d'origine africaine consomment quatre fois plus de produits de beauté<sup>385</sup> que celles d'origine caucasienne » et que cette clientèle « doit acheter des produits très chers dans les circuits spécialisés ».

L'équipe du fournisseur est stigmatisée pour ne pas respecter une des règles communes établies lors du lancement de la démarche *croissance plus*. L'accroc est volontairement souligné par les responsables de l'enseigne. Cependant, le reproche adressé à l'équipe du fournisseur s'étend bien au-delà de la stricte violation de la règle. L'attitude initialement adoptée par l'équipe du fournisseur manifeste un renoncement au dialogue avec les équipes du distributeur. Le directeur des marchandises n'expose pas l'état des réflexions de ses équipes, au sujet du maquillage ethnique, pour faire une leçon au fournisseur. Il s'agit davantage de rappeler que l'approche *croissance plus* est un processus continu d'harmonisation des points de vue qui se nourrit du dialogue rendu possible par cette démarche. Si les équipes se font face en présentant chacune des plans bien arrêtés de ce qu'il convient de faire, il y a peu de chance de parvenir à une solution satisfaisante pour les deux parties. La démarche de partenariat avancé est ce processus continu de coordination d'un ensemble relationnel inter-firmes. Il ne s'agit pas d'une simple addition mais de l'influence mutuelle et réciproque des différentes équipes sur le développement d'idées et de concepts nouveaux. Cette démarche se distingue notablement des approches traditionnelles encadrant ces relations inter-firmes. La négociation, le compromis, le renoncement et l'ajustement qui conduit, le plus souvent, à l'adoption d'une solution dégradée, illustrent des approches fréquemment employées. Dans notre cas, il s'agit, au contraire, de faire de l'élaboration de nouvelles solutions et du processus d'ajustement, non plus deux processus disjoints et séquentiels, mais un processus unique et commun. Aussi, nous pensons que la stigmatisation du comportement du fournisseur porte sur sa capacité à jouer le jeu de cette démarche, à assumer sa qualité de partenaire : parier sur l'hybridation des connaissances et des compétences pour accroître ses chances de concevoir des solutions valorisées par le consommateur final et gagnantes pour les deux parties.

---

<sup>385</sup> Ici, il s'agit de l'ensemble des produits de beauté : produits de maquillage, capillaires.

## **Conclusion**

Le modèle de Goffman présente la préservation de la face, la sienne, celle de son équipe et celle de l'autre équipe comme une exigence morale au bon fonctionnement de la société dans son ensemble. Le travail de face (face working) et la crainte d'être frappé d'un stigmate constituent les deux ressorts sociaux fondamentaux qui illuminent les interactions face-à-face observées, bien plus que la complicité apparente, l'esprit de famille ou le plaisir affiché d'être ensemble. Cette perspective théorique propose une articulation entre l'individuel (l'équipier), l'interactionnel (l'interaction face-à-face) et le structurel (la relation inter-firmes considérée globalement). La relation inter-firmes est le produit largement indéterminé de cette dynamique d'interactions face-à-face, un processus microsocial, remis en jeu à chaque nouvelle rencontre. Chaque interaction n'est rien d'autre qu'une pièce morale qu'il convient de savoir jouer avec éclat.

Les interactions face-à-face comportent toujours un risque de discrédit pour chacun des participants dans la mesure où chaque acteur soumet à l'évaluation d'autrui la face qu'il présente au cours de l'interaction. Pour Goffman, le personnage n'est pas l'acteur : la face que nous présentons, au travers du personnage que nous jouons lors de ces interactions, n'est pas immanente, « enkystée » à l'individu. Elle est, en quelque sorte, prêtée à l'individu, au travers de l'actualisation d'un jugement. Ce dernier porte sur la compatibilité du comportement d'un individu, évalué lors de ces interactions, avec le respect des normes sociales et morales attachées au personnage qu'il prétend être. Si l'individu ne se montre pas digne de la face de son personnage, cette dernière lui sera retirée. C'est à ce niveau que s'exerce la contrainte morale qui pèse sur les individus. Goffman souligne que, en choisissant d'incarner tel personnage, chaque homme devient son propre geôlier... même s'il peut apprécier sa cellule.

Le personnage que l'on incarne et, qui semble si directement émaner du moi le plus profond de la personne, n'est, en vérité, que la conséquence de la mise en scène des impressions d'autrui : « En tant qu'acteurs, les individus cherchent à entretenir l'impression selon laquelle ils vivent conformément aux nombreuses normes qui servent à les évaluer, eux-mêmes et leurs produits. Parce que ces normes sont innombrables et partout présentes, les acteurs vivent, bien plus qu'on pourrait le croire, dans un univers moral. Mais, dans la mesure où ils sont des acteurs, ce qui préoccupe les individus, c'est moins la question morale de l'actualisation de ces normes, que la question amoral de la mise au point d'une impression propre à faire croire qu'ils sont en train d'actualiser ces normes. Leur activité soulève donc bien des questions morales, mais en tant qu'acteurs ils ne s'y intéressent pas d'un point de

vue moral : ils sont, sous ce rapport, des boutiquiers de la moralité » (*ibid.*, p. 237).

L'analyse de notre cas nous a conduits à problématiser différemment le développement des relations inter-firmes. Chaque interaction se révèle être une mise à l'épreuve pour chacune des équipes, une occasion d'actualiser le jugement porté par l'une des équipes sur l'autre équipe quant à sa capacité à être un partenaire loyal et à la hauteur des attentes placées dans cette forme nouvelle de coopération. Nous soutenons que le contrôle de ces relations inter-firmes repose, avant tout, sur une évaluation sociale, actualisée lors de chaque interaction face-à-face. Nous allons développer cette idée par la proposition du concept de contrôle circulaire. Le dernier chapitre de ce travail de thèse y sera consacré.

## Chapitre 8

### Le contrôle circulaire

---

« We need experts, we need accurate information, but the object is not to do away with difference but to do away with muddle. [...] The object of accurate information is not to overcome difference but to give legitimate play to difference. If I think I am looking at a black snake and you think it is a fallen branch, our talk will be merely chaotic. But after we have decided that it is a snake, we do not automatically agree what to do with it. You and I may respond quite differently to "black snake": shall we run away, or kill it, or take it home and make a pet of it to kill the mice? There is now some basis for significant difference. Difference based on inaccuracy is meaningless. We have not done away with difference, but we have provided possibility for fruitful difference. To be sure, we need certain scientific information to help us make this decision. We shall have less tendency to run away when we learn that black snakes are not poisonous; but then we learn that they belong to the constrictor class, and some of us do not like even harmless snakes wound round our throats; still the risk of that is slight and my house is overrun with mice and another scientist tells me both that you can make pets of black snakes and that, they are our best mice-hunters. And so on and so on ».  
<sup>386</sup>

Mary Parker Follett, *Creative experience*.

« « La conscience est beaucoup plus effrayante que tous les complexes inconscients »

C'est que, pour Bakhtine, « au fond de l'homme », n'est pas le « ça », mais l'autre ».

Tzvetan Todorov, *Mikhaïl Bakhtine le principe dialogique*.

Ce que les différentes équipes d'acteurs doivent maîtriser, ce n'est pas une succession de

---

<sup>386</sup> « Nous avons besoin des experts, nous avons besoin d'informations correctes, mais le but n'est pas d'éliminer la différence, il est de sortir de la confusion. [...] Une information correcte n'a pas pour objet de surmonter la différence mais de lui donner libre jeu. Si je pense que je vois un serpent noir et que vous pensez que c'est une branche morte, notre discussion sera simplement incohérente. Mais une fois que nous avons constaté que c'est un serpent, nous n'allons pas être automatiquement d'accord sur ce qu'il convient de faire. Vous et moi pouvons réagir différemment face à un serpent noir : allons-nous nous enfuir, ou le tuer, ou le ramener chez nous pour le domestiquer et en faire un chasseur de souris ? Nous avons désormais une base pour exprimer une différence qui a un sens. L'expression d'une différence basée sur une inexactitude n'a pas de sens. Nous n'avons pas éliminé la différence, mais nous avons rendu possible une différence profitable. Il est certain que nous avons encore besoin d'informations scientifiques pour nous aider à décider. Nous serons moins enclins à fuir quand nous apprendrons que les serpents noirs ne sont pas venimeux ; mais nous saurons alors qu'ils appartiennent à la classe des constricteurs, et certaines personnes n'aiment pas que les serpents, même inoffensifs, s'enroulent autour de leur cou. Cela étant, le risque est mince, ma maison est envahie de souris et un autre scientifique me dit que les serpents noirs s'approprient facilement et qu'ils sont les meilleurs chasseurs de souris que l'on connaisse... et ainsi de suite ».

dossiers indépendants ou de processus stables inter-firmes mais le développement d'une situation de gestion conjointe présentant un caractère d'hybridité. Le sens de cette situation doit être actualisé fréquemment compte tenu de la rapidité des changements qui s'opèrent. La démarche *croissance plus* introduit une nouvelle figure de l'activité collective conjointe : le processus « gérer conjointement une catégorie de produits ». Cette notion de *processus* recouvre dans les sciences de gestion différentes acceptions : « Ce sont des ensembles d'activités reliées par des liens de coordination forts, donc caractérisés par une circulation intense de l'information. Au-delà de cette définition très générale et floue, les modalités de mise en œuvre peuvent varier considérablement : le processus apparaît plus ou moins macroscopique en termes de maillage, normatif (modèle de processus) ou réel (analyse des processus), destiné à des applications temporaires ou permanentes, axé sur les contenus des activités ou sur les seules transactions informationnelles... Mais l'usage du même mot n'est pas un simple hasard de vocabulaire : la notion de processus désigne toujours en gestion la coopération d'activités locales qui ne se caractérisent pas par leur similitude, mais par leur complémentarité pour atteindre un certain type de résultat, porteur de sens au plan technique, économique ou social » (Lorino 2006).

Dans notre cas, le processus « gérer conjointement une catégorie de produits » présente une allure fantomatique. Il ne s'agit pas d'un méta-processus qui se superposerait aux sous-processus existants ou qui se laisserait décrire par un enchaînement de tâches plus ou moins complexes. Il convient de redéfinir conjointement les dimensions interactionnelle et transactionnelle des systèmes d'activités inter-firmes. La dynamique de la situation conduit à former des collectifs d'acteurs pour apporter des réponses, émettre des propositions, en étudier d'autres ou engager des activités nouvelles. Le caractère d'hybridité des situations de gestion permet de les distinguer d'autres formes organisationnelles comme le projet ou la *task force*. Les acteurs de ces collectifs adoptent simultanément deux perspectives pour penser leur contribution : celle du système d'activités propre à leur entreprise et celle du système d'activités conjoint avec l'équipe partenaire. La problématisation de ces situations de gestion a été renouvelée. Il s'agit de penser sa contribution par rapport au développement de la performance d'une catégorie de produits d'une manière prospective tout en engageant des actions perçues comme compatibles avec les intérêts de sa propre organisation. L'exercice du contrôle circulaire par les responsables des situations de gestion consiste à favoriser ce processus continu de coordination des ensembles relationnels inter-firmes. Il rend possible l'harmonisation des points de vue même si personne ne peut prédire si un tel ajustement aura bien lieu.

Nous avons argumenté que ce processus s'apparente davantage à un thème d'improvisation

à partir duquel des nouvelles activités de prospection vont être engagées, des paris tentés ensemble, des nouvelles connaissances produites. Les situations d'évaluation conjointe des performances des catégories sont des moments de réflexivité collective sur l'action collective conjointe (Lorino, 2006) : on ne décide pas grand-chose lors de ces réunions mixtes, on s'interpelle. Le processus est enacté par le retour réflexif des acteurs sur l'activité collective conjointe. Ce besoin d'actualisation vaut pour les deux équipes : il s'agit d'un processus dynamique d'ajustement qui n'est jamais l'expression de l'influence d'une équipe sur une autre mais le produit d'un ajustement circulaire : « vous plus nous » qui influence « nous plus vous ».

Quels sont les principaux problèmes du moment ? Que pouvons-nous faire ensemble ? Quels sont les enjeux de notre coopération ? Quelles sont les opportunités que nous pouvons saisir ou créer ensemble dans le respect des intérêts de chacune des équipes ? Quelles nouvelles coopérations devons-nous favoriser dans l'espace temps relationnel ? Quelles sont les expériences qui marchent sur d'autres catégories de produits ou chez d'autres distributeurs qui pourraient faire l'objet d'un test ? Quels enseignements pouvons-nous tirer de l'évaluation conjointe que nous portons sur tel ou tel aspect de notre relation ?

Telles sont les principales discussions qui vont être menées dans le cadre de ces réunions. Elles sont médiatisées par des instruments d'évaluation soigneusement mis en scène par chacune des équipes. La nature et l'atmosphère des débats sont très différentes d'une réunion à l'autre et, parfois, d'un moment à un autre de la même réunion. La dimension prospective, ainsi que le climat des échanges, sont deux éléments qui différencient les interactions face-à-face ; des moments de tension et des moments de passion alternent au gré des réunions.

L'objet de ce chapitre est double. D'une part, il convient de spécifier le contrôle circulaire dans sa dimension organisationnelle. Nous ferons à cette occasion de larges emprunts aux idées de Follett relatives au processus de contrôle. La dimension potentiellement créative de l'exercice du contrôle circulaire nous amènera à discuter ses finalités à partir de l'analyse esquissée par Nogatchewsky (2004). De même, nous nous interrogerons sur les relations entre création et contrôle à partir des travaux de Le Theule (2007) et Chiapello (1998).

D'autre part, nous serons amenés à conceptualiser les pratiques interactionnelles singulières des acteurs de ces relations qui sont associées à l'exercice du contrôle circulaire et dont nous argumenterons la portée stratégique. Ces dernières apparaissent comme largement « souterraines » par rapport aux conceptualisations traditionnelles du contrôle inter-firmes.

Pour ce faire, nous allons montrer que les interactions face-à-face ne sont que des moments particuliers de production d'énoncés dont l'intelligibilité n'est accessible qu'à la lueur de « l'horizon commun » aux participants. L'exercice du contrôle circulaire structure un cadre situationnel particulier et fragile qui est celui de passages d'épreuves.

## I. Un processus continu de coordination d'un ensemble relationnel

L'objet de cette première partie est de spécifier le contrôle des relations inter-firmes observées dans sa dimension organisationnelle. Nous proposons l'appellation *contrôle circulaire* pour désigner ce processus d'influence mutuelle, réciproque et créatrice d'ordre : « nous plus vous » qui influence « vous plus nous ». L'exercice du contrôle circulaire repose sur les deux principes fondamentaux suivants énoncés par Follett : la *réponse circulaire* et le *conflit constructif*. Ces traits singuliers nous amèneront à questionner les finalités traditionnellement associées au contrôle inter-firmes. Ces dernières sont largement dérivées des travaux portant sur le contrôle organisationnel (Nogatchewsky, 2004) et s'avèrent d'un maniement délicat pour appréhender les situations d'improvisation collective.

### 1. Un contrôle coexercé

Le contrôle circulaire se manifeste par la production conjointe de nouvelles connaissances, de nouveaux faits, permettant l'enrichissement continu de la problématisation de ces situations de gestion complexes présentant un caractère d'hybridité. Par exemple, l'évolution de la perception des enjeux associés à la démarche prêt-à-vendre a été rendue possible par la construction *ad hoc* d'une situation de gestion transversale, entrecroisant les organisations formelles. Tant qu'une certaine convergence dans la perception des enjeux de la démarche prêt-à-vendre n'a pas eu lieu entre les différentes équipes d'acteurs, il n'est pas possible d'explorer toutes les nouvelles opportunités liées à ce changement. La maîtrise du développement de ces situations repose sur l'exercice d'un contrôle qui n'est pas coercitif mais coexercé. Les faits de la situation évoluent et sont également créés sous l'action conjointe des acteurs, sous l'effet de la dynamique de la situation.

Les éléments de la situation à considérer ne sont pas le résultat d'une addition des connaissances détenues par chacune des parties mais le produit d'un processus continu d'harmonisation des points de vue. On ne se contente pas de raisonner en termes d'équivalence entre des positions arrêtées à l'avance ; on recherche les plus-values provenant de l'association des expériences de chacun (Follett, 1924). L'exercice du contrôle circulaire illustre en miniature le concept plus général énoncé par Follett de processus de socialisation: « The social process is not, first, scientific investigation, then some method of persuading the people to abandon their own experience and thought, and lastly an

acclaiming populace. The social process is a process of cooperating experience<sup>387</sup> » (Follett, 1924). Le dossier du prêt-à-vendre illustre un mode de contrôle coexercé qui ne va pas de soi<sup>388</sup>. Il repose à la fois sur la production conjointe des faits de la situation et sur le respect des différences exprimées par chaque équipe : « Difference based on inaccuracy is meaningless. We have not done away with difference, but we have provided the possibility for fruitful difference<sup>389</sup> » (Follett, 1924). Le mot juste pour designer ce contrôle n'est pas alignement mais contribution.

Ses fondements théoriques sont étayés par deux principes énoncés par Follett : la *réponse circulaire* et le *conflit constructif*. Fiol (2004) propose une synthèse du premier concept difficile à surpasser : « L'influence mutuelle et évolutive qu'exercent deux parties en interaction dans une situation, comme dans une partie de tennis où chaque joueur ne répond pas à son partenaire mais à la situation créée par le partenaire en interrelation avec lui-même. [...] En conséquence, toute situation est un processus et ne peut être appréhendée que comme une situation globale se modifiant en permanence parce que les parties en présence interagissent, s'influencent mutuellement et changent la situation à chaque instant. Il n'y a donc pas de résultats du processus, seulement des moments dans un processus en perpétuelle évolution » (Fiol, 2004, p. 259).

La mise en situation déclenchée par l'engagement de la démarche *croissance plus* modifie la situation de gestion : « On fait souvent l'erreur de croire que l'ajustement sur lequel nous

---

<sup>387</sup> « Le processus social ne se résume pas à une investigation scientifique, associée à l'emploi de méthodes visant à persuader les individus d'abandonner leur propre expérience et opinion et enfin l'acclamation d'une populace en liesse ».

<sup>388</sup> Follett souligne, dans l'introduction de *Creative Experience* : « What is the central problem of social relations ? It is the question of power; this is the problem of industry, of politics, of international affairs. But our task is not to learn where to place power; it is how to develop power. We frequently hear nowadays of "transferring" power as the panacea for all our ills. Transfer power to occupational groups, we are told, and all will be well; but the transference of power has been the course of history – power passing to priests or king or barons, to council or soviets. Are we satisfied to continue this puss-in-the-corner-game? [...] Genuine power can only be grown; it will slip from every arbitrary hand that grasps it; for genuine power is not coercive control but coactive control. Coercive power is the course of the universe; coactive power, the enrichment and advancement of every human soul » (Follett, 1924). Nous en proposons la traduction suivante : « Quel est le problème majeur des relations sociales ? Il s'agit de la question du pouvoir ; c'est le problème de l'industrie, de la politique et des affaires internationales. Mais notre travail n'est pas d'appendre où placer le pouvoir mais comment le développer. De nos jours, on nous présente fréquemment l'idée du « transfert » de pouvoir comme le remède à tous nos maux. Transférons le pouvoir aux groupes de professionnels, nous dit-on, et tout ira pour le mieux ; mais le transfert du pouvoir est le cours de notre histoire - le pouvoir est passé des mains des prêtres, des rois ou des barons à celles des assemblées ou des soviets. Pouvons-nous continuer à nous satisfaire de ce jeu de mistigri ? [...] Le pouvoir authentique ne peut être que le fruit d'un développement, il s'échappera de toutes les mains arbitraires qui cherchent à l'accaparer ; car le pouvoir authentique n'est pas l'exercice d'un contrôle coercitif mais d'un contrôle conjoint. Le pouvoir coercitif est le cours de l'univers ; le pouvoir conjoint est l'enrichissement et l'avancement de chaque individu ».

<sup>389</sup> « L'expression d'une différence basée sur une inexactitude n'a pas de sens. Nous n'avons pas éliminé la différence, mais nous avons rendu possible une différence profitable ».

travaillons s'effectue toutes choses égales par ailleurs. Mais ce n'est jamais le cas... La situation change et nous devons toujours être en prise sur elle. Etre en prise sur la situation change la situation. En d'autres termes, le processus d'ajustement modifie les choses à ajuster » (Follett, passage cité par Fiol, 2004, p. 276).

Définir le contrôle inter-firmes en termes d'*alignement* et de *déversement en cascade* conduit à se priver de l'expérience et de la contribution d'acteurs pour la maîtrise de ces situations de gestion. Et il n'est pas aisé de voir comment une démarche soustractive peut se convertir en la création de quelque chose de nouveau, en la conception de nouvelles solutions : « [...] The facts on two sides of a controversy are in part different, and will remain so except in those cases where the fact-finding can be a joint activity. [...] We should at any rate be looking at the same facts. When the attention of each side is riveted on its facts, discussion becomes rather hopeless<sup>390</sup> » (Follett, 1924).

La notion de *conflit constructif* constitue le deuxième principe à la base de l'exercice du contrôle circulaire. Les conflits ne sont en soi ni bons ni mauvais. Ils sont la nature même de la vie en entreprise. Follett souligne que la façon de les traiter est, en revanche, décisive pour mesurer la qualité du contrôle exercé sur le développement de la situation globale à laquelle les managers sont confrontés. Elle distingue trois modes de règlement des conflits : la domination, le compromis et l'intégration. Selon elle, seule l'intégration permet à la fois d'apporter une solution satisfaisante et de préserver l'intégrité des souhaits des différentes parties. L'intégration repose sur un dialogue, le respect des souhaits de chacun. Follett donne l'exemple suivant : « Un jour, dans une des petites salles de la bibliothèque de Harvard, quelqu'un voulait ouvrir la fenêtre, et je souhaitais qu'elle reste fermée. Nous avons ouvert la fenêtre de la salle voisine, où il n'y avait personne. Ce n'était pas un compromis, puisque aucun de nous deux n'a renoncé à son souhait ; nous avons eu chacun ce que nous voulions en réalité. Car je ne tenais pas particulièrement à rester dans une pièce fermée. Simplement, je ne voulais pas que le vent du nord me tombe directement dessus. De la même façon, l'autre occupant ne tenait pas à ce qu'on ouvre une fenêtre particulière ; il souhaitait seulement que la salle soit plus aérée ».

Régler un conflit en recourant à l'imposition du point de vue d'une des parties n'est qu'une

---

<sup>390</sup> « [...] Les faits de chacune des parties engagées dans une controverse sont en partie différents et le resteront sauf dans les cas où le processus d'investigation des faits est une activité conjointe. [...] Nous devrions toujours considérer les mêmes faits. Lorsque chaque partie reste obnubilée par ses propres faits, les discussions sont généralement désespérantes ».

illusion de victoire. Elaborer un compromis en renonçant, même réciproquement, à quelque chose d'essentiel pour chacune des parties ne conduit qu'au traitement partiel d'un problème qui resurgira sous une autre forme. Intégrer les souhaits des différentes parties débouche par contre sur la conception d'une solution qui satisfait l'ensemble des parties. L'intégration suppose donc de mettre au travail les différences de points de vue. Le *conflit constructif* repose sur l'intégration entendue comme un processus d'unification continue d'expériences avec d'autres expériences : « This reciprocal influence, this evolving situation, fundamental for politics, economics and jurisprudence, is made clearer if the words thought, purpose, will in a description of the behavior process, we substitute thinking, purposing, willing. [...] Again there is a tendency to conceive of thought as the thing we have left over when we have finished thinking, the thing which thinking produces. All static expressions should be avoided. [...] We must be careful of the "eds" because they lead to "wholes", the wrong kind of wholes, the "influence of the whole on the parts," etc. [...] An "-ed" becomes a stopping place to thought, and when man cannot think any further it is dangerous<sup>391</sup> » (Follett, 1924).

La coopération volontariste, que nous avons définie précédemment, s'arrime donc à une filiation théorique complémentaire. Les managers gèrent avant tout des situations de gestion inter-firmes complexes présentant un caractère d'hybridité. Leur maîtrise repose sur la reconnaissance du principe de la *réponse circulaire* et de la nécessité de résoudre les différends inévitables selon la méthode de l'intégration au sens donné par Follett<sup>392</sup>.

Le contrôle circulaire est ce processus continu d'organisation de la contribution de tous pour la maîtrise du développement de ces situations de gestion inter-firmes. Il n'y a pas de fin, juste des moments dans le développement de ces situations de gestion : « C'est une illusion de croire que nous pouvons régler définitivement les problèmes, et cette illusion handicape notre réflexion. Ce dont nous avons besoin c'est d'une méthodologie pour faire face aux problèmes. Lorsque nous pensons que nous en avons résolu un, le processus même de résolution fait entrer de nouveaux éléments ou de nouvelles influences dans la situation, et

---

<sup>391</sup> « Cette influence réciproque, cette situation qui évolue en permanence, si fondamentale pour la politique, l'économie et la jurisprudence, apparaît encore plus distinctement lorsqu'en lieu et place des mots opinion, but et volonté, nous les remplaçons par les processus continus de formation d'une opinion, d'un but et d'une volonté. [...] Ici aussi, on observe une tendance à concevoir une opinion comme une chose qui demeure une fois qu'on a terminé de réfléchir, un résidu de notre réflexion. Toutes les expressions statiques devraient être évitées. [...] Il faut être prudent avec l'emploi des « participes passés » car ils mènent à des conceptualisations statiques et erronées, « des globalités », qui se traduisent par des expressions comme : « l'influence du tout sur les parties » etc. [...] Un « participe passé » devient l'endroit où la réflexion s'arrête, et quand l'homme arrête de réfléchir, cela devient dangereux ».

<sup>392</sup> Les termes choisis par Follett en 1924 de *conflit constructif* et d'*intégration* sont aujourd'hui à manier avec une certaine précaution. Si les mots ne changent pas, leur signification a évolué au fil du temps. Nous préférons cependant rester fidèles au vocabulaire de l'auteur.

nous nous retrouvons avec un nouveau problème à traiter. Quand cela se produit, les gens sont souvent découragés. Je me demande pourquoi ; c'est notre force et notre espoir » (Follett, cité par Mously, 2002, p. 164).

L'exemple de la démarche prêt-à-vendre illustre également la rapidité avec laquelle des ressources existantes sont mobilisées, y compris au-delà de l'ensemble relationnel inter-firmes, et combinées entre elles. Des acteurs à tous les niveaux des différentes organisations rentrent dans la situation selon l'évolution de la problématisation ; des groupes de travail *ad hoc* sont constitués au sein de l'institution ECR dont l'agenda des réunions est modifié ; des experts de l'industrie de l'emballage sont sollicités au pied levé. De même, des réunions sur des entrepôts sont improvisées ; des échanges d'expériences concernant les meilleures pratiques du prêt-à-vendre sont organisés ; un outil d'évaluation de la conformité d'une solution prêt-à-vendre est récupéré du pool de ressources mis à disposition par le réseau international ECR. Cet outil est adapté marginalement, traduit en français et combiné avec les autres outils des différentes équipes du groupe de travail et ainsi de suite.

La maîtrise du développement de ces situations de gestion ne passe pas par l'exercice d'un contrôle hiérarchique. Le processus de contrôle observé s'apparente davantage à un processus continu de coordination d'un ensemble relationnel inter-firmes. Comme dans le modèle proposé par Dekker (2004), le besoin de coordination est au cœur du contrôle circulaire. Mais il ne s'agit pas d'une coordination d'un ensemble de tâches plus ou moins complexes et déclinées d'une stratégie élaborée par des dirigeants. L'objectif n'est pas celui d'une recherche d'optimisation d'un ensemble fini de tâches ou du contrôle de leur exécution. Il s'agit d'un processus d'unification continue - et jamais totalement atteint - d'un ensemble relationnel. Pour spécifier ce concept, nous nous appuyons sur les travaux de Follett portant sur le processus de contrôle. Elle identifie quatre principes fondamentaux. La coordination est d'abord une mise en relation réciproque de tous les facteurs dans une situation. L'ensemble des acteurs, qui interviennent au niveau de la gestion des relations inter-firmes, ne forment pas un ensemble additionnel mais un ensemble relationnel : « Car il ne suffit pas de mettre en relation les départements de conception, d'ingénierie, de fabrication et des ventes, il faut les faire fonctionner dans leur interdépendance globale. Cette expression, interdépendance globale, peut sembler lourde, mais je tente d'exprimer une globalité qui inclut tous les facteurs d'une situation mais non pas comme le résultat d'une addition, mais comme celui d'une relation - un ensemble dans lequel chaque élément a été influencé par tous les autres » (Follett, p. 159). La coordination est un processus à base d'interrelations.

Ensuite, la coordination s'opère par le contact direct entre tous les responsables concernés par une situation. Ce principe se déduit en quelque sorte du premier. Le processus d'ajustement est un processus qui ne peut pas être imposé de l'extérieur mais est auto-contrôlé par les acteurs de la situation. La capacité à surmonter les différences de points de vue est le produit de ce processus d'ajustement. Le contact direct ne signifie pas cependant que la dimension interactionnelle de l'exercice de ce contrôle se limite à la co-présence physique des acteurs de ces relations, ou aux facteurs strictement situationnels des rencontres sociales. La propriété d'intertextualité et le caractère dialogique des échanges observés lors des interactions face-à-face seront prochainement argumentés pour développer cette affirmation.

Le troisième principe énoncé par Follett est que la coordination doit s'engager dès le début d'une action. Elle souligne l'importance de mener conjointement le processus d'ajustement et celui de conception des idées. Si la coordination s'enclenche une fois les positions de chacune des parties arrêtées, il est alors beaucoup plus difficile de parvenir à une intégration des points de vue. Enfin, la coordination doit être entendue comme un processus continu, elle doit se poursuivre en permanence.

A un niveau inter-organisationnel, le *contrôle circulaire* illustre la plupart des idées énoncées il y a un siècle par Follett. L'ancrage épistémologique de notre recherche, le rapport de force équilibré entre les différents coopérants, l'absence de liens hiérarchiques et le fait que nos acteurs ne cherchent pas à instaurer une organisation formelle pour encadrer cette coopération volontariste sont probablement les éléments singuliers et originaux de notre cas. Ces derniers obligent à élaborer un cadre théorique explicatif différent des approches traditionnellement adoptées. L'emprunt de ces chemins de traverse permet de rendre justice à l'activité managériale concrète, à placer au centre de la recherche les pratiques coopératives « souterraines » de ces acteurs. Ces dernières sont souvent invisibles aux yeux de ceux qui se focalisent sur les aspects formels des organisations et postulent la convergence des buts ou la réduction de l'incertitude comme les finalités premières du contrôle inter-firmes. Dans notre cas, la fixation d'un but officiel doit davantage être considérée comme un rite d'interaction qui permet à nos acteurs de patiner sur une couche de glace dont chacun a bien conscience qu'elle n'est pas très épaisse. Nous allons maintenant discuter de la finalité première du contrôle circulaire en nous appuyant sur le travail de synthèse de Nogatchewsky (2004).

## 2. « Purposing » : la finalité première du contrôle circulaire

### 2.1. La transposition des finalités du contrôle organisationnel

Nogatchewsky (2004) discute l'intérêt de transposer à la sphère inter-organisationnelle les finalités principales associées au contrôle organisationnel : la *convergence des buts*, *l'exercice du pouvoir* et la *réduction de l'incertitude*. D'une part, elle soutient la pertinence de ce cadre d'analyse pour le contrôle des relations inter-firmes. D'autre part, elle affirme que l'idée de *convergence des buts* porte en elle-même les germes d'une conceptualisation renouvelée des finalités du contrôle inter-firmes (Nogatchewsky, 2004, p. 121). L'apport de cette analyse se situe à un double niveau. En premier lieu, l'auteur place la question de la cohésion et de la cohérence au cœur des finalités du contrôle inter-firmes<sup>393</sup>. Son analyse de la coordination est, sous ce rapport, très proche de la conceptualisation proposée par Dekker (2004) lorsque ce dernier définit la notion de *besoin de coordination*. En second lieu, cette analyse laisse la place à la créativité et à l'autonomie du fournisseur : « Or, le client achète bien souvent une fonction et non un produit ; il attend alors de son fournisseur qu'il développe pour lui une solution innovante tout en lui indiquant les limites à ne pas dépasser (par exemple en termes de prix, de délais de développement, etc.) » (Nogatchewsky, 2004, p. 121). Le tableau suivant synthétise son analyse. Nous allons ensuite montrer qu'elle ne convient pas tout à fait à notre cas.

---

<sup>393</sup> Guibert et Dupuy (1997) avaient également placé le besoin de cohésion au cœur de leur analyse du contrôle inter-firmes en se limitant toutefois à l'adoption d'une perspective inter-organisationnelle.

Finalités du contrôle organisationnel	Remarques, apports pour l'application au contrôle du client sur ses fournisseurs
<p><b>Assurer la convergence des buts</b></p> <p>Le contrôle sert à assurer la cohérence et la cohésion au sein de l'organisation de manière à ce que les buts organisationnels soient atteints</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer la convergence des buts est plus large que le fait d'économiser des coûts de transaction ou de lutter contre l'opportunisme de l'autre.</li> <li>- Les intérêts des parties ne semblent pas a priori convergents. Des efforts doivent généralement être entrepris pour concilier les buts des différents acteurs de la relation aussi bien au niveau de l'entreprise cliente qu'entre les différents acteurs des deux entreprises.</li> <li>- Laisser la place à la créativité du fournisseur est une idée négligée dans la littérature sur le contrôle inter-organisationnel qui se concentre surtout sur les problèmes d'incertitude.</li> <li>- Dans les relations clients-fournisseurs, la convergence des buts doit être assurée entre les différents départements au sein des deux entreprises et entre les départements des deux entreprises.</li> </ul>
<p><b>Exercer son pouvoir</b></p> <p>Le contrôle sert à obtenir de l'autre des comportements qu'il n'aurait pas eus autrement</p>	<p>C'est une finalité pertinente dans les relations client-fournisseur. Elle nous invite à considérer dans l'étude empirique :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les stratégies d'influence plus ou moins coercitives du client sur son fournisseur.</li> <li>- Les réactions des fournisseurs au contrôle du client.</li> </ul>
<p><b>Réduire l'incertitude</b></p> <p>Le contrôle sert à réduire l'incertitude de l'organisation face à son environnement</p>	<p>C'est la finalité principale du contrôle dans la littérature inter-organisationnelle : le contrôle passe par des dispositifs formels (les contrats dans la théorie des coûts de transaction), par des arrangements organisationnels (les <i>joint ventures</i> dans la théorie de la dépendance des ressources) ou par des mécanismes informels (la confiance et les normes dans l'approche relationnelle)</p>

**Les finalités du contrôle du client sur ses fournisseurs (extrait de Nogatchewsky, 2004, p. 126).**

2.2. Les limites à cette transposition

Nous limiterons notre discussion à la première finalité du contrôle des relations client-fournisseur évoquée : *assurer la convergence des buts*. Nous avons précédemment critiqué la conceptualisation associée à la *réduction de l'incertitude* qui met l'emphase sur des postulats comportementaux contestés par nous et par d'autres. Les limites des relations entre confiance, contractualisation et contrôle ont également été commentées. Nous avons en revanche souligné le besoin de réduire l'équivocité des situations de gestion, ce qui place l'intelligibilité de l'action collective conjointe au cœur des finalités du processus de contrôle.

Par ailleurs, nous développerons ultérieurement une réflexion relative à l'exercice de l'influence mutuelle et réciproque entre les différents protagonistes de ces relations.

Le thème de la *convergence des buts* est dérivé des travaux d'Anthony (1965, 1988) et de ceux de Merchant (1982). Cette finalité implique que : « L'objectif d'un système de contrôle de gestion est la convergence des buts, ce qui signifie qu'un tel système devrait être construit de telle façon que les actions menées par les responsables opérationnels en accord avec leurs propres intérêts aillent aussi dans le sens des intérêts de l'entreprise dans son ensemble » (Anthony, 1965, p. 45). Il s'ensuit la définition d'objectifs vers lesquels il faut tendre ou, mais il s'agit là d'une variation sur le même thème, de la fixation de normes qu'il convient de respecter. Ce type de contrôle délibéré présuppose que l'on sache définir ces objectifs et ces normes - ce rôle est généralement dévolu aux dirigeants - et indiquer dans quel sens l'influence sur les comportements doit s'exercer (Chiapello, 1996, p. 53).

Nous avons défini le contrôle circulaire comme un système d'influence mutuelle et réciproque - « vous plus nous » qui influence « nous plus vous » - dont l'objet est la maîtrise du développement de situations de gestion co-construites et présentant un caractère d'hybridité. La référence à un but et à des objectifs précis n'est pas nécessaire dans l'idée du contrôle circulaire. Nous rejoignons cet aspect de la définition proposée par Chiapello : « Nous définissons le contrôle comme toute influence créatrice d'ordre [...]. On est dans une situation de contrôle, selon cette définition, lorsque le comportement d'une personne est influencé par quelque chose ou quelqu'un » (Chiapello, 1996, p. 52).

Cependant, s'il n'y a pas de fixation d'un but commun ou d'objectifs prédéfinis qui puissent faire l'objet d'un contrôle de résultat ou de comportement, dans l'acception cybernétique de ces notions, le contrôle circulaire constitue néanmoins une influence créatrice d'ordre. Dans le contrôle circulaire, il n'y a pas la poursuite d'un objectif prédéfini mais il y a quand même la projection vers quelque chose qui peut être défini de manière floue et évolutive, mais qui donne une direction (au sens géométrique : une tension, une projection vers...) à l'interprétation et à l'action par la forme qu'il recouvre. L'introduction du concept de catégorie de produits au sein du champ de ces relations sociales est la source de l'influence nouvelle qui s'exerce sur l'ensemble des acteurs des relations inter-firmes. Il s'appréhende comme un thème d'improvisation bien plus qu'un but commun ou un objectif prédéfini. La mise en situation est ordonnée par ce thème d'improvisation mais il convient en permanence d'en actualiser conjointement le sens. Nous avons souligné les trois propriétés du processus d'improvisation mises en évidence par Weick (1998) : les différents degrés d'improvisation -

l'interprétation, l'embellissement, la variation et l'improvisation pure - ; l'importance du thème qui contient une forme, une « structure » et dont le choix influence la performance d'improvisation, et ce, d'une manière relativement indépendante des acteurs eux-mêmes ; le fait que création et interprétation ne sont pas séparées dans le temps. L'idée du « *purposing* » de Follett exprime la nature de l'ordre que contient ce thème d'improvisation et que nous tentons d'exprimer.

Le processus continu de coordination d'un ensemble relationnel est animé par l'orientation collective ou plutôt la visée collective contenue dans le thème d'improvisation. Il joue le rôle d'un champ magnétique qui oriente l'interprétation des situations par les acteurs, chacun adoptant toutefois son propre angle de vue. L'aphorisme juste pour caractériser le contrôle circulaire n'est pas « *aligning and cascading* » mais « *purposing and contributing* ». L'objet du contrôle est le développement de situations de gestion présentant un caractère d'hybridité. Ce qui peut être fait ici, ensemble et maintenant n'est pas un donné mais le produit des échanges coopératifs. Le caractère d'hybridité des situations de gestion insiste précisément sur le caractère distribué de la connaissance et le processus maïeutique de sa production. Le contrôle ne s'exerce pas en cherchant à assurer la convergence des buts entre les membres des différentes organisations avec ceux définis à un niveau inter-organisationnel. Il s'agit bien plus de créer et d'entretenir dans la durée un espace socio-temporel conjoint aux différents acteurs des relations, qui s'apparente à un « lieu » d'improvisation. Le contrôle circulaire est le processus étayant ce passage vers de nouveaux possibles. Il repose sur l'organisation continue de la contribution de tous les acteurs de la situation à l'apport de solutions inédites, nouvelles ou encore de rendre possibles des idées qui n'étaient jusqu'à présent que pensables. Ces dernières s'apparentent à des embellissements, des variations ou de l'improvisation pure. Elles conduisent à l'actualisation et au renouvellement de la problématisation de la situation de gestion. Il n'y a pas de fin, juste des moments dans un processus qui évolue sans cesse sous l'effet de la dynamique de la situation. Contrôler une situation de gestion hybride, ce n'est pas tant atteindre des objectifs fixés à l'avance, c'est rester en prise sur le développement de la situation de gestion. Cela implique d'être en mesure d'établir de nouveaux liens, de reconstruire en permanence le sens de cette situation globale, de faire entrer dans la situation de nouveaux acteurs, d'expérimenter, d'hybrider des connaissances.

Une deuxième limite à cette analyse portant sur les finalités du contrôle client-fournisseur peut être soulignée. Elle s'avère d'un maniement délicat quand il s'agit de prendre en compte les situations de co-conception et de co-création. La définition proposée par

Nogatchewsky du contrôle client-fournisseur est, sous ce rapport, sans équivoque : « Le processus par lequel le client (ou des sous-groupes de l'organisation cliente) influence les actions de son fournisseur (ou des sous-groupes de l'organisation fournisseur) dans le sens de ses attentes » (Nogatchewsky, 2004, p. 113).

L'auteur prend toutefois ses distances avec une lecture possible, cybernétique, de sa définition du contrôle client-fournisseur en soulignant les éléments suivants. D'une part, différentes configurations sont envisagées selon l'état du rapport de force existant entre les différentes organisations, ce qui relativise le sens de l'influence exercée entre le client et le fournisseur. D'autre part, la nécessité de laisser un espace de créativité et d'autonomie au fournisseur est évoquée. Il s'agit de permettre à ce dernier de développer des solutions innovantes pour le compte de son client qui se contente alors de fixer des limites en termes de prix, de délai ou encore au niveau des spécifications techniques attendues. Enfin, l'auteur prend également soin de souligner que cette définition n'exclut en rien le recours à un contrôle social ou informel et n'est pas non plus exclusivement axée sur la mise en œuvre de mécanismes délibérés. Mais elle n'envisage pas le cas où ce qui est créé n'est pas un donné préalable et ne peut résulter que d'une action collective conjointe.

Une note de bas de page est, de ce point de vue, révélatrice de cette idée selon laquelle seule les organisations artistiques seraient confrontées à des processus de création difficilement contrôlables par la fixation d'objectifs : « Pour Chiapello, la référence à un but n'est pas nécessaire dans son idée de contrôle car cela implique de savoir dans quel sens l'influence doit s'exercer. Or, elle étudie les modes de contrôle des organisations artistiques. S'il est un domaine où l'objectif est difficile à définir et la créativité primordiale, c'est bien ce domaine-là. Toutefois, nous classons ses travaux dans la perspective de la convergence des buts car l'organisation qu'elle décrit a quand même un but. Le premier sujet qu'elle aborde dans son étude empirique est précisément les objectifs des maisons d'édition. Une organisation peut avoir un ou plusieurs buts sans qu'il soit possible de définir précisément des objectifs aux artistes » (Nogatchewsky, 2004, p. 119).

Nogatchewsky propose d'arrimer la définition du contrôle proposée par Chiapello à une finalité de convergence des buts. Nous nous démarquons de cette interprétation en soulignant l'élément suivant : l'existence d'un but au niveau d'une organisation ne suffit pas toujours pour justifier que la convergence des buts soit une finalité du contrôle inter-firmes. Dans notre cas, la définition officielle de la situation a certes conduit à la définition d'un but commun, d'objectifs partagés et à l'élaboration d'une charte d'engagements. Mais il s'agit

d'un but officiel, d'objectifs officiels et de normes officielles qui s'appréhendent davantage comme des rites d'interaction. Il ne s'agit pas de mécanismes de contrôle de résultat ou de comportement.

Le contrôle circulaire n'est pas assimilable à une finalité de convergence des buts. C'est la différence entre un contrôle par le *purposing* et un contrôle par la fixation de buts, d'objectifs précis ou de comportement. Dans les deux cas, il n'est pas indifférent que les actions engagées produisent des résultats. En effet, la visée économique des pratiques coopératives engagées par les acteurs des relations étudiées est évidente. Le credo, « croître ensemble plus vite que le marché », résume bien le but officiel commun recherché par les différentes équipes. Toutefois, il s'agit avant tout de tester, de co-concevoir et d'explorer de nouvelles combinaisons de ressources qui, du moins l'espère-t-on, seront à l'origine de nouveaux avantages concurrentiels ayant une portée probablement éphémère. Aussi, ces deux types de contrôle se distinguent sur un point bien précis : la conception sous-jacente de la coordination. Entre les approches de la coordination proposées par Dekker et Follett, il y a davantage que le soupçon d'une nuance. C'est une certaine vision de la vie organisationnelle qui les sépare. La logique d'optimisation et son cortège de présupposés relatifs au caractère statique et objectivable de l'organisation accompagnent les définitions de la coordination entendue comme un agencement de tâches plus ou moins complexes ; « la nécessité d'articuler et d'ordonner » (Nogatchewsky, 2004, p. 119). Chez Follett, la vie et le monde bougent en permanence et la coordination est le processus continu d'organisation de la contribution de tous à l'apport de nouvelles solutions, la création de nouveaux possibles. Le voile de l'illusion des fins est ce qui sépare ces deux conceptions de la vie organisationnelle.

### 3. Création et contrôle

La démarche *croissance plus* est une tentative d'instaurer un espace socio-temporel, un « lieu » d'improvisation conjoint qui se superpose au champ financier traditionnel qui encadre ces relations inter-firmes. Le contrôle circulaire est associé au mode *plan d'affaires conjoint* de gestion des relations inter-firmes. Il s'agit d'instaurer et de développer un champ commun d'expérimentation, de favoriser le partage d'expériences, d'encourager l'émergence d'idées nouvelles, de tester de nouvelles façons de travailler ensemble, et ce en dépit des contraintes de rentabilité et de résultat qui assaillent l'ensemble des acteurs de ces relations. Ces dernières ne s'estompent en rien avec l'engagement de la démarche *croissance plus* : elles ne sont pas mises entre parenthèses et demeurent présentes à l'esprit des participants. Le mode *plan d'affaires conjoint* se distingue du mode traditionnel de la négociation commerciale mais ne se substitue pas à lui. Ce dernier se caractérise par l'emploi d'un contrôle de résultat axé sur l'augmentation du taux de marge arrière, le recours à des pratiques commerciales coercitives et la focalisation sur la recherche d'une rentabilité de court terme. Le contrôle circulaire est le processus qui étaye le développement de ce champ commun d'expérimentation.

La démarche *croissance plus* souligne qu'il existe des modes de contrôle qui favorise la création conjointe, et ce en dépit de tout ce qui peut séparer les acteurs de ces relations (les systèmes de valeurs, leurs intérêts bien compris, les succès et les échecs passés, etc.). L'acceptation de la différence et la diversité des points de vue sont les deux normes principales qui soutiennent l'exercice de ce contrôle ; l'échange des différences est à l'origine du processus créatif d'émergence de nouvelles idées, de nouveaux concepts. Il est tentant d'opérer un rapprochement avec les travaux de Le Theule (2007) qui s'est intéressée au contrôle dans les organisations créatives. Notre cas constitue un exemple probablement moins éthéré que ceux inspirés du thème de la création artistique dont il est question dans les maisons d'édition, les squats d'artistes et le théâtre du Lucernaire. Ils se recoupent pourtant sur un point bien précis : le contrôle est utilisé pour créer de nouveaux possibles, pour favoriser le passage vers cet ailleurs en devenir. Les acteurs de nos relations ne sont sans doute pas des artistes dans l'acception traditionnelle du mot mais ils sont néanmoins des agitateurs d'idées, des chercheurs d'or.

### 3.1. La circularité des rôles

Le modèle de Kanter (2002) conceptualisant la stratégie comme un théâtre d'improvisation insiste sur l'importance du public dans le processus des stratégies improvisées : « The improvisational model throws out the script, brings in the audience, and trusts the actors to be unpredictable - that is, to innovate<sup>394</sup> ». Dans le cadre des stratégies relationnelles improvisées, notre cas souligne non seulement l'importance du public, mais également celle de la circularité des rôles joués entre les différentes équipes. Tantôt une équipe expose des idées, des concepts nouveaux à l'autre équipe qui joue le rôle de public, de critique, voire de juge, tantôt elle devient le public, le critique, le juge des idées, des concepts ou des projets proposés par l'autre équipe. Le regard de l'autre et sa vision du monde constituent des apports immatériels essentiels pour la transformation des idées et des concepts proposés par une équipe. La gestion d'une catégorie de produits repose sur l'hybridation des connaissances du marché et du comportement du client au niveau du point de vente. Par exemple, le fournisseur-partenaire sur la catégorie des couches propose de généraliser une caisse dédiée spécifiquement aux femmes enceintes, pendant une période de temps limitée, et dans le cadre d'une opération promotionnelle de grande envergure. L'équipe du distributeur peut contribuer à spécifier les points de vente pour lesquels cette opération de théâtralisation inédite peut être envisagée en fonction, par exemple, de l'analyse des données de ses cartes de fidélité. Il doit également s'interroger sur les effets d'une telle offre sur le temps d'attente en caisse des autres clients du magasin qui ne sont pas concernés par cette offre, et concevoir éventuellement un ajustement du nombre de caisses à ouvrir. Il peut également solliciter un autre fournisseur, sur une catégorie connexe, afin de développer une thématique plus globale en ligne avec l'univers de consommation des bébés...

Nous empruntons à Hacking le terme de façonner pour désigner ce travail conjoint de création par l'esprit : « Le verbe façonner est ancien. Son origine remonte aux alentours de 1175. Il a le sens général de « travailler une matière pour lui donner une forme particulière » (TLF). On façonne la glaise, au sens de pétrir et modeler. [...]. Le verbe s'emploie spécialement pour indiquer une action positive sur une personne : façonner quelqu'un c'est le former par l'habitude ou l'éducation ou, dans un usage littéraire, l'accoutumer à quelque chose. Inculquer certaines manières ou qualités, inciter à un certain comportement, former, éduquer : façonner l'âme ou l'esprit, façonner l'intelligence. [...] Dans un sens plus abstrait,

---

<sup>394</sup> « Le modèle de l'improvisation théâtrale se débarrasse du script, fait venir le public, et fait confiance aux acteurs pour être imprévisibles, c'est-à-dire pour innover ».

façonner signifie « donner forme » et, selon Le Robert, « créer par un travail de l'esprit » : façonner une image, une légende, une phrase, façonner l'opinion, façonner le monde, l'avenir » (Hacking, 2004).

Façonner ensemble des idées, des concepts nouveaux constitue l'acte conjoint de création rendu possible par l'exercice de ce contrôle circulaire. Lorsque le contrôle de la relation inter-firmes se limite au champ financier, avec son exigence de rentabilité à court terme, cette recherche de hausse des *améliorateurs de négociation*, on ne peut pas engager une réflexion avec les confiseurs sur ce que pourrait être le meuble des devant de caisse dans un horizon de moyen terme, on n'est pas en mesure de s'étonner des résultats favorables obtenus lors d'une expérience tentée sur une autre catégorie de produits et qui pourrait faire l'objet d'un nouveau test. Dans le cadre d'un champ financier, « on compte pour rendre des comptes » (Le Theule, 2007). Il n'y a pas de circularité des rôles : les négociateurs se font face ; les différents scénarios possibles sont écrits à l'avance ; les limites sont tracées ; les chiffres sont censés dire le vrai. Ils sont brandis comme des étendards et fournissent les premières armes de ces batailles viriles qui se jouent dans des box de négociation et que l'on emploie avant de recourir à des mesures plus extrêmes. La domination ou le compromis sont alors les modes de gestion de la relation. Mais, *au bout du compte*, rien de nouveau est créé. La circularité des rôles est essentielle pour le développement des idées et des concepts émergents car elle permet à chaque équipe d'ajouter, par petites touches, une valeur immatérielle. Chaque équipe se trouve être en position de façonner à son tour l'objet en devenant en apportant cette valeur immatérielle qui repose sur l'association des expériences qui lui sont propres et, éventuellement, sur les enseignements conjointement tirés de celles tentées ensemble, dans le cadre du champ commun d'expérimentation.

### 3.2. Compter pour sautiller d'un monde à l'autre

Dans son très beau travail de thèse, Le Theule (2007) nous interroge sur les relations entre le créateur et le gestionnaire (le contrôleur). Le fondateur du théâtre du Lucernaire crée en 1968, qui est aussi, au moment des faits relatés, son directeur, engage une grève de la faim en 2004. Par ce geste, il entend protester contre la décision des représentants du Ministère de la culture de supprimer la subvention versée à son théâtre, et ce à la faveur de l'annonce de sa mise en vente prochaine. Le fondateur du Lucernaire vend son théâtre mais il est déterminé à ce qu'il reste un théâtre. Son emplacement géographique alléchant, dans un beau quartier parisien, a conduit des investisseurs privés à émettre des propositions financièrement attractives. Il refuse de voir son théâtre devenir un centre commercial. L'épisode relaté concerne cet acte dramatique entrepris par Christian Le Guillochet.

L'analyse développée du cas amène l'auteur de la thèse à formuler la question suivante : les gestionnaires se rendent-ils compte de ce qu'ils font ? Elle souligne les dangers de la mise en place d'un contrôle de résultat pour le développement de la création artistique dont le processus ésotérique et non linéaire s'accommode mal de l'exercice d'un tel contrôle.

L'acte dramatique de cette grève de la faim est littéralement mis en scène au sein du théâtre du Lucernaire. Au même moment, une pièce, *Subvention*<sup>395</sup>, est écrite et jouée pour sensibiliser le public. Voici quelques extraits de cette pièce que nous commenterons en mobilisant certaines réflexions de l'auteur de la thèse.

**Le directeur :** Appelez ça comme vous voudrez. En coupant cette subvention, vous tuez ce théâtre donc, vous me tuez, cela revient au même, il n'y a aucune différence, vous aurez un peu plus de mal à vous en laver les mains, même si vous préférez penser que je suis le seul responsable, je suis encore un être humain, que je sache, pas encore une machine et puis vous avez peur des journalistes.

**Ministère X :** J'assume très bien. Comprenez Monsieur Le directeur que les budgets ne sont pas extensibles. Avant de vous lancer dans un acte aussi désespéré, vous devriez...

**Le directeur :** Madame Autam, vous m'avez coupé ma subvention, je me doute bien que ce n'est pas pour aller passer un week-end aux Iles Marquises, c'est pour les redistribuer, à qui ? Ca ne me regarde pas mais il y a derrière cette décision la volonté de tuer un théâtre, de tuer une sorte de théâtre, c'est politique, on se bat, l'administratif vous méprise mais dans les deux cas, je me dois avec les moyens qui sont en ma possession de vous démontrer l'absolu nécessité du travail que nous faisons ici. Je ne vais pas vous prendre par la main et vous faire une projection de ce que nous allons faire ; le théâtre, ce n'est pas du cinéma, le théâtre, c'est de l'art vivant qui meurt dès qu'il naît et même je pourrais ajouter... Pourquoi je m'épuise, la passion pour des gens comme vous c'est comme une vapeur de l'âme, je n'ai pas d'autre solution que le chantage comme vous dites...

Nous faisons du théâtre dans sa simplicité sans chercher à épater le bourgeois, vous m'avez coupé la moitié de ma subvention et demain, 15 janvier 2004, vous enlevez le reste, moi je veux décider de ma mort et de la sienne.

[...]

**Ministère X :** Je ne sais pas pour qui vous me prenez, Monsieur Le directeur, mais je défends les troupes du mieux que je peux. Il y a malheureusement des réalités, il peut y avoir des choix plus judicieux que d'aider votre théâtre.

[...]

**Le directeur :** Ecoutez Madame si mon théâtre était rentable, on ne demanderait pas à nos concitoyens de donner un peu de leurs impôts pour nous permettre d'exister, aucun théâtre n'est rentable, ils sont tous aidés par les collectivités. Je vous ferai remarquer d'ailleurs que l'Opéra, qui reçoit d'énormes subventions pratique un prix des places que mon gros salaire de directeur d'une petite salle ne me permettrait pas de m'offrir...

**S :** Vous n'êtes pas l'Opéra !

**Le directeur :** Ah non, heureusement ! Cela dit, moi je n'ai rien contre l'Opéra, ni contre la Comédie-Française mais il faut bien dans ce pays qu'il y ait des petits lieux d'art et d'essai de création dont le directeur ne soit pas forcément issu des écoles. Si ce n'est pas le cas, il faut le dire clairement. Moi je trouve que la politique est une chose sérieuse et on se battra...

[ ... ]

---

<sup>395</sup> Le Theule précise que cette pièce a été écrite par Jean-Luc Jeener qui est un ami de Christian Le Guillochet. Elle représente un point de vue romancé de la situation, même si la fin de la pièce se termine sur la mort du directeur du théâtre. Elle donne à voir une logique d'argumentation autour du budget. Le rôle du directeur du théâtre est joué, en alternance, par Christian Le Guillochet lui-même.

**Le directeur :** Pas rentable ! Pas rentable ! L'agriculture non plus n'est pas rentable, les fonctionnaires... Nous, en tout cas, nous essayons d'ajouter un supplément d'âme. Ah il serait beau, tiens, le paysage théâtral français s'il n'y avait que des spectacles rentables ! Ecoutez, moi j'ai construit ce théâtre voilà plus de 25 ans avec une équipe dont la moitié est encore avec moi. Qu'est-ce que vous me demandez d'en faire ? Les flanquer à la porte ? Si ce que nous faisons ici n'a aucun intérêt, pourquoi vous avez commencé à nous aider ?

[...]

**Ministère X :** C'est de l'argent public...

**Le directeur :** Oh oui de l'argent public, Madame, je le sais mieux que personne, moi qui depuis au moins trente ans essaye d'offrir à ce public un théâtre digne de ce nom. De l'argent public qui revient au public sous formes de pépites d'intelligence...

Le théâtre du Lucernaire est un lieu de création artistique atypique : il est le lieu des premières fois et son directeur joue le rôle d'un « passeur de création » (Le Theule, 2007, p. 256). Il s'agit de découvrir des textes, des acteurs, des metteurs en scène et de rendre visibles ces découvertes, de les faire reconnaître. Une fois le succès établi, la création est passée à d'autres lieux de théâtre. Le combat de Christian le Guillochet consiste à faire reconnaître cette fonction sociale de ce lieu de création à des interlocuteurs du Ministère de la Culture qui sont davantage et, semble-t-il, de plus en plus assujettis à l'emploi d'un contrôle par les résultats<sup>396</sup>. L'élément important de son argumentation réside dans l'impossibilité d'attribuer, à un moment donné, une valeur à la création artistique. Christian le Guillochet commente ce trait décisif : « Est-ce qu'on ne devait pas faire Ionesco ? Sur le plan économique c'était une erreur fondamentale. Sur le plan économique, ça s'avérait un investissement considérable car ça a rapporté beaucoup d'argent à l'Etat avec les taxes, avec les ventes à l'étranger,... Donc, à un moment déterminé une chose a une certaine valeur, à un autre moment elle a une autre valeur. C'est ça que ne comprennent pas ceux qui dirigent les choses. Ils ne comprennent pas que la valeur instantanée n'est pas la même que la valeur future et voilà c'est tout » (passage extrait de Le Theule, 2007, p. 257).

Lorsque nous avons, en suivant Goffman, argumenté du caractère inapproprié du cadre d'analyse de la théorie des jeux à notre cas, c'est précisément en soulignant l'impossibilité d'attribuer *a priori* une valeur économique aux paris de l'existence. La révélation de leurs résultats se fera connaître bien plus tard. Entre temps, bien d'autres paris auront été tentés.

---

<sup>396</sup> A cet égard, il peut sans doute être argumenté que la lettre de mission du Président de la République adressée, en 2007, à Madame le Ministre de la Culture et de la Communication, place l'obligation de résultat au centre de l'action du Ministère : « La démocratisation culturelle, c'est enfin veiller à ce que les aides publiques à la création favorisent une offre répondant aux attentes du public. [...] Sur l'ensemble des points de cette lettre de mission, vous nous proposerez des indicateurs de résultats dont le suivi sera conjoint. Nous souhaitons que figure, notamment, parmi ceux-ci, l'augmentation des enseignements culturels et artistiques à l'école, l'accroissement des programmes culturels à la télévision, l'augmentation de la fréquentation des musées, des théâtres, des bibliothèques et de tous les autres lieux de culture ».

Leurs résultats sont souvent dépendants de processus microsociaux où se mêlent la fatalité et des interférences humaines en grande partie imprévisibles. C'est à ce niveau où se situe la contradiction la plus patente entre la logique financière présidant à l'exercice d'un contrôle de résultat et celle propre au besoin de maintenir un champ commun d'expérimentation. Le concept de taux d'actualisation développé par la théorie financière fait figure de symbole de cette illusion des fins, de cette croyance en la capacité à gérer ce qui est en devenir par le recours à un contrôle de résultat ou de comportement. Le taux d'actualisation est censé représenter la valeur économique du temps, jeter un pont entre le présent et le futur, évaluer le futur à la mesure de nos connaissances présentes. Mais, on ne construit pas le futur en le contenant dans les limites des connaissances détenues à un instant t. Dans notre cas, le futur est façonné par l'exercice de ce contrôle circulaire qui se superpose au contrôle de résultat. Et nos acteurs jouent assurément différents rôles selon qu'ils se trouvent dans le champ financier ou le champ commun d'expérimentation. Cela nous amènera à discuter la manière dont les acteurs de notre terrain sautillent d'un champ financier où ils assument un rôle de gestionnaire qui « compte pour rendre des comptes » à un champ commun d'expérimentation, où ils sont des coproducteurs de nouveaux textes, où ils « comptent pour conter encore ». L'analyse de la « sauce interactionnelle » (Goffman, 1981) qui accommode ces recadrages de position constituera l'objet de la dernière partie de ce chapitre.

En écho à la question posée par Le Theule (2007) : « Les gestionnaires se rendent-ils compte de ce qu'ils font ? », il est possible d'affirmer que les gestionnaires de nos relations connaissent bien les limites d'un contrôle de résultat : ils en font régulièrement l'expérience dans les box de négociation. Lorsque le directeur des marchandises déclare : « On est là ensemble pour construire le chiffre de demain », il conviendrait sans doute de compléter cet énoncé par : « tout en réalisant le chiffre attendu aujourd'hui ». Toutefois, cette déclaration souligne également que la prise de risque, les paris de l'existence, l'exploration de pistes menant potentiellement à de nouvelles combinaisons de ressources, l'écoute de ce que l'autre peut apporter de nouveau sont les éléments décisifs de ce qui fera ou pas le chiffre de demain. A la différence des études de cas réalisées par Le Theule (2007) ou de la

conceptualisation du contrôle par le don<sup>397</sup> proposée par Chiapello (1998), le contrôle circulaire n'oppose pas les gestionnaires exerçant un contrôle par les résultats aux créateurs qui passent sous leurs fourches caudines ou doivent compter sur la suspension de leur jugement ou leur bienveillance ; les acteurs de nos relations jouent ces différents rôles. Ils savent très bien la valeur immatérielle liée à l'entretien d'un « lieu » commun d'improvisation. Que cette valeur immatérielle soit aujourd'hui inconnaissable et s'appréhende davantage comme un potentiel en devenir n'enlève rien au fait que les acteurs de ces relations font tout pour préserver ce « lieu » d'improvisation et éviter son effondrement. Cette tension, ce sautaillement permanent entre deux logiques différentes, est l'essence même de l'exercice du contrôle circulaire. Aussi, nous allons désormais spécifier les pratiques interactionnelles qui lui sont associées en cela qu'elles permettent, autant que faire se peut, de consolider et d'entretenir cet espace de co-création et d'étayer le passage vers de nouveaux possibles. Etudier cet aspect des choses, c'est, dans notre cas, tenter de lever un coin du voile posé sur le processus ésotérique de (co)création dans la vie (inter)organisationnelle ordinaire.

---

<sup>397</sup> « Nous avons baptisé « logique de l'amour » ou « logique du contrôle par le don », celle qui semble présider aux relations avec un artiste en cours de création. Par « amour » nous faisons référence à ces états d'*agapé*, modélisés par Boltanski (1990) qui identifient des moments où l'évaluation, le jugement, la qualification sont suspendus au profit d'une acceptation inconditionnelle de l'autre. Car quel est cet état de confiance auxquels tous aspirent si ce n'est un état d'amour où le jugement est suspendu au profit de l'action en cours. Il s'agit de passer par-dessus les aléas des réalisations pour que le travail continue de s'accomplir, et la confiance est justement ce qui permet d'attendre, d'aller au-delà de l'évaluation présente qui, si elle était exprimée, ne serait peut être pas positive. Par « contrôle par le don » nous voulons signifier que cette logique influe fortement sur les réalisations en cours, mais que c'est un contrôle qui est en lui-même don, qui suppose le respect de l'autre et passe par une certaine forme de gratuité. Les éditeurs ne montrent-ils pas une disponibilité, une écoute, une empathie qui sont autant de dons d'eux-mêmes aux œuvres d'autrui. » (Chiapello, 1998, p. 153), passage cité par Le Theule, 2007, p. 127.

## II. Un cadre situationnel particulier : des passages d'épreuves

L'objet de cette partie est de spécifier le cadre situationnel particulier structuré par l'exercice du contrôle circulaire.

En premier lieu, nous avons argumenté qu'il s'agit d'un processus d'influence mutuelle et réciproque, réflexif, à visée évaluative et orienté par l'engagement d'un thème d'improvisation. Ce contrôle repose sur le double principe de la *réponse circulaire* et du *conflit constructif*. Il illustre l'idée de *purposing* dont les effets s'apparentent à ceux d'un champ magnétique. Le contrôle circulaire étaye le passage vers de nouveaux possibles.

En second lieu, il convient de préciser ce cadre situationnel atypique et fragile où il est possible de tenir la position de partenaire de catégorie, de jouer le rôle de celui qui « compte pour conter encore ». La nature de l'activité exercée dans ce cadre situationnel n'est pas conversationnelle. Il ne s'agit pas non plus d'un cadre situationnel où il s'agit de coordonner un ensemble fini de tâches matérielles. Ce cadre particulier se situe à mi-chemin entre une conversation et un interrogatoire. Il se caractérise par l'emploi de pratiques interactionnelles particulières : la circularité des rôles, l'esprit critique et le regard constructif d'autrui, l'avertance et la production de jugements évaluatifs. L'analyse de moments de production d'énoncés lors de situations mixtes d'évaluation des performances nous servira de point de départ pour conceptualiser ce cadre situationnel particulier qui sera assimilé à des passages d'épreuves.

### 1. Un moment dans le passage d'une épreuve

Le cadre situationnel se caractérise par des passages d'épreuves sur une variété de thèmes suscités à l'initiative de l'une des parties et parfois à la surprise de l'autre. Ils s'accompagnent de la production de jugements évaluatifs émis verbalement ou gestuellement par les différents responsables concernant ce qui a été fait, est fait, pourrait être fait ou ne pourra plus être fait ensemble. L'exemple suivant illustrera ce que nous entendons par le passage d'une épreuve, dont nous proposerons ensuite une définition.

Les enjeux liés au lancement d'une innovation produit, une lessive liquide concentrée présentant un format d'emballage compacté, sont argumentés par le représentant de l'équipe du fournisseur désigné pour s'exprimer en son nom lors d'une réunion mixte. Une série de diapositives est projetée qui met en scène visuellement ses propos. Les graphiques

flatteurs de progression des ventes observées aux Etats-Unis, où le lancement de cette innovation a déjà eu lieu, sont commentés avec gourmandise. Le locuteur va jusqu'à souligner les bienfaits économiques, photos et chiffres à l'appui, de cette innovation pour le distributeur lui-même : le compactage de l'emballage permettra de réduire la surface nécessaire d'exposition des produits en linéaire, et donc, toutes choses étant égales par ailleurs, d'accroître l'offre des références proposées ; les coûts de transport seront apparemment divisés par trois pour tous les acteurs de la chaîne logistique. Une estimation des gains spécifiques à l'enseigne a même été chiffrée par l'équipe du fournisseur. Le locuteur prend soin de projeter une diapositive montrant que ce nouveau produit peut être livré selon un conditionnement en prêt-à-vendre, témoignant par là de la prise en compte des préoccupations exprimées antérieurement par l'équipe du distributeur. Enfin, l'analyse des différentes contributions au développement durable liées à l'usage de cette nouvelle lessive est détaillée.

Aussi, la réponse du directeur des marchandises à cette belle histoire peut apparaître décevante pour les représentants du fournisseur : « Tous les lancements de nouvelles lessives concentrées ont été, jusqu'à présent, des fiascos », déclare-t-il, en exprimant, semble-t-il, une opinion sur la difficulté à développer le segment des produits concentrés sur le marché des lessives en France. Cette réponse ne constitue pas non plus une fermeture puisqu'il ajoute, après un bref instant : « Mais nous ferons tout notre possible pour relayer ce lancement au niveau des magasins ».

Cependant, il est tout à fait possible de considérer que la base référentielle à partir de laquelle cette réponse a été élaborée n'est pas constituée par ce qui vient d'être *immédiatement* énoncé par le locuteur. La plupart des participants à cette réunion savent que ce lessivier a connu, il y a une dizaine d'années, une véritable déroute lors d'un lancement européen d'une lessive sur le segment des poudres concentrées. Cette innovation était si efficace que les concurrents directs du fournisseur n'ont pas manqué de souligner que, dans certaines circonstances de lavage, elle trouait les vêtements. La réponse du directeur des marchandises est aussi une allusion voilée à cette déconfiture qui n'avait pas été sans effet au niveau des points de vente. Il peut même s'agir d'un avertissement ou d'une forme de sommation cryptée dont un sens pourrait très bien être : « J'espère que vous ne nous referez pas le même coup que la dernière fois ! ». Ou encore, cette affirmation peut être interprétée comme un besoin d'éclaircissement : « Qu'allez-vous faire pour modifier le comportement des consommatrices qui peinent à doser convenablement un lavage utilisant une lessive concentrée et concluent presque toujours que le coût au lavage est décidément plus cher avec ce type de lessive ? ».

Les membres de l'équipe du fournisseur peuvent ne pas avoir saisi cette allusion ou hésiter entre différentes interprétations possibles. Il est très probable qu'ils soient désormais sur leur garde : ils décident cependant de ne pas en tenir compte soit parce qu'ils n'ont rien de plus à dire sur ce point, soit parce qu'ils ont l'intention d'évoquer ultérieurement leur dispositif de lancement ou encore parce qu'ils trouvent déplacée une telle allusion. Et il ne va pas jusqu'au manquement à répondre à cette question voilée qui n'est pas interprétée par ceux qui disposent d'une compréhension proche de ce qu'a réellement voulu dire le directeur des marchandises quand il a fait cette énonciation. Ce dernier peut lui-même estimer qu'il est allé trop loin dans son rôle de Cassandra mais qu'il a néanmoins réparé l'incident avec la deuxième partie de son énonciation.

Et ce qu'il faut observer alors, ce sont les différents gestes et expressions qui précèdent le bruit du clic précipité de la souris de l'ordinateur. Ce dernier geste offre à l'attention visuelle des participants une autre diapositive, elle-même pleine de nouveaux chiffres, de promesses ou d'espoirs. Cet acte signale un changement de sujet décidé par celui qui tient la scène. On peut être certain qu'il se sera assuré, au moyen de l'interprétation de gestes non-verbaux recueillis auprès des membres de sa propre équipe, de la justesse de cette initiative. Mais un autre participant peut considérer qu'il s'agit là d'un acte de diversion. Il peut décider de ne pas en rester là et déclarer : « Excusez moi, pouvons-nous revenir sur la diapositive précédente ? Je ne suis pas sûr d'avoir très bien compris un élément de votre plan de lancement... ». Et il apparaît alors clairement que la diapositive, à nouveau projetée, ne l'est pas pour la dimension anaphorique ou déictique des chiffres exposés ou pour son contenu littéral mais bien parce que, en un sens, il s'agit d'une façon convenable de demander des explications dans ce cadre situationnel. Et, à ce moment là, un autre responsable, sans doute plus aguerri, de l'équipe du fournisseur comprend qu'il s'agit maintenant davantage du début du passage d'une épreuve relativement à la crédibilité des actions envisagées pour le lancement de ce nouveau produit, que d'une conversation à bâtons rompus. Il estime qu'il lui est nécessaire de rentrer à son tour dans le jeu conversationnel et occupe maintenant la scène. Il peut demander par exemple à ce qu'une certaine diapositive figurant en *back-up* de la présentation officielle, soit maintenant projetée. Cela lui permet de mettre en relief les mesures marketing originales envisagées pour éduquer la consommatrice sur la quantité de produits nécessaire pour doser un lavage avec cette nouvelle lessive. Cette nouvelle position lui offre également la possibilité de mentionner, dans des conditions convenables, le rôle spécial que l'enseigne pourrait jouer dans ce lancement, et pourquoi pas, dans la conception d'un dispositif de sensibilisation inédit à destination des clientes du magasin.

Les effets dramaturgiques de la pratique du *back-up* s'apparentent à ceux du magicien sortant un lapin de son chapeau. D'une part, la position du fournisseur s'en trouve consolidée puisque le passage de cette épreuve s'est jusqu'à présent soldé en sa faveur. D'autre part, les gestes non-verbaux de recherche d'une diapositive enfouie dans la partie de la présentation réservée aux diapositives et qu'on n'avait apparemment pas prévu de produire ont leur importance. Ils font partie du même *mouvement de réponse* adressée à ceux qui s'inquiètent de leur capacité à lancer une nouvelle lessive concentrée pour des motifs qui ne tiennent pas tant à des considérations de marché mais à une expérience passée malheureuse. Chacun sait qu'il n'est pas convenable de l'évoquer directement sans provoquer une forme d'offense pour l'équipe du fournisseur.

## **2. La définition du concept d'épreuve**

Les interactions observées constituent des moments où se combinent deux formes de l'attention managériale : l'advertance et le jugement. Laroche (2006) propose et contraste ces deux notions. Lorsque la situation est ambiguë et que les contributions des acteurs sont floues ou ne peuvent pas être spécifiées à l'avance, l'advertance est alors une qualité de la pratique managériale présentée comme une condition de performance. Elle est définie comme l'attention portée par les participants aux autres participants de l'interaction. Laroche transpose le concept d'interaction vigilante élaboré par Weick et Roberts à des contextes de l'action managériale sans doute moins spectaculaires. L'auteur souligne que ces contextes ordinaires de l'action managériale se distinguent également sur un autre point de la plupart des situations analysées par Weick. L'ambiguïté et l'équivocité de ces situations peuvent résulter autant du contexte interne à l'organisation que du contexte externe : « L'advertance est une attention à autrui, mais dans le cadre d'une action commune, d'une situation d'interdépendance. Elle est donc orientée, structurée, par les intérêts de qui subit cette interdépendance, par les enjeux que comporte l'action ou la situation, et par le souci de peser sur cette action ou cette situation. Ceci est important pour distinguer l'advertance de formes plus détachées de l'attention à autrui, telle que l'empathie » (Laroche, 2006, p. 103).

Les jugements évaluatifs portés sur les individus et leurs actions sont produits par les managers afin de maîtriser ou de tenter de réduire l'ambiguïté de la situation : « Les jugements sont des ponctuations de l'action managériale, produites par les managers pour solder le passé, construire une définition acceptable (plausible) de la situation, et se doter des éléments qui leur permettront de s'engager activement dans l'action. [...] Les jugements peuvent être vus comme un moment où le manager s'extrait de l'action, mais il ne s'en extrait que partiellement dans la mesure où les jugements sont tout autant le produit de

l'action qu'une tentative de « prise » sur l'action en cours. Je propose la métaphore de ces chemins discontinus qu'on appelle « pas japonais » : les jugements sont comme ces dalles jetées à travers une pelouse qui permettent de poser le pied sur un point ferme alors qu'alentour le terrain est instable ou glissant. La différence, notable, est que le chemin n'est pas tracé et que le manager doit poser ses dalles au fur et à mesure de sa progression. Il convient de noter également que les jugements résultent d'un processus social dans lequel les objets de jugements, les juges, les opportunités, les informations (indices) et les grilles de jugement (critères, cadres, échelles, etc.) sont négociés et manipulés par les participants qui mobilisent des stratégies à cet effet » (Laroche, 2006, p. 105).

Cette définition du jugement est appropriée à notre cas. Ils sont subjectifs, multidimensionnels et sociaux. Ils sont influencés par le contexte relationnel, le rapport du juge au jugé, la perspicacité du juge et l'habileté du jugé à mettre en scène sa contribution au développement de la situation. Ils portent sur l'évolution de la situation de gestion et sur ses développements possibles : ils sont rétro-prospectifs. Ces jugements sont construits à partir de l'extraction d'indices du passé mais ils sont aussi inséparables des perspectives de développement possibles ou souhaitées de la situation qu'ils permettent d'entrevoir.

Rapport avec...	Jugement	Advertance
<b>Objet</b>	Action menée par autrui	Attention portée par autrui
<b>Autrui</b>	Distance cognitive Séparation, individualisation	Proximité Insertion, mise en relation
<b>Connaissance</b>	Extraction, production	Mobilisation
<b>Action</b>	Ponctuation (interrompt, réoriente, refonde)	Continuité (produit, entretient, accompagne, stimule)
<b>Décision</b>	Envisagée ou préparée	Suspendue
<b>Temps</b>	Présent-passé-futur (rétro-prospectif)	Présent-futur
<b>Pratique</b>	Relation distante	Intimité avec la pratique

**Comparaison des caractéristiques du jugement et de l'advertance, Laroche, 2006, p. 106.**

Des réunions d'évaluation de la performance des catégories de produits sont organisées régulièrement. Deux formes de l'attention managériale se combinent lors de ces interactions face-à-face. L'advertance est une forme « d'attention à l'attention » (Laroche, 2006). Elle est nécessaire puisque la plupart des activités de prospection qui vont être engagées ou qui sont l'objet d'une évaluation, résultent d'un processus d'influence réciproque et mutuelle lors de ces interactions. L'advertance n'est d'ailleurs pas une qualité immanente de ces pratiques

managériales, mais plutôt une qualité recherchée ou souhaitée. Lorsque surviennent des ruptures de coopération dramaturgique, l'avertance n'est souvent plus possible, ce qui constitue une menace pour l'intelligibilité mutuelle de la situation et pour la performance d'improvisation.

Nous définissons une épreuve comme un cycle avertance-jugement évaluatif qui engage une série de mouvements d'énonciations (verbaux et/ou non linguistiques) au sujet d'un thème qui désigne un ensemble d'actions, d'événements, d'idées ou de propositions passées, présentes ou en devenir. Le passage d'une épreuve suppose donc une disposition d'esprit particulière d'autrui : d'une part, une volonté d'intelligibilité et de compréhension de ce qu'il y a de potentiellement *nouveau* dans ce qu'énonce autrui au sujet du thème et, d'autre part, l'apport d'un esprit critique constructif, d'un regard différent. Les épreuves ne sont pas fixées à l'avance, même si certaines d'entre-elles peuvent être préméditées. Il se peut très bien qu'une épreuve soit déclenchée par ce qui vient juste d'être énoncé. De même, son origine peut provenir d'une association d'idées soudaine avec une autre expérience tentée sur une catégorie de produits différentes ou avec un distributeur concurrent. Il se peut aussi que l'actualité de la relation décide de la nature des épreuves : des déclarations publiques faites la veille par le président d'une association concernant des modifications souhaitables dans le développement de la législation encadrant les relations juridiques ; la découverte d'une offre promotionnelle « suspecte » chez un distributeur concurrent. Certaines épreuves se révèlent être de véritables surprises comme ce fût le cas de cette équipe trébuchant sur la mise en scène des problèmes de taux de service constatés, photos à l'appui, sur des plateformes logistiques. Le passage d'une épreuve ne se résume pas non plus, naturellement, à une rencontre sociale : il existe une variété d'épreuves dont le résultat ne sera connu qu'après une série de mouvements d'énonciation qui peuvent s'étendre sur plusieurs mois.

Les passages d'épreuves s'accompagnent de la production et de l'actualisation des jugements évaluatifs portés sur une variété de thèmes. Ces jugements évaluatifs réorientent le cours de la situation de gestion conjointes selon un processus microsocial et non linéaire qui rend compte des caprices et des aléas de la vie inter-organisationnelle. Il va de soi que les jugements évaluatifs sont différents selon les thèmes abordés et ne sont que des moments particuliers dans une dynamique de développement de la situation de gestion dont ils contribuent à modifier le cours. En d'autres termes, ces jugements évaluatifs ne portent pas sur la relation inter-firmes comprise comme une totalité, sur l'atteinte d'objectifs définis précisément et mesurables. Ils ne consistent pas non plus en une appréciation psychologisante du comportement des individus portant sur la maîtrise de compétences

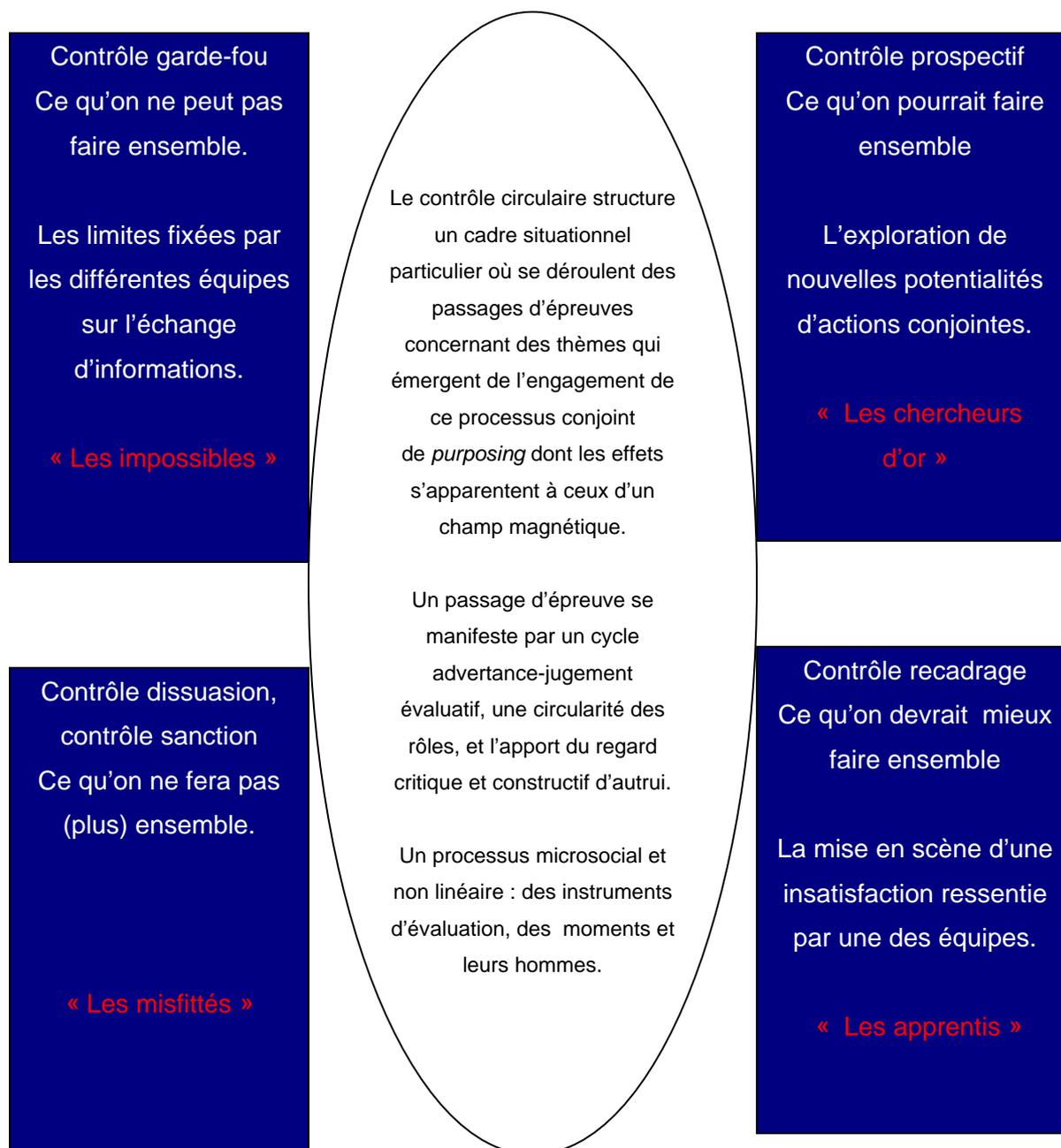
particulières ou encore sur leur propension à la loyauté.

L'évaluation est sociale. Elle est attachée aux valeurs exprimées lors de ces passages d'épreuves. Quelles nouvelles coopérations devons-nous favoriser pour prendre en compte les critiques d'autrui dans le développement de ce thème ? Peut-on continuer à travailler ensemble selon le mode *plan d'affaires conjoint* ? Jusqu'où peut-on aller ensemble dans l'exploration de nouvelles activités de prospection ? Lorino souligne que cette dimension axiologique, l'expression des valeurs, fonde la construction collective de sens : « Si les acteurs enquêtent réflexivement sur le processus, c'est qu'ils en perçoivent une faille ou un potentiel d'amélioration : derrière la volonté de transformation se profile nécessairement un jugement évaluatif. C'est cette dimension axiologique qui fonde la construction collective du sens : quelles sont les valeurs attachées à l'état actuel du processus, comment peut-on les faire évoluer ? » (Lorino, 2006).

### **3. Une typologie des résultats des épreuves**

L'exercice du contrôle circulaire structure un cadre situationnel où des passages d'épreuves sont désormais possibles. Le passage d'une épreuve a été défini comme un cycle advertance-jugement évaluatif portant sur un thème extrait de la vaste base référentielle de ces relations inter-firmes et mentionné au choix d'une des équipes et parfois à la surprise de l'autre : une action passée, actuelle ou envisagée. Le passage d'une épreuve peut s'étendre sur plusieurs réunions (mixtes ou non) et met en jeu la production d'énoncés de toutes sortes (verbaux, textuels, graphiques, gestuels etc.). Les épreuves sont, jusqu'à un certain point, indépendantes les unes des autres : l'exercice du contrôle circulaire est un processus microsocial et non linéaire. L'utilisation de ce contrôle peut être une source de solutions et d'idées nouvelles : on obtient l'incrément d'intérêts habilement composés, le contrôle est alors utilisé pour explorer de nouvelles potentialités, approfondir la problématisation de la situation. Il s'agit du contrôle prospectif : que pourrait-on faire ensemble ? Lors d'autres épreuves, l'utilisation de ce contrôle conduit à des recadrages, à souligner des insuffisances perçues par une équipe, à partager des expériences pour essayer de convaincre de l'intérêt de les tester dans un autre contexte. Il s'agit du contrôle recadrage : ce qu'on devrait mieux faire ensemble. Parfois, le contrôle est utilisé pour expliciter ou rappeler les lignes blanches qu'il convient de ne pas franchir. Il s'agit du contrôle garde-fou : ce qu'on ne peut pas faire ensemble. Enfin, le contrôle est utilisé pour dissuader ou sanctionner une équipe discréditée, voire stigmatisée, sur un aspect de la relation. Il s'agit du contrôle dissuasion : ce qu'on ne fera pas (plus) ensemble.

Le passage d'une épreuve s'accompagne de la production de jugements évaluatifs : ce que l'on pourrait faire ensemble, ce qu'on devrait mieux faire ensemble, ce qu'on ne fera pas ensemble ou ce qu'on ne fera plus ensemble. Nous proposons ainsi une typologie des résultats de ces épreuves : les « chercheurs d'or », les « apprentis », les « misfittés<sup>398</sup> » et les « impossibles ».



<sup>398</sup> Ce terme est emprunté au vocabulaire du bridge. On dit d'une paire de joueurs qu'ils sont *misfittés* lorsque ces derniers, tout en parlant le même langage représenté par le système d'enchères et la signalisation en flanc, sont cependant incapables de se comprendre.

Une relation inter-firmes ne se définit pas uniquement par ce que font les acteurs ensemble mais aussi par ce qu'ils pourraient faire ensemble : le contrôle circulaire est utilisé pour délimiter- ce qui signifie aussi bien restreindre qu'élargir - cette sphère de possibilités à l'intérieur de laquelle l'action collective conjointe peut être co-conçue. L'exercice du contrôle circulaire est un processus dynamique, microsocial et non linéaire. Il se situe au cœur du processus de réflexivité/coopérativité initié par la démarche *croissance plus*.

Il nous semble que notre cas illustre en miniature une forme de façonnement des relations inter-firmes. Façonner une relation inter-firmes, c'est modifier, transformer la sphère de possibilités à l'intérieur de laquelle des choix peuvent être réalisés dans un espace et une période donnés. L'introduction de ce nouveau thème d'improvisation est bien plus que la simple possibilité ou un nouveau prétexte pour entretenir des relations inter-firmes. Elle implique des pratiques coopératives, des comportements, une reconnaissance d'un ensemble de valeurs, des façons différentes pour les acteurs concernés de penser et vivre leur contribution à la relation inter-firmes. Il s'agit d'une possibilité qui n'est ni exclusive, ni irréversible : la possibilité de choix nouveaux à l'intérieur d'un contexte relationnel donné ; une possibilité qui n'existait pas antérieurement à l'engagement de la démarche *croissance plus*.

La volonté de gérer la relation inter-firmes selon le mode *plan d'affaires conjoint* introduit également un enrichissement de la panoplie des rôles joués par les acteurs de ces relations. Les fournisseurs et les membres des équipes du distributeur se proclament des « partenaires », des « capitaines de catégorie ». D'une part, le concept de catégorie de produits devient incontournable dans la mesure où chaque acteur va devoir se situer par rapport à lui. L'espace des possibilités de l'action collective conjointe va être modifié au travers de cette dynamique nouvelle d'interactions : des activités de prospection vont être menées à l'intérieur de l'ensemble relationnel, des connaissances conjointes vont être produites, des expériences partagées, des coopérations inédites sont favorisées. Le concept de catégorie de produits devient un repère à partir duquel chaque acteur va pouvoir construire de nouvelles représentations de son activité. Une nouvelle lecture de l'activité des acteurs est rendue possible par la conception de tableaux de bord, la fixation d'objectifs au niveau d'une catégorie de produits. Les sceptiques ou les opposants à la démarche doivent ajuster leur comportement car il n'est pas possible de discréditer ouvertement une approche validée au plus haut niveau hiérarchique et sur laquelle des jugements évaluatifs favorables sont fréquemment émis.

Certains acteurs vont se l'approprier pour revendiquer d'autres actions ou légitimer des démarches qui jusqu'à présent n'avaient obtenu qu'un accueil poli. Des comportements présentés comme déviant par rapport à l'esprit de la coopération vont être stigmatisés. Ce concept s'insère dans les énoncés des acteurs pour argumenter le caractère vertueux de la démarche de partenariat avancé. Des « petits gains » sont mis en scène qui permettent d'attirer de nouveaux alliés, désormais plus prompts à mobiliser des ressources pour tenter d'autres expériences. Des acteurs procèdent à des ajustements sur des dossiers connexes afin de témoigner de leur « implication totale » dans la démarche. De nouvelles propriétés sont mises en relief, qui ne pouvaient tout simplement pas être énoncées précédemment. La remise en cause partielle d'une approche fondée exclusivement sur la négociation commerciale par les équipes du distributeur en offre un exemple évocateur.

D'autre part, notre cas souligne le caractère largement indéterminé du produit de cette dynamique d'interactions nouvelles médiatisées par l'introduction de ce nouveau concept. Des relations sont rompues, certaines s'approfondissent par la conduite d'activités de prospection, d'autres enfin s'ensablent. L'étude des interactions face-à-face montre également que nos acteurs sont, sous un certain rapport, des « boutiquiers de la moralité ». Le concept de « catégorie de produits » introduit une contrainte morale qui sous-tend la définition de la situation officielle à laquelle il n'est pas possible de déroger sans courir le risque d'un discrédit, voire d'une stigmatisation. De plus, l'équivocité de la situation est non seulement liée au contexte externe, mais surtout au contexte interne. Ce serait en effet prêter beaucoup à l'ensemble des membres d'une même équipe, que de postuler une adhésion unanime à cette démarche de partenariat avancé.

Dans ces conditions, comment rendre compte des stratégies relationnelles improvisées qui émergent de la dynamique de cette situation dont la problématisation a été renouvelée par l'introduction du concept de catégorie de produits ? Il nous semble que ces stratégies ne sont en rien déterminées mais sont le produit du façonnement des ensembles relationnels inter-firmes enclenché par l'introduction d'un nouveau thème d'improvisation. Il n'y a ici aucun déterminisme mais le constat que de nouvelles possibilités de choix sont offertes aux acteurs. Cela ne présume en rien des choix qui seront réalisés par chacun des membres des équipes.

La sociologie interactionniste de Goffman, que nous avons mobilisée dans le chapitre précédent de cette thèse, nous éclaire sur les conditions concrètes dans lesquelles les interactions face-à-face ont lieu. Le concept de rôle est ici essentiel. Endosser un rôle ne signifie nullement l'intérioriser. Sous cet angle, l'exercice du contrôle circulaire peut

s'appréhender comme un processus d'apprentissage par socialisation. Endosser le rôle de partenaire d'une catégorie de produits va de pair avec une conceptualisation différente de qui nous sommes et de qui nous voulons être ensemble. Les équipes ou les équipiers stigmatisés sont ceux qui sont jugés déviants dans un contexte donné, par rapport à la tenue de ce nouveau rôle. Le contrôle circulaire offre la possibilité d'actions conjointes nouvelles, de pratiques coopératives nouvelles à l'intérieur d'un contexte relationnel de départ qui recèle des contraintes pour les acteurs. Ce sont ces petits choix qui forment dans la durée l'essence d'une relation inter-firmes, transforment, par petites touches, par l'émergence de nouvelles pratiques coopératives, la qualité d'une relation.

Une relation inter-firmes est bien plus que ce qui est fait ou a été fait ensemble. Il s'agit également de ce qui aurait pu être fait et ce qui pourrait encore être fait ensemble. Une relation inter-firmes ne prend sens qu'à l'intérieur d'une sphère partagée de possibilités. Cette sphère de possibilités est spatialement, temporellement et socialement située. Elle délimite les actions conjointes qui sont possibles et celles qui sont exclues. Seules certaines actions conjointes sont possibles ou peuvent être conçues ensemble, ici et maintenant. Les relations inter-firmes sont façonnées par la dynamique d'interactions initiées par l'introduction d'un nouveau thème d'improvisation au sein du champ de ces relations sociales.

Dans notre cas, contrôler une relation inter-firmes, c'est agir conjointement sur cette sphère de possibilités pour permettre de nouvelles façons de choisir ce que nous sommes ensemble, ce que nous pourrions être ensemble.

### III. Façons de compter

L'exercice du contrôle circulaire structure un cadre situationnel particulier qui s'apparente à un « lieu » d'improvisation, un espace socio-temporel favorisant la co-conception d'idées et d'actions nouvelles. La nature de l'activité qui s'y déroule n'est pas conversationnelle mais celle de passages d'épreuves. Le contraste entre la nature d'un cadre conversationnel classique et celui du passage d'épreuves constitue l'objet de cette partie.

Dans ce dernier cadre situationnel, le maintien d'un flot de paroles ouvert n'est qu'une ressource parmi d'autres. La projection des diapositives composées de chiffres, de graphiques et de photographies apparaît comme des accessoires dramaturgiques engagés par les acteurs dans la production d'énoncés dont l'intelligibilité n'est accessible qu'à la lueur de « l'horizon commun » aux participants. Ce cadre situationnel est entretenu par le maintien d'un foyer d'attention commun, l'engagement d'un thème d'improvisation dans le champ de ces relations sociales, et l'enclenchement d'un processus conjoint de *purposing*. Il ne se réduit pas au présentiel, aux situations sociales mixtes ou non-mixtes, ni au caractère strictement situationnel de qui est présent lors des différentes rencontres sociales qui jalonnent le développement de la démarche *croissance plus*.

Toutefois, le maintien d'un foyer d'attention commun ne va pas de soi quand on connaît le caractère paradoxal et potentiellement conflictuel de cette forme de coopération volontariste. Nous avons argumenté que les acteurs de ces relations sautillent en permanence d'un champ financier à un champ commun d'expérimentation. Il n'y a pas d'étanchéité entre ces mondes mais des transformations fréquentes du cadre situationnel de ces relations. Nos acteurs sont constamment obligés de changer de position et de rôle.

L'objet de cette partie est aussi, d'une certaine manière, de rendre justice à l'activité managériale en étudiant comment les différents acteurs prennent et maintiennent leur position à l'intérieur de ce cadre situationnel qui est soumis à des transformations fréquentes et souvent périlleuses pour nos acteurs funambules. L'étude des pratiques visant à maintenir réciproquement l'attention constructive d'autrui sur des idées, des propositions ou des actions passées et en devenir sera problématisée. Nous montrerons que les pratiques de coopération dramaturgique et de mise en scène du chiffre, que nous avons analysées dans le chapitre précédent, jouent un rôle décisif. Elles doivent aussi s'analyser en fonction des contraintes systémiques et rituelles portant sur la production d'énoncés dans ce cadre situationnel particulier qu'elles permettent de satisfaire. Nous proposerons, à la suite de

Goffman, une ébauche d'analyse de ces *façons de compter*. Elles ne s'entendent pas d'une manière littérale ou linguistique mais ces *façons de compter* sont associées à des pratiques interactionnelles ayant pour but de maintenir, autant que faire se peut, un foyer d'attention commun. Le respect de cette condition semble indispensable pour la réalisation d'une performance d'improvisation.

## 1. L'illustration du principe dialogique énoncé par Bakhtine

Lorsque l'acheteur responsable de la catégorie des fromages fait son numéro de tueur à gages et s'avance, à pas de loup, vers sa victime pour jeter violemment devant elle et sans autre forme de procès un prospectus d'une enseigne concurrente sur lequel les prix de deux références ont été biffés, un phénomène tout à fait intéressant se produit alors. La situation de gestion vient d'être réinterprétée et, semble-t-il, d'une manière assez proche par l'ensemble des participants de cette rencontre sociale sans qu'aucun échange de paroles ait été nécessaire avant et après cet acte gestuel dramatisé à l'excès.

Mais, il convient d'aller plus loin. Dans la mesure où cet acte non linguistique, déterminant du point de vue de l'interprétation de la situation, n'a pas conduit à modifier la topicalité officielle de la réunion, on est en droit de s'interroger sur l'apport de l'adoption d'un point de vue strictement linguistique à la compréhension de cette scène. Le flot de paroles a été interrompu pendant moins de vingt secondes et les participants de cette rencontre sociale mouvementée ont choisi « d'ignorer » cet incident : ils ont repris le cours de leur discussion centrée sur les mesures à prendre pour remédier aux problèmes posés par les fuites des meubles réfrigérants installés depuis peu dans certains magasins.

Le flot de paroles a été interrompu quelques instants mais certainement pas le flux de production d'énoncés. Ce geste est un énoncé qui est pris dans le filet interprétatif des participants de cette réunion. Une analyse de cette scène fondée sur une retranscription purement linguistique des paroles échangées ne pourrait que conduire à une interprétation erronée de ce qui vient de se produire en réalité. La question qui se pose est celle du cadre référentiel permettant de comprendre les activités d'autrui en situation sociale. Et il semblerait bien qu'une analyse strictement linguistique à laquelle ne serait pas associée une perspective pragmatique serait d'un faible secours, tant il est évident, dans nos situations sociales, que les énoncés de nos acteurs ne se limitent pas à la parole ou à l'écrit et débordent très largement de leur contenu littéral.

Les remises en cause d'un empirisme objectif qui met l'accent sur la linguistique des

énoncés et d'un empirisme subjectif qui ne s'intéresse qu'à la dimension psychique de l'individu producteur de l'énoncé constituent sans doute un point de départ partagé dans les travaux de Goffman et Bakhtine<sup>399</sup> : « L'activité est en fait à tout instant interprétation en actes d'une situation. Dans la situation interprétée, il y a aussi les activités des autres, avec toutes les formes d'énoncés : oraux, écrits, gestuels, en actes, qu'ils soient passés, présents ou anticipés pour l'avenir. Donc chaque activité porte en soi la prise en compte d'un contexte et d'une dynamique d'interaction avec des « inter-acteurs », au même titre que le discours d'un locuteur dans une conversation intègre les discours des « inter-locuteurs » » (Lorino, 2006).

La construction du sens des situations lors de ces moments de réflexivité répond au principe dialogique élaboré par Bakhtine et dont une transposition, dans le champ des recherches en gestion, a été récemment proposée : « Bakhtine constate que le discours met en jeu complémentirement le langage et un contexte. Le langage est un ensemble de ressources et de procédés (grammaire, lexique) répétable, décontextualisé, qui codifie les modes d'expression possibles, les contraint par un jeu limité de règles et de moyens, mais les habilite aussi, puisqu'il permet d'accéder à une intelligibilité mutuelle qui serait hors d'atteinte sans lui. Le discours ne se limite pas au langage : il met en jeu également le contexte, qui contribue fortement à son sens - aux dimensions sémantique et syntaxique de l'énoncé, qui relèvent du langage, s'ajoute une dimension pragmatique, qui introduit la prise en compte du contexte dans la construction du sens. Là où le langage se caractérise par sa généralité et son caractère reproductible, le contexte se caractérise par son unicité, qui s'étend à l'énoncé discursif : il n'y a pas deux énoncés identiques, même si leur contenu linguistique est strictement le même. Des constatations similaires peuvent être faites pour l'activité collective. Le « langage » des processus, c'est-à-dire le système de codification de « l'agir », est constitué par ce que nous avons appelé le « niveau technique », décontextualisé, répétable, générique : procédés techniques formels, standards, outils, modes d'emploi, procédures, plans. Ce niveau technique est mis en jeu dans des situations singulières. La situation - ou le contexte - est constituée d'éléments spatiaux (lieux où se déroule le processus, lieux où il ne se déroule pas mais où ont lieu des phénomènes en relation avec le processus), temporels (en termes de durées et de dates, dans quel moment historique l'activité se déroule-t-elle : que s'est-il passé avant, qu'anticipe-t-on pour la suite, avec des

---

399 On peut citer également Giddens qui affirme : « Les sociologies interprétatives reposent sur un impérialisme du sujet individuel alors que le fonctionnalisme et le structuralisme affichent un impérialisme de l'objet sociétal. La destruction de ces deux empires est un de mes principaux objectifs dans cet effort d'élaboration de la théorie de la structuration ». Giddens, A., *La constitution de la société*, PUF, Paris 1987 p. 50, cité par H. Bouchikhi dans *Structuration des organisations*, Economica, Paris, 1990.

éléments de l'histoire des acteurs, par exemple) et socio-organisationnels (dans quelles entités se déroule le processus, quels sont les acteurs impliqués, selon quelle structure de pouvoir, quels sont les enjeux et les objectifs pour l'organisation). Ces éléments qui définissent le contexte offrent ce que Bakhtine appelle un « horizon commun » aux interlocuteurs, ou plus exactement aux « interacteurs ». Cet « horizon commun » joue un rôle fondamental dans la manière dont les acteurs interprètent la situation et dans la possibilité d'une intelligibilité mutuelle » (Lorino, 2006).

Il devrait maintenant apparaître clairement que l'expression « *nous plus vous* » influençant « *vous plus nous* » ne signifie nullement que nous identifions la situation à la coprésence physique des acteurs lors des rencontres sociales. L'une des fonctions de la médiation par des instruments et des langages est, précisément, de construire des cadres situationnels qui échappent, en partie, à la définition présenteielle. Les interactions face-à-face sont des moments de production d'énoncés dans le cours du développement d'une situation de gestion dont l'intelligibilité n'est accessible qu'à la lumière de la compréhension de « l'horizon commun » aux interactants. Ce point est important et appelle sans doute des justifications théoriques complémentaires dans la cadre d'une thèse en contrôle. En effet, il semble que la « faute de non-contextualité<sup>400</sup> » (Goffman, 1981, p. 38) ait été davantage la règle que l'exception dans des travaux scientifiques portant sur le contrôle des relations inter-firmes.

## 2. Au-delà du langage

Nous allons mettre en évidence cette base référentielle, cet espace socio-temporel qui illustre en miniature le concept de *chronotope* développé par Bakhtine, en nous appuyant sur trois aspects de l'argumentation développée par Goffman (1981) dans son ouvrage *Façons de parler*. D'une part, les limites des approches strictement linguistiques pour rendre compte des différents sens que prennent les énoncés d'autrui pour les acteurs lors de rencontres sociales seront brièvement instruites. D'autre part, les insuffisances du cadre conversationnel classique pour spécifier le type des rencontres sociales désignées, jusqu'à présent, sous l'appellation de réunion d'évaluation des performances, seront argumentées. Enfin, les contraintes systémiques et rituelles portant sur la production d'énoncés seront considérées.

---

<sup>400</sup> « [...] je veux parler de la faute de non-contextualité, de l'idée qu'il est possible d'analyser des morceaux de conversation pour eux-mêmes, indépendamment de ce qui se passait là et alors » (Goffman, 1981, p. 38).

## 2.1. Les grammairiens du chiffre

La critique du cas Northern Packaging, que nous avons argumentée précédemment, n'avait pas pour objet de discuter l'intérêt théorique du concept proposé. C'est davantage la position adoptée par les auteurs du cas pour le mettre en scène qui était visée. A partir de l'analyse d'un exemple isolé de son contexte, ils sont, paradoxalement, en mesure de transmettre du sens à ceux qui étudient les techniques de calcul des coûts. Ils concluent sur des préconisations générales, à visée pratique, qui dégagent un parfum d'essence normative. Aussi honorable soit-il, il se pourrait bien, cependant, que ce point de vue de grammairien du chiffre soit un point de vue un peu trop optimiste : « On peut en effet avancer que ce pouvoir qu'ont les phrases bien formées isolées de transmettre du sens à ceux qui étudient le langage et de si bien servir la plupart des besoins des grammairiens a quelque chose de paradoxal. Ce n'est pas tant que le point de vue de ces derniers permettent d'interpréter même les phrases isolées, mais bien plutôt que celles-ci sont les seules choses que ce point de vue permet d'interpréter. En outre, l'entreprise serait impossible sans le consensus qui règne autour de son caractère acceptable, voire désirable. Ces phrases sont autant de points où le grammairien s'illustre, même s'il est vrai que, par suite de l'effet résiduel de pénibles exercices scolaires, une bonne partie du public est capable d'analyser des phrases dans ce cadre. L'attitude mentale requise pour tirer un sens de ces orphelines est celle de qui s'intéresse aux questions linguistiques, pose un problème linguistique, et appuie son argumentation d'un exemple. Dans ce contexte particulier, l'explication et la discussion de la phrase-exemple ont un sens, et c'est le contexte qu'on rencontre partout où se trouvent des grammairiens. Mais, que l'on essaie de présenter froidement l'une de ces pépites à quelqu'un dans la rue, ou au téléphone, ou dans une lettre, et l'on verra que le fait qu'elle soit bien formée n'a plus tellement d'importance. Bien sûr, on peut construire des scénarios où la phrase isolée aurait un sens : mot de passe entre deux espions, test neurologique ou plaisanterie d'un grammairien sur ses confrères » (Goffman, 1981, p. 37).

Dans le domaine de l'enseignement traditionnel du contrôle de gestion, les plaisanteries prennent fréquemment l'allure de ces petites espiègleries, de ces petits pièges linguistiques que l'on tend aux étudiants sous la forme, par exemple, de prestations croisées entre deux centres principaux, du calcul d'un taux d'actualisation pour lequel il s'agit uniquement de se remémorer la formule puisque les données de base sont jointes en annexe, réinventant en cela la pratique institutionnalisée qu'est l'exercice à trous. Il y a également toute cette ingéniosité mise au service de l'élaboration de scénarios décontextualisés qui sont imaginés pour faire tenir, dans un cadre narratif plausible, la démonstration de la supériorité sémantique de la méthode de la comptabilité à base d'activités sur la méthode des centres

d'analyse pour la répartition des coûts indirects<sup>401</sup>.

Le point de vue du grammairien du chiffre est donc fondé sur « une conception philosophique des présuppositions à laquelle on accorde beaucoup de poids en linguistique et qu'on a nommé diversement « sémantique », « existentielle » ou « logique ». Elle se présente comme seulement intéressée à la valeur de la vérité des affirmations (des propositions) et en aucune façon par ce que pourrait présupposer l'acte d'affirmer telle chose dans tel cadre<sup>402</sup>. [...] Si nombreux que soient les chercheurs qui défendent ce point de vue sur les présuppositions (« implications » serait peut-être ici un meilleur terme), avec pour effet apparent de réprimer tout autre intérêt que le leur en la matière, il en est toutefois d'autres pour soutenir qu'il est impossible de tracer une frontière définitive entre ce que les énoncés présupposent sémantiquement et ce que font pragmatiquement les gens qui les énoncent » (Goffman, 1981, p. 207-208)<sup>403</sup>.

Les situations d'évaluation de la performance des catégories de produits sont des moments où des énoncés (verbaux, écrits, graphiques, gestuels) sont produits par les participants dans le cadre de passages d'épreuves. Ces énoncés s'appuient fréquemment sur la projection de diapositives mettant en scène des chiffres extraits de différents tableaux de bord, des graphiques, des budgets. Cependant, il convient d'aller au-delà d'une simple lecture littérale pour être en mesure de donner un sens pertinent à ce qui s'apparente davantage à des pratiques de mise en scène du chiffre dans un cadre situationnel particulier. Dans le précédent chapitre, nous avons montré l'existence de pratiques de coopération dramaturgique et suggéré que les chiffres constituaient des accessoires dramaturgiques au service de la mise en scène, partiellement improvisée, des acteurs lors des interactions face-à-face. Nous tentons maintenant d'analyser ces pratiques en nous appuyant sur certains aspects de l'analyse théorique du langage développée par Goffman (1981). C'est donc du point de vue de l'organisation de la production des énoncés dans ce cadre situationnel particulier que nous souhaitons désormais étudier ces pratiques de mise en scène du chiffre et de coopération dramaturgique.

---

<sup>401</sup> La consultation de l'article de P. Armstrong (2002b), *The costs of activity based-management*, fournira au lecteur intéressé une argumentation approfondie et humoristique de ces pratiques institutionnalisées.

<sup>402</sup> C'est nous qui soulignons.

<sup>403</sup> « Et, s'il arrive jamais qu'une phrase bien formée, entièrement grammaticale, soit prononcée, une phrase qui ait un sens extraite de la rencontre où elle a été dite, même alors il peut encore se poser un problème : celui de remonter de ce qu'on a dit à ce qu'on a réellement voulu dire étant donné le scénario d'usage particulier en vigueur. Bref, l'interprétation relativement indépendante du contexte, littérale, facile d'une énonciation, quand elle existe, n'est pas nécessairement celle qui avait été voulue ou perçue » (Goffman, 1981, p. 239).

## 2.2. La « boîte de Pandore »

Les réunions sociales mixtes observées ont quelque chose de paradoxal. Alors que la durée de la rencontre n'excède jamais deux heures de temps, la plupart des présentations confectionnées pour cette occasion comportent des dizaines de diapositives, et certaines excèdent même la centaine. De plus, chaque participant a eu accès à ce document avant le début de la réunion ou a participé, en coulisse, à sa production lors de différentes réunions préparatoires mixtes ou non-mixtes. Un ordre du jour a préalablement été envoyé aux participants ainsi qu'un canevas précisant la forme de restitution attendue de certaines données. On pourrait dès lors s'attendre à un exercice rythmé, assez répétitif et monotone, une redite du contenu de ce qui figure dans ces présentations. Il n'en est rien assurément.

Les interactions face-à-face apparaissent davantage comme des moments périlleux de production d'énoncés pour les acteurs. Certes, il existe bien une topicalité officielle, des normes de comportements officielles et des documents formels qui semblent, en apparence, régler le contenu et le cours des discussions. Mais la réalité de ces échanges d'énoncés est ailleurs. Ils reposent sur une base référentielle plus vaste composée d'un réservoir d'expériences passées, en cours, ou projetées et d'éléments d'actualité qui sont toujours rappelables au moyen d'allusions plus ou moins cryptées : « La conversation nous enferme dans une boîte et c'est celle de Pandore » (Goffman, 1981, p. 83). Et c'est notre conviction qu'il ne suffit de presque rien pour mettre le feu à la boîte elle-même.

Le modèle traditionnel de l'analyse des conversations souffre, dans notre cas, des insuffisances mises en évidence par Goffman et par d'autres. En premier lieu, les échanges conversationnels ne peuvent pas s'analyser simplement du point de vue de l'efficacité communicationnelle considérée d'un point de vue technique. Les dispositifs employés pour améliorer la qualité de la transmission des messages ne sont pas, dans l'absolu, à négliger mais ils n'intéressent pas directement notre démonstration. En second lieu, le culte particulariste voué à la conversation libre en face-à-face qui rassemble physiquement un auditeur et un locuteur, ces derniers étant la plupart du temps des inconnus l'un pour l'autre, est critiqué par Goffman. Il soutient que l'étude de ce cadre conversationnel particulier et notamment le vocabulaire et l'approche linguistique classique qui en sont dérivés n'apportent par grand-chose pour l'étude de cadres situationnels différents qui mettent également, mais pas seulement, la parole en jeu. Il remarque que, dans bien des situations sociales où la parole est en jeu, la nature de l'activité n'est pas conversationnelle. Le maintien d'un flux de paroles ouvert n'est qu'une ressource accessoire qui s'ajuste au besoin de coordonner une activité matérielle en cours, comme cela est le cas par exemple dans une prestation de

service classique : « On peut en effet avoir affaire à une situation sociale comportant un podium ou une estrade, ou bien à une absence complète d'événement linguistique, et, quoi qu'il en soit, il convient de prendre toujours en compte la totalité de la situation sociale, la totalité de l'environnement. Je n'ai donc fait que commenter longuement l'avertissement de Hymes (1974 : 54) : « Le modèle dyadique locuteur-auditeur ordinaire spécifie tantôt trop de participants, tantôt trop peu, tantôt ceux qu'il ne faut pas » » (Goffman, 1981, p. 153).

Cet argument semble taillé sur mesure pour l'analyse de nos situations sociales qui rassemblent plus d'une dizaine de participants. Ces derniers disposent en outre d'un réservoir d'expériences communes plus ou moins heureuses et certains acteurs connaissent des morceaux de la biographie professionnelle et individuelle concernant d'autres participants. Aussi, ce cadre situationnel ne diffère pas uniquement du cadre conversationnel en cela que d'autres procédés d'échanges de paroles peuvent y voir le jour - les apartés, les collusions etc. -, ni même que des énoncés sont souvent produits au moyen de diapositives projetées, c'est également la vaste base référentielle à laquelle celui qui tient la scène peut faire référence qui diffère. Ce dernier peut faire incidemment allusions à certains événements passés, actuels ou projetés. Ce constat appelle deux remarques fondamentales. D'une part, le sens de ce qui est énoncé peut fort bien être dissemblable pour différents participants à la même réunion si ces derniers ne disposent pas de la même base référentielle. Certes, la confection des diapositives projetées en réunion permet, en un sens, d'importer des connaissances qui débordent le strict cadre présentiel de qui participe à la réunion et du moment présent des énonciations, mais il n'en demeure pas moins que ces connaissances importées ne sont pas *tout* ce à quoi les participants peuvent faire allusion lors de leurs énoncés. Les expériences communes éprouvées par certains participants dans d'autres situations peuvent être mentionnées directement ne serait-ce que pour célébrer ces retrouvailles<sup>404</sup>. On peut penser également à ces sujets délicats, comme la fixation des prix de vente des produits aux consommateurs, où on serait bien en peine de trouver la moindre trace formelle de l'évocation de ce thème : la plupart du temps, on effeuille le sujet allusion par allusion. D'autre part, cet argument témoigne des limites d'une approche linguistique qui serait ici incapable d'élaborer à partir d'une anaphore ou une référence déictique pour percer

---

<sup>404</sup> Lors des réunions top to top de la catégorie de la confiserie, le Directeur général du fournisseur-partenaire commençait toujours par saluer le directeur des marchandises d'un « bonjour » énoncé dans la langue grecque. Il s'agissait pour lui de faire référence et de célébrer l'époque où ils avaient déjà travaillé ensemble en Grèce, dans le même cadre de la gestion de la relation fournisseur-distributeur.

à jour ce que le locuteur a voulu réellement dire<sup>405</sup>. Il faut donc différencier entre le rapport sémantique liant des unités dialogiques linguistiquement pertinentes qui appartient à la langue et l'intertextualité, au sens bakhtinien, qui décrit un rapport entre deux énoncés qui relève de l'étude du discours (Todorov, 1981, p. 96) et de la « translinguistique<sup>406</sup> ».

En troisième lieu, Goffman souligne les contraintes systémiques et rituelles qui s'imposent à l'organisation de la production des énoncés : l'intelligibilité, la pertinence topique et le respect des convenances sociales de ce qui peut être énoncé et rappelé, ici et maintenant, dans un cadre situationnel donné. Son analyse tranche avec le modèle classique *déclarations-répliques* qui prend comme unité d'analyse fondamentale des paires adjacentes bipartites, ces dernières constituant les unités dialogiques analysées sémantiquement par les linguistes. L'intelligibilité désigne la nécessité pour le locuteur et l'auditeur de s'assurer que ceux auxquels il s'adresse ont bien compris ce qu'il voulait transmettre, d'une manière allusive ou plus littérale. Aussi, il convient de guetter dans le mouvement de réponse d'autrui (verbale et/ou gestuelle) les signes de cet accord quand à ce qui a voulu être signifié<sup>407</sup>. Mais cette contrainte explique que l'organisation de la production des énoncés doit également prendre en compte l'esprit d'autrui : « Bref, chaque fois que nous entrons en contact avec autrui, que ce soit par la poste, au téléphone, en lui parlant face-à-face, voire en vertu d'une simple coprésence, nous nous trouvons avec une obligation cruciale : rendre notre comportement compréhensible et pertinent compte tenu des événements tels que l'autre va

---

<sup>405</sup> Goffman donne l'exemple suivant : « Lorsque Marsha accueille John en lui demandant :

Est-ce que ça te plaît ?

Son « ça » (dans cette histoire) est un pronom déictique qui réfère manifestement à sa nouvelle coiffure, laquelle est là bien en évidence. Mais cela n'est possible que parce que Marsha sait que John sait à quoi ressemblait sa coiffure avant qu'elle en change ; mieux, elle peut supposer, étant donné leur relation, qu'il éprouve (et doit éprouver) un certain intérêt pour son apparence à elle, qu'il se souvient de quoi elle avait l'air auparavant, et qu'il est convenable de l'interroger sur une telle affaire. Il n'est donc pas question d'un objet matériel, mais d'une relation contrastive, dont seul un bout est déictiquement disponible. Et il ne suffit pas de dire que « ça » sert de substitut à « mes cheveux, tels qu'ils étaient, et tels qu'ils sont à présent », car Marsha n'est pas en train de faire référence à ses cheveux en général (si cela veut dire quelque chose), mais à la façon dont ils sont coiffés (ou bien aussi à leur couleur, à leur ondulation, à leur lustre), et ce qu'elle et John entendent par ces termes nous renvoie à des conceptions culturelles bien plus vastes que tous deux ont en commun avec toutes sortes de gens qui, Marsha le sait bien, n'ont jamais eu la moindre possibilité de savoir à quoi ressemblait sa coiffure (à qui on ne peut donc raisonnablement demander si elle leur plaît, *maintenant*), ou qui, l'ayant su, n'ont aucune raison de s'en souvenir, ou encore qui, s'en souvenant peut-être, ne sauraient sans impudeur être questionnés à ce propos » (*Ibid.*, 1981, p. 242).

<sup>406</sup> Todorov suggère que Le terme de « translinguistique » employé par Bakhtine est proche de ce qu'on nomme désormais la sociologie.

<sup>407</sup> Goffman prend soin de préciser : « Il faut être plus précis. Ordinairement, le locuteur ne peut pas expliquer exactement ce qu'il a voulu transmettre, et les auditeurs, même s'ils pensent le savoir avec précision, ont toutes chances de tomber un peu à côté. (A supposer que l'un et les autres établissent un rapport sur ce qu'ils estiment être le sens complet d'une énonciation un peu longue, leurs interprétations divergeraient, au moins pour les détails). Et le fait est qu'on table sur une compréhension mutuelle qui n'existe pas vraiment. Ce à quoi on parvient, c'est à un accord pratique, un accord « à toutes fins utiles » » (Goffman, 1981, p. 16).

sûrement les percevoir. Quoi qu'il en soit par ailleurs, nos actes doivent prendre en compte l'esprit d'autrui, c'est-à-dire sa capacité à lire dans nos mots et nos gestes les signes de nos sentiments, de nos pensées, de nos intentions. Voilà qui limite ce que nous pouvons dire et faire ; mais voilà aussi qui nous permet de faire autant d'allusions au monde qu'autrui peut en saisir » (Goffman, 1981, p. 271).

La pertinence topique ne signifie pas chez Goffman que ce qui est énoncé maintenant doit avoir un lien directement rattachable avec ce qui a été énoncé juste avant. Il remet en cause les notions de déclarations et de réponses et celles de locuteur et d'auditeur en cela qu'elles décrivent les échanges de paroles comme un jeu de ping-pong qui ne correspond pas toujours à la réalité des échanges naturels : « On peut donc considérer que les mouvements conversationnels produisent ou, au moins, permettent autant de mouvements et de contre-mouvements affirmatifs, aller-retour auquel le nom de jeu mutuel conviendrait sans doute mieux que celui de dialogue. Avec cela nous toucherions enfin à ce qu'il y a de dense dans la parole. Nous percevrions sans retenue ce que c'est que d'entrer dans le jeu, et nous prendrions conscience des énormes ressources auxquelles le locuteur a accès chaque fois qu'il tient la scène. Car, de ce qui occupe cette scène qui l'entoure immédiatement, il peut utiliser ce qui lui plaît afin d'en faire la référence et le contexte de sa réponse, pourvu seulement que soient sauvegardées l'intelligibilité et les apparences. Les réponses elles-mêmes, il peut les présenter avec toutes sortes de précautions et de réserves, de manière à être en mesure de se retirer de la position, et donc du moi, qu'elles suggéraient ordinairement. A mi-chemin de son tour, il peut rompre le cadre et introduire un à-côté concernant ou bien telle question extérieure, ou bien, réflexivement, l'effort de communication présentement en cours, autrement dit le sien propre, avec pour résultat dans l'un et l'autre cas de se présenter temporairement à ses auditeurs dans une posture changée. [...] Une gestion habile de cette série de changements de posture peut alors lui permettre de réussir au moins à élargir l'éventail des choix offerts aux locuteurs suivants quant aux objets possibles de leurs propres remarques. Toute conversation peut ainsi, semble-t-il, s'enlever elle-même en donnant à ses participants quelque chose à accrocher au passage, processus qui peut ensuite constituer dans sa totalité la référence d'un à-côté, lequel va à son tour provoquer une réponse et par plaisanterie un refus de l'ignorer. La conversation nous enferme dans une boîte qui est celle de Pandore » (Goffman, 1981, p. 83).

Enfin, Goffman souligne que les contraintes rituelles s'imposent également à la production d'énoncés. On ne saurait déroger sans encombre au respect des normes de conduite et des conventions sociales. La question de savoir ce qu'il est socialement permis d'énoncer à

autrui tout en satisfaisant les convenances sociales au moment de l'énonciation est rarement considérée. La démarche *croissance plus* se caractérise par la volonté de « tout se dire », comme l'a rappelé - non sans une certaine naïveté dont on a du mal à croire cependant qu'elle ne soit pas un peu feinte - un des responsables de l'enseigne à l'équipe du fournisseur-partenaire sur la catégorie du maquillage. Il était reproché à cette équipe d'avoir tenté de masquer l'abandon du projet de maquillage ethnique dont elle avait fait la promotion quelques semaines auparavant. Etudier les limites de ce qui peut être énoncé à autrui dans des conditions acceptables pour lui, c'est aussi étudier ces relations sous l'angle des présuppositions sociales, des hypothèses posées relativement à la disposition d'esprit d'autrui : « J'aimerais ajouter que toutes ces choses que chaque membre d'une relation a le droit de dire quotidiennement à l'autre (avec l'aide de divers signaux et étant donné un cadre approprié) sont loin de constituer un aspect secondaire de ce qu'est cette relation. [...] Certes, on pourrait être tenté de croire à l'existence de relations, la relation matrimoniale par exemple qui autoriseraient chaque membre à tout dire à l'autre et à tout demander à son sujet. Mais on sait bien qu'il n'en existe pas. Ce qui est sûr, c'est qu'entre intimes chacun a des chances d'en connaître assez sur l'autre pour savoir ce qui le ou la « touche » (comme on dit) et qu'on ne peut aborder que de façon détournée, par exemple après des événements apparemment fortuits, lesquels peuvent être une accumulation d'allusions qu'on pourrait croire sans rapport ont produit la pertinence nécessaire. [...] En résumé, personne n'a jamais étudié de près la façon dont un individu avec qui on parle, qu'on le connaisse ou non, intimement ou non, peut convenablement en venir à faire une demande autrement importune, ou à tenir des propos révélateurs » (Goffman, 1981, p. 262).

Le détour que nous venons d'entreprendre nous permet maintenant de problématiser différemment, mais d'une manière complémentaire, l'exercice du contrôle circulaire. Nous soutenons qu'il est également associé à des pratiques interactionnelles dont l'objet est de construire et de consolider ces cadres situationnels où peuvent, de manière convenable pour autrui, être produits des énoncés qui autrement ne pourraient pas l'être.

D'une part, il semble légitime d'étudier les pratiques permettant, autant que faire se peut, d'éviter que la teneur des discussions en vienne à se focaliser sur des aspects des relations inter-firmes qu'il eut été préférable de ne pas mentionner, d'en contenir les effets ou, tout au moins, de mentionner dans des conditions jugées convenables pour autrui. D'autre part, il semble également intéressant d'étudier ces pratiques dans la mesure où elles permettent non pas tant de dire quelque chose que de vouloir dire quelque chose, non pas d'exprimer quelque chose déjà présent à la conscience ou rappelable à autrui mais d'exprimer à autrui quelque chose de *nouveau*. Aussi, nous soutenons que les pratiques de coopération

dramaturgique et de mise en scène du chiffre peuvent - et doivent - être étudiées selon leur rôle dans la satisfaction des contraintes systémiques et rituelles de l'organisation de la production des énoncés dans ce cadre situationnel particulier. L'expression « compter pour conter ensemble » trouve là sa pleine signification. Reconnaître l'importance de ces pratiques dont certaines s'apparentent à des rites d'interaction mais pas seulement, c'est affirmer que la production de certains énoncés n'est possible qu'à l'intérieur d'un cadre situationnel qui n'est pas donné mais construit et entretenu par les interactants eux-mêmes.

### **3. Le maintien d'un foyer d'attention commun**

Nous avons argumenté que nos acteurs sont à la fois des gestionnaires qui « comptent pour rendre des comptes » et des chercheurs d'or qui « comptent pour conter encore ». Sautiller en permanence d'un champ financier à un champ commun d'expérimentation constitue leur lot partagé. Aussi, le maintien d'un foyer d'attention commun si nécessaire pour l'épanouissement de ces moments d'improvisation, de co-façonnement de nouvelles idées, ne va pas de soi. Les logiques financières et celles menant à des activités de prospection ne sont pas tout à fait convergentes. Il est évident qu'aucune équipe ne renonce à ses intérêts bien compris et que tout le monde le sait. La question qui nous anime est donc de comprendre comment ce champ commun d'expérimentation est structuré et se maintient en dépit de l'existence et de l'influence bien réelle de ce champ financier. Il arrive fréquemment à des responsables de se retrouver dans un box de négociation le matin, et au sein d'une réunion *croissance plus* l'après midi du même jour. Il serait inapproprié de postuler une étanchéité entre ces mondes. Il s'agit davantage de souligner qu'un cadre situationnel est soumis à des transformations, qui imposent aux acteurs de savoir manier des recadrages positionnels qui comportent toujours un risque de discrédit, voire de stigmatisation. L'identification des pratiques interactionnelles associées à l'exercice du contrôle circulaire permettant de maintenir, autant que faire se peut, ce foyer d'attention commun constitue l'objet de ce développement. Nous avons argumenté, en suivant Goffman, les limites du cadre conversationnel pour rendre compte des interactions face-à-face et montré la nécessité de prendre en compte « l'horizon commun » des interactants, cet espace socio-temporel qui constitue le cadre référentiel permettant de rendre intelligible les activités d'autrui en situation. Aussi, nous avons considéré les interactions face-à-face comme des moments périlleux de production d'énoncés en prenant soin de préciser la diversité des énoncés possibles (oraux, textuels, gestuels, etc..) et leur caractère plus ou moins volontaire. Il nous faut désormais aller plus loin et préciser les modalités de production de ces énoncés dans les cadres situationnels qui les rendent possibles. En effet, il ne suffit pas

de dire que le contexte compte pour rendre intelligible l'activité des participants en situation. Il convient d'étudier les transformations successives des cadres situationnels et le maniement des changements de position que cela implique pour les participants au cours du développement de ces réunions sociales.

Le contrôle circulaire s'exerce au travers de la mobilisation de stratégies visant à maintenir un foyer d'attention mutuel et à influencer le jugement d'autrui. Ces stratégies recouvrent l'emploi de pratiques interactionnelles qui satisfont les contraintes systémiques et rituelles dans ce cadre situationnel particulier qui est celui de passages d'épreuves. La portée stratégique des pratiques de coopération dramaturgique intra et inter équipes et de mise en scène du chiffre devrait apparaître plus clairement en cela qu'elles contribuent à soutenir la topicalité officielle de ces réunions sociales, à créer les conditions sociales d'une mise en situation d'improvisation collective, à limiter les ruptures de cadre qui recèlent bien des dangers pour ces improvisateurs potentiels qui se transforment alors en véritables naufragés, échoués sur ces énoncés que l'on ne peut plus produire.

Nous avons présenté les équipes d'acteurs comme des « amis de quarante-cinq ans » avec tout ce que cela présuppose en termes d'expériences passées plus ou moins heureuses, d'éléments biographiques connus concernant autrui et de préoccupations actuelles communes mais où s'entrecroisent des intérêts qui ne sont pas nécessairement convergents. Tout cela constitue une base référentielle dont certains éléments peuvent être mobilisés à tout moment dans les énoncés des différents acteurs, et de fait, beaucoup sont souvent mentionnés ou rappelés explicitement ou au moyen d'allusions. Il est donc toujours possible à un participant de faire référence ou de faire des allusions à un événement, sans rapport immédiat avec ce qui vient d'être énoncé, ou à une expérience passée ce qui occasionne alors un changement de position : « Il s'ensuit qu'un événement par lui-même non verbal, mais qui, par exemple, pose un problème de convenances, va devoir être pris en compte verbalement et se trouvera ainsi jeté au beau milieu de la conversation. Autrement dit, dès lors qu'un échange de paroles a réuni des individus autour d'un foyer commun d'attention conjointement entretenu et ratifié, dès lors, en somme, qu'un feu a été allumé, toute chose visible (de même que tout référent) peut y être consommée » (Goffman, 1981, p. 44) ; « La conversation fait donc feu de tout » (*ibid.* p. 45).

La démarche *croissance plus* traduit la volonté officielle de construire un monde où il serait possible de façonner ensemble des idées et des concepts nouveaux mais elle ne dit rien de la manière dont les acteurs vont prendre position dans ce monde-là. Ce cadre situationnel ne tient pas tout seul, il doit être entretenu et développé au moyen de l'emploi de pratiques

interactionnelles dont beaucoup s'apparentent à des rites d'interaction, mais pas seulement. Nous avons soutenu que nos acteurs comptent pour sautiller d'un monde à l'autre car il convient de rappeler que les cadres situationnels ne sont pas donnés mais co-construits et entretenus par la médiation de langages et d'instruments. Ils ne durent que pour autant qu'un foyer commun d'attention soit maintenu. Les diapositives projetées lors des réunions face-à-face constituent, de ce point de vue, un élément intéressant. Elles sont loin de se résumer au « message » que le locuteur souhaite faire passer. Au moment de leur confection, leurs auteurs anticipent la manière dont cet autre va, présuppose-t-on, percevoir les événements. Il s'agit d'en ensemble de présuppositions sémantiques et sociales. Ces diapositives incorporent des morceaux de documents formels comme des budgets de catégorie, des tableaux de bords, des matrices d'analyse stratégique et bien d'autres choses encore. Les chiffres n'ont pas la même signification selon qu'on se trouve dans un cadre situationnel avec la position de ceux « qui comptent pour rendre des comptes » ou avec celle de ceux « qui comptent pour conter encore ». Et ce, même s'il se peut très bien que le contenu littéral ou « linguistique » de ces chiffres soit strictement identique. L'exercice de ce contrôle est associé au maintien d'un cadre situationnel particulier : les acteurs de ces relations prennent officiellement position en tant que partenaire de catégorie et doivent prévenir, susciter ou gérer des changements positionnels fréquents. Cette position de partenaire est entretenue et consolidée par des pratiques de coopération dramaturgique et de mise en scène du chiffre qui satisfont aux contraintes systémiques et rituelles de production d'énoncés dans ce cadre situationnel particulier.

Et la tragédie - ou le piquant - de ces relations sociales, qui s'avère être également le lot commun des acteurs de ces relations, est la vitesse de transformation du cadre situationnel. Revenons à notre tueur à gages et à sa victime : ce qui se produit, lors de ce bref incident, c'est une rupture de cadre qui implique un changement radical de position pour l'ensemble des acteurs de ces relations. Il va de soi que ce qui est signifié par cet acte non verbal se propage bien au-delà du cadre présentiel de la réunion où il a eu lieu et s'adresse à l'ensemble des acteurs concernés par cette relation particulière. Il signifie que ce cadre situationnel, ce monde, dans lequel il était alors possible de tenir une certaine position et où il était socialement approprié de s'énoncer certaines choses, en raison de la qualité de partenaire dont on pouvait se prévaloir et qui fondait un certain nombre d'hypothèses et de présuppositions sociales relativement à la perception des événements d'autrui et à sa disposition d'esprit ; et bien, ce bref incident signifie que ce monde là n'est désormais rien d'autre que le monde d'hier. Et ces managers savent bien la valeur immatérielle de ce qu'ils ont perdu par cette condamnation à un silence prolongé. Il n'y a qu'un linguiste pour l'ignorer.

## Conclusion

Le dernier chapitre de la thèse constitue une synthèse des développements théoriques précédents. Son objet a été de proposer une conceptualisation du contrôle des relations inter-firmes étudiées selon trois perspectives différentes et complémentaires.

En premier lieu, nous nous sommes placés à un niveau organisationnel et avons baptisé *contrôle circulaire* ce processus continu de coordination d'un ensemble relationnel. La maîtrise du développement d'une situation de gestion présentant un caractère d'hybridité est l'objet de ce contrôle. Cette situation de gestion est enactée par le retour réflexif des acteurs sur l'activité collective conjointe. L'intelligibilité de la situation n'est pas un donné mais le produit de l'influence mutuelle et réciproque exercée par les différents acteurs de ces relations : « nous plus vous » qui influence « vous plus nous ». Les finalités traditionnellement associées au contrôle des relations inter-firmes et recensées par Nogatchewsky (2004), *la convergence des buts*, *l'exercice du pouvoir* et *la réduction de l'incertitude*, semblent ici d'un maniement délicat. Le thème d'improvisation, à partir duquel des nouvelles possibilités d'actions collectives conjointes vont être co-conçues, incarne bien une idée d'ordre, de visée collective. Les effets de l'exercice du contrôle circulaire s'apparentent toutefois davantage à ceux d'un champ magnétique qui oriente l'interprétation des situations par les acteurs de ces relations, chacun conservant cependant son propre angle de vue. Le contrôle circulaire est dynamique et sa finalité première est proche de l'idée de *purposing* exprimée par Follett en cela qu'il étaye le passage vers de nouveaux possibles. La dimension potentiellement créatrice de l'exercice du contrôle circulaire nous a amenés à discuter les relations entre contrôle et création à partir des travaux de Chiapello (1996, 1998) et Le Theule (2007) centrés sur l'étude d'organisations artistiques.

En second lieu, la nature du cadre situationnel singulier structuré par l'exercice du contrôle circulaire a été spécifiée. Ce cadre situationnel se situe à mi-chemin entre une conversation et un interrogatoire : il s'agit de passages d'épreuves. Le passage d'une épreuve a été défini comme un cycle advertance-jugement évaluatif portant sur un thème extrait de la vaste base référentielle de ces relations inter-firmes et mentionné au choix d'une des équipes et parfois à la surprise de l'autre : une action passée, actuelle ou envisagée. Le passage d'une épreuve peut s'étendre sur plusieurs réunions (mixtes ou non) et met en jeu la production d'énoncés de toutes sortes (verbaux, textuels, graphiques, gestuels etc.). Le passage d'une épreuve s'accompagne de la production de jugements évaluatifs : ce que l'on pourrait faire ensemble, ce qu'on devrait mieux faire ensemble, ce qu'on ne fera pas ensemble ou ce qu'on ne fera plus ensemble. Les épreuves sont, jusqu'à un certain point, indépendantes les

unes des autres : l'exercice du contrôle circulaire est un processus microsocial et non linéaire. Il met également en jeu des pratiques interactionnelles spécifiques : la circularité des rôles, le regard critique et constructif d'autrui, l'advertance et l'expression de jugements évaluatifs.

En troisième lieu, nous avons souligné la vitesse de transformation de ce cadre situationnel où se déroulent les interactions engagées par la démarche *croissance plus*. Les acteurs de ces relations sautillent en permanence d'une position où « on compte pour rendre des comptes » à une position où on « compte pour conter encore ». Les pratiques employées par les acteurs de ces relations pour gérer ces transformations de cadre et tenter de maintenir un foyer d'attention commun ont été problématisées. Tenir la position de partenaire de catégorie, de celui qui « comptent pour conter encore » n'est pas une chose aisée quand on sait la variété des expériences éprouvées par les acteurs de ces relations et les différends qui les opposent. Le cadre situationnel de ces relations ne se limite pas au présentiel, à la co-présence physique de qui participe à ces rencontres sociales, ou encore à la topicalité officielle de la coopération. Il se définit par *tout* ce à quoi les acteurs de ces relations peuvent faire référence d'une façon plus ou moins inattendue et explicite : l'actualité de la relation, l'évolution du cadre juridique, le souvenir d'expériences passées, une manœuvre d'un concurrent, une action envisagée ou en cours de développement etc. La base référentielle dans laquelle les acteurs piochent en permanence doit s'appréhender comme un espace socio-temporel, une sorte de *chronotope* de la relation inter-firmes (Bakhtine). Elle est constituée par les expériences, les événements et les actions passés et envisagés : ces derniers peuvent toujours être mentionnées ou rappelées au moyen d'allusions plus ou moins cryptées. Le contrôle circulaire dessine un « lieu » d'improvisation, un monde où il est possible de produire des énoncés qui autrement ne pourrait pas l'être. Ce monde ne dure qu'autant qu'il est possible de maintenir un foyer d'attention commun, d'être en mesure d'endosser le rôle de partenaire de catégorie. Le maintien d'un tel foyer d'attention ne va cependant pas de soi. La portée des pratiques de coopération dramaturgique et de mise en scène du chiffre apparaît ainsi clairement. Cette position de partenaire est entretenue et consolidée par des pratiques de coopération dramaturgique et de mise en scène du chiffre qui satisfont aux contraintes systémiques et rituelles de production d'énoncés dans ce cadre situationnel particulier.

## Conclusion générale

---

« [...] But this *long run* is a misleading guide to current affairs. *In the long run* we are all dead. Economists set themselves too easy, too useless a task if in tempestuous seasons they can only tell us that when the storm is long past the ocean is flat again<sup>408</sup>. »

John Maynard Keynes, *A Tract on Monetary Reform*.

« Conférencier et auditoire s'unissent pour affirmer une unique proposition. Ils s'unissent pour affirmer que la conférence peut refléter, exprimer, esquisser, dépeindre – sinon affronter – le monde réel, et que, au fond des choses, il existe quelque part un monde réel, structuré, plus ou moins unitaire, qu'il est possible de comprendre. (C'est là, somme toute, ce qui distingue les conférences des apparitions sur la scène qui sont ouvertement du spectacle.) Et c'est là, certainement, que nous trouvons le véritable contrat du conférencier. Quel que soit son domaine, quelle que soit son école de pensée, quelle que soit sa piété ou son impiété, il signe le même accord et sert la même cause : nous protéger du vent, se dresser et défendre sérieusement l'idée qu'à travers la conférence une image sensée de certaine partie du monde peut être transmise, et que le conférencier a pour sa part accès à une image qui vaut qu'on la transmette. [...] Même quand le conférencier affirme sans le dire que seuls sa discipline, sa méthodologie ou son accès aux données produisent une image valide, l'affirmation tacite derrière cette affirmation tacite est que des images valides peuvent exister.

Sans aucun doute, certains conférenciers ont quitté le troupeau ; mais ceux-là perdent vite l'occasion de donner des conférences - quoique le podium puisse leur rester ouvert pour un autre type d'activités. Ceux qui demeurent doivent prétendre à l'une ou l'autre sorte d'autorité intellectuelle ; et, pour justifiée ou non que soit cette prétention, le fait qu'ils parlent présuppose et soutient la notion d'autorité intellectuelle : à savoir que par les énoncés d'un conférencier nous pouvons être informés du monde. Maintenant, réfléchissez un instant à la possibilité que cette présupposition partagée ne soit rien que cela, et qu'après la conférence, conférencier et auditoire retournent comme il se doit au flou complexe et irrésolu de leur inconnaissable condition. »

Erving Goffman, *Façons de parler*.

Cette recherche a tenté de contribuer à l'étude de la question du contrôle des relations inter-firmes à partir d'un matériau empirique issu de notre participation à une démarche de partenariat avancé dans le secteur de la grande distribution.

---

<sup>408</sup> « Mais le long terme est un guide trompeur pour les affaires courantes. *A long terme*, nous serons tous morts. Les économistes s'adonnent à une tâche trop facile, trop futile, si, dans la saison des tempêtes, la seule chose qu'ils puissent nous dire est que, lorsque l'orage sera passé, l'océan retrouvera son calme ».

Dans cette conclusion générale, nous proposons une mise en perspective en exposant les contributions de cette recherche, en termes d'apports théoriques, ses limites, ainsi que des pistes de prolongements ultérieurs.

## **1. Les contributions théoriques de cette recherche**

L'objet de cette partie est de discuter les principaux apports théoriques de cette recherche. Nous nous placerons au niveau de la méthodologie employée et des construits théoriques énoncés.

### 1.1. L'étude d'un système de pratiques

L'évolution de notre objet de recherche nous a conduits à étudier *in vivo* certains aspects de la vie sociale des acteurs de ces relations inter-firmes. Et c'est notre conviction que l'étude d'un système de pratiques peut difficilement s'entreprendre à distance, hors contexte, en recherchant des preuves statistiques et « objectives » venant en appui des énoncés produits. Il convient sans doute de préciser notre pensée sur ce dernier point. Le recours à la théorie des statistiques n'est naturellement pas en soi le problème. Nous soulignons simplement que la méthodologie de recherche employée doit être en cohérence avec l'objet de recherche et, également, permettre d'en éclairer des facettes jusqu'à présent demeurées dans l'ombre. Le choix d'une démarche quantitative et le recours à un codage formel de nos données nous auraient fait perdre beaucoup de temps. Notre champ d'action, nos activités sur le terrain et notre capacité à recueillir des données sur le contexte et la vie sociale des acteurs de ces relations en auraient été considérablement diminués. La volonté d'analyser un processus de contrôle des relations inter-firmes à partir de l'étude des pratiques des acteurs de ces relations justifie l'adoption d'une approche située et sociologiquement ancrée.

Le premier apport de notre recherche en contrôle se situe au niveau de la méthodologie employée. Cette dernière nous a permis d'emprunter des chemins de traverse non balisés et d'éclairer des aspects encore méconnus du processus de contrôle des relations inter-firmes. Cette méthodologie qualitative vise à étudier un système de pratiques en contexte en s'assujettissant aux contingences de la vie organisationnelle ordinaire qui s'imposent aux acteurs de ces relations. Elle combine l'observation participante énoncée par Goffman et le recours à la théorie enracinée pour l'émergence d'un cadre théorique explicatif du cas. La

mise en garde énoncée par Ahrens et Chapman s'est avérée prophétique. Ces auteurs soulignent : « The field is "insistent" on the logics of its specific functioning<sup>409</sup> » (Ahrens et Chapman, 2006, p. 821). Dans le cadre d'une recherche qualitative, ce n'est pas le chercheur qui impose son cadre d'analyse au terrain mais bien la logique du terrain qui aiguille le façonnement d'un cadre théorique explicatif par le chercheur. Aussi, l'originalité et la complexité du matériau empirique nous ont conduits à rejeter les conceptualisations traditionnelles associées au contrôle des relations inter-firmes. Elles sont souvent ancrées dans la perspective théorique esquissée par le paradigme décisionnel.

Au terme de notre processus de théorisation, seules demeurent une analyse des pratiques des acteurs et une pragmatique de l'instrument et du récit. La force du cas nous a amenés à prendre conscience des dommages causés à l'interprétation par la « faute de non-contextualité » (Goffman, 1981) et par le maintien du voile de l'illusion des fins dans les recherches en contrôle. Nous avons renoncé, l'un après l'autre, à tous ces concepts - comme la confiance, l'opportunisme, la contractualisation, les mécanismes de contrôle, la convergence des buts, la transparence etc... - dont l'usage décontextualisé nous fait désormais l'impression de n'être rien d'autre qu'un véritable « obstacle épistémologique » (Bachelard) et handicape notre réflexion. Ce dépouillement n'est pourtant pas aisé tant ces conceptualisations sont rassurantes. Elles balisent des sentiers maintes fois empruntés. Et il convient de mentionner ici la rigueur conceptuelle implacable dont ont fait preuve nos deux directeurs de thèse : ils ne nous ont pas permis de nous raccrocher à ce qui se serait révélé n'être, pour l'analyse de notre cas, que des branches mortes.

Le deuxième apport méthodologique de notre thèse se situe sans doute au niveau du travail de réflexivité entrepris sur nos propres pratiques de recherche. Cette étape est fréquemment négligée. On se contente, le plus souvent, de se référer à des concepts, des méthodologies, des théories génériques en s'abritant derrière le nom des illustres prédécesseurs convoqués pour l'occasion et dans l'empreinte desquels on prétend en toute modestie, cela va de soi, placer ses pas. Et de fait, cette modestie nous apparaît souvent justifiée pour au moins deux raisons.

D'une part, on mobilise des concepts et des théories sans véritablement spécifier les modalités concrètes de leur engagement dans le cours du développement de la situation de recherche. Pourtant, nous sommes convaincus que toute recherche sérieuse n'est pas une

---

<sup>409</sup> « Le terrain est « insistant » avec les logiques de son fonctionnement spécifique ».

pluie de roses. Chaque recherche est soumise à des aléas et des contraintes qui obligent le chercheur à faire une multitude de petits choix. Ce travail de réflexivité sur les pratiques de recherche et sur les micro-décisions que le chercheur est amené à prendre n'est pas anecdotique. Ce n'est pas non plus la manifestation d'une sorte de coquetterie dont le chercheur ferait preuve pour discuter de ce qui apparaît encore à beaucoup comme des scories inévitables, négligeables et inhérentes à tout travail de recherche. Ce travail de réflexivité est, selon nous, fondamental dans tous les travaux de recherche. Il constitue l'apport d'une garantie essentielle qui permet au lecteur de la thèse d'être en mesure d'évaluer la pertinence de la méthodologie employée avec la situation étudiée et d'appréhender l'évolution de la situation de recherche. Ce travail de réflexivité permet également de problématiser la manière dont le chercheur a entrepris de résoudre les difficultés rencontrées et de gérer sa relation au terrain. Et ce sont là des éléments d'appréciation du travail scientifique mené qui ne sont pas mineurs.

D'autre part, il va de soi que cette remarque s'étend aux recherches de nature positiviste et quantitativiste. Souvent, l'impression demeure que le recours à la théorie statistique apporte une validation scientifique de haute tenue des énoncés produits. On obtient, en quelque sorte, la preuve par le chiffre. Cependant, tant que les pratiques concrètes du chercheur n'ont pas été spécifiées, il est tout à fait possible d'argumenter que la preuve par le chiffre peut dissimuler, en réalité, un chiffre sans preuve.

De plus, nous obtenons, avec ce type de méthodologie employée pour l'étude de pratiques, souvent beaucoup moins que cela. Il est fréquent de conclure ces travaux en soulignant les analyses qu'on aurait voulu mener ou approfondir mais qu'il n'a pas été possible d'entreprendre. Le faible taux de retour d'un questionnaire, les biais parfois problématiques dans la constitution des échantillons, la « résistance » des acteurs d'un terrain à aborder certains aspects de leur travail, l'impossibilité d'accéder à certaines données sensibles etc.... sont les arguments souvent avancés pour déplorer les freins rencontrés à la production de nouvelles connaissances scientifiques. Et on est parfois en droit d'entonner l'air du « tout ça pour ça ! ». Mais la question qui doit être posée est celle de savoir ce que le chercheur a lui-même entrepris pour se créer des opportunités nouvelles d'accès à des données, pour se mettre en situation de lever ces freins dont la plupart sont pourtant prévisibles : ils sont inhérents au choix initial de la méthodologie. Vouloir étudier des pratiques en utilisant exclusivement des méthodologies quantitatives, administrées à distance, ne peut, selon nous, que provoquer des frustrations. Les sciences de gestion font partie des sciences sociales. L'accès et la création d'un matériau de recherche sont souvent liés au degré de familiarité entretenu avec le terrain et ses acteurs. Il ne se décrète pas ; il est le fruit du

travail du chercheur.

Nous n'avons pas cherché à rendre lisse ou linéaire l'explicitation de notre processus de recherche, puisque ce dernier ne l'a pas été. Nous pensons même qu'il n'existe sans doute pas ou bien peu de processus de recherche qui se déroulent concrètement de la manière dont on en rend compte « logiquement » dans le cadre d'une recherche hypothéico-déductive. Le culte particulariste voué à ce qui s'apparente à une institutionnalisation d'une méthode idéalisée de recherche, dont le respect des canons est difficilement trouvable dans la réalité des pratiques de recherche, doit être questionné quant il s'agit d'étudier des systèmes de pratiques. Cette méthodologie n'est probablement pas le meilleur choix pour permettre la production de connaissances scientifiques portant sur l'étude de certains aspects de la vie sociale des acteurs des organisations.

C'est en ce sens que nous pensons avoir contribué à la réflexion épistémologique des sciences de gestion. Notre méthodologie de recherche est d'une nature exploratoire et donc perfectible. Elle comporte bien entendu de nombreuses limites sur lesquelles nous reviendrons. Toutefois, elle constitue une tentative pour aborder différemment la question du contrôle inter-firmes à partir de l'étude d'un système de pratiques. Ces dernières deviennent signifiantes et sensées au chercheur qui s'expose aux contingences qui pèsent sur le groupe d'acteurs ayant l'expérience de cette vie là. Nos pratiques de recherche décrivent l'engagement d'une méthodologie qui n'a rien de facile. Elle nous a permis d'atteindre un fort degré de familiarité avec les pratiques des acteurs. La réorientation périodique du recueil de nos données et la capacité à mener des investigations nouvelles et rendues nécessaires par l'état d'avancement de la théorisation du cas ont également été facilitées par son emploi. Sans aucun doute, ce constat optimiste recèle une part de chance. Mais il y a autre chose : la conviction que c'est aussi au chercheur lui-même, par sa réflexion méthodologique et son intelligence des situations auxquelles il s'expose, de tenter sa bonne fortune et de forcer sa chance.

Le troisième apport méthodologique de notre recherche réside dans la possibilité qu'elle offre de conceptualiser des pratiques « souterraines ». Ces dernières échappent aux mailles bien trop grosses des filets analytiques traditionnels utilisés dans la plupart des recherches en contrôle. La méthodologie employée nous a permis de parvenir à une conceptualisation renouvelée de la question du contrôle des relations inter-firmes. Il est souvent reproché, à juste titre, aux recherches centrées sur des études de cas de ne pas pouvoir prétendre à une forme de généralisation des résultats produits. Pourtant, nous pensons que le contrôle circulaire est probablement une forme de contrôle qui ne s'exerce pas uniquement dans le

cadre de ces relations inter-firmes particulières. Il est basé sur la reconnaissance que la vie organisationnelle est avant tout sociale. Notre méthodologie de recherche place les pratiques « souterraines » des acteurs de ces relations sur le devant de la scène. Ces dernières revêtent une importance cruciale en raison des caprices, des méandres sinueux, de la fatalité et des surprises qui émaillent toute vie (inter)organisationnelle. La focalisation des travaux de recherche en contrôle sur des conceptualisations statiques et sur des méthodologies ancrées dans le paradigme décisionnel a sans doute rendu difficile la mise à jour de ces systèmes de pratiques dont l'importance est passée largement inaperçue.

### 1.2. Une conceptualisation renouvelée du contrôle inter-firmes

Ce travail de recherche aura été l'occasion de produire des concepts nouveaux : la coopération volontariste, les stratégies relationnelles improvisées, les passages d'épreuves, le contrôle circulaire en sont quelques illustrations. Nous nous sommes également appuyés sur de nombreuses théories piochées au hasard de nos lectures et, souvent, au gré des conseils qui nous ont été prodigués. Ces théories ont été étudiées en fonction de leur degré d'adaptation avec l'avancement de notre processus de théorisation : l'improvisation, la dramaturgie, la théorie des « petits gains », les conceptualisations de la stratégie proposée par Kanter et Weick, une vision pragmatique des instruments de gestion, certaines idées de Follett sont des exemples de cette liste non exhaustive. Tous ces concepts ont joué un rôle dans le façonnement du *contrôle circulaire*. Nous espérons, par leur explicitation, avoir assuré une lisibilité dans le cheminement qui a conduit à son élaboration. Le contrôle circulaire constitue probablement l'idée principale qui restera de cette thèse : « Les échafaudages, après tout, ne servent qu'à construire d'autres choses, et on ne devrait les dresser que dans l'intention de les démolir » (Goffman, 1973, p. 240). Nous allons maintenant en discuter la portée théorique.

Une conceptualisation renouvelée des relations inter-firmes sous-tend l'idée de contrôle circulaire. L'introduction d'un nouveau concept est bien plus que l'apparition d'un nouveau mot dans le champ de ces relations sociales, c'est l'introduction d'un nouveau thème d'improvisation à partir duquel les équipes d'acteurs vont créer de nouvelles possibilités de reconstruire le sens de la relation inter-firmes. La mise en situation d'improvisation, initiée par la démarche de partenariat avancé permet aux équipes d'acteurs de penser différemment le périmètre d'interactions de leur chaîne de valeur en composant, lors des moments d'improvisation collective, des nouvelles combinaisons de ressources au sein du système social ouvert qui caractérise leur ensemble relationnel. Elles correspondent soit à des embellissements de combinaisons existantes, soit à de nouvelles variations, ou encore,

à des créations inédites et jusqu'alors impensées de nouvelles coopérations : des moments d'improvisation pure. Ces stratégies improvisées sont d'abord des stratégies relationnelles. Elles sont rendues possibles par l'organisation d'une plateforme commune qui ne détermine pas la position d'une équipe mais lui permet de se situer par rapport aux changements permanents qui ont lieu au sein des systèmes d'activités propres au fournisseur et au distributeur. Elles apparaissent comme le produit largement indéterminé d'une dynamique d'interactions médiatisées par cette plateforme entre des équipes d'acteurs et un thème d'improvisation qui modifie l'espace des possibilités de l'action collective conjointe.

Au terme de cette étude de cas qualitative, nous sommes amenés à formuler une hypothèse sans doute décisive pour l'orientation de nos prochains travaux de recherche : le contrôle circulaire est une ardente nécessité pour développer la résilience des organisations modernes et pour étayer des processus de création vers de nouveaux possibles dans des contextes de la vie (inter)organisationnelle ordinaire. Aussi, nous pensons que son exercice ne se limite pas aux relations inter-firmes particulières analysées, ni même à un contexte strictement inter-organisationnel.

Au cœur du contrôle circulaire, il y a l'idée que la vie n'attend pas, que la fatalité est partout présente, qu'on ne connaît pas la fin de l'évolution de ces situations de gestion sur lesquelles on tente de rester en prise. Pour le formuler plus joliment, la nécessité du contrôle circulaire est contenue dans cette parole d'une chanson de Lennon : « Life is what happens to you while you are busy making other plans<sup>410</sup> ». Il met également en application les trois principes de *la force des liens faibles* (Granovetter) et ceux de la *réponse circulaire* et du *conflit constructif* (Follett) pour tenter de surmonter les différends inévitables opposant les acteurs de ces relations par la création de nouvelles possibilités d'action conjointe. La nécessité de préserver un « lieu d'improvisation » commun, dont la valeur immatérielle est inconnaissable mais reconnue par les acteurs de ces relations, fonde la portée stratégique de ce système de pratiques.

Il est certes possible d'argumenter que cette forme de contrôle est rendue aujourd'hui davantage nécessaire en raison du caractère imprévisible et changeant de l'environnement des entreprises. Dans notre cas, nous avons mobilisé le concept d'hypercompétition pour souligner le besoin d'actualisation et de reconfiguration des dimensions interactionnelle et transactionnelle des systèmes d'activités conjoints aux managers responsables de ces

---

<sup>410</sup> « La vie est ce qui vous arrive alors que vous êtes occupés à élaborer d'autres projets ».

relations. Pourtant, la lecture des travaux de Follett conduit également à formuler une hypothèse radicalement différente. Il se pourrait bien que le contrôle circulaire soit exercé depuis longtemps dans de nombreux contextes organisationnels selon des modes différents de celui de notre cas. Peut-être n'avons-nous pas suffisamment tenu compte de la seule loi que Follett reconnaissait comme valide pour l'étude des organisations : la « loi de la situation » qui remet en cause la logique fins-moyens. Elle avait conscience de la vitesse du changement des situations lorsqu'elle affirmait, il y a plus d'un siècle : « A situation changes faster than anyone can report on it » (Follett, 1924, p. 9). Aussi, nous rejoignons Mintzberg lorsqu'il déclare non sans une certaine malice : « Imaginez ce qui se serait passé pendant le XX<sup>e</sup> siècle si nous avions prêté davantage d'attention à Follett qu'à Fayol » (passage extrait de Graham, 1995, p. 200 et cité par Fiol, 2005, p. 261).

De nombreux appels ont été lancés par la communauté scientifique pour dépasser le cadre générique, tranquille et statique à l'intérieur duquel se moulent de nombreuses conceptualisations en contrôle. La notion de contrôle interactif proposée par Simons (1995), l'approche du *beyond budgeting* (Daum, 2001), le tableau de bord prospectif (Kaplan et Norton, 2006) témoignent des efforts entrepris en ce sens. Aussi honorables soient-elles, ces tentatives nous semblent cependant faire l'impasse sur un élément décisif. Selon nous, le véritable tournant des recherches en contrôle se produit à l'issue d'un double saut paradigmatique. Le premier saut réside dans la reconnaissance des limites des conceptualisations ancrées dans le paradigme décisionnel. Ces limites sont aujourd'hui bien connues mais cela ne suffit pas. Il convient de franchir une nouvelle étape et de reconnaître l'importance de l'adoption d'une pragmatique de l'instrument et du besoin d'orienter les recherches en contrôle sur l'étude des systèmes de pratiques ; ces dernières étant toujours situées. Le deuxième saut paradigmatique est franchi lorsqu'on prend conscience des dommages causés à l'interprétation par « la faute de non-contextualité ».

Nous avons mis en évidence l'existence de *façons de compter* qui désignent des systèmes de pratiques mettant en jeu la production d'énoncés chiffrés visant à entretenir un monde où il est possible de « compter pour conter encore ». Ces pratiques satisfont également aux contraintes rituelles et systémiques qui s'imposent à la production d'énoncés dans ce cadre situationnel particulier qui est celui de passages d'épreuves. Aussi, l'apport théorique le plus significatif de notre thèse pour les recherches en contrôle et en comptabilité est, peut être, de compléter la mise en garde fréquemment énoncée selon laquelle « la carte n'est pas le territoire ». Une illustration de ce constat a été problématisée pour la question de la représentation comptable : « Voici une question bien inquiétante posée par la représentation comptable. L'analyse financier qui étudie et commente un bilan ne parlerait pas de

l'entreprise mais simplement et seulement de son bilan et courrait le danger de confondre la carte avec le territoire ; paradoxe bien connu de la représentation : le bilan occulterait l'objet représenté, l'entreprise, comme le tableau du peintre se détache de son sujet et le fait oublier » (Colasse, 2005, passage cité par Le Theule, 2007, p. 289). Notre recherche complète cette mise en garde en cela qu'elle montre que non seulement « la carte n'est pas le territoire » mais, également, que « le personnage n'est pas l'acteur ». Voilà donc un autre constat qui soulève une question sans doute aussi inquiétante que la première pour la représentation comptable et l'appréhension du rôle des outils traditionnels du contrôle de gestion. Celui qui étudie et commente des données chiffrées ou des paroles énoncées sans être en mesure de rendre compte de la nature du cadre situationnel à l'intérieur duquel elles sont prononcées et produites, court le risque de confondre le personnage avec l'acteur.

## **2. Les limites de cette recherche**

La méthodologie employée comporte naturellement des limites qu'il convient d'analyser. Nous souhaitons en particulier discuter deux d'entre elles qui apparaissent comme spécifiques à notre situation de recherche. Elles s'ajoutent aux limites bien connues associées à toute étude de cas sur lesquelles il nous semble inutile de revenir.

Le choix des thèmes émergents de notre recherche ainsi que le processus de recueil des données ont été orientés par la production d'analyses validées presque quotidiennement avec certains acteurs du terrain, par le croisement de sources d'information connexes et par l'application du principe de la *comparaison constante*. En revanche, il ne nous a pas été possible, à l'issue de notre travail d'écriture de la thèse, d'obtenir une validation de l'ensemble de nos construits théoriques par les acteurs de ce terrain. Il nous aura donc manqué cette dernière marche pour pouvoir assimiler la nature des interactions entretenues avec les acteurs du terrain à celles inhérentes à une « communauté de pratiques ». Ceci jette indiscutablement une ombre sur la validité de ces construits théoriques, même si nous allons tenter de relativiser ce point.

Il avait été initialement prévu, avec nos deux directeurs de thèse, d'organiser des réunions de restitution de nos résultats avec les acteurs de ces relations inter-firmes. Le sort en a décidé autrement. Nous avons quitté le terrain en mars 2007 et plusieurs mois nous ont été nécessaires pour remettre nos notes et nos documents en perspective. Durant cette période, plusieurs bouleversements ont eu lieu au sein de l'enseigne de distribution. La démarche *croissance plus* se poursuit mais avec des acteurs différents. Le directeur des marchandises de l'enseigne a démissionné, quatre de ses cinq collaborateurs directs ont été remplacés. De

plus, concernant les deux coordinateurs du projet qui se sont succédés et avec lesquels nous avons travaillé en tandem, le premier a été licencié après avoir manqué le passage d'un test d'aptitude pour l'occupation d'un poste plus élevé et le deuxième a changé d'affectation et ne s'occupe plus de ce projet. Il nous semblait également peu probable que les représentants des équipes des seize fournisseurs-partenaires se libèrent ou puissent se libérer pour de telles occasions compte tenu de la nature de leurs activités et de l'absence d'intérêt pour les résultats théoriques de notre recherche. C'est davantage notre expertise manifestée dans la gestion des tableaux de bord des catégories de produits et du processus budgétaire qui était recherchée. Nous avons, par cette expertise, joué un rôle limité mais réel dans le processus de construction du sens des situations de gestion engagé par les acteurs de ces relations.

Aussi, nous avons préféré renoncer à organiser des réunions de présentation de nos résultats compte tenu des circonstances actuellement peu favorables. L'exposition de ces construits théoriques nous aurait, dans le meilleur des cas, conduit à devoir réexpliquer les raisons de notre présence pendant plus d'un an sur le terrain. La familiarité que nous avons acquise avec les pratiques de ces acteurs ainsi que l'étendue et le caractère parfois sensible des données recueillies n'auraient pas manqué de ressortir et sans doute d'étonner, voire même d'inquiéter les nouveaux protagonistes. En effet, notre participation au terrain et notre travail de recherche n'ont jamais été soumis à un cadre juridique. Il nous a semblé préférable de ne pas courir le risque de devoir ajouter des contraintes formelles à la publication de nos résultats. Notre participation à ce terrain reposait avant tout sur un lien devenu privilégié avec l'ancien directeur des marchandises et le respect des règles déontologiques. Ces dernières constituent une contrainte morale qui s'impose à tout chercheur. Toutefois, nous souhaitons nuancer la portée de cette limite par trois arguments. D'une part, la plupart de nos analyses intermédiaires ont été validées par les acteurs du terrain. D'autre part, nous souhaitons tester nos construits théoriques dans le cadre de la conduite de recherches ultérieures en mobilisant le carnet d'adresses que nous avons constitué. Enfin, nous espérons que la lisibilité du cheminement menant à l'élaboration de ces construits théoriques apparaît dans le travail de rédaction de la thèse.

La deuxième limite concerne les modalités de mise en œuvre de cette méthodologie. Le chercheur est seul face à un matériau empirique d'une très grande richesse et complexité. Il contribue partiellement à le créer par le rôle qu'il joue au sein du système d'activités étudié. Le choix d'orienter la thèse dans le champ du contrôle stratégique a conduit à négliger des thèmes qui auraient mérité des développements complémentaires. Cette thèse en cache probablement d'autres. Il ne fait aucun doute qu'un chercheur en mercatique, en stratégie,

ou en gestion des flux aurait trouvé matière à explorer davantage des pistes que nous n'avons fait qu'ébaucher. Aussi, il nous faut reconnaître l'influence de notre expérience passée en tant que contrôleur de gestion et de notre expérience actuelle en tant qu'enseignant en contrôle et en management de production à l'IAE de Paris dans certains choix qui ont présidé à la sélection des thèmes émergents de notre processus de théorisation. De même, en dépit de nos efforts répétés pour multiplier les points de vue différents et croiser nos données avec des sources externes d'information, il est possible que nous ayons tenu davantage compte du point de vue de certains acteurs de notre terrain. Toutefois, ce déséquilibre n'est, selon nous, que relatif. Il masque en revanche un rééquilibrage bien réel dans l'orientation des travaux de recherche portant sur le contrôle inter-firmes en faveur de l'étude des pratiques des acteurs en contexte.

### **3. Les perspectives ultérieures esquissées par notre recherche**

#### 3.1. L'étude d'aspects plus ciblés de ces relations inter-firmes

Seule une infime partie des données collectées a été employée dans le cadre de cette thèse. Notre recherche n'a pas épuisé la richesse du matériau empirique recueilli au cours de notre participation au terrain. L'orientation de notre théorisation dans le champ du contrôle stratégique nous a conduits à négliger des thèmes qui ont émergé au cours de notre processus de recherche. Aussi, une réflexion peut certainement être menée au sujet des nouvelles pratiques coopératives et toujours « souterraines » qui émergent entre des chefs de produits et des logisticiens. Ces pratiques coopératives sont liées au développement des cartes de fidélité ou de nouvelles formes de vente. De même, nous souhaitons développer des études de cas ciblées sur des catégories de produits emblématiques afin de préciser les notions d'hypercompétition et de stratégies relationnelles improvisées. En particulier, l'analyse stratégique de la catégorie du café nous semble un terrain intéressant pour faire ressortir l'ensemble des propriétés liées à ces concepts encore peu étudiés. Dans la même veine, il y aurait également beaucoup à dire sur l'analyse des effets pratiques liés à la mise en place de nouveaux indicateurs de performance au niveau des points de vente.

### 3.2. Travailler aux retombées pratiques de notre recherche

En premier lieu, cette recherche a contribué à façonner notre vision de l'enseignement du contrôle de gestion : elle nous procure une réflexion théorique pour entamer un combat de longue haleine visant à concevoir et diffuser une démarche pédagogique renouvelée. La formation des contrôleurs de gestion ne doit plus se limiter à l'acquisition de techniques de calcul de coût décontextualisées, ni à l'exposé de théories où l'activité humaine instrumentée est impensée ou, au mieux, considérée comme un résidu négligeable de toute modélisation. Il conviendrait davantage de considérer les techniques, les modèles de coût et les différentes théories comme des ressources accessoires au service de l'enrichissement de la problématisation de situations de gestion. Selon nous, la finalité de l'enseignement du contrôle de gestion consiste à former des managers et non des grammairiens du chiffre. Il s'agit davantage de permettre aux étudiants d'élaborer des méthodologies pour faire face aux problèmes de la vie organisationnelle qui comportent, toujours, un aspect inédit, d'être en mesure de problématiser les situations de gestion qu'ils devront affronter et de tenir compte du contexte social dans lequel les énoncés chiffrés sont produits.

De ce point de vue, notre recherche nous a conduits à expérimenter de nouvelles pratiques d'enseignement. En parallèle de ce travail de thèse, nous avons également beaucoup enseigné<sup>411</sup> à l'I.A.E de Paris au cours de ces trois dernières années. La plupart des enseignements que nous proposons reposent désormais sur le principe que nous venons d'énoncer. Par exemple, dans le cadre du module pilotage de la performance sociale du *Master Management des Ressources Humaines*, nous amenons les étudiants à construire et à enrichir la problématisation de deux situations de gestion complexes : la *maîtrise du processus d'expatriation dans un grand groupe international* et le *coût du stress* dans les organisations. La réflexivité collective sur ces phénomènes sociaux complexes permet d'enrichir la problématisation de ces situations et d'interroger ces nouvelles pratiques de comptabilité : à des moments particuliers, des théories, des modèles et des techniques sont

---

<sup>411</sup> Nous sommes responsables de différents modules d'enseignement à l'I.A.E de Paris : le module *pilotage de la performance* dans le cadre du *Master Comptabilité-Contrôle-Audit* ; le module *pilotage de la performance sociale* dans le cadre du *Master Management des Ressources Humaines et Responsabilité Sociale de l'Entreprise* ; le module *pilotage de la performance commerciale et marketing* dans le cadre du *Master Marketing et pratiques commerciales* ; le module *General and Management Accounting* dans le cadre du *Master International MBA Program* ; le module *management de production* dans le cadre de la *licence DISTECH* ; le module *contrôle de gestion* dans le cadre du *Master Administration des Entreprises*. Par ailleurs, nous intervenons également dans d'autres modules d'enseignement comme celui de *management de production* dans le cadre du *Master Administration des Entreprises*, les modules *mesure de la performance* et *management stratégique* du *Master Comptabilité-Contrôle-Audit*, le module *operations management* dans le cadre du *Master International MBA Program*. Nous avons également accepté de dispenser deux cours centrés sur le *category management* dans le cadre d'un module du *Master Marketing et pratiques commerciales*.

employés pour y parvenir. Les étudiants sont alors en mesure d'en apprécier la valeur pratique et les limites. Et, il nous semble que la réflexion que les étudiants de ce Master retirent sur le processus de contrôle, les techniques de calcul et le rôle des contrôleurs de gestion dans les organisations est bien autre chose que celle qui les laisse véritablement perplexes et désemparés lorsqu'on s'aventure dans l'analyse théorique d'un écart sur masse salariale de quatrième niveau.

Mais il convient probablement d'aller plus loin. Nous avons récemment proposé de mener deux autres expériences à l'I.A.E de Paris, dont nous voulons ici dire quelques mots. Elles constituent des retombées pratiques directement liées aux enseignements que nous avons tirés de notre recherche. D'une part, enseigner à partir de la problématisation de situations de gestion est un principe qui déborde très largement le cadre du contrôle de gestion. En effet, ce ne sont pas uniquement les théories, les modèles et les techniques de calcul de coût qui, dans cette approche, doivent être considérés comme des ressources accessoires au service de la problématisation des situations de gestion, mais bien plus, toutes les disciplines de gestion. Aussi, dans le cadre de la réforme de l'enseignement du Master du M.A.E, un enseignement de spécialité va prochainement être remplacé par un enseignement transversal. Il est sans doute possible, à partir de cette thèse, d'écrire un cas permettant un enseignement pluridisciplinaire - droit, mercatique, stratégie-organisation, contrôle - où les interventions des différents enseignants se justifient et s'organisent en fonction de la « loi de la situation ». Cette idée porte en elle-même l'émergence de nouvelles pratiques coopératives entre enseignants-chercheurs de différentes disciplines qui méritent d'être étudiées. D'autre part, nous avons proposé d'étendre à tous les étudiants de la formation initiale du Master Administration de l'Entreprise, la participation à la compétition internationale Euromanager. Depuis trois ans, nous coachons des équipes d'étudiants qui, sur la base du volontariat, souhaitent participer à cette simulation d'entreprise. Elle repose sur la modélisation d'une situation de gestion dont la richesse et la complexité sont réelles. L'intérêt pédagogique de cette simulation est évident et a été maintes fois souligné par les participants eux-mêmes : cette simulation permet de faire fonctionner les différents aspects de la gestion dans leur « interdépendance globale ». On pourra argumenter qu'il s'agit là de retombées pratiques de faible portée, mais, ce sont des « petits gains » que nous comptons bien mettre en scène.

En second lieu, ce cas présente une vision des relations inter-firmes qui mérite d'être diffusée auprès des acteurs responsables de situations de gestion présentant un caractère d'hybridité et sans doute aussi auprès de ceux qui ont la responsabilité de la gestion d'un projet complexe et innovant. Le contrôle circulaire dessine une vision du manager

renouvelée qui est proche de ce que Lorino a appelé « l'expert de l'enquête » : « Cependant, il peut jouer un rôle particulier, qui distingue sa fonction de manager : il peut, et il devrait, être « expert de l'enquête », capable de déclencher, animer, organiser et faciliter le déroulement des enquêtes : en somme, expert de l'expertise, « expert au carré », qui tire sa légitimité, non de son aptitude à trouver des réponses, mais de son aptitude à faire jouer le jeu des questions et des réponses » (Lorino, 2006 [a]). Dans notre cas, l'accent est placé sur les processus de création dans la vie (inter)organisationnelle ordinaire : le façonnement des idées est l'acte de création conjointe. Mais, tout acte de création a besoin d'un « lieu d'improvisation » qui doit être entretenu au moyen de pratiques interactionnelles permettant de maintenir un foyer mutuel d'attention, et ce en dépit de toutes les contraintes qui assaillent les acteurs de ces situations. Cette connaissance-là recèle probablement une portée pratique considérable. Elle souligne le caractère distribué et hétérologique de la production de nouvelles connaissances dans les organisations qui est étayée et facilitée par l'exercice conjoint d'un contrôle circulaire. Aussi, nous souhaitons modestement travailler à l'élaboration d'une formation centrée sur la gestion des coopérations inter-firmes dans le secteur de la grande distribution associant certaines entreprises de notre terrain.

### 3.3. La fin du commencement

Nous avons jusqu'à présent analysé les axes de recherche et les contributions pratiques sur lesquels il est sans doute possible de nous engager rapidement. Nous voulons conclure sur une perspective plus large, en mettant l'accent sur l'empreinte que ce travail de thèse laissera assurément sur nos recherches futures. Notre thèse est un voyage qui nous aura amenés à nous dépouiller de la plupart des conceptualisations mobilisées en contrôle et ancrées dans le paradigme décisionnel. Ce voyage nous a permis d'effectuer le double saut paradigmatique que nous avons précédemment évoqué. A l'issue de cette recherche, nous disposons d'une réflexion méthodologique exploratoire - et perfectible -, d'une vision pragmatique de l'instrument et de la volonté de prendre pour objet de recherche l'étude de certains aspects de la vie sociale des acteurs des organisations. Enfin, nous avons à l'esprit cette double mise en garde qui nous semble si nécessaire pour aborder des travaux de recherche en contrôle : « La carte n'est pas le territoire et le personnage n'est pas l'acteur ». D'une certaine manière, il nous aura fallu entreprendre cette traversée des apparences pour saisir la portée de la formule énoncée par Peirce lorsqu'il définit un concept comme « la somme de tous ses effets pratiques » (Peirce, 1978) et que Lorino propose d'appliquer à l'instrument (2006 [b], p. 68).

Avec tout cela, nous disposons, pour nos travaux ultérieurs de recherche en contrôle, d'un

thème d'improvisation présentant une forte puissance évocatrice et d'une méthodologie qualitative de recherche que nous entendons bien enrichir et améliorer avec d'autres expériences de terrain. C'est en ce sens que nous souhaitons orienter nos futures recherches, même s'il est assurément trop tôt pour dire où ce thème nous portera. La performance d'improvisation du chercheur se recoupe, en effet, avec celle des acteurs de notre terrain singulier sur un point bien précis que l'emprunt du titre d'une chanson de Jeff Buckley<sup>412</sup> nous aidera à formuler : « Je n'en connais pas la fin ».

---

<sup>412</sup> Edith Piaf a enregistré cette chanson en 1939. Jeff Buckley qui l'admirait l'a reprise en 1993. La référence à Jeff Buckley pour conclure cette thèse n'est pas fortuite. En effet, ce chanteur, décédé prématurément à l'âge de 30 ans, est considéré comme un des artistes les plus talentueux de ces dernières années. Il est notamment connu pour ses performances d'improvisation lors de ses concerts. Un de ses proches a pu dire de lui : « To Jeff Buckley, the moment was king ! His ability to capture an audience, time after time, lay in the fact that he inhabited each and every second on the stage with his unadulterated commitment to that moment in time – to give a musical gift of honesty to everyone in the room, a view into his very soul, and his fans responded with equal passion. Jeff Buckley never performed any song the same way twice. The only thing the band new ahead of time when they stepped on stage was what the first song would be. Everything after that – the set list, the tempo, the length of the song – was up to Jeff's inspired leadership and the band's members' uncanny ability to read every nuance of Jeff's extemporizations. Jeff could direct them with a nod, a glance, a certain way he moved the neck of his guitar or the way he'd raise his hand and crook his finger. They were more than fellow musicians, they were Jeff's musical soul mates, and on stage they performed as one instrument with forty fingers, four heartbeats and a singularly magnificent voice ».

# Bibliographie

---

## A

Allouche J. (ed.) (2003), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, Paris.

Allouche J., Schmidt G. (1995), *Les outils de la décision stratégique*, 2 tomes, Repères, La Découverte, Paris.

Abernathy M.A., Vagnoni E. (2004), « Power, organization design and managerial behaviour », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29, pp. 207-225.

Adler P.S. (2001), « Market, Hierarchy, and Trust : The Knowledge Economy and the Future of Capitalism », *Organization Science*, vol.12, n°2, March-April 2001, pp. 215-234.

Ahrens T., Chapman, C.S, (2006), « Doing qualitative field research in management accounting: positioning data to contribute to theory », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 31, pp.819-841.

Allard-Poesi F. (2003), « Sens collectif et construction collective du sens » in Vidaillet B. (ed.), *Le sens de l'action. Karl E. Weick: sociopsychologie de l'organisation*, Vuibert, pp. 91-114.

Anthony R.N. (1965), *Planning and control systems: a framework for Analysis*, Boston, Harvard Business School.

Anthony R.N. (1988), *The management control function*, Boston, The Harvard Business School Press.

Armstrong P. (2000), « Designing accountability: the managerial semiotics project », *Critical Perspectives on Accounting*, vol.11, pp. 1-22.

Armstrong P. (2002a), « Management, Image and Management accounting », *Critical Perspectives on Accounting*, vol.13, pp. 281-295.

Armstrong P. (2002b), « The costs of activity-based management », *Accounting, Organizations and Society*, vol.27, pp. 99-120.

Autissier D., Bensebaa F. (ed.) (2006), *Les défis du Sensemaking en Entreprise. Karl E. Weick et les sciences de gestion*, Paris, Economica.

## B

Bachelar G. (1938), *La formation de l'esprit scientifique*, Librairie Philosophique J.Vrin, Paris.

Barney J.B. (2001), « Is the resource-based « view » a useful perspective for strategic management research? Yes », *Academy of Management Review*, vol.26, n°1, pp.41-56.

Baudry B. (1995), « Une nouvelle microéconomie. L'économie des coûts de transaction », *Cahiers français*, n°272, pp. 12-20.

- Bayart D. (1995), « Des objets qui solidifient une théorie : l'histoire du contrôle statistique de fabrication » in Charue-Duboc F. (ed.), *Des savoirs en action. Contributions de la recherche en gestion*, Paris, L'Harmattan, pp.139-173.
- Berland N. (2002a), *Le contrôle budgétaire*, Repères, La Découverte
- Berland N. (2002b), « Comment peut-on gérer dans budget ? », Communication au 23<sup>ème</sup> congrès de l'Association Française de Comptabilité.
- Bernoux P. (1985), *La sociologie des organisations*, Editions du Seuil, 4ème édition corrigée, 1990.
- Bernoux P. (1999), « La coopération dans les organisations », colloque GREFIGE, 21-23 octobre.
- Berry M. (1983), « Une technologie invisible ? l'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains », *C.R.G. Ecole Polytechnique*, Paris.
- Berry A.J., Broadbent J., Otley D. (1995), *Management control: theories, issues and practices*, London, Mac Millan Press.
- Birnberg J.G., Turopolec L., Young S.M. (1983), « The organizational context of accounting », *Accounting, Organizations and Society*, vol.8, n°2/3, pp. 111-129.
- Bisbe J., Otley D. (2004), « The effects of the interactive use of management control systems on product innovation », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29, pp. 709-737.
- Bouchiki H. (1990), *Structuration des Organisations*, Economica.
- Bouquin, H. (ed.) (2005), *Les Grands Auteurs en Contrôle de Gestion*, Editions EMS.
- Bourguignon A., Chiapello E. (2005), « The role of criticism in the dynamics of performance evaluation systems », *Critical perspectives on Accounting*, vol.16, n°6, pp. 665-700.
- Bourguignon A., Malleret V., Nørreklit H. (2003), « The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension », *Management Accounting Research*, vol.15, pp. 107-134.
- Brunsson N. (1982), « The irrationality of action and action rationality: decisions, ideologies and organizational actions. », *Journal of Management Studies*, vol. 19, n°1 pp. 29-43.
- Brown S.L., Eisenhardt K.M. (1997), « The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organization », *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, pp. 1-34.
- Burchell S., Clubb C., Hopwood A., Hugues J. (1980), « The roles of accounting in organizations and society », *Accounting, Organizations and Society*, vol., pp. 5-27.

## C

Carruthers B.G., « Accounting, ambiguity, and the new institutionalism », *Accounting, Organizations and Society*, Vol.20, n°4, pp. 313-328.

Chambost I. (2007), *Contribution à l'analyse de la formation du jugement des analystes sell-side*, Thèse de doctorat, Conservatoire National des Arts et Métiers, décembre.

Chandler A.D (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, Massachussets, MIT Press.

Charue F. (1991), *Apprentissage organisationnel et mutation industrielle : l'exemple de la robotisation des tôleries automobiles*, Thèse de Doctorat de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris, mai.

Charue-Duboc F. (ed.) (1995), *Des savoirs en action. Contributions de la recherche en gestion*, Paris, L'Harmattan.

Chiapello E. (1996), « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature », *Comptabilité Contrôle Audit*, Vol. 2, Tome 2, pp. 51-74.

Chiapello E. (1998), « Art, innovation et management : quand le travail artistique interroge le contrôle », in Collins L. (ed.), *Questions de contrôle*, PUF, coll. Gestion, pp. 194-218.

Chiapello E. (2000), « Contrôle des organisations créatives », in Colasse B. (dir.), *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Economica, pp. 509-519.

Ciborra C.U. (1996), « The platform organization: recombining strategies, structures and surprises », *Organization Science*, vol.7, n°2, pp. 103-118.

Claverie B. (1996), « Les stratégies inter-entreprises », *Cahiers français*, n°275, pp. 98-106.

Clos Y. (ed.) (2002), *Avec Vygotski*, 2<sup>ème</sup> édition, La Dispute, Paris. Edition originale 1999.

Colasse B. (ed.) (2000), *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Economica.

Colasse B. (2005), *Comptabilité générale*, 9<sup>ème</sup> édition, Paris, Economica.

Cook S.D.N., Brown J.S. (1999), « Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing », *Organization Science*, vol.10, n°4, pp. 381-400.

Cooper R., Slagmulder R. (2004), « Interorganizational cost management and relational context », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29, pp. 1-26.

Corbin J., Strauss A., (1990), « Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria », *Qualitative Sociology*, vol.13, n°1, 1990.

Crozier M., Friedbrg E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil.

Cyert R.M., March J.G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, Prentice Hall

## D

D'Aveni R.A. (1995), « Coping with hypercompétition: utilising the new 7S's framework », *Academy of Management Executive*, vol.9, n°3, pp. 45-57.

Daft R.L., Weick K.E. (1984), « Toward a model of organizations as interpretation systems », *Academy of Management Review*, vol.9, n°2, pp.284-295.

Dameron S. (2001), « Les deux conceptions du développement de relations coopératives dans l'organisation », *Communication à la Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, juin.

Das T.K., Teng B.S. (1998), « Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances », *Academy of Management Review*, vol.23, n°4, pp. 491-512.

David A., Hatchuel A., Laufer R. (2002), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert.

Dearden J. (1969), « The case against ROI control », *Harvard Business Review*, May-June 1969.

Dekker H.C. (2003), « Value chain analysis in interfirm relationships: a field study », *Management Accounting Research*, vol.14, pp. 1-23.

Dekker H.C. (2004), « Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29, pp. 27-49.

Dekker H.C., Van Goor A.R. (2000), « Supply chain management and management accounting: a case study of activity-based costing », *International Journal of Logistics: Research and Applications*, vol.3, n°1, pp. 41-52.

Delpuech J.L., Lauvergeon A. (1988), « Sur les traces des dirigeants », *Annales de L'école des mines – Gérer et Comprendre*.

Desrosières A. (2000), *La politique des grands nombres. Histoire de la raison statistique*, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, La Découverte. Edition originale, 1993.

Deutsch M. (1973), *The resolution of conflict: Construction and destructive processes*, New Haven, Yale University Press.

Dewey J. (1938), *The Theory of Enquiry*, Henry Holt and Company, New York, traduction française, (1967-1993), *Logique. La théorie de l'enquête*, Presses universitaires de France, Paris.

Dubar C. (1992), « Formes identitaires et socialisation professionnelles », *Revue Française de sociologie*, n°XXXIII, pp. 502-529.

Dumez H. (1988), « Petit organon à l'usage des sociologues, historiens, et autres théoriciens des pratiques de gestion », *Economies et sociétés*, n°8, pp. 173-186.

Dumoulin R. (1996), *Les configurations de contrôle au sein des réseaux interorganisationnels - Une recherche exploratoire*, Thèse de doctorat, IAE de Lille

Dumoulin R., Gbaka A., (1997), « Contrôle d'entreprises et réseaux stratégiques, une étude exploratoire », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, tome 3, vol.2, pp. 45-58.

Dupuy Y. (1999), *Faire de la recherche en contrôle de gestion ?* FNEGE, Vuibert.

Durand T. (2005), « Apprentissage organisationnel et compétence organisationnelle » in Teulier R., Lorino P. (ed.), *Entre connaissance et organisation de l'activité collective. L'entreprise face à défi de la connaissance*, Paris, La Découverte, pp. 200-219.

Durkheim E. (1930), *De la division du travail social*, Paris, PUF

Dwyer F.R., Schurr P.H., Oh S. (1987), « Developing Buyer-Seller Relationships », *Journal of Marketing*, vol.51, April, pp. 11-27.

Dyer J.H., Singh H. (1998), « The relational view: corporative strategy and sources of interorganizational competitive advantage », *Academy of Management Review*, vol.23, n°4, pp. 660-679.

## E

Echaudemaison C.-D. (ed.) (2001), *Les grands textes de l'économie et de la sociologie*, Nathan.

Eco U. (1988), *Le signe. Histoire et analyse d'un concept.*, Editions LABOR, Bruxelles, traduction française de Segno, Milan, Idesi, 1973.

Efferin S., Hopper T. (2007), « Management control, culture and ethnicity in a Chinese Indonesian company », *Accounting, Organizations and Society*, vol.32, pp. 223-262.

Elsbach K. (1999), « An expanded model of organizational identification », *Research in Organizational Behavior*, vol. 21, p. 163.

Eisenhardt K.M. (2002), « Has strategy changed ? », *MIT Sloan Management Review*, winter 2002, pp. 88-91.

## F

Favret-Saada J. (1977), *Les mots, la mort, les sorts*, Editions Gallimard.

Fiol M. (2005), « Mary Parker Follett : le contrôle pour penser » in Bouquin H. (ed.), *Les Grands Auteurs en Contrôle de Gestion*, Editions EMS, pp.253-281.

Follett M.P. (1919), « Community as a process », *Philosophical Review*, vol.28, pp. 576-588. Texte également publié sur le site Internet de la Mary Parker Follett Foundation : <http://www.follettfoundation.org/mpf.htm>

Follett M.P. (1924), *Creative experience*, New York, Longmans, Green. Ouvrage partiellement publié sur le site Internet de la Mary Parker Follett Foundation : <http://www.follettfoundation.org/mpf.htm>

Follett M.P. (1925), « Constructive conflict », Conférence prononcée par M.P. Follett au Bureau of Personal Administration, New York et publiée en langue française in Mously M. (2002), *Mary Parket Follett, Pionnière du management. Diriger au-delà du conflit*, Paris, Editions Village mondial/Pearson Education France, pp. 85-102.

Follett M.P. (1932-1933), « The process of control », Conférence prononcée par M.P. Follett à la London School of Economics et publiée en langue française in Mously M. (2002), *Mary Parket Follett, Pionnière du management. Diriger au-delà du conflit*, Paris, Editions Village mondial/Pearson Education France, pp. 157-168.

Follett M.P. (1933), « Coordination », Conférence prononcée par M.P. Follett à la London School of Economics et publiée en langue française in Mously M. (2002), *Mary Parket Follett, Pionnière du management. Diriger au-delà du conflit*, Paris, Editions Village mondial/Pearson Education France, pp. 143-155

Frances J., Garnsey E. (1996), « Supermarkets and suppliers in the United Kingdom: system integration, information and control », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 21, n°6, pp. 591-610.

## G

Ganesan S. (1994), « Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships », *Journal of Marketing Research*, vol.30, May, pp. 183-203.

Girin J. (1981), « Quel paradigme pour la recherche en gestion ? », *Economies et Sociétés*, série Sciences de Gestion n°2, vol. XV, n°10-11-12.

Girin J. (1989), « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », *Communication à la journée d'étude « la recherche-action en action et en question »*, AFCET, Collège du systémique, Ecole Centrale de Paris, 10 mars 1989.

Girin J. (1990), « L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode » in Martinet A.C. (ed.), *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris Economica, pp. 141-182.

Girin J. (1995), « Les agencements organisationnels » in Charue-Duboc F. (ed.), *Des savoirs en action. Contributions de la recherche en gestion*, Paris, L'Harmattan, pp.233-279.

Glaser B.G., Strauss A.L. (1967), *The Discovery of Grounded Theories: Strategies for Qualitative Research*, Aldine de Gruyter, New York.

Goffman E. (1964), « The neglected situation », *American Anthropologist*, vol.66, n°6, pp. 133-136.

Goffman E. (1968), *Asiles. Etudes sur la condition sociale des malades mentaux*, Paris, Les éditions de minuit, traduction française de *Asylums*, 1961, Anchor Books, Doubleday and Company, New-York.

Goffman E. (1973), *La mise en scène de la vie quotidienne*, Paris, Les éditions de minuit, traduction française de *The Presentation of Self in Everyday Life*, 1973, Erving Goffman.

Goffman E. (1974), *Les rites d'interaction*, Les éditions de minuit, traduction française de *Interaction Ritual*, 1974, Erving Goffman.

Goffman E. (1975), « On fieldwork », *Journal of Contemporary Ethnography*, vol.18, n°2, pp. 123-132.

Goffman E. (1975), *Stigmaté*, Paris, Les éditions de minuit, traduction française de *Stigma*, 1963, Prentice-Hall.

Goffman E. (1987), *Façons de parler*, Paris, Les éditions de minuit, traduction française de *Forms of Talk*, 1981, Erving Goffman.

Goffman E. (1991), *Les cadres de l'expérience*, Paris, Les éditions de minuit, traduction française de *Frame analysis. An essay of the organization of experience*, 1974, Erving Goffman.

Goold M., Campbell A. (1987), *Strategies and Styles: The Role of the Centre in Managing Diversified Corporations*, Blackwell.

Goshal S., Moran B. (1996), « Bad for practice: a critique of the transaction cost theory », *Academy of Management Review*, vol.21, n°1, pp. 13-47.

Graham P. (ed), (1995), *Mary Parket Follett: Phophet of management*, Cambridge, Harvard Business School Press.

Gray B. (1990), « The enactment of management control systems: a critique of Simons », *Accounting, Organizations and Society*, vol.15, n°1/2, pp. 145-148.

Granovetter M. (1985), « Economic action and social structure: the problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol.91, n°3.

Guerrien B. (2002), *Dictionnaire d'analyse économique*, 3<sup>ème</sup> édition, La Découverte, Paris.

Guibert N. (1997), Dupuy Y. (1999), « La complémentarité entre contrôle « formel » et contrôle « informel » : le cas de la relation client-fournisseur », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, tome 3, vol.1, pp. 39-52.

Guibert N. (1999), « Relation client-fournisseur : portée et limites de la confiance en contexte français », *Revue Française de Marketing*, n°173-174, pp. 155-168.

Gulati R. (1995), « Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances », *Academy of Management Journal*, vol.38, pp. 85-112.

Gulati R., Singh H. (1998), « The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances », *Administrative Science Quaterly*, vol.43, pp. 781-814.

## H

Hacking I. (2004a), « Choix. Nominalisme », Leçon n° 7 du cours de 2004 donnée au Collège de France. Le résumé du cours de l'année 2004/2005 est accessible à l'adresse : [http://www.college-de-france.fr/media/ins\\_pro/UPL35833\\_hackingres0405.pdf](http://www.college-de-france.fr/media/ins_pro/UPL35833_hackingres0405.pdf).

Hacking I. (2004b), « Neuf impératifs des sciences qui classifient les gens », Leçon n° 2 du cours de 2004 donnée au Collège de France. Le résumé du cours de l'année 2004/2005 est accessible à l'adresse : [http://www.college-de-france.fr/media/ins\\_pro/UPL35833\\_hackingres0405.pdf](http://www.college-de-france.fr/media/ins_pro/UPL35833_hackingres0405.pdf).

Hacking I. (2004c), « Normalisation. L'épidémie d'obésité », Leçon n° 3 du cours de 2004 donnée au Collège de France. Le résumé du cours de l'année 2004/2005 est accessible à l'adresse : [http://www.college-de-france.fr/media/ins\\_pro/UPL35833\\_hackingres0405.pdf](http://www.college-de-france.fr/media/ins_pro/UPL35833_hackingres0405.pdf)

Hacking I. (2004d), « Un cadre d'analyse », Leçon n° 1 du cours de 2004 donné au Collège de France. Le résumé du cours de l'année 2004/2005 est accessible à l'adresse : [http://www.college-de-france.fr/media/ins\\_pro/UPL35833\\_hackingres0405.pdf](http://www.college-de-france.fr/media/ins_pro/UPL35833_hackingres0405.pdf)

Hacking I. (2001), *Entre science et réalité. La construction sociale de quoi ?*, La découverte, Paris.

Håkansson H., Lind J. (2004), « Accounting and network coordination », *Accounting, Organizations and Society*, vol.29, pp. 51-72.

Heide J.B., John, G. (1992), « Do Norms Matter in Marketing Relationships? », *Journal of Marketing*, vol.56, pp. 32-44.

Heide J.B., Miner A.S. (1992), « The Shadow of the Future: Effects of Anticipated Interaction and Frequency of Contract on Buyer-Seller Cooperation », *Academy of Management Journal*, vol.35, pp. 265-291.

Helfer J-P., Orsoni J., Kalika M. (2004), *Management : stratégie et organisation*, 5<sup>ème</sup> édition, Vuibert.

Hopwood A.G. (1978), « Towards an organizational perspective for the study of accounting and information systems », *Accounting, Organizations and Society*, vol.3, n°1, pp.3-13.

Hopwood A.G. (1996), « Looking across rather than up and down: on the need to explore the lateral processing of information », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 21, n°6, pp. 589-590.

Huault I., Schmidt G. (2003), « Mary Parker FOLLETT : les fondements de l'autorité », in Allouche J. (ed.) (2003), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, pp.1644-1648.

## I

Ittner C.D., Larcker D.F., Nagar V., Rajan M.V. (1999), « Supplier selection, monitoring practices, and firm performance », *Journal of Accounting and Public Policy*, vol.18, pp.253-281.

## J

Johansson I.-L., Baldvinsdottir G. (2003), « Accounting for trust: some empirical evidence », *Management Accounting Research*, vol.14, pp. 2219-234.

Johnson G., Melin L., Whittington R. (2003), « Guest editors' introduction. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view », *Journal of management studies*, vol. 40, n°1, pp. 3-22.

Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2006), *Exploring corporate strategy*, 7ème édition, Prentice Hall.

Journé B., Raulet-Croset N. (2008), « Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude », *M@n@gement*, vol.11, n°1, pp.27-55.

## K

Kajüter P., Kulmala H.I. (2005), « Open-book accounting in networks. Potential achievements and reasons for failures », *Management Accounting Research*, vol.16, pp. 179-204.

Kanter R.M (2002), « Strategy as improvisational theatre », *MIT Sloan Management Review*, winter 2002, pp. 76-81.

Kaplan R.S., Johnson H.T. (1991), *Relevance lost. The rise and Fall of Management Accounting*, 2<sup>ème</sup> édition, Boston, Harvard Business School Press. Edition originale, 1987.

Kaplan R.S., Norton D.P. (1996), *The balanced Scorecard*, Boston, Harvard Business School Press.

Kaplan R.S., Norton D.P. (2006), *Alignment*, Boston, Harvard Business School Press.

Karpik L. (1996), « Dispositifs de confiance et engagements crédibles », *Sociologie du travail*, n°4, pp. 527-550.

Kasurinen T. (2002), « Exploring management accounting change: the case of the balanced scorecard implementation », *Management Accounting Research*, vol. 13, pp. 323-343.

Koenig G. (2003), « L'organisation dans une perspective interactionniste » in Vidaillet B. (ed.), *Le sens de l'action. Karl E. Weick: sociopsychologie de l'organisation*, Vuibert, pp. 15-34.

Kuszla C. (2005), « Robert L. Simons : pour une théorie générale du contrôle des organisations complexes ? » in Bouquin H. (ed.), *Les Grands Auteurs en Contrôle de Gestion*, Editions EMS, pp.217-234.

## L

- Landau M., Stout R. (1979), « To manage is not to control: or the folly of type II errors », *Public Administration Review*, march/april 1979, pp. 148-156.
- Laroche H. (2003), « Mann Gulch, l'organisation et la nature fantastique de la réalité » in Vidaillet B. (ed.), *Le sens de l'action. Karl E. Weick: sociopsychologie de l'organisation*, Vuibert, pp. 51-58.
- Laroche H. (2006), « Karl E. Weick et les managers : advertance et jugement dans l'action managériale » in Autissier D., Bensebaa F. (ed.), *Les défis du sensemaking en entreprise. Karl E. Weick et les sciences de gestion*, Paris, Economica, pp.97-110.
- Larson A. (1992), « Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships », *Administrative Science Quarterly*, vol.37, pp.76-104.
- Latour B. (1995), *La science en action. Introduction à la sociologie des sciences*, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, La Découverte/Poche. Edition originale, 1987, traduction française de *Science in action. How to follow Scientists and Engineers through Society*, 1987, Cambridge, Harvard University Press.
- Le Moigne J-L. (1990), « Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation », in Martinet A.C. (ed.), *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica.
- Lenfle S. (2001), *Compétition par l'innovation et organisation de la conception dans les industries amont*, Thèse de Doctorat de l'Université de Marne-le-Vallée et du Centre de Recherche en Gestion.
- Le Theule M-A. (2007), *Comptabilité et contrôle de gestion dans les organisations créatives : une gestion des possibles ?*, Thèse de doctorat, décembre.
- Le Theule M-A., Fronda Y. (2004), « La créativité dans l'entreprise », in Uzinidis D. (ed.), *L'innovation et l'économie contemporaine. Espaces cognitifs et territoriaux*, De Boeck, pp. 147-181.
- Lewicki R.J., McAllister D.J., Bies R.J. (1998), « Trust and Distrust: New Relationships and Realities », *Academy of Management Review*, vol.23, pp. 438-458.
- Lewin K. (1951), *Field theory in social sciences*, Harper and Row.
- Lord B.R (1996), « Strategic Management accounting: the emperor's new clothes? », *Management Accounting Research*, vol.7, pp. 347-366.
- Lorino P. (1989), « Le déploiement de la valeur par les processus », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, pp. 55-71.
- Lorino P. (1989), *L'économiste et le manager*, La Découverte, Paris.
- Lorino (1995), « Le déploiement de la valeur par les processus », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, pp. 55-71.
- Lorino P. (2000), « Le groupe BULL, 1986-1992 : l'apprentissage organisationnel bloqué », in Lorino P. (ed.) *Enquêtes de gestion, à la recherche du signe dans l'entreprise*, Editions L'Harmattan, Paris.

Lorino P. (ed.) (2000), *Enquêtes de gestion, À la recherche du signe dans l'entreprise*, Paris, L'Harmattan.

Lorino P. (2005), « Théorie des organisations : sens et action : le cheminement historique du rationalisme à la genèse instrumentale des organisations » in Teulier R., Lorino P. (ed.), *Entre connaissance et organisation de l'activité collective. L'entreprise face a défi de la connaissance*, Paris, La Découverte, pp. 54-71.

Lorino P. (2006[a]), « Des pratiques coopératives : constitution des agents, construction des oeuvres », *Communication au colloque de Cerisy*, 2006.

Lorino P. (2006[b]), « Les instruments, présence fantomatique dans l'œuvre de Karl E. Weick » in Autissier D., Bensebaa F. (ed.), *Les défis du sensemaking en entreprise. Karl E. Weick et les sciences de gestion*, Paris, Economica, pp.51-73.

Lorino P., « Un débat sur l'improvisation collective en jazz animé par André Villéger » in Teulier R., Lorino P. (ed.), *Entre connaissance et organisation de l'activité collective. L'entreprise face a défi de la connaissance*, Paris, La Découverte, pp. 230-233.

Lorino P., Tarondeau J.C. (1998), « De la stratégie aux processus stratégiques », *Revue Française de Gestion*, n°117.

Lowe E.A., « On the idea of a management control system: integrating accounting and management control », *The Journal of management studies*, February, pp. 1-12.

Lundin R.A, Wirdenius, H. (1990), « Interactive research », *Scandinavian Journal of Management*, vol.6, n°2, pp. 125-142.

## M

Macaulay S. (1963), « Non-Contractual Relations in Business: a Preliminary Study », *American Sociological Review*, vol. 28, pp. 55-67.

Macneil I.R. (1980), *The New Social Contract, An Inquiry into Modern Contractual Relations*, New Haven, Yale University Press.

Malmi T., Ikäheimo S. (2003), « Value Based Management practices – some evidence from the field », *Management Accounting Research*, vol. 14, pp. 235-254.

March J.G., Simon H.A. (1969), *Les organisations. Problèmes psychologiques*, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, traduction française de *Organisations*, New York, John Wiley and Sons. Edition originale, 1958.

Marshall C., Rossman G.B. (2006), *Designing qualitative research*, 4<sup>ème</sup> édition, Thousand Oaks, Sage Publications.

Martinet A.C. (ed.) (1990), *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica.

McAllister D.J. (1995), « Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations », *Academy of Management Journal*, vol.38, pp. 34-59.

Merchant K.A. (1982), « The control function of management », *Sloan Management Review*, vol.23, n°4, pp. 43-55.

- Merchant K.A., Simons, R. (1986), « Research and Control in Complex Organizations : an overview », *Journal of Accounting Research*, vol.5, pp. 183-201.
- Meyer A., Frost P.J, Weick K.E. (1998), « The organisation science. Jazz festival: improvisation as a metaphor for organzaing. Ouverture », *Organization Science*, vol. 9, n°5, pp. 540-542.
- Miles R.E., Snow C.C. (1986), « Organizations: new concepts for new forms », *California Management Review*, vol. XXVIII, n°3, pp. 62-73.
- Miller P., Hopper T., Laughlin R. (1991), « The new accounting history: an introduction », *Accounting, Organizations and Society*, vol.16,n°5/6, pp. 395-403.
- Miller P., Napier C. (1993), « Genealogies of calculation », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 18, n°7/8, pp. 631-647.
- Miller P., Rose N. (1990), « Governing economic life », *Economy and society*, vol.19, n°1, pp.1-31.
- Miller, P., O'Leary, T. (1987), « Accounting and the construction of the governable person », *Accounting, Organizations and Society*, vol.12, n°3, 235–265.
- Mintzberg H (1989), *Le management, voyage au centre des organisations*, Editions d'organisation.
- Mintzberg H (1994), « The fall and rise of strategic planning », *Harvard Business Review*, January-February 1994, pp. 107-114.
- Moisdon J.C. (1984), « Recherche en gestion et intervention », *Revue Française de Gestion*, sept-oct.
- Moisdon J.C. (ed.) (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Seli Arslan.
- Moorman C., Miner A.S. (1998), « Organizational improvisation and organizational memory », *Academy of Management Review*, vol.23, n°4, pp. 696-723.
- Mouchot C. (1990), « Décision et sciences sociales », in Martinet A.C. (ed.), *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica.
- Mourey D. (2004), *Comment appréhender le rôle des instruments de gestion dans la dynamique du changement organisationnel ?*, Mémoire de DEA, Université Paris XI-Nanterre, novembre.
- Mously M. (2002), *Mary Parket Follett, Pionnière du management. Diriger au-delà du conflit*, Paris, Editions Village mondial/Pearson Education France.
- Munday M. (1992), « Accounting cost data disclosure and buyer-supplier partnerships – a research note », *Management Accounting Research*, vol. 3, pp. 245-250.

## N

Nogatchewsky G. (2003), « *L'exercice du contrôle dans la relation client-fournisseur* », *Revue Française de Gestion*, n°147, pp. 173-183.

Nogatchewsky G. (2004), *Les configurations de contrôle dans les relations clients-fournisseurs*, Thèse de Doctorat, octobre.

Nooteboom B. (1996), « Trust, opportunism and governance: A process and control model », *Organization Studies*, vol.17, n°6, pp. 985-1010.

Nooteboom B., Berger H., Noorderhaven N.G. (1997), « Effects of trust and governance on relational risk », *Academy of Management Journal*, vol.40, n°2, pp. 308-338.

Nonaka I. (1994), « A dynamic theory of organizational knowledge creation », *Organization Science*, vol.5, n°1.

Nørreklit H. (2000), « The Balanced Scorecard – a critical analysis of some of its assumptions », *Management Accounting Research*, vol.11, pp. 65-88.

Nørreklit H. (2003), « The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard », *Accounting, Organizations and Society*, vol.28, pp. 591-619.

## O

Orlikowski W.J., Robey. D. (1991), « Information technology and the structuring of organizations », *Information Systems Research*, vol.2, pp.143-169.

Otley D.T. (1994), « Management control in contemporary organizations: towards a wider framework », *Management Accounting Research*, vol.5, n°5, pp. 289-299.

Otley D.T., Berry A.J. (1994), « Case study research in management accounting and control », *Management Accounting Research*, vol.5, n°5, pp. 45-65.

Otley D.T., Berry A.J. (1980), « Control, organisation and accounting », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 5, n°2, pp. 231-244.

Otley D.T., Broadbent J., Berry A.J. (1995), « Research in management control: an overview of its development », *British Journal of Management*, vol. 6, Special Issue, S31-S44.

Ouchi W.G. (1977), « The Relationship between Organizational Structure and Organizational Control », *Administrative Science Quarterly*, vol.22, pp. 95-113.

Ouchi W.G. (1980), « Markets, bureaucracies and clans », *Administrative Science Quarterly*, vol.25, pp. 129-141.

## P

Peirce Ch. S. (1978), *Ecrits sur le signe*, Seuil, Paris

Porter M.E (1985), *Competitive Advantage*, New York, The Free Press.

Powell W.W. (1987), « Hybrid organizational arrangements: New forms or transitional development », *California Management Review*, vol.30., pp. 67-87.

Powell W.W. (1990), « Neither Market nor Hierarchy: Network Forms or Organization », *Research in Organization Behaviour*, vol.12, pp.295-336.

Powell W.W., Koput K.W., Smith-Doerr L. (1996), « Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology », *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, pp. 116-145.

Priem R.L., Butler J.E. (2001), « Is the resource-based « view » a useful perspective for strategic management research? », *Academy of Management Review*, vol.26, n°1, pp.22-40.

## Q

Quattrone P., Hopper T. (2001), « What does organizational change mean? Speculations on a taken for granted category », *Management Accounting Research*, vol.12, pp. 403-435.

Quattrone P. (2004), « Commenting on a commentary? Making methodological choices in accounting », *Critical Perspectives on Accounting*, vol.15, pp. 232-247.

## R

Rabardel P. (2002), « Le langage comme instrument ? Eléments pour une théorie instrumentale élargie », in Clos Y. (ed.), *Avec Vygotski*, 2<sup>ème</sup> édition, La Dispute, Paris, pp. 265-289. Edition originale 1999.

Rindfleisch A., Heide J.B. (1997), « Transaction Cost Analysis : Past, Present and Future Applications », *Journal of Marketing*, vol.61, October, pp. 30-54.

Rindova V.P., Kotha S. (2001), « Continuous “morphing”: competing through dynamic capabilities, form, and function », *Academy of Management Journal*, vol.44, n°6, pp. 1263-1280.

Ring P.S., Van de Ven A.H. (1992), « Structuring Cooperative Relationships between Organizations », *Strategic Management Journal*, vol.13, pp. 483-498.

Ring P.S., Van de Ven A.H. (1994), « Development Process of Cooperative Interorganizational Relationships », *Academy of Management Review*, vol.19, n°1, pp. 90-118.

Riveline C. (1991), « En quête de théories. Un point de vue d'ingénieur sur la gestion des organisations », *Annales des mines*, décembre.

Robson K. (1991), « On the arenas of accounting change: the process of translation », *Accounting, Organisations and Society*, Vol. 16, N°5/6, pp. 547-570.

Robson K. (1992), « Accounting numbers as “inscription”: action at a distance and the development of accounting », *Accounting, Organisations and Society*, Vol. 17, N°7, pp. 685-708.

Rojot J. (2003), *Théorie des organisations*, Paris, Editions ESKA.

Rousseau D.M., Sitkin S.B., Burt R.S., Camerer C. (1998), « Not so different after all: a cross discipline view of trust », *Academy of Management Review*, Vol 23, n°3, 393-404.

Rühli E. (1997), « The concept of hypercompetition – a new approach to strategic management in large multinational firms », *Strategic change*, vol.6, pp.377-390.

## S

Sako M. (1992), *Price, Quality and Trust. Interfirm Relations in Britain and Japan*, Cambridge, Cambridge University Press.

Sainsaulieu R. (1992), *L'entreprise, une affaire de société*, Paris, Presses de la fondation nationale des sciences politiques.

Sapolsky H.M. (1972), *The Polaris System Development*, Harvard University Press, Cambridge.

Savall H. (1985), « Où va la recherche en Sciences de Gestion ? », *Revue française de gestion*, n° 53-54, pp. 242-253.

Scapens R.W., Mostafa J. (2003), « ERP systems and management accounting change: opportunities or impact ? A research note », *European Accounting Review*, vol.12, n°1, pp. 201-233.

Schiff M., Lewin A.Y. (1970), « The Impact of People on Budgets », *The Accounting Review*, april, pp. 259-268.

Schön D.A. (1983), *The Reflective Practitioner. How professionals think in action*, Basic Books.

Seal W., Berry A., Cullen J. (2004), « Disembedding the supply chain : institutionalized reflexivity and inter-firm accounting », *Accounting, Organizations and Society*, vol.29, pp. 73-92.

Seal W., Cullen J., Dunlop A., Berry T., Ahmed M. (1999), « Enacting a European supply chain: a case study on the role of management accounting », *Management Accounting Research*, vol.10, pp. 303-322.

Shank J.K. (1989), « Strategic cost management: new wine or just new bottles? », *Journal of Management Accounting Research*, vol.1, Fall 1989, pp. 47-65.

Shank J.K., Govindarajan V. (1992), « Strategic cost management : the value chain perspective », *Journal of Management Accounting Research*, vol. 3, n° 4, pp. 179-194.

Simon H.A. (2004), *Les sciences de l'artificiel*, Paris, Gallimard, traduction française de *The Sciences of the Artificial*, 3ème édition, 1996, Cambridge, MIT Press.

Simon H.A. (1976), *From substantive to procedural rationality*, in S. J. Latsis (ed.), *Method and Appraisal in Economics*, pages 129-148, Cambridge University Press, 1976.

Simons R. (1990), « The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives », *Accounting, Organizations and Society*, Vol 15, n°1/2, pp. 127-143.

Simons R. (1995), *Levers of control. How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Boston, Harvard Business School Press.

Strati A. (2004), *Esthétique et Organisation*, Les Presses de l'université Laval, traduction française de *Organization and Aesthetics* (1999), London, Sage Publications.

Suddaby R. (2006), « From the editors: what grounded theory is not », *Academy of Management Journal*, vol.49, n°4, pp. 633-642.

Sun Tzu (2000), *L'art de la guerre*, quatrième traduction française de Jean Lévi, Hachette Littératures.

Swieringa R.J., Weick K.E. (1987), « Management accounting and action », *Accounting, Organizations and Society*, Vol 12, n°3, pp. 293-308.

## T

Taylor F.W. (1929), *The principles of Scientific Management*, New-York, Harper

Teulier R., Lorino P. (ed.) (2005), *Entre connaissance et organisation de l'activité collective. L'entreprise face au défi de la connaissance*, Paris, La Découverte.

Thietart R.A. (2003), *Méthodes de recherche en management*, 2ème édition, Paris, Dunod.

Thomas L.G. (1996), « The two faces of competition: dynamic resourcefulness and the hypercompetitive shift », *Organization Science*, vol.7, n°3, May-June 1996.

Thomson J.D. (1967), *Organizations in Action*, New York, McGraw-Hill.

Todorov T. (1981), *Mikhaïl Bakhtine, le principe dialogique*, Paris, Editions du Seuil.

Tomkins C. (2001), « Interdependencies, trust and information in relationships alliances and networks », *Accounting, Organizations and Society*, vol.26, pp.161-191.

Tordjman A. (1999), « De la confrontation à la coopération », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août 1999, p. 112-114.

## U

Uzzi B. (1997), « Social structure and competition in interfirm networks : the paradox of embeddedness », *Administrative Science Quarterly*, vol.42, pp. 35-67.

## V

Van der Meer-Kooistra J., Vosselman E. G. J. (2000), « Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance », *Accounting, Organizations and Society*, vol.25, pp. 51-77.

Vidaillet B. (2003), « Exercice de sensemaking » in Vidaillet B. (ed.), *Le sens de l'action. Karl E. Weick : sociopsychologie de l'organisation*, Vuibert, pp. 35-50.

Vidaillet B. (ed.) (2003), *Le sens de l'action. Karl E. Weick : sociopsychologie de l'organisation*, Vuibert.

Virkkunen J. (2007), « Hybrid agency in co-configuration work », *Center for Activity Theory and Developmental Work Research*, University of Helsinki.

## W

Waldman C. (1999), « Efficacité et limites du category management », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août 1999, p. 115-121.

Weick K.E. (1993), « The Collapse of Sensemaking I Organizations : The Mann Gulch Disaster », *Administrative Science Quarterly*, vol. 38, n°4, pp. 628-652.

Weick K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Sage Publications.

Weick K.E. (1998), « Improvisation as a mindset for organizational analysis », *Organization Science*, vol. 9, n°5, pp. 543-555.

Weick, K.E. (1979), *The social psychology of organizing*, 2ème édition, Mc-Graw-Hill. Edition originale, 1969.

Weick Karl E. (2003), « L'effondrement du sens dans les organisations : l'accident de Mann Gulch », in *Le sens de l'action*, Edition Vuibert, novembre 2003.

Whittington R. (1996), « Strategy as practice », *Long Range Planning*, vol.9, n°5, pp. 731-735.

Whittington R. (2002a), « *Practice perspectives on strategy: unifying and developing a field* », Academy of Management, Best paper Proceedings, Denver.

Williamson O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism, Firms, Markets and Relational Contracting*, New York, The Free Press.

Williamson O.E. (1991), « Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives », *Administrative Science Quarterly*, vol.31, pp. 269-296.

## Z

Zucker G.L. (1986), « Production of Trust : Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920 », *Research in Organizational Behavior*, vol.8, pp. 53-111.

# Table des matières

---

<b>Introduction générale.....</b>	<b>3</b>
1. Le contexte des relations distributeurs-fournisseurs.....	5
2. L'analyse des singularités des relations inter-firmes.....	7
3. Le choix d'une méthodologie qualitative de recherche.....	10
3.1. Un système d'action social ouvert sur son environnement.....	10
3.2. Les apports spécifiques d'une recherche qualitative en contrôle.....	13
4. Le plan de la thèse.....	17
<b>Partie 1 - Le positionnement épistémologique et méthodologique.....</b>	<b>21</b>
<b>Chapitre 1 - Une approche compréhensive, pragmatique et sociologiquement ancrée</b>	
I. Une recherche interactive.....	27
1. La construction continue de l'objet de recherche.....	27
2. La métaphore du collage.....	30
II. Une épistémologie de la « compréhension pour l'action ».....	32
1. La critique de Follett.....	32
2. Le positionnement épistémologique.....	37
2.1. Une approche sociologiquement ancrée et compréhensive.....	37
2.2. « Une compréhension pour l'action ».....	39
<b>Chapitre 2 - La réflexivité du chercheur sur ses pratiques de recherche.....</b>	<b>43</b>
I. La gestion du terrain.....	46
1. L'événement est roi.....	47
1.1. L'entrée sur le terrain.....	47
1.2. L'exploration à tâtons du terrain.....	49
2. « Découper le terrain selon ses articulations ».....	51
2.1. Suivre les instruments de gestion.....	52
2.2. La recension des sens.....	55
3. Un chercheur caméléon.....	58
4. L'assujettissement aux contingences du système social étudié.....	61
5. La maîtrise du risque de discrédit.....	63

II. Le contrôle de la relation au terrain.....	68
1. La gestion des trois niveaux d'interaction.....	68
2. Le dispositif de recherche.....	71
2.1. L'instance de gestion.....	71
2.2. Les instances de contrôle.....	72
III. Des construits théoriques « enracinés ».....	75
1. Les origines de la <i>grounded theory</i> .....	75
2. Les traits distinctifs d'une recherche « enracinée ».....	76
2.1. Une exposition longue au contexte empirique.....	76
2.2. Un processus créatif de théorisation.....	77
2.3. Le rôle singulier joué par l'étude de la littérature.....	79
2.4. Une démarche abductive.....	82
<b>Partie 2 - Une mise en relief des éléments-clés du cas.....</b>	<b>85</b>
<b>Chapitre 3 - La promesse d'une aube nouvelle.....</b>	<b>88</b>
I. La prégnance du contexte relationnel d'ensemble.....	90
1. La grande distribution : bouc émissaire ou véritable enfant terrible ?.....	92
2. La réduction de l'intensité concurrentielle.....	96
2.1. Les conséquences partiellement inattendues de la loi Galland.....	96
2.2. La définition du nouveau seuil de revente à perte Dutreil.....	104
II. Croître ensemble plus vite que le marché : le nouveau crédo.....	110
1. La reconnaissance des limites de la négociation commerciale.....	110
2. Un kit de déploiement presque trop parfait.....	115
2.1. La catégorie de produits : une notion fantomatique.....	115
2.2. Un nouveau mode de négociation : le <i>plan d'affaires conjoint</i> .....	118
2.3. Une instrumentation de gestion spécifique et commune.....	120

## **Chapitre 4 - Heurs et malheurs de la gestion des catégories au quotidien.....126**

I. Des pratiques éloignées des prescriptions génériques.....	128
1. Des nominés, un seul élu et des surprises.....	129
2. Des difficultés d'abord internes à l'enseigne.....	134
2.1. Un manque déploré de coordination .....	134
2.2. La bataille pour l'obtention de données internes.....	136
II. Les limites à l'échange d'information.....	139
1. Le pilotage à vue des marges avant devenues négatives.....	139
2. Des sujets qui demeurent des tabous.....	141
3. Des tableaux de bord morcelés.....	145
III. La démarche de partenariat en action : morceaux choisis.....	149
1. Chronique d'une rupture non annoncée.....	149
2. La difficile greffe de la démarche au niveau des magasins.....	151
2.1. Les managers du tout.....	151
2.2. Les vagues-hésitations de la direction des marchandises.....	153
2.3. Des possibilités nouvelles de lecture de la performance.....	156
3. Des jours « avec » et des jours « sans ».....	158
4. L'incrément des intérêts habilement composés.....	162
5. Des idées qui s'hybrident : l'exemple du cross-selling.....	167

## **Partie 3 - Interprétation et théorisation du cas.....175**

### **Chapitre 5 - Les impensés et les limites des approches traditionnelles du contrôle inter-firmes.....178**

I. Un problème d'ignorance.....	181
1. L'approche de Shank et Govindarajan (1992).....	181
2. La démarche prêt-à-vendre.....	186
3. Un concept commun mais des pratiques bien différentes.....	195
II. Les limites des approches classiques.....	199
1. Une critique des approches économiques.....	199
1.1. Les fondements de la théorie des coûts de transaction.....	199
1.2. Les impasses de la théorie des coûts de transaction.....	202
2. Une critique de l'approche classique de la coordination.....	205
2.1. Le modèle de Dekker.....	206
2.2. Les limites du modèle de Dekker.....	208
3. Le turbulent silence des acteurs du cas Sainsbury's.....	213

III. Les nouveaux chercheurs d'or.....	217
1. L'impossible alignement stratégique.....	217
1.1. Le modèle de contrôle des stratégies du centre.....	217
1.2. La greffe sociale des tableaux de bord inter-firmes.....	220
1.3. La collaboration inter-firmes selon Kaplan et Norton (2006).....	224
1.4. La coexistence de deux thèses <i>a priori</i> contradictoires.....	227
2. Apports et limites du modèle de Simons (1995).....	230
2.1. Le contrôle interactif.....	233
2.2. Une critique du modèle.....	236
IV. Des instruments de gestion, des moments et leurs hommes.....	244
1. Les prémisses intenable du paradigme décisionnel.....	244
2. La double nature des instruments pour l'action humaine.....	250
V. Le rôle ambigu de la confiance.....	256
1. L'apport de la théorie de l'échange relationnel.....	256
2. La confiance dans les relations clients-fournisseurs.....	262
2.1. Une économie de la connaissance.....	262
2.2. Le concept de confiance.....	264
2.3. Les bases de la confiance.....	266
2.3.1. Une synthèse des typologies des bases de la confiance.....	266
2.3.2. Les apports de Rousseau et al. (1998).....	267
2.4. Confiance et contrôle.....	269
3. Faire confiance ou pas : telle n'est pas la question du cas.....	271
3.1. Les liaisons ambiguës entre contractualisation et confiance.....	271
3.2. La tension dynamique entre confiance et méfiance.....	272
<b>Chapitre 6 - Des stratégies relationnelles improvisées.....</b>	<b>280</b>
I. La situation de gestion : un concept central.....	283
1. La situation sociale selon Goffman.....	283
2. La loi de la situation de Follett.....	285
3. Le concept de situation de gestion de Girin.....	290
II. Le résistant développement des pratiques coopératives.....	295
1. Les deux conceptions théoriques de la coopération.....	295
2. Les bases de la coopération du cas : ni clan, ni contrat.....	297
3. La coopération volontariste.....	300
3.1. Le concept d'équipe de Goffman.....	300
3.2. Entre surprises et besoin d'intelligibilité : les pratiques coopératives.....	302
3.3. La « loi de la situation ».....	304

III. L'improvisation collective de nouvelles stratégies.....	307
1. La stratégie ancrée dans une perspective actionnelle.....	307
2. Des mises en situation d'improvisation collective.....	314
3. L'improvisation de nouvelles stratégies.....	319
3.1. Le concept de stratégie en juste à temps.....	320
3.2. La stratégie : un théâtre d'improvisation.....	322
IV. L'hybridité des situations de gestion.....	329
1. Situation de gestion et organisation.....	329
2. Non pas des « courtiers » en organisations mais des bricoleurs.....	332
3. L'hybridité des situations de gestion.....	336
<b>Chapitre 7 - L'importance du maniement des impressions d'autrui.....</b>	<b>341</b>
I. Les fondements théoriques de la perspective dramaturgique.....	344
II. Une nouvelle hiérarchie dans l'ordre des faits.....	349
III. La définition officielle de la situation.....	352
IV. Des équipes s'exposant consciemment à la fatalité.....	355
1. Une ambiance fatale.....	355
2. Les conséquences du discrédit et le danger de la stigmatisation.....	362
V. Des pièces morales qu'il faut savoir jouer avec éclat.....	365
1. Des pratiques de coopération dramaturgique intra équipe.....	366
1.1. La présentation d'une façade d'unité.....	366
1.2. L'emploi de « techniques défensives » de maîtrise des impressions.....	371
2. Des pratiques de coopération dramaturgique inter-équipes.....	377
2.1. L'élaboration d'une hiérarchie statutaire inter-firmes.....	377
2.2. L'existence d'une connivence dramaturgique.....	379
2.3. L'importance du tact.....	380
3. Des ruptures de coopération dramaturgique.....	383
3.1. Des naufragés en puissance.....	383
3.2. Des accrocs qui tirent à conséquence.....	387

<b>Chapitre 8 - Le contrôle circulaire.....</b>	<b>394</b>
I. Un processus continu de coordination d'un ensemble relationnel.....	398
1. Un contrôle coexercé.....	398
2. « Purposing » : la finalité première du contrôle circulaire.....	404
2.1. La transposition des finalités du contrôle organisationnel.....	404
2.2. Les limites à cette transposition .....	405
3. Création et contrôle .....	410
3.1. La circularité des rôles.....	411
3.2. Compter pour sautiller d'un monde à l'autre.....	412
II. Un cadre situationnel particulier : des passages d'épreuves.....	417
1. Un moment dans le passage d'une épreuve.....	417
2. La définition du concept d'épreuve.....	420
3. Une typologie des résultats des épreuves.....	423
III. Façons de compter.....	428
1. L'illustration du principe dialogique énoncé par Bakhtine.....	429
2. Au-delà du langage.....	431
2.1. Les grammairiens du chiffre.....	432
2.2. La « boîte de Pandore ».....	434
3. Le maintien d'un foyer commun d'attention.....	439
 <b>Conclusion générale.....</b>	 <b>444</b>
1. Les contributions théoriques de cette recherche.....	445
1.1. L'étude d'un système de pratiques.....	445
1.2. Une conceptualisation renouvelée du contrôle inter-firmes.....	449
2. Les limites de cette recherche.....	452
3. Les perspectives ultérieures esquissées par notre recherche.....	454
3.1. L'étude d'aspects plus ciblés de ces relations inter-firmes.....	454
3.2. Travailler aux retombées pratiques de notre recherche.....	455
3.3. La fin du commencement.....	457
 <b>Bibliographie.....</b>	 <b>459</b>
 <b>Table des matières.....</b>	 <b>477</b>