



HAL
open science

Piloter les relations de sous-traitance pour générer de la valeur dans une logique partenariale : une recherche-intervention dans l'industrie navale à haute fiabilité d'usage

David Dahan

► To cite this version:

David Dahan. Piloter les relations de sous-traitance pour générer de la valeur dans une logique partenariale : une recherche-intervention dans l'industrie navale à haute fiabilité d'usage. Gestion et management. Ecole nationale supérieure Mines-Télécom Atlantique, 2023. Français. NNT : 2023IMTA0353 . tel-04145193

HAL Id: tel-04145193

<https://theses.hal.science/tel-04145193>

Submitted on 29 Jun 2023

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.

THESE DE DOCTORAT DE

L'ÉCOLE NATIONALE SUPERIEURE MINES-TELECOM ATLANTIQUE
BRETAGNE PAYS DE LA LOIRE - IMT ATLANTIQUE

ÉCOLE DOCTORALE SPIN N°648
Spécialité : Sciences de gestion

Par

David DAHAN

Piloter les relations de sous-traitance pour générer de la valeur dans une logique partenariale

Une recherche-intervention dans l'industrie navale à haute fiabilité d'usage

Thèse présentée et soutenue à IMT Atlantique – campus de Nantes, le 9 juin 2023
Unité de recherche : SSG-LEMNA
Thèse N° : 2023IMTA0353

Rapporteurs avant soutenance :

Gwenaëlle Nogatchewsky
Philippe Lorino

Professeure à Université Paris Dauphine-PSL
Professeur éminent émérite à ESSEC

Composition du Jury :

Président : Hervé Dumez
Examineurs : Gwenaëlle Nogatchewsky
Philippe Lorino
Fabrice Lumineau
Bénédicte Geffroy
Dir. de thèse : Benoît Journée

Directeur de recherche au CNRS à i3-CRG (Polytechnique)
Professeure à Université Paris Dauphine-PSL
Professeur éminent émérite à ESSEC
Professeur à HKU Business School (Université de Hong-Kong)
Professeure à IMT Atlantique
Professeur à IAE Nantes (Université de Nantes)

REMERCIEMENTS

Les remerciements au tout début du manuscrit, rédigés à la toute fin de la thèse... J'attends ce moment depuis tant de mois. Maintenant qu'il est arrivé, je pense que je pourrais en écrire dix pages, pleines de précisions et d'anecdotes. À la place, je choisis de rester succinct.

Je remercie en premier lieu mon directeur de thèse, Benoît Journé, pour son soutien, sa disponibilité, sa patience, et ses commentaires et conseils avisés. C'était exactement ce dont j'avais besoin pour réaliser cette transition de praticien à chercheur en sciences de gestion. Avec du recul, j'ai l'impression d'avoir été à la fois son étudiant et son collaborateur. Puisse cette collaboration se prolonger au-delà de la thèse.

Je remercie vivement Hervé Dumez, Bénédicte Geffroy, Philippe Lorino, Fabrice Lumineau et Gwenaëlle Nogatchewsky de me faire l'honneur de participer au jury de cette thèse. Leurs travaux respectifs m'ont grandement éclairé et inspiré.

Je remercie sincèrement les partenaires de la chaire RESOH, notamment IMT Atlantique qui m'a fait bénéficier d'excellentes conditions de travail pour réaliser cette thèse. J'adresse en particulier mes remerciements à Marc Borio, Frédéric Ménage, Alexis Ngo, Alexandre Largier, Céline Poret, et Sylvie Tellier pour leur intérêt et leurs avis concernant mes travaux de recherche, ainsi qu'à Pierre Fournier et Hervé Laroche pour leurs conseils en tant que membres du comité scientifique de la chaire.

J'ai une pensée particulière pour Mathieu Detchessahar et Jérémy Eydieux, en leur qualité de membres du comité de suivi individuel de ma thèse. Je les remercie particulièrement pour leurs conseils, scientifiques comme professionnels, et leur bienveillance.

Je remercie très chaleureusement les praticiens que j'ai eu la chance de rencontrer sur mon terrain de recherche. Leur disponibilité malgré leur charge de travail, leur ouverture d'esprit, et leur sincère intérêt pour ma démarche scientifique ont constitué un des facteurs de succès majeurs de mon travail de recherche. Mes remerciements s'adressent plus particulièrement à Alexandre, Selina, Régis, Magalie, Samuel, Sylvain, Laura, Florence et David, principaux contributeurs – et j'espère bénéficiaires – de ce travail.

Je remercie également les enseignants et personnels du LEMNA et du SSG d'IMT Atlantique, qui m'ont accueilli et fait confiance pendant ces quatre années de thèse : Frantz Rowe, Stéphanie Gentil, Laetitia Pihel, Jean-Pierre Bréchet ; mais aussi Stéphanie Tillement,

Geoffrey Leuridan, Sarah Ghaffari, Michel Devigne, François Deltour, Romain Lonceint, Florent Castagnino et Sophie Brétesché ; sans oublier Sophie Guinoiseau, Anne Colard, Giulia Anichini, Lambert Lanoë et Mathias Roger.

Une thèse, c'est aussi l'occasion de rencontrer d'autres doctorants, et d'échanger sur nos petits malheurs, nos réussites, nos points de vue sur le monde de la recherche en sciences sociales et sur nos trucs et astuces du quotidien. Je les remercie pour leur soutien essentiel, notamment : Anne, Wladimir, Rodolphe, Guillaume, Paula, Antoine et Mariétou.

Je remercie bien évidemment mes amis et ma belle-famille pour leur bienveillance et leur patience à mon égard.

Enfin, j'adresse mes remerciements à ma famille. Je remercie infiniment mes parents pour leurs encouragements et leur soutien indéfectible, dans mon choix de me lancer tardivement dans une thèse en sciences sociales, ainsi que dans l'ensemble des choix que j'ai fait tout au long de mon cursus et de ma carrière. Cela contribue à me donner le courage de me lancer des défis toujours plus grands que les précédents. Je remercie bien sûr mon frère Raphaël, véritable force tranquille, toujours présent pour moi. Je remercie profondément mon épouse Amélie pour son écoute, son soutien, sa patience, et sa confiance dans mes capacités quand la mienne vacillait parfois, chacun des 1461 jours qu'ont duré ce projet de recherche. Je remercie immensément mes enfants Elsa et Ludvik. Ils illuminent mes journées par leur joie de vivre et leur émerveillement. Les regarder grandir et m'occuper d'eux m'a aidé à prendre du recul sur mon travail, et à chercher à le rendre utile pour la société actuelle et future.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	5
1 CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTERATURE	23
2 CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE	113
3 CHAPITRE 3 : RESULTATS	175
4 CHAPITRE 4 : DISCUSSION	309
CONCLUSION	371
BIBLIOGRAPHIE	375
TABLE DES MATIERES	387
LISTE DES ABREVIATIONS	395
LISTE DES FIGURES	397
LISTE DES TABLEAUX	399
ANNEXES	401

INTRODUCTION

L'économie actuelle, mondialisée, est largement basée sur les chaînes d'approvisionnement, ou *supply chains*. Une supply chain est composée de l'ensemble des acteurs d'une filière, du fournisseur initial au client final. Dans cette chaîne, certaines relations client-fournisseur sont plus spécifiques et plus durables que les autres : ce sont les relations de sous-traitance. Il s'agit d'un intermédiaire entre l'intégration complète d'une prestation au sein de l'organisation du donneur d'ordres, et la relation client-fournisseur classique. La relation de sous-traitance est particulière, car elle se base sur la confiance implicite que chaque partie agit dans l'intérêt de l'autre en plus du sien sur la durée : le sous-traitant attend du donneur d'ordres qu'il lui propose régulièrement de nouvelles prestations, tandis que le donneur d'ordres attend du sous-traitant qu'il le privilégie en cas de concurrence avec un autre donneur d'ordres, et qu'il ne contacte pas directement le client du donneur d'ordres. Lorsque le donneur d'ordres ne respecte pas ce contrat tacite à court terme, la confiance du sous-traitant dans le comportement du donneur d'ordres se dégrade fortement. Si le sous-traitant peut sortir de la relation, il choisit de travailler avec d'autres donneurs d'ordres ; sinon, il continue à travailler pour le même donneur d'ordres, mais avec une forte baisse de motivation et d'implication dans la réalisation du travail délégué. Cela contribue à générer des problèmes de productivité pour le donneur d'ordres (baisse de qualité, augmentation de délais et de coûts de production), ainsi que des problèmes d'ordre plus qualitatifs de satisfaction des clients et de réputation. Le client du donneur d'ordres pâtit également de la situation, puisqu'il ne peut utiliser le produit ou le service à hauteur de ses attentes ou de ses besoins. La dégradation d'une relation de sous-traitance a donc des effets négatifs sur le long terme pour le donneur d'ordre, ses clients et son sous-traitant, en termes de valeur générée pour chacun d'entre eux. Les effets se répercutent d'autant plus sur l'ensemble d'une supply chain, lors d'un événement critique, ou lorsque le donneur d'ordre est tenu de rendre publiquement des comptes. Les derniers événements critiques en date au niveau des chaînes logistiques mondiales sont la crise sanitaire liée au covid-19 et la guerre en Ukraine. Ces événements génèrent des arrêts et des redémarrages brutaux de la demande et de la production de biens et services. Ce sont ces conséquences qui ont le plus fort impact sur les relations de sous-traitance de long terme : lorsque la demande et la production s'arrêtent, le donneur d'ordres ne fait plus appel à ses sous-traitants, mais lorsque la reprise arrive, le donneur d'ordres donne la priorité à ses ressources internes pour produire, plutôt qu'à ses fournisseurs et sous-traitants. Cette difficulté à relancer l'activité pour les sous-traitants contribue fortement à les mettre en extrême difficulté financière, voire à les faire disparaître. Les capacités de production du donneur d'ordres sur la durée s'en trouvent alors fortement

pénalisées, même lorsque le rythme des arrêts et reprises de demande ralentit. Dans le cas de l'industrie de la viande en Allemagne, il est même question de supprimer la possibilité de sous-traiter (Kahmann 2020) : les conditions de travail et d'hébergement des sous-traitants de cette industrie, fortement dégradées avant la crise sanitaire liée au covid-19, ont largement favorisé la création de foyers de contamination pendant la crise sanitaire. Dans le cas de l'industrie nucléaire, EDF a été contraint de rendre publiquement des comptes sur les conditions de travail et de sécurité des sous-traitants intervenant dans le cadre de la maintenance des centrales nucléaires (Dumez et al. 2013), sous la forme d'un baromètre : d'un côté EDF sous-traite 80% des activités de maintenance, mais de l'autre les conditions de travail des sous-traitants sont fortement dégradées par rapport à celles des agents d'EDF. Or ces sous-traitants peuvent être amenés à travailler dans des zones dites *contrôlées*, c'est-à-dire exposant les individus à des rayonnements ionisants. Dans ce cas également, toutes les parties sont affectées par la situation : la santé des employés des sous-traitants, donc les capacités d'action des sous-traitants, la réputation d'EDF, l'augmentation de risques liés à la sûreté nucléaire, pouvant impacter la santé des populations locale et internationale (sous forme d'un accident nucléaire). Les relations de sous-traitance et la valeur qu'elles génèrent – à court terme comme à long terme – pour les différents acteurs impliqués sont donc liées à d'importants enjeux économiques voire sociaux.

Or il existe en pratique un modèle dans lequel ces enjeux sont pris en compte : celui des industries à hauts risques d'accident important ou majeur, telles que l'industrie agrochimique ou pétrochimique, l'industrie nucléaire, mais également les industries liées aux transports (ferroviaire, aéronautique, aérospatiale, navale). Dans ces industries, les donneurs d'ordres doivent gérer au quotidien une tension majeure mettant en jeu « l'efficacité industrielle (gérer au plus juste) et la sûreté (éviter les accidents) » (Journé et Tillement 2016, p. 175). C'est ce que ces chercheurs nomment la *performance industrielle sûre*, qui « vise à intégrer l'articulation entre l'objectif de sûreté et les autres objectifs industriels en mettant l'accent sur les processus, les acteurs et les objets qui permettent de réaliser cette articulation dans de bonnes conditions » (Journé et Tillement 2016, p. 178). Nous proposons alors d'explorer comment ce modèle spécifique aux industries à hauts risques peut être étendu à d'autres types d'industrie, voire à tout type de relation de sous-traitance. Le cas d'EDF et des sous-traitants de maintenance (Dumez et al. 2013) va même plus loin dans le traitement des tensions gérées par l'organisation : rendre publiquement des comptes sur sa gestion de la contradiction entre discours (orientés vers le long terme) et pratiques (ancrées dans le court terme) liés aux sous-traitants constitue initialement une contrainte pour le donneur d'ordres.

Or le déploiement et la révision régulière d'un outil de gestion adapté, le « baromètre prestataires », permet à EDF d'améliorer le traitement des points bloquants avec les sous-traitants, et *in fine* d'améliorer la performance des sous-traitants. Au-delà de l'obligation de rendre des comptes, le dispositif mis en place pour le faire amène EDF et ses sous-traitants à améliorer la formation de valeur. Dans cette thèse, nous nous intéressons ainsi à la question du pilotage des relations de sous-traitance : comment générer de la valeur sur la durée, dans une logique de partenariat, et quel dispositif mettre en place pour soutenir un tel pilotage.

Pour aborder ce questionnement, nous choisissons d'étudier les relations de sous-traitance d'un donneur d'ordres dans l'industrie navale à haute fiabilité d'usage, au sein de la chaire de recherche RESOH (pour REcherche en Sureté, Organisation, Hommes). Ce donneur d'ordres cherche à faire évoluer ces relations de long terme vers une logique de partenariat. D'un point de vue empirique, l'intérêt d'un tel terrain est de se positionner entre les industries à hauts risques et les industries plus classiques. Par construction à haute fiabilité d'usage, nous nous référons ici aux exigences de qualité de construction : en deçà d'un seuil de qualité, les usagers du bâtiment construit s'exposent à d'importants risques (centrale nucléaire, navette aérospatiale, etc). D'un point de vue théorique, l'intérêt de ce terrain est de pouvoir étudier le développement d'un partenariat vertical, soit une relation inter-organisationnelle (Dwyer et al. 1987, Dyer et Singh 1998, Ring et Van de Ven 1994), en train de se faire, ainsi que l'évolution du dispositif de pilotage associé (Caglio et Ditillo 2008). L'objectif de notre revue de littérature est de développer un cadre conceptuel du pilotage de la formation de valeur des relations de sous-traitance, actionnable en pratique. Cette démarche implique de mobiliser la littérature en management stratégique, économie industrielle, marketing, et contrôle de gestion. Trois axes se dégagent de notre revue de littérature, et convergent vers la notion de valuation. Premièrement, les relations de sous-traitance sont constituées d'un réseau de relations d'agence (Eisenhardt 1989), également appelées mandats (Girin 2016a/1995), entre acteurs d'une même organisation ou de deux organisations différentes. Un des éléments distinctifs des mandats est la présence de rendez-vous de suivi réguliers entre le mandant (ou principal dans le cadre du concept de relation d'agence) et le mandataire (ou agent), afin d'évaluer l'activité et les résultats du mandataire par rapport au mandat confié. Il s'agit de rendez-vous durant lesquels la performance, ou plus largement la valeur générée par le mandataire est valorisée et évaluée par le mandant. Deuxièmement, la valeur des relations inter-organisationnelles est un construit complexe, qui met en jeu la stratégie de chaque organisation impliquée, la dynamique de la relation, les processus organisationnels liés à la formation de valeur, et l'expérience subjective de chaque membre de l'organisation impliqué.

La valeur résulte ainsi d'une part d'un processus de formation de valeur (Bowman et Ambrosini 2000, Harrison et al. 2010, Grönroos et Voima 2013, Ring et Van de Ven 1994, Eggert et al. 2019), et de l'autre de l'expérience subjective de la valeur, au travers d'activités de valuation (Dewey 2011/1939, Ellway et Dean 2016, Gummerus 2013, Lorino 2018a, Vatin 2013). Troisièmement, cette formation de valeur est adossée à un système de pilotage, mettant en lien stratégie, actions de mise en œuvre, structure organisationnelle et mesure de performance, par l'intermédiaire d'un dispositif de pilotage (Demeestère et al. 2017). Ce dispositif est principalement constitué d'outils de gestion, de pratiques de valuation et de règles. La notion de valuation se retrouve ainsi au centre de ces trois axes. La valuation est une notion pragmatiste, intégrant les conceptions objective et subjective de la valeur dans un même mouvement de valorisation et d'évaluation (Vatin 2013). La théorie de la valuation (Dewey 2011/1939) indique que la valuation peut se faire soit instantanément, soit par le biais d'une enquête exploratoire. Nous orientons alors notre problématique de recherche et notre cadre conceptuel vers les pratiques de valuation des mandats et les enquêtes managériales (Journé et Raulet-Croset 2012) de valuation qu'elles génèrent, en fonction de la situation vécue par les participants (Girin 2016c/1990, Journé et Raulet-Croset 2008, Lorino 2010).

Plus précisément, nous identifions le gap théorique suivant : les approches du pilotage du processus de formation de valeur et de la gestion des pratiques de valuation se complètent, mais ne font pas l'objet d'un cadre théorique unifié. Ce cadre théorique devrait prendre en compte à la fois les multiples niveaux d'analyse des relations d'affaires et les dimensions cognitive, temporelle et politique. Le cadre conceptuel que nous développons, basé sur la théorie de la valuation et inspiré par la perspective *strategy as processes and practices* (SAPP) de Burgelman et al. (2018), considère un pilotage intégrant la formation de valeur comme résultante d'un processus et de pratiques situées. Une posture d'autorité managériale subsidiaire (Melé 2005) apparaît nécessaire pour qu'un mandant puisse sélectionner en situation le mode d'enquête approprié entre contrôle et exploration. Cependant, l'analyse de la littérature, notamment des espaces de discussion du travail (Detchessahar 2013), ne permet pas de définir avec précision comment cette posture d'autorité subsidiaire facilite la dynamique contrôle-exploration des pratiques de valuation des mandats. Ce constat permet d'élaborer la problématique de recherche suivante, visant à préciser le cadre conceptuel : quels sont les facteurs organisationnels et humains, notamment sur les dimensions cognitives et politiques, qui contribuent à générer des enquêtes de valuation exploratoires lorsque la situation le nécessite ?

Une méthodologie de recherche adaptée pour répondre à la problématique de recherche doit également prendre en compte certains éléments méthodologiques et théoriques liés aux relations inter-organisationnelles. Lumineau et Oliveira (2018) les regroupent sous la forme de quatre « angles morts » : les résultats d'une étude concernant une seule des deux parties d'une relation ne peuvent pas être extrapolées à l'autre partie ou à la relation dans son ensemble ; les relations se développent sur les trois niveaux d'analyse des organisations (macro, meso et micro), chacun exerçant une influence sur l'autre ; plusieurs conceptions du temps peuvent s'appliquer à ces relations (temps linéaire, cycle de vie, épisode, projet, événement, etc) ; les différentes dimensions ou caractéristiques d'une relation ne sont pas exclusives mais coexistent (coopération et conflit, plutôt que coopération ou conflit). Ces considérations, associées au terrain de recherche envisagé (évolution stratégique de relations de sous-traitance dans l'industrie navale à haute fiabilité d'usage), nous amènent à mobiliser une méthodologie de recherche-intervention (David 2008b). Cette méthodologie est notamment caractérisée par la recherche d'une situation managériale inédite et indéterminée comme point de départ, et la recherche commune de connaissances d'une part actionnables et pertinentes pour les praticiens, et de l'autre pertinentes pour la communauté scientifique. Nous choisissons de mobiliser une posture épistémologique pragmatiste, compatible voire complémentaire à la méthodologie de recherche-intervention, et cohérente avec la théorie pragmatiste de la valuation, mobilisée dans la conception du cadre conceptuel. La méthodologie de recherche-intervention se décompose en trois phases (Moison 2015). La phase exploratoire, à visée compréhensive, permet de sélectionner les problématiques des praticiens pouvant faire l'objet d'une analyse théorique et se rapportant au cadre conceptuel, et de générer la première version d'une théorie de l'organisation étudiée. Lors de la phase de conception, chercheur et praticiens conçoivent ensemble des expérimentations (logiques d'action, d'outils de gestion, de formations, etc) à tester en réponse à la problématique posée, en vue de faire atteindre au système étudié une organisation-cible. Lors de cette phase, le chercheur continue à produire des données et à les analyser pour affiner la problématique de recherche et le cadre conceptuel associé, et approfondir l'étude de la littérature d'intérêt. La troisième phase, dite d'accompagnement, est dédiée à la mesure et l'analyse du niveau de mise en œuvre des interventions, et de leurs effets sur le système organisationnel en regard de la situation-cible identifiée. Les données produites et résultats obtenus lors de cette phase permettent de confirmer ou d'infirmer certaines hypothèses de travail, ouvrant la voie à un développement théorique à partir des résultats empiriques.

La phase exploratoire s'est déroulée de mars 2019 à mars 2020. Au cours de cette phase, nous avons passé 16 jours d'immersion sur le terrain, afin de réaliser 53 entretiens et 18 observations, et de consulter 21 documents. Le matériau empirique analysé est principalement constitué de notes (de terrain, méthodologiques, et d'analyse) réalisées pendant les entretiens et observations et complétées lors des relectures faites le même jour que la prise de notes. Nous avons notamment cherché à approfondir la problématique initiale des managers du terrain étudié, à partir de la perspective du pilotage des relations de sous-traitance dans une logique de partenariat. Cette problématique initiale constitue une forme d'énigme managériale : un dispositif managérial est développé et déployé début 2018 par le donneur d'ordres dans une de ses directions de production. Ce dispositif doit soutenir le passage d'une stratégie considérant les sous-traitants de production comme des exécutants interchangeables, à une stratégie les considérant comme des partenaires potentiels. Les effets locaux de la mise en place de ce dispositif sont jugés satisfaisants par le donneur d'ordre et ses sous-traitants, notamment en termes financiers (moins de réclamations) et comportementaux (attitude coopérative). Notamment, le donneur d'ordres (DO) décide avec un de ses sous-traitants (ST1) de lancer un projet de sous-traitance globale (STG). Ce type de sous-traitance implique de confier au sous-traitant un périmètre d'activités étendu, couvrant aussi bien des activités d'encadrement d'habitude gérées par DO, que des activités techniques pour lesquelles ST1 n'a pas les compétences, et pour lesquelles il doit lui-même avoir recours à des sous-traitants. Or début 2019, certains sous-traitants commencent à nouveau à faire preuve d'un comportement jugé plus adversarial que partenarial, et les managers de DO ont du mal à comprendre pourquoi ces sous-traitants « ne jouent pas le jeu » du partenariat.

Nous concentrons alors notre attention sur l'évolution de la relation entre DO et ST1, tout en cherchant à comprendre le fonctionnement du dispositif de pilotage mentionné et en quoi ce dernier diffère des autres dispositifs de pilotage des relations de sous-traitance mobilisés par DO dans les autres directions de production. D'une session d'immersion (de 3 à 4 jours) à l'autre, nous développons des modélisations intermédiaires qui nous permettent de partager nos connaissances et d'approfondir nos discussions avec les acteurs de terrain, et nous planifions la session suivante. Ces modélisations servent également de support à l'occasion de restitutions locales, que nous organisons ponctuellement avec les principaux acteurs du terrain étudié. Nous modélisons ainsi la relation DO-ST1 comme un réseau de mandats. Nous observons rapidement que ce réseau de mandats évolue dans le temps, en fonction du nombre de contrats et des projets de contrat qui sont lancés puis arrêtés. Nous observons également que non seulement le dispositif de pilotage développé dans une des

directions de production n'est pas facile à transférer tel quel dans les autres directions de production, mais que les processus de pilotage opérationnels associés à ces dispositifs sont faiblement articulés avec le processus de pilotage stratégique. A l'issue de la phase exploratoire, nous émettons donc une série d'hypothèses : tout d'abord, une faible articulation entre les processus de pilotage semble convenir à une stratégie considérant les sous-traitants comme des exécutants interchangeables : le processus de pilotage stratégique, constitué de discussions stratégiques au niveau du comité de direction de DO et du processus achat de prestations de sous-traitance, génère une grille de répartition des sous-traitants et des équipes internes en fonction d'un découpage modulaire du chantier. Cette grille de répartition, s'appuyant sur les rapports de performance de chaque sous-traitant lors des contrats en cours ou achevés, est transformé via le processus achats sous forme de nouveaux contrats de prestation. Les contrats de prestation négociés et signés servent ensuite de référence pour piloter les relations de sous-traitance au niveau opérationnel. Lors de ce pilotage opérationnel, les équipes du donneur d'ordres et des sous-traitants cherchent à aligner la performance du sous-traitant sur les attentes définies dans le ou les contrats associés. Comme la nature des activités confiées est différente d'une direction à l'autre, il n'est pas nécessaire de mettre en cohérence les dispositifs de pilotage opérationnel des différentes directions. A l'inverse, le développement de partenariats, comme dans le cas du projet STG, implique de mettre en cohérence, d'articuler les différents processus de pilotage. Comme cela n'est pas fait sur le terrain étudié, nous avançons que ce phénomène constitue une raison majeure aux retards constatés sur l'avancement du projet STG, et à son abandon en septembre 2020. Ensuite, le dispositif de pilotage prometteur développé dans une des directions de production est marqué par deux éléments. D'un côté, le dispositif est centré autour d'une pratique commune à toutes les directions de production : le cosuiv. Il s'agit d'une revue de performance mensuelle du contrat, qui constitue une pratique de valuation. De l'autre, les acteurs de ce dispositif, à commencer par son concepteur, également responsable hiérarchique du pilotage opérationnel, mobilisent cinq principes managériaux, en continu et en simultané : les principes d'évaluation globale, de concertation entre mandants, d'autorité subsidiaire, d'amélioration continue, et de routinisation. Ce dispositif a nécessité deux ans d'amélioration continue pour être considéré comme mature, i.e. ne nécessitant plus de modifications majeures. Nous émettons alors l'hypothèse que la transposition du dispositif de pilotage et de ses principes associés peut permettre de générer une articulation entre les différents dispositifs de pilotage, mais que cette démarche nécessite un temps d'apprentissage. Nous avançons également qu'au sein de ce dispositif, les pratiques de valuation déployées (les cosuiv, et les rendez-vous de suivi des

autres mandats impliqués dans le processus de pilotage opérationnel) génèrent des enquêtes de valuation procédurales qui peuvent passer en mode exploratoire, jusqu'à résolution. La mobilisation de ces principes et la possibilité d'amener des enquêtes jusqu'à résolution constituent les facteurs permettant de développer localement la coopération, et l'attitude de partenariat observée par les managers de DO début 2019. Cependant, le manque de présence de principes managériaux similaires dans les autres processus de pilotage et dispositifs de pilotage associés contribue à maintenir une attitude adversariale : les sous-traitants faisant l'expérience simultanée des deux types de pilotage se trouvent face à une situation peu cohérente, ce qui peut contribuer à générer une attitude ambivalente, pouvant être interprétée comme adversariale par les managers de DO. Il convient de tester ces hypothèses sous forme d'une expérimentation, dans les phases suivantes de la recherche.

De janvier 2020 à janvier 2021, lors de la phase d'interaction, nous concevons avec les acteurs de terrain des actions permettant d'améliorer la situation à laquelle ils font face. Autrement dit, il s'agit de formaliser des recommandations concrètes et applicables se basant à la fois sur l'existant du terrain étudié et sur des principes organisationnels issus de la littérature liée au cadre conceptuel. Lors de cette phase d'interaction, les données sont principalement produites par l'intermédiaire de réunions de travail (8) et de sessions de restitution (2). Nous poursuivons également le travail d'observation de pratiques de valuation initié lors de la phase exploratoire (3 observations), que nous complétons par des entretiens (30). Nous saisissons l'opportunité de participer au volet « pilotage de la sous-traitance » d'un plan de productivité décidé par DO en mai 2020. Ce plan de productivité doit permettre de rattraper, du moins contenir les augmentations de coûts et de délais constatés sur le chantier naval, et renforcés par le confinement lié à la pandémie de covid-19. Parmi les nombreuses propositions d'action que nous avançons, trois sont retenues et mises en œuvre au sein de l'organisation de DO :

- Le « costra », soit le principe du cosuiv mensuel mais intégrant des interlocuteurs de plus haut niveau hiérarchique et traitant de sujets pertinents à leur niveau et à une fréquence adéquate.
- La mise en lien du traitement des réclamations et du suivi des prestations de sous-traitance via un système de codage et d'analyse systématique des sources d'écart à l'attendu
- Le regroupement hiérarchique (mais pas forcément physique) des responsables techniques de contrat (acteurs majeurs du dispositif de pilotage opérationnel) au sein d'un même bureau de sous-traitance centralisé, et l'harmonisation de leurs

méthodes, outils et procédures de suivi de performance des prestations et contrats de sous-traitance.

L'évaluation du niveau de mise en œuvre de ces propositions et des effets sur le système étudié constitue l'objet de la phase suivante de la recherche-intervention : la phase d'accompagnement, de septembre 2020 à janvier 2022. Les données d'évaluation sont produites par le biais de 10 entretiens directifs, de 10 entretiens de suivi avec notre contact principal sur le terrain, et d'une restitution locale. L'analyse finale des données est réalisée à partir d'une grille de codage *a priori*. Cette grille de codage est obtenue à partir du cadre conceptuel stabilisé. Ce dernier est issu de nombreux allers-retours entre les données produites et la littérature, et affiné par dialogue avec des pairs chercheurs : une première fois auprès du laboratoire de rattachement (septembre 2020), une deuxième fois auprès du comité scientifique de la chaire de rattachement (mars 2021), puis une troisième fois auprès d'évaluateurs et de participants au colloque annuel EGOS (juillet 2021)¹. A l'issue d'une dernière restitution, les interlocuteurs de DO confirment que l'ensemble des principes et initiatives managériales mis en œuvre depuis le début de l'intervention, qui modifient le dispositif de pilotage des relations de sous-traitance en conséquence, contribuent fortement à développer des relations coopératives durables avec leurs sous-traitants identifiés comme stratégiques. Il apparaît également qu'il devient nécessaire de protéger le dispositif de pilotage, fortement modifié, le temps qu'il prouve son intérêt par rapport à l'orientation stratégique coopérative souhaitée avec les sous-traitants. Il en ressort un des résultats empiriques les plus importants de ce travail de recherche : le dispositif de pilotage des relations de sous-traitance du donneur d'ordres évolue lorsqu'il relie effectivement la stratégie de partenariat du donneur d'ordres et sa mise en œuvre. Cela entraîne une évolution des relations de sous-traitance. En retour, si les relations de sous-traitance évoluent plus vite que le dispositif de pilotage, ces relations se dégradent, ce qui va à l'encontre de la stratégie poursuivie, voire génère une destruction de valeur pour le donneur d'ordres.

Du point de vue de la posture d'autorité managériale, nous identifions trois résultats. Le plus important d'entre eux est le suivant : dans le contexte propre au terrain étudié, mobiliser une posture d'autorité managériale est nécessaire pour articuler la stratégie partenariale et sa mise en œuvre, par le biais des enquêtes de valuation exploratoires. Ainsi, l'analyse des enquêtes de valuation exploratoires met en lumière la manière dont l'autorité subsidiaire contribue à passer les enquêtes de valuation dans un mode exploratoire, jusqu'à

¹ Dahan (2021), "Pragmatist conditions fostering value creation in subcontractor relationships", 37ème colloque de l'EGOS (European Group for Organizational Studies), Amsterdam, Pays-Bas

résolution : elle favorise la mobilisation d'un *pouvoir vers* du mandant vers son mandataire lorsque la situation le requiert, ce qui favorise en situation et sur la durée l'implication des acteurs dans l'enquête managériale, l'émergence et le maintien d'un dialogue orienté vers la construction du problème et les tentatives de solution (*pouvoir avec*), ainsi que le maintien de l'ouverture narrative des outils de valuation, même si leur niveau d'ouverture est faible par conception. Enfin, mobiliser une telle posture constitue une compétence politique spécifique des managers-stratèges identifiés lors de l'étude : ces derniers adoptent une posture d'autorité subsidiaire dans un contexte général d'autorité classique et favorable aux jeux d'acteurs, afin de mettre en œuvre le travail stratégique confié à leur niveau.

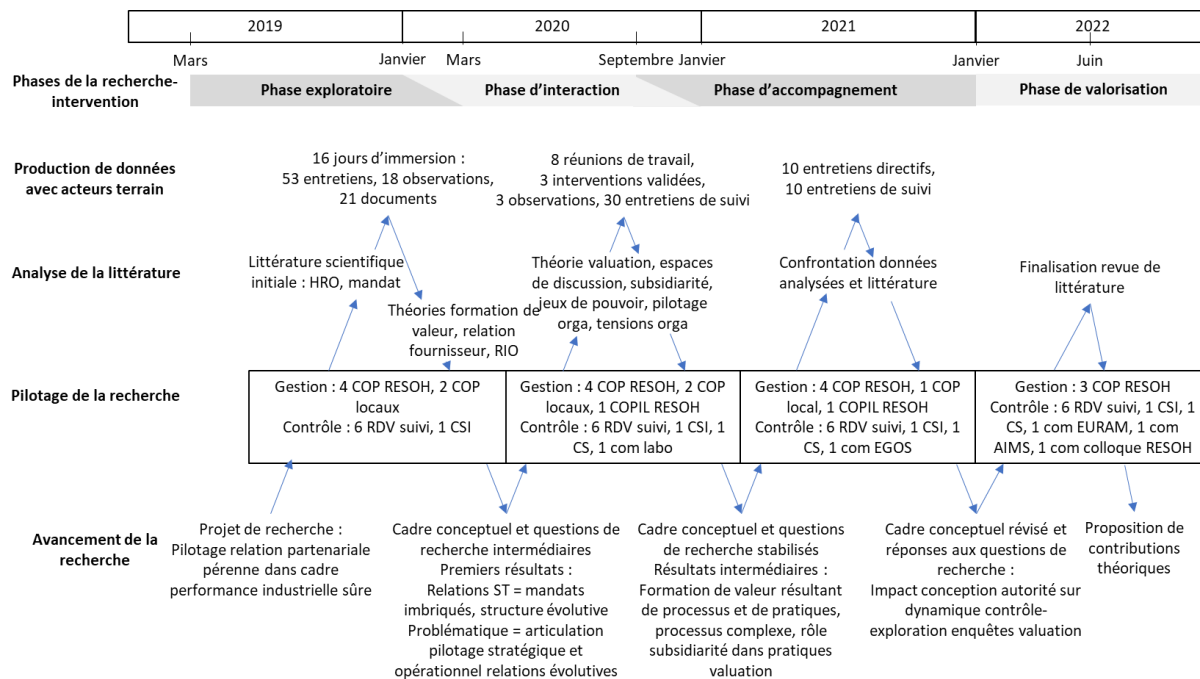
La formation de valeur des relations de sous-traitance étant au cœur de nos travaux, nous cherchons à modéliser le processus de formation de valeur de la relation DO-ST1. Or pour cette relation complexe, constituée de plusieurs contrats et projets de contrat en parallèle, le processus de formation de valeur n'est pas aussi linéaire que le processus de pilotage et les pratiques de valuation associées, et sa représentation précise est compliquée à restituer : les couples objet (usage, échange, relation, firme) et état (attendue, vécue, valorisée, actualisée) de la valeur peuvent être traités à différents endroits et moments du processus de pilotage de la relation, et pas toujours de manière séquentielle. A l'inverse, il s'avère plus facile de représenter précisément et intelligiblement les pratiques de valuation constituant ce processus de formation de valeur. Identifier et agir sur ces pratiques permet d'agir sur le processus de formation de valeur, donc sur la valeur générée.

Dans une quatrième phase dite de valorisation, de janvier 2022 à janvier 2023, nous finalisons notre analyse des données sans contact avec le terrain de recherche, et développons notre interprétation des résultats. Pour cela, nous poursuivons notamment les efforts de publication scientifique, en présentant une communication dans deux congrès internationaux en juin 2022², puis dans un colloque de la chaire RESOH en novembre 2022.

Nous reproduisons ci-dessous l'architecture finale de la recherche :

² Dahan (2022), "Value management in business relationships: Valuation practices and practices of power. The case of a naval industry subcontractor relationship", 22ème colloque de l'EURAM (European Academy of Management), Winterthur, Suisse

Dahan (2022), "Value management in business relationships: From relationship value to valuation practices. The case of a naval industry subcontractor relationship", 31ème conférence de l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique), Grenoble, France



A l'issue de l'interprétation des résultats empiriques, nous développons cinq propositions théoriques. Nous établissons notamment que la structure d'une relation de sous-traitance, et par extension d'une relation d'affaires, peut être comprise comme un réseau de relations d'agence ou de mandats primaires, liés entre eux par les groupes d'acteurs concernés, et complétés par des mandats secondaires. Plus la structure d'une relation est développée, plus il est difficile de modéliser et gérer le processus de formation de valeur à partir des objets de valeur et leurs changements d'état. Une modélisation par les pratiques de valuation permet de lever cet obstacle. Les enquêtes de valuation générées par les pratiques de valuation se retrouvent au cœur du processus de formation de valeur et de la coopération inter-organisationnelle, via leur dynamique contrôle-exploration. Cette dynamique est influencée aussi bien par des éléments généraux comme les principes managériaux en vigueur, notamment le style managérial attendu par défaut, que par des éléments plus locaux liés à la conception et au niveau de maturité du dispositif de pilotage.

Nous reproduisons ci-dessous les propositions théoriques développées :

Proposition 1 :

La structure d'une relation d'affaires peut être comprise comme un réseau de mandats, liant des acteurs ou groupes d'acteurs par des relations d'autorité de différente nature. Ces relations d'autorité primaires sont complétées par des mandats dits secondaires, réciproques ou non.

Proposition 2 :

Modéliser le processus de formation de valeur d'une relation de sous-traitance à partir des pratiques de valuation des mandats structurant cette relation permet de respecter une conception de la valeur à la fois comme fait et comme expérience.

Proposition 3 :

L'application d'une posture managériale subsidiaire favorise la dynamique contrôle-exploration des enquêtes de valuation (i.e. le passage d'une enquête de valuation procédurale à une enquête exploratoire et son maintien jusqu'à résolution) d'une relation d'affaires, en influant positivement d'une part sur l'implication des participants en situation inédite, et de l'autre sur l'ouverture narrative des outils de valuation mobilisés.

Proposition 4 :

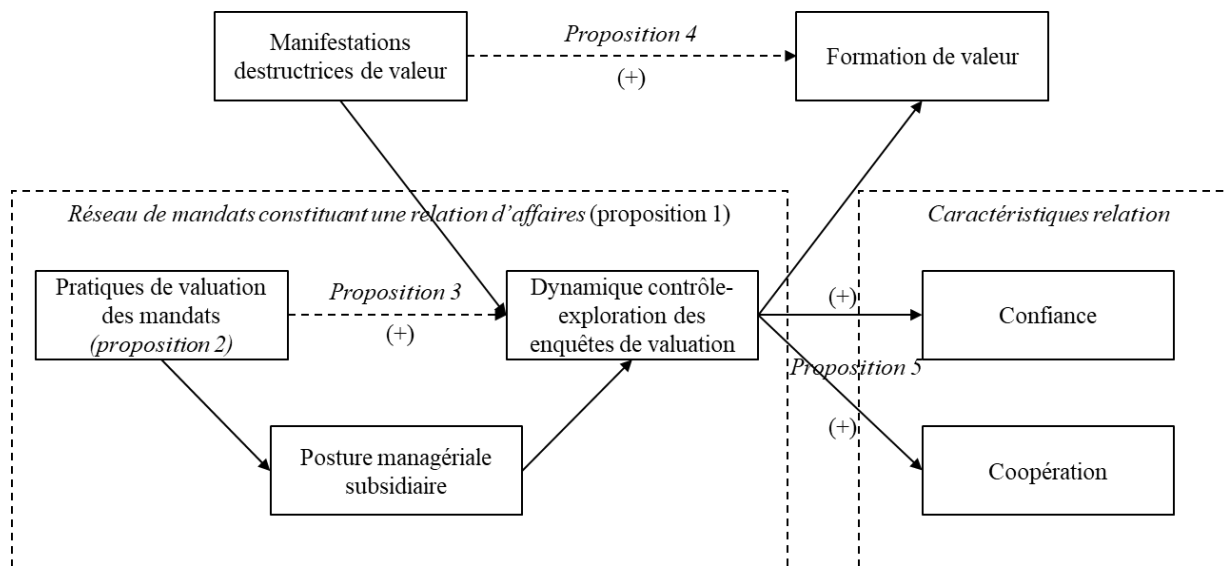
La dynamique contrôle-exploration des enquêtes de valuation favorise le traitement proactif des événements destructeurs de valeur, générant ainsi localement de la valeur d'une part, et de la confiance et de la coopération aux niveaux intra et inter-organisationnels d'autre part.

Proposition 5 :

La dynamique contrôle-exploration des enquêtes de valuation, appliquée à l'ensemble des relations d'agence constituant une relation d'affaires, favorise le développement de la confiance et de la coopération inter-organisationnelle sur la durée.

L'ensemble de ces propositions permet de modéliser un processus de développement de la coopération dans les relations d'affaires, au travers des pratiques de valuation et des enquêtes de valuation situées qu'elles génèrent, cf. figure 30 reproduite ci-dessous.

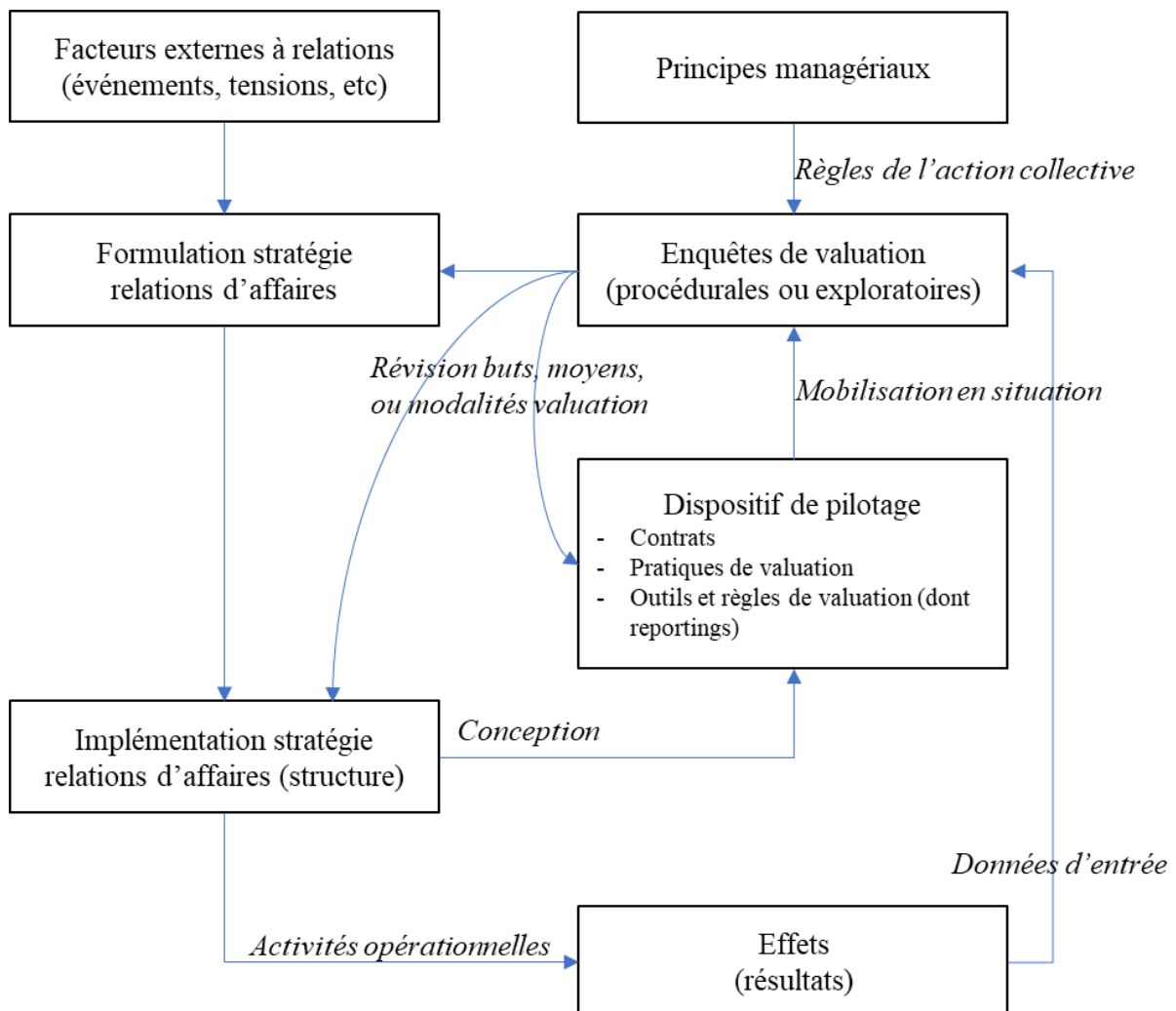
Figure 30. Processus de développement de la coopération dans les relations d'affaires



D'un point de vue plus pratique, nous proposons d'intégrer les résultats empiriques dans un schéma de pilotage des relations d'affaires. Ce schéma prend en compte trois éléments importants issus de notre étude. Tout d'abord, si les relations évoluent plus vite que le dispositif de pilotage, elles se dégradent, ce qui implique qu'il est nécessaire d'accorder les temporalités d'évolution des relations et du dispositif de pilotage associé. Une transformation efficace du dispositif de pilotage nécessite à la fois une articulation suffisante entre stratégie et mise en œuvre organisationnelle et opérationnelle, mais également un rythme d'évolution équivalent à celui des relations concernées, i.e. des effets de la mise en œuvre de la stratégie. Ensuite, le dispositif de pilotage étudié évolue de manière pertinente lorsque les managers en charge de le modifier mobilisent des principes cognitifs stables dans le temps : une posture managériale subsidiaire, des principes d'évaluation globale, de concertation entre mandants, d'amélioration continue et de routinisation. Il en résulte une attention particulière aux problèmes à résoudre (post intervention, tous les problèmes sont abordés à défaut d'être résolus), une plus grande compréhension et un plus grand intérêt de la direction pour ce qui se passe réellement sur le chantier, ainsi qu'une plus grande propension des directeurs à chercher des solutions satisfaisantes pour les parties impliquées plutôt que de décider unilatéralement de ne rien changer ou d'apporter des modifications peu satisfaisantes ou adaptées. Enfin, cette transformation croisée entre les relations de sous-traitance et le dispositif de pilotage associé constitue un processus incertain. Les transformations du dispositif de pilotage sont médiées par des enquêtes exploratoires, issues de situations inédites. Par définition, l'issue de ces enquêtes n'est pas déterminée à l'avance (Journé et Raulet-Croset 2012). De plus, chaque

enquête est un processus, qui se déroule sur un certain temps. Ce temps de résolution peut interférer avec d'autres temporalités (comme celles du chantier, d'une relation, d'un contrat, voire d'une carrière dans le cas étudié). Ces enquêtes peuvent donc générer de nouvelles situations inédites à gérer, nécessitant de nouvelles enquêtes exploratoires. Les principes managériaux, notamment la posture d'autorité mobilisée par les managers, influence le dispositif de pilotage via la gestion en situation des pratiques de valuation, soit au moment du déroulement des enquêtes de valuation générées par la mise en œuvre de ces pratiques. Les principes managériaux mobilisés sont ici considérés comme les règles vécues (à défaut d'être acceptées) d'action collective. L'incertitude liée au processus de transformation du dispositif est retranscrite sous la forme des différents effets possibles d'une enquête, qui peuvent impacter aussi bien la stratégie énoncée que l'organisation et le dispositif de pilotage déployés. Le schéma de pilotage résultant est reproduit ci-dessous.

Figure 31. Schéma de pilotage des relations d'affaires



Ces propositions amènent à ouvrir la discussion sur certains des concepts mobilisés tout au long de notre travail de recherche. Ainsi, la première proposition théorique interroge le caractère statique des relations d'agence dans la théorie de l'agence, et la question de la pertinence des frontières organisationnelles dans l'analyse des relations inter-organisationnelles. De même, les propositions théoriques concernant les pratiques de valuation des mandats soulignent l'intérêt des pratiques de valuation dans la littérature en gestion et en contrôle des RIO, et interrogent sur la faible place qu'elles y occupent. Également, la compréhension du mécanisme de la subsidiarité dans le fonctionnement des pratiques de valuation éclaire celle du fonctionnement des espaces de discussion.

Enfin, d'un point de vue pratique, l'ensemble des résultats de l'étude et de leur interprétation nous amène à développer un ensemble cohérent de recommandations pour mettre en place et animer un pilotage des relations d'affaires dans une logique partenariale. En écho à l'ingénierie des espaces de discussion (Detchessahar 2013), nous les intégrons dans une ingénierie des pratiques de valuation des mandats. Ces implications managériales sont centrées sur le développement de l'autonomie de chaque mandataire et la confiance mutuelle entre acteurs, groupes d'acteurs et organisations. Elles s'organisent autour de deux activités majeures, impliquant le réseau de mandats constituant les relations d'affaires : les indicateurs de performance et la communication dialogique, aux niveaux intra comme inter-organisationnels. Les routines de valorisation et d'évaluation de la valeur devraient permettre aux participants de passer leurs activités de communication, mesure, réflexion et délégation d'un mode procédural à un mode exploratoire lorsque cela est nécessaire. Cet effort nécessite et renforce l'autonomie et la confiance de chaque acteur ou groupe d'acteurs impliqué : les indicateurs de performance ne sont utiles que lorsqu'ils sont pertinents par rapport aux points d'attention et objectifs du moment ; le dialogue (comme opposé à un monologue hiérarchique ou technique) est ce qui permet aux différents acteurs de réexaminer, clarifier, et modifier ces indicateurs pour qu'ils restent pertinents. Nous distinguons trois éléments dans l'ingénierie proposée : les principes managériaux, qui en constituent les facteurs organisationnels et humains, l'outillage du dispositif de pilotage, qui traite de la dimension socio-technique, et l'orchestration du système organisationnel résultant, qui couvre les dimensions temporelle et stratégique, soit la dynamique du système intra et inter-organisationnel concerné.

1 CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTERATURE

Introduction du chapitre : pilotage de la performance industrielle sûre dans une logique RIO

Le point de départ de notre étude et de notre revue de littérature est le concept de *performance industrielle sûre*. Il est issu du courant académique portant sur les organisations à haute fiabilité (*high reliability organizations* ou HRO). Ce concept « vise à intégrer l'articulation entre l'objectif de sûreté et les autres objectifs industriels en mettant l'accent sur les processus, les acteurs et les objets qui permettent de réaliser cette articulation dans de bonnes conditions » (Journé et Tillement 2016, p. 178). L'attention du courant HRO est surtout focalisée vers le développement de la vigilance organisationnelle (Weick et al. 2008, Weick et Roberts 1993), de la culture de sûreté (Journé 2018, Vogus et al. 2010, Weick 1987), ou de la résilience organisationnelle (Linnenluecke 2017, Weick et Sutcliffe 2007, Wildavsky 1988). Le courant des HRO s'intéresse à la gestion des risques, des incertitudes et de la sûreté en priorité, et propose de considérer la fiabilité et la résilience comme dimensions de la performance organisationnelle (Hollnagel et al. 2009), mais se préoccupe peu d'autres dimensions de la performance industrielle ou organisationnelle plus classiques comme l'efficacité ou la productivité. En pratique il existe, entre les HRO et les organisations plus classiques, des organisations dites à *hauts risques*, marquées par une tension majeure entre « l'efficacité industrielle (gérer au plus juste) et la sûreté (éviter les accidents) » (Journé et Tillement 2016, p. 175), et inscrites dans des réseaux de sous-traitants et de partenaires plutôt qu'isolées dans leur fonctionnement (Farjoun et Starbuck 2007). Journé et Tillement soulignent que les HRO comme l'industrie nucléaire sont de plus en plus soumises à des pressions et des contraintes propres aux industries classiques ou à hauts risques. Leur évolution est marquée par le développement d'une tension majeure entre la recherche initiale de sûreté et de fiabilité d'un côté, et la recherche de performance industrielle de l'autre. Cela se traduit en pratique par le développement du recours à la sous-traitance et la recherche de réduction des coûts, et s'accompagne de l'intégration du fonctionnement par gestion de projets complexes, déployé ces vingt dernières années dans les organisations plus classiques.

D'un point de vue théorique, le concept de performance industrielle sûre s'inscrit dans la littérature sur le traitement des contradictions organisationnelles. Une contradiction est la coexistence de dynamiques et de principes ayant un effet opposé (Guedri et al. 2014). Elle est « instanciée dans des pratiques, des arrangements, et des objets » (Hargrave et Van de Ven 2017, p. 320). Une contradiction devient une tension lorsqu'elle fait l'objet d'une tentative de traitement, explicite ou non. La littérature recense de nombreuses tensions : entre efficacité et

fiabilité (cf. performance industrielle sûre), exploitation et exploration, compétition et coopération, structure et agence, missions privées et sociales des organisations, structures ou stratégies délibérées et émergentes (Hargrave et Van de Ven 2017), centralisation et décentralisation, opérationnel et stratégique, formel et informel (Guedri et al. 2014), rigidité et flexibilité, court terme et long terme (Das et Teng 2000). En fonction de la manière dont elle est traitée, une tension peut évoluer tour à tour en paradoxe ou en conflit.

Le paradoxe renvoie « à une situation dans laquelle la contradiction ne peut pas être résolue par le choix d'une option plutôt qu'une autre, les solutions se rejetant l'une l'autre et conduisant à un raisonnement circulaire sans fin (Perret et Josserand, 2003). Les contradictions sont ici irréconciliables » (Guedri et al. 2014, p. 14). Le paradoxe est défini comme la coexistence « [d']éléments contradictoires et pourtant interdépendants – éléments qui semblent logiques séparément mais absurdes et irrationnels quand ils apparaissent simultanément » (Lewis 2000, p. 760 in Hargrave et Van de Ven 2017, p. 322), ou plus succinctement comme l'expression de « contradictions durables, voire permanentes, entre des éléments qui apparemment s'excluent l'un l'autre mais coexistent malgré tout » (Quinn et Cameron 1988 in Grimand et al. 2018, p. 72). À l'inverse, l'enjeu d'un conflit est la domination d'un élément sur un autre, par le biais des acteurs qui les portent. La dimension politique y est centrale. En résumé, « l'approche par le paradoxe focalise sur la coexistence et la gestion en continu de tensions entre éléments opposés, tandis que l'approche dialectique considère ces mêmes tensions comme objets d'un conflit » (Hargrave et Van de Ven 2017, p. 321). Hargrave et Van de Ven proposent à ce sujet un modèle processuel du cadrage et du traitement des tensions : en fonction du *sensemaking* (recherche de sens, manière de percevoir et de formuler) et de la distribution du pouvoir entre les acteurs concernés, une tension est considérée comme un paradoxe, un conflit ou un mélange des deux. Ces tensions peuvent générer des effets positifs ou négatifs sur l'organisation, selon l'imbrication entre la dynamique de l'organisation et le cycle propre de chaque tension. Elles sont alors « régulées, combattues ou entretenues par des mécanismes organisationnels et structurels » (Guedri et al. 2014, p. 23).

Qu'on les nomme conflit ou paradoxe, les stratégies de traitement des tensions perçues et formulées peuvent être réparties en deux grandes catégories : défensives (ou réactives) et constructives (ou proactives). Les stratégies défensives cherchent à minimiser, résoudre ou faire disparaître les tensions, dans l'espoir de limiter les effets négatifs potentiels ou perçus. Dans le cas d'un conflit, il peut s'agir de chercher à faire dominer un élément contradictoire (mécanisme d'exclusion) ou à trouver un compromis temporairement satisfaisant, mais pas

nécessairement avantageux (mécanisme de discussion). Dans le cas d'un paradoxe, les acteurs peuvent au choix : rester dans le déni de la contradiction, chercher à régresser à une situation antérieure, séparer les deux éléments contradictoires (par cloisonnement temporel – alternance – ou spatial), supprimer un des deux éléments contradictoires (dilemme), trouver un point d'équilibre (négociation, recherche de compromis) (Grimand et al. 2018). Les stratégies constructives cherchent à entretenir (confrontation ou ajustement mutuel) voire transcender les tensions dans le cas de paradoxes, ou à les transformer dans le cas de conflits, afin « de tirer parti de leurs capacités à entretenir la dynamique des organisations » (Guedri et al. 2014, p. 16). La stratégie de transcendance des paradoxes et la résolution des conflits par intégration (plutôt que par domination ou négociation) sont proches, et cherchent à générer une synthèse en transformant les contradictions en un élément nouveau (Guedri et al. 2014). Cette synthèse peut ensuite potentiellement générer de nouvelles contradictions au sein de l'organisation.

Pour résumer, les tensions peuvent se manifester à différents niveaux (individuel, collectif, organisationnel, inter-organisationnel), et générer des effets positifs ou négatifs pour les organisations. Elles sont potentiellement l'objet de réponses défensives ou constructives. Ces dernières, orientées vers la recherche d'effets positifs des tensions, « sont à la fois rares et plus exigeantes » (Grimand et al. 2018, p. 73), et « requièrent une forte attention et une gestion prudente » (Guedri et al. 2014, p. 25).

Ainsi le concept de la performance industrielle sûre s'inscrit dans la littérature sur les tensions et leur traitement : la tension entre efficacité et fiabilité nécessite un traitement constructif (pour limiter voire éviter tout accident), par le dialogue. En effet, si elle est approchée comme un paradoxe, la tension est entretenue et les conflits qu'elle génère sont traités par négociation (stratégie d'ajustement mutuel) ; si elle est approchée comme un conflit, la résolution recherchée est l'intégration.

Conceptuellement, l'enjeu central de la performance industrielle sûre est le travail d'organisation ou d'articulation. Ces deux concepts proches, développés respectivement par Anselm Strauss et Gilbert de Terssac, renvoient à la « coordination d'activités de plusieurs groupes professionnels et de plusieurs ordres de tâches » (Grosjean et Lacoste 1999, p. 165 in Journé et Tillement 2016, p. 181). Le modèle théorique initial de la performance industrielle sûre, développé par Journé et Tillement (2016), place le travail d'articulation en interaction avec la résilience et la vigilance collective développés dans le cadre de l'approche HRO, et avec les dynamiques d'apprentissage communes aux HRO et aux organisations classiques. L'ancrage pragmatiste de ce concept intègre également la notion de socio-matérialité : les

objets-frontière jouent en situation réelle de travail un rôle à la fois dans le travail d'articulation ou d'organisation (cf. par exemple les espaces de discussion du travail, Detchessahar 2013), la vigilance collective (cf. par exemple la cognition située, Weick et Roberts 1993), et les dynamiques d'apprentissage (cf. par exemple l'évolution des possibilités d'action, Hawkins et al. 2017, Leonardi 2011).

Notre questionnaire gestionnaire initial est le suivant : le concept de performance sûre étant issu des travaux sur les organisations étendues à haute fiabilité et à hauts risques, serait-il possible de le généraliser à des organisations étendues se rapprochant du modèle classique, basé initialement sur la performance économique et industrielle, voire financière ? Nous revenons pour cela aux éléments constituant ce concept : d'une part la performance liée à une tension organisationnelle forte, entre des exigences de fiabilité et des exigences de productivité, et de l'autre le caractère distribué de la performance, via un réseau de relations d'affaires, et particulièrement de relations de sous-traitance d'une organisation focale. Il s'agit donc plus largement pour une organisation focale de générer de la valeur par le biais de relations d'affaires³. La fiabilité, la sûreté et la résilience ne sont alors plus que certaines dimensions parmi d'autres de la valeur. Afin de respecter le caractère pragmatiste et industriel du concept de performance industrielle sûre, nous proposons alors de nous intéresser à la formation de valeur par les relations de sous-traitance industrielle, et à son pilotage. Cette démarche implique de mobiliser la littérature en management stratégique, économie industrielle, marketing, et contrôle de gestion.

Une telle démarche fondée sur des concepts nécessite une revue plus explicative que compréhensive de la littérature (Rowe 2014) : l'objectif est de développer un cadre conceptuel du pilotage de la formation de valeur des relations de sous-traitance, actionnable en pratique, et correspondant à ce que le chercheur observe sur son terrain en parallèle (cf. méthodologie de recherche-intervention pragmatiste développée dans le chapitre 3). Cette revue de littérature, se rapprochant d'un développement théorique, ne cherche donc pas à être systématique dans l'analyse de la littérature mais à couvrir correctement les sujets ou domaines couverts. Ainsi, nous abordons successivement la notion de relation de sous-traitance (section 1), celle de sa formation de valeur (section 2), puis celle du pilotage du processus de formation de valeur (section 3). Cette revue permet de dégager un gap théorique entre processus de formation de valeur et pratiques de valuation des relations d'affaires. Nous développons ensuite un cadre conceptuel basé sur la théorie de la valuation de John Dewey

³ Voir par exemple Detchessahar (2017) pour une présentation des travaux de Robert Quinn faisant le lien entre gestion des tensions organisationnelles et performance.

(section 4), ce qui nous amène à formuler une problématique et des questions de recherche (conclusion du chapitre).

Plus précisément, la relation de sous-traitance est une quasi-intégration (Houssiaux 1957, Baudry 2013), soit une relation client-fournisseur particulière, entre marché et intégration : elle dure dans le temps mais reste substituable. Comme il s'agit d'une relation client-fournisseur, elle peut être considérée comme une relation d'agence entre organisations, elle-même constituée de relations d'agence (Eisenhardt 1989) ou de mandats (Girin 2016a/1995) entre acteurs intra et inter-organisationnels. Elle peut évoluer d'un comportement concurrent entre les contractants à un comportement collaboratif, au même titre que les relations inter-organisationnelles (Zhang et al. 2016). Un des éléments distinctifs des mandats est la présence de rendez-vous de suivi réguliers entre le mandant (ou principal dans le cadre du concept de relation d'agence) et le mandataire (ou agent), afin d'évaluer l'activité et les résultats du mandataire par rapport au mandat confié.

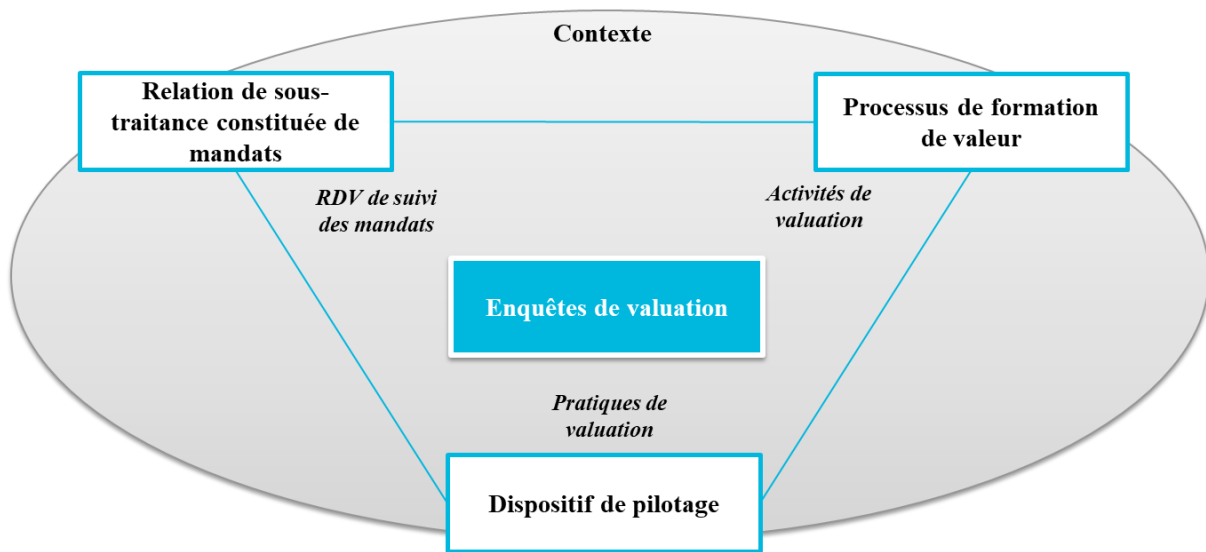
La valeur des relations d'affaires en général, et des relations inter-organisationnelles en particulier, est un construit complexe, qui met en jeu différents niveaux organisationnels : au niveau macro, la stratégie de chaque organisation et la dynamique des relations ; au niveau meso, les processus organisationnels liés à la formation de valeur et censés la faire traverser différents états (valeur potentielle, attendue, vécue, évaluée, etc) ; et au niveau micro, l'expérience des différents membres d'une organisation au travers de pratiques de valuation situées (Dewey 2011/1939, Ellway et Dean 2016, Gummerus 2013, Lorino 2018a, Vatin 2013). Elle résulte de l'imbrication d'une valeur d'échange initiale, de la valeur d'usage de ce qui a été échangé, et de la valeur de la relation en elle-même (Bowman et Ambrosini 2000, Harrison et al. 2010, Grönroos et Voima 2013, Ring et Van de Ven 1994, Eggert et al. 2019). Cette imbrication des objets et des états de la valeur des relations d'affaires est ainsi également temporelle : elle met en jeu la dynamique de l'organisation, de la relation, des épisodes d'échange, et des cycles professionnels des personnes impliquées (Oliveira et Lumineau 2018). La formation de valeur des relations d'affaires apparaît alors comme résultant à la fois d'un processus de formation de valeur et de pratiques situées, mais ne fait pas l'objet d'un modèle théorique unifié à date, y compris dans le cadre de l'approche de la stratégie comme processus et pratiques (Burgelman et al. 2018).

La notion de pilotage correspond à l'articulation proactive entre travail stratégique et travail opérationnel, en vue de générer de la valeur (Demeestère et al. 2017). En pratique, le pilotage est assuré via un système dédié, pour assurer la coordination de l'action collective. Ce système met en lien stratégie, actions de mise en œuvre, structure organisationnelle et

mesure de la performance par l'intermédiaire d'un dispositif de pilotage. Ce dernier est principalement constitué d'outils de gestion, de pratiques de valuation et de règles. Nous appliquons cette notion de pilotage au processus de formation de valeur des relations de sous-traitance, et plus généralement des relations d'affaires. Le système de pilotage résultant met en lien la valeur (d'usage, d'échange de la relation) avec la structure et la dynamique de la relation, ainsi que le contexte de cette dernière. La littérature sur la gestion ou le pilotage du processus de formation de valeur des relations d'affaires ne propose qu'une intégration partielle du processus de formation de valeur, ou qu'une partie des composantes liées au système de pilotage (voir par exemple Caglio et Ditillo 2008, 2021, Donada et al. 2020, Moeller et al. 2006). Cependant, elle fait ressortir l'importance de considérer la dimension temporelle et la dimension structurelle. Pour cela, divers auteurs estiment nécessaire de s'intéresser au niveau d'analyse micro des relations d'affaires, i.e. au niveau des relations d'agence composant leur structure. Cet élément est plus étudié du côté de la littérature en marketing, en considérant la valeur comme expérience et en cherchant à lier son évaluation et sa valorisation au processus de formation de valeur, notamment le sous-processus de co-création de valeur (Aarikka-Stenroos et Jaakkola 2012, Keränen et Jalkala 2013, Laamanen et Skålén 2015, Lambert et Enz 2012, Dowlatshahi 2000 in Le Dain et al. 2011, Makkonen et Olkkonen 2017). Pour autant, ces activités de valuation restent un impensé du pilotage ou de la gestion du processus de formation de valeur des relations d'affaires.

Nous identifions ainsi le gap théorique suivant : les approches du pilotage du processus de formation de valeur et de la gestion des pratiques de valuation se complètent, mais ne font pas l'objet d'un cadre théorique unifié. Ce cadre théorique devrait prendre en compte à la fois les multiples niveaux d'analyse des relations d'affaires et les dimensions cognitive, temporelle et politique. Nous remarquons 1/ que les relations de sous-traitance sont constituées de mandats, caractérisés par des rendez-vous de suivi, 2/ que le processus de formation de valeur est ponctué d'activités de valuation, et 3/ que le dispositif de pilotage associé est composé de pratiques de valuation. Les enquêtes de valuation, générées par les pratiques de valuation situées, constituent un point commun à ces trois éléments, eux-mêmes liés entre eux par le même contexte organisationnel (cf. Figure 1). Nous proposons alors de mobiliser la théorie de la valuation de John Dewey pour développer un cadre conceptuel considérant un pilotage intégrant la formation de valeur comme résultante d'un processus et de pratiques situées.

Figure 1. Piste de réponse au gap théorique identifié



Afin d’explorer la théorie de la valuation comme moyen de répondre au gap théorique identifié, nous développons un cadre conceptuel mobilisant divers concepts : le mandat (Girin 2016a/1995), l’enquête managériale (Journé et Raulet-Croset 2012) de valuation et sa dynamique contrôle-exploration (Lorino 2018b), la situation de gestion (Girin 2016c/1990, Journée et Raulet-Croset 2008), et la posture d’autorité managériale (van Baarle et al. 2021, Merceron 2017). L’activité de valuation intègre une action de valorisation, soit établir des fins attendues dans un contexte précis et les moyens à disposition ou à obtenir pour y arriver, et une action d’évaluation de leurs effets. Cela signifie que l’évaluation s’intéresse à la fois jusqu’où les fins atteintes ou vécues se rapprochent des fins attendues, et à la pertinence de suivre ces fins comme moyens pour tendre vers d’autres fins-en-vue ou désirs. En résumé, les fins et les moyens sont valorisés et évalués (Vatin 2013). Le processus de valuation commence et termine avec une action de valorisation, au travers d’un dialogue réflexif et situé, et implique toujours une action de commensuration par catégorisation par les participants à la situation, pour comparer les éléments valorisés avec des alternatives (ce qui aurait pu être, ce qui a déjà été, ce que d’autres ont fait dans des contextes similaires ou différents, etc) (Kornberger 2017). Cette activité de valuation est une enquête. Dans le cadre d’une relation d’agence, cette enquête de type managérial peut se dérouler selon deux modes : contrôle ou exploration. Le mode d’enquête de contrôle, routinier, est mobilisé lorsque la situation rencontrée par les acteurs d’un mandat est normale ou normalement perturbée : les acteurs mobilisent des modes de résolution déjà connus ; l’enquête ne peut aboutir qu’à une évolution des ressources ou des actions du mandataire, soit une révision de ses moyens. Le

mode d'enquête exploratoire est mobilisé lorsque la situation rencontrée est inédite pour les participants. Ce mode d'enquête nécessite de mobiliser plus d'attention et de coopération de la part des participants, afin d'une part de déterminer la nouvelle problématique à partir de perceptions initiales, et d'autre part de construire une réponse adaptée. En cas d'impossibilité pour les participants à la situation initiale de trouver ou de mettre en œuvre une solution à leur niveau, l'enquête exploratoire doit pouvoir être portée par le mandant concerné à son propre mandant. À l'issue de ce type d'enquête, les moyens du mandataire peuvent être révisés, mais les attentes du mandant et les outils de valuation peuvent également l'être. En termes d'exercice du pouvoir dans les relations d'autorité, les enquêtes de contrôle nécessitent que le mandant exerce son pouvoir légitime sur les mandataires, tandis que les enquêtes exploratoires nécessitent d'exercer un pouvoir avec les mandataires. Une posture d'autorité managériale subsidiaire apparaît comme nécessaire pour qu'un mandant passe d'un pouvoir sur à un pouvoir avec son mandataire en situation, afin de sélectionner le mode d'enquête approprié. Cependant, l'étude de la littérature, notamment des espaces de discussion du travail, ne permet pas de définir avec précision comment cette posture d'autorité subsidiaire facilite la dynamique contrôle-exploration des pratiques de valuation des mandats. Ce constat permet d'élaborer la problématique de recherche suivante : quels sont les facteurs organisationnels et humains, notamment sur les dimensions cognitives et politiques, qui contribuent à générer des enquêtes de valuation exploratoires lorsque la situation le nécessite ?

1.1 Qu'est-ce qu'une relation de sous-traitance industrielle ?

Le site de l'INSEE⁴ nous donne une définition claire de la sous-traitance industrielle :

La sous-traitance industrielle consiste, pour un « donneur d'ordres », à confier la réalisation à un « sous-traitant » (ou « preneur d'ordres »), d'une ou de plusieurs opérations de conception, d'élaboration, de fabrication, de mise en œuvre ou de maintenance du produit.

Ces opérations concernent un cycle de production déterminé. Le sous-traitant est tenu de se conformer exactement aux directives ou spécifications techniques (ou encore « cahier des charges ») que le donneur d'ordres arrête en dernier ressort.

Tazi (2010, p. 11) en repère une autre, concernant les marchés publics :

« La loi 75-1334 du premier décembre 1975 sur la sous-traitance, la définit comme l'opération par laquelle un entrepreneur confie par un sous-traité, et sous sa responsabilité, à une autre personne appelée sous-traitant tout ou partie de l'exécution du contrat d'entreprise ou du marché public, conclu avec le maître de l'ouvrage ».

Une définition plus récente de l'Afnor, publiée en 1987, est relevée par Duhautois et Perraudin (2010, p. 106). La sous-traitance couvre :

« Les opérations concernant, pour un cycle de production déterminé, une ou plusieurs opérations de conception, d'élaboration, de fabrication, de mise en œuvre ou de maintenance du produit en cause, dont une entreprise dite donneur d'ordres confie la réalisation à une entreprise dite sous-traitant ou preneur d'ordres, tenue de se conformer exactement aux directives ou spécifications techniques arrêtées en dernier ressort par le donneur d'ordres ».

De manière a-théorique, il est possible de catégoriser la sous-traitance en différents types, suivant trois axes (Tazi 2010).

Sur l'axe des moyens, la sous-traitance peut être de capacité ou de spécialité. La sous-traitance de capacité concerne une entreprise utilisatrice qui possède les moyens, capacités et compétences pour réaliser une activité ou un ensemble d'activités, mais qui fait le choix d'en confier une partie à un prestataire externe. Il s'agit d'une prestation permettant de renforcer l'activité du donneur d'ordre. À l'inverse, la sous-traitance de spécialité concerne une activité ou un ensemble d'activités que le donneur d'ordres ne sait pas ou ne sait plus réaliser lui-même. Dans le cas d'une entreprise qui possède les moyens pour réaliser une activité mais décide de s'en séparer et de recourir à la place à un sous-traitant de spécialité, on parle d'externalisation.

Sur l'axe de la localisation, une prestation de sous-traitance peut être réalisée sur un site du donneur d'ordres ou en dehors. Dans le premier cas, on parle de sous-traitance interne, et dans le second de sous-traitance externe.

⁴ <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1670>

Sur l'axe du degré de sous-traitance, la sous-traitance peut être réalisée avec des sous-traitants à rang unique, ou avec des sous-traitants en cascade. La sous-traitance à rang unique, ou en râteau, se définit par opposition à la sous-traitance en cascade. Cette dernière consiste pour un donneur d'ordres à confier un ensemble de prestations à un premier sous-traitant, qui en confie lui-même à un ou plusieurs autres sous-traitants.

Il s'agit donc pour une organisation de faire faire à une autre des activités qu'elle ne souhaite ou ne peut pas faire elle-même, tout en conservant la responsabilité technique et commerciale de ce que le sous-traitant fournit. Pour autant, la relation de sous-traitance elle-même ne ressort pas de ces définitions.

La suite de cette section aborde les différentes caractérisations théoriques de la relation de sous-traitance. La théorie des coûts de transaction ne définit pas directement la relation de sous-traitance, mais indirectement : il s'agit d'un des intermédiaires entre la hiérarchie et le marché (paragraphe 1). Cependant les disciplines du marketing, du management stratégique, et de l'économie industrielle s'intéressent aux relations de sous-traitance en tant qu'objet de recherche. Les relations de sous-traitance sont des relations client-fournisseur d'un type particulier, caractérisées par un niveau moyen d'interdépendance opérationnelle (contrairement à une relation de marché ou une relation intégrée) : de nombreux points de contact entre les contractants, une fréquence de transaction relativement élevée, et une durée de relation relativement longue (paragraphe 2). Comme toute relation d'affaires, le niveau de dépendance organisationnelle et la qualité de la relation peuvent varier. Lorsque qu'ils augmentent, on parle alors de relations inter-organisationnelles (RIO). La littérature sur les RIO, notamment entre client et fournisseur, propose différents types de catégorisation, synthétisés par Lefaix-Durand et al. (2006). En plus de la dépendance opérationnelle, de la qualité de la relation, et de la densité socio-temporelle, les auteurs identifient : la nature des activités déléguées, la dépendance potentiellement stratégique des deux parties, et la gouvernance (recouvrant mécanismes de contrôle et de coordination, et structuration de la relation voire d'un réseau) (paragraphe 3). Enfin en économie industrielle, les relations de sous-traitance sont conceptualisées comme des quasi-intégrations, assimilables à des relations d'agence entre le donneur d'ordres et le sous-traitant. Lorsqu'une même relation est poursuivie dans le temps par réitération voire augmentation de la fréquence des transactions, et que chaque partie adopte une posture relationnelle coopérative, elle peut devenir un partenariat, soit une quasi-intégration oblique (paragraphe 4).

1.1.1 C'est un intermédiaire entre la hiérarchie et le marché

Historiquement, la théorie économique explique la constitution des firmes comme manière de réduire les coûts de transaction entre des acteurs économiques interagissant sur un marché (Desreumaux 2015). Ces coûts de transaction sont définis comme l'ensemble des coûts (temps, argent) impliqués dans un échange ou une perspective d'échange (négociations) entre deux acteurs économiques. Une relation sur un marché est généralement de court terme, la coordination entre acteurs se faisant inconsciemment par les prix. Les coûts de recherche et de négociation avec des cocontractants sont donc importants. À l'inverse, une relation entre acteurs au sein d'une firme est caractérisée par des relations de long terme entre les agents économiques impliqués. Dans le cadre de la firme, la coordination entre agents n'est pas assurée par les prix mais par la hiérarchie et l'administration. Ce sont ces coordinations réglées qui augmentent le coût de transaction : plus le nombre d'activités à coordonner au sein de la firme est important, plus le coût de la coordination augmente. Autrement dit, la théorie des coûts de transaction explique l'existence des firmes comme réponse aux insuffisances de fonctionnement du marché. Pour autant, entre marché et hiérarchie, il existe un continuum de formes de relation entre deux acteurs économiques pour organiser ces transactions et diminuer leurs coûts, en fonction du degré de spécificité des actifs échangés et de la fréquence des transactions : la sous-traitance, soit le recours à un fournisseur récurrent, ou des formes hybrides d'organisation, comme les franchises ou les alliances.

Cette définition en creux de la relation de sous-traitance, comme un des intermédiaires se trouvant dans l'espace entre forme hybride et pur marché, ne permet pas pour autant de préciser beaucoup d'éléments la caractérisant. Les paragraphes suivants abordent alors la relation de sous-traitance sous trois angles. Tout d'abord, la relation de sous-traitance comme relation de marché client-fournisseur d'un type particulier, puis comme relation inter-organisationnelle particulière. En fin, en parallèle des travaux des économistes anglo-saxons sur les coûts de transaction, les économistes industriels français éclairent d'un point de vue historique le développement de la sous-traitance. Nous nous intéresserons en particulier aux travaux de Jacques Houssiaux (1957) autour du concept de quasi-intégration pour caractériser plus directement la relation de sous-traitance industrielle.

1.1.2 C'est une relation client-fournisseur

Certains chercheurs mobilisent la littérature sur les relations client-fournisseur pour analyser les relations de sous-traitance (Da Villa et Panizzolo 1996), et à l'inverse d'autres

considèrent des relations de sous-traitance pour contribuer à la littérature sur les relations client-fournisseur (Autry et Golicic 2010, Furlan et al. 2009).

La littérature en marketing propose une profusion de catégorisations et de classifications des relations client-fournisseur. La revue de littérature de Tangpong et al. (2015) sur le sujet identifie deux axes sur lesquels les typologies de relation client-fournisseur ont été proposées : les attributs relationnels, sur un continuum allant de la compétition au partenariat ; le pouvoir de chaque partie pour capturer la valeur d'échange, en fonction du niveau de dépendance d'une partie sur l'autre. Les attributs relationnels sont regroupés autour du construit nommé *relationnalisme*, et comprennent les normes relationnelles, l'échange d'information, la durée de la relation, la confiance et l'engagement. Les auteurs définissent ainsi le relationnalisme comme « le niveau de promotion par le client et le fournisseur de comportements qui maintiennent ou améliorent leur relation (Noordewier et al., 1990; Smith, 1998), et reflète les relations coopératives à long terme par opposition aux transactions ponctuelles de court terme ou aux relations de marché adversariales » (Tangpong et al. 2015, p. 160). Le concept de dépendance assimile ceux de pouvoir et d'investissements spécifiques : il intègre les investissements spécifiques et la spécificité des actifs par définition, et détermine la relation de pouvoir entre client et fournisseur ; une dépendance forte du client envers le fournisseur entraîne une asymétrie de pouvoir en faveur du fournisseur et inversement ; une interdépendance forte ou une absence de dépendance entraîne un équilibre du pouvoir entre les parties.

La contribution de Kim et Choi (2015) nuance celle de Tangpong et al. : les auteurs distinguent la *posture relationnelle* et *l'intensité relationnelle*, en remettant en question la dichotomie entre relation coopérative de long terme et relation adversariale de court terme. Ainsi la posture relationnelle regroupe les notions d'engagement, de confiance, de partage d'information, de normes relationnelles et de résolution de conflit, donnant alors une estimation de la qualité de la relation. L'intensité relationnelle, en lien avec les travaux de Granovetter sur les réseaux sociaux et la force des liens faibles, recouvre la fréquence des interactions, le niveau de spécificité des actifs impliqués, l'interdépendance opérationnelle, et la multiplicité. La multiplicité est définie comme « le nombre de domaines d'interaction différents entre firmes » (Kim et Choi 2015, p. 64). L'intensité relationnelle correspond ainsi à la dimension *dépendance* associée à la facette temporelle (fréquence des transactions, durée de la relation) de la dimension *relationnalisme* de Tangpong et al. Lorsque l'intensité relationnelle est forte et la posture relationnelle est tournée vers la coopération, la relation se retrouve dans le cas d'un fort niveau de relationnalisme et de dépendance mutuelle, à la fois

aux niveaux opérationnel et stratégique. À l'inverse, lorsque l'intensité relationnelle est faible et la posture tournée vers la compétition, les deux parties préfèrent rester dans le cadre de relations coordonnées par le marché : en cas de conflit, et grâce à une faible dépendance mutuelle, les deux parties s'organisent autour du contrat, soit en portant des réclamations en justice, soit en dénonçant le contrat et en rompant rapidement la relation. Deux autres catégories émergent de cette typologie. La première est celle d'une relation à intensité relationnelle forte mais posture adversariale. Dans ce cas de figure, les jeux de pouvoir basés sur le niveau de dépendance des parties sont activés : les deux parties ne pouvant facilement ou rapidement se séparer (par manque d'alternatives, réversibilité difficile des investissements spécifiques, ou aversion à la perte de fonds perdus), chacune des deux tente d'accaparer le plus de « parts du gâteau » possibles au détriment de l'autre, voire de saboter les opérations de l'autre (Zhang et al. 2016), au lieu de se retenir d'exercer son pouvoir et de développer ou maintenir une relation collaborative (Tangpong et al. 2015). La seconde catégorie est celle d'une relation à intensité relationnelle faible mais posture coopérative, également couverte par Tangpong et al. : les deux parties conservent leur autonomie respective, échangent peu ou ponctuellement, mais à chaque fois dans un esprit de collaboration.

La relation client-fournisseur est donc caractérisée sur trois dimensions : le niveau de dépendance de chaque partie envers l'autre, la posture relationnelle ou qualité de la relation, et la densité socio-temporelle des interactions (degré de multiplicité, fréquence des transactions, durée de la relation). C'est sur cette dernière dimension que Furlan et al. (2009, p. 938) distinguent une relation de sous-traitance « traditionnelle » d'une relation de marché ou d'un partenariat : elles comporteraient un niveau moyen d'interdépendance opérationnelle.

« Dans les relations de sous-traitance traditionnelles, l'acheteur conçoit intégralement la partie ou le composant, que le fournisseur fabrique. Le fournisseur ne réalise aucune activité de conception ou de développement et se contente de produire conformément aux spécifications de l'acheteur. Ces relations impliquent un certain degré de coordination et d'interaction entre les parties à cause de leur interdépendance en termes de production (ingénierie de production, logistique, etc). »

1.1.3 C'est une relation inter-organisationnelle

Les relations inter organisationnelles (RIO) sont considérées dans la littérature comme des partenariats entre au moins deux firmes (Dyer et Singh 1998, Ring et Van de Ven 1994). Anderson et Narus définissent une RIO comme un « processus dans lequel deux organisations forment au cours du temps des liens puissants et étendus, de type social, économique, de

service et technique, dans le but de réduire les coûts et/ou d'augmenter la valeur reçue et ainsi d'en tirer un bénéfice mutuel » (Lefaix-Durand et al. 2006, p. 206).

Les RIO se distinguent des relations de marché par le fait qu'elles soient spécifiques aux parties impliquées (i.e. non ou difficilement transférables), marquées par une coopération et une confiance mutuelle entre les parties, des investissements réciproques (faibles à importants), et des échanges relationnels. Ring et Van de Ven distinguent les échanges relationnels et les échanges transactionnels par la prise en compte des transactions passées et futures à chaque transaction. Sur le continuum marché-hiérarchie de la théorie des coûts de transaction, Ring et Van de Ven considèrent ainsi que les RIO représentent tout type d'échange relationnel entre le marché et la hiérarchie. Dwyer et al. (1987) notent qu'une RIO peut exister même en présence d'une asymétrie de pouvoir entre les parties. Dans ce cas, il ne s'agit pas d'une relation bilatérale, mais d'une relation maintenue par la volonté et les efforts de la firme ayant l'ascendant sur l'autre. On retrouve ici la même distinction que celle entre niveau de dépendance et posture relationnelle dans les relations client-fournisseur. Plus récemment, Lumineau et Oliveira (2018) soulignent que la définition d'une RIO est très large, qu'on la considère comme une relation maintenue par des organisations autonomes et conservant des intérêts distincts, ou comme une continuité d'échanges (transactions, flux, liaisons) entre des organisations dans leur environnement. Les RIO peuvent donc être caractérisées par quatre éléments structurants : les organisations impliquées, la relation elle-même, le temps et les processus organisationnels influençant ou influencés par les RIO, et le contexte de ces organisations et de cette relation, qu'il soit micro (acteurs, groupes) ou macro (industrie, pays). Les auteurs soulignent notamment un « angle mort » majeur pour chacun de ces éléments, qu'il devient nécessaire de prendre en compte lors de l'étude de RIOs. Chaque organisation impliquée dans une RIO est autonome. Les résultats d'une étude concernant une seule des deux parties ne peuvent alors pas être extrapolés à l'autre partie, et par extension à la dyade. De plus, comme la plupart des théories mobilisées pour étudier les RIOs se situent à un niveau d'analyse particulier, la plupart des études ne s'intéressent qu'à un seul niveau d'analyse. Pourtant, les RIOs constituent un phénomène processuel qui se développe à plusieurs niveaux, chacun exerçant une influence sur un autre, parfois simultanément : niveau macro (contexte national, industriel, organisationnel), niveau meso (collectif, département, processus organisationnel, relation), et niveau micro (individus, relations interpersonnelles). Les auteurs suggèrent alors d'intégrer les niveaux d'analyse complémentaires à celui lié à une problématique de recherche, notamment lorsque celle-ci concerne l'étude de mécanismes des RIOs, à l'instar des mécanismes liés au processus de pilotage des RIOs. Lumineau et Oliveira

soulignent également que le temps est généralement conceptualisé de manière unique dans les études sur les RIOs, alors que les RIOs font l'objet de multiples conceptions du temps : le temps linéaire, le temps d'un cycle voire d'un cycle de vie, le temps d'un épisode, ou d'un projet, le temps d'un événement. Toute étude s'attachant à approcher les RIOs de manière dynamique ou processuelle devrait donc prendre en compte l'ensemble des conceptualisations du temps appropriées plutôt qu'une seule. Enfin, les auteurs soulignent que les propriétés, dimensions ou caractéristiques d'une relation (qu'ils nomment *valence*), sont à la fois duales et multiples. Par exemple, la coopération et le conflit (valences respectivement positive et négative) coexistent au sein d'une même RIO : ces éléments ne sont pas mutuellement exclusifs mais sont aux deux extrémités d'un continuum de la coopération. À ce sujet, Oliveira et Lumineau (2019) recensent l'ensemble des valences négatives les plus courantes, insuffisamment abordées dans la littérature, qu'ils nomment le « côté obscur » (*dark side*) des RIOs. Via une étude de la littérature multidisciplinaire (management général, contrôle de gestion, éthique des affaires, marketing, supply chain), les auteurs recensent 3 manifestations majeures endommageant les RIOs, empiriquement liées entre elles : le conflit, l'opportunisme (comportement égoïste dissimulé), et les pratiques non éthiques (perception de comportement injuste : violation d'engagement ou confidentialité, falsification de données ou mensonge). Chacune de ces manifestations est étudiée sur une ou plusieurs dimensions, et comme phénomène observable ou potentiel. En lien avec la multiplicité des niveaux d'analyse des RIOs (Lumineau et Oliveira 2018), les antécédents et les modérateurs *ex-ante* de ces manifestations peuvent provenir du niveau macro (contexte national, industriel, organisationnel d'une des parties), du niveau meso (relation) ou du niveau micro (individu), tandis que les conséquences négatives et leurs modérateurs se situent aussi bien au niveau des organisations impliquées qu'au niveau de la relation ou des individus. L'intérêt majeur de prendre en compte l'ensemble de ces précisions est de produire des connaissances académiques robustes et précises et des contributions managériales pertinentes, reconnaissant l'hétérogénéité et la multiplicité du phénomène social que constituent les RIOs. Il est donc nécessaire de les considérer dans la suite de notre travail de recherche.

Barringer et Harrison (2000) identifient six formes de RIO, qu'ils classent par niveau de couplage. Un couplage fort signifie que les deux parties sont liées par des structures formelles, parfois en copropriété. Par opposition, un couplage faible signifie que les deux parties sont liées par moins de dépendance structurelle. Les joint-ventures, réseaux et consortiums font partie des RIO à couplage fort, et les alliances, associations professionnelles et entrelacements de comités de direction font partie des RIO à couplage faible. Parmigiani et

Rivera-Santos (2011) complètent cette liste avec les accords acheteur-fournisseur, les franchises, les licences, le co-branding, et les partenariats intersectoriels. Les relations de sous-traitance peuvent être impliquées dans des alliances, des joint-ventures, des accords acheteur-fournisseur, et des réseaux.

L'alliance est « un arrangement entre deux firmes ou plus, qui établit une relation d'échange mais qui n'implique pas de copropriété » (Barringer et Harrison 2000, p. 391). Il existe deux types d'alliance : l'alliance de marché et l'alliance technologique. La première implique des firmes souhaitant étendre leur marché, tandis que la seconde implique la coopération des parties dans certaines activités comme la R&D ou la fabrication. C'est cette dernière qui correspond aux activités liées à la sous-traitance, qu'elle soit purement technique ou intégrant d'autres activités du donneur d'ordres dans le développement de ses produits ou services (Calvi et al. 2005, Calvi 2002 in Mazaud 2007).

Schématiquement, la joint-venture est une alliance matérialisée sous forme d'une organisation commune, constituée par les ressources et investissements de chaque partie impliquée. Les revues de littérature existantes sur les accords acheteur-fournisseur suggèrent qu'ils sont assimilables à des alliances (Parmigiani et Rivera-Santos 2011).

Le réseau est une forme de coopération entre une entreprise centrale, productrice d'un produit fini, et la constellation d'autres entreprises sur lesquelles elle s'appuie pour réaliser voire concevoir ce produit. Cette coopération est liée à la mise en œuvre de contrats sociaux plus que de contrats légaux. Dans cette configuration « moyeu-roue », l'entreprise centrale (moyeu) coordonne l'ensemble des activités des organisations liées (roue). En ce sens, il est également possible de décrire la firme centrale comme firme-architecte (Mazaud 2006). La firme-architecte peut assurer les fonctions de coordination de son réseau suivant deux approches (Frigant 2005). La première correspond au modèle de « main évanescence (*vanishing hand*) » proposé par Langlois : le travail de développement et de fabrication du produit final est divisé en modules, les plus indépendants possibles ; l'architecte suit alors la logique principale d'un donneur d'ordres, en sous-traitant certains modules. La seconde est celle de l'intégration système, où l'architecte développe des « relations partenariales avec les fournisseurs des sous-ensembles les plus stratégiques, il s'agit donc d'alliances de type stratégique » (Mazaud 2006, p. 5). L'auteur précise qu'en pratique, ces deux approches de la coordination coexistent au sein de la même firme-architecte, en fonction des caractéristiques du sous-ensemble délégué (stratégique ou non). Dans ce cadre de la firme-réseau, les relations architecte-contributeur correspondent à des relations client-fournisseur, intégrant les relations de sous-traitance.

Le fait qu'une relation de sous-traitance puisse être considérée comme une relation client-fournisseur, une partie d'un réseau d'entreprises, voire une alliance ou une joint-venture lorsqu'elle évolue vers une forme partenariale, permet de mobiliser l'ensemble de la littérature académique sur ces objets.

1.1.4 C'est une quasi-intégration

A l'inverse des approches généralistes (RIO) voire verticales (relations client-fournisseur) issues de la théorie des coûts de transaction et de la zone située entre la hiérarchie et le marché, une approche centrée sur le phénomène empirique que constituent les relations de sous-traitance fait émerger d'autres particularités de ce type de relation. Calvi et al. (2014) soulignent ainsi que dès les années 50, les économistes industriels s'intéressent aux relations de sous-traitance, et constatent qu'une collaboration entre donneur d'ordres et sous-traitant peut générer de la valeur pour les parties concernées, voire pour toute une industrie lorsque cette manière de piloter les relations est pratiquée. Pour autant, « [l]e développement d'un courant de pensée propre à étudier ce phénomène collaboratif va être ralenti par la domination de la pensée *williamsonienne* qui émerge dès le milieu des années 1970 (Williamson, 1975, 1979). En effet, dans sa version initiale, la théorie des coûts de transaction contribue à ancrer une vision bipolaire (hiérarchie ou marché) de l'agencement des activités économiques mobilisées par l'entreprise » (Calvi et al. 2014, p. 68). Il faut attendre les années 90 pour que l'analyse de la collaboration et de la coopération entre firmes soit revitalisée. En effet, ces années sont marquées d'une part par le développement de cadres théoriques adaptés à ces phénomènes (théorie des ressources, compétence relationnelle, capacités dynamiques, réseaux stratégiques, réseaux sociaux), et d'autre part par l'importation et la « médiatisation du modèle japonais observé dans l'industrie automobile en matière de relations entre clients et fournisseurs » (*ibid*, p. 69). Ce modèle, notamment analysé par Aoki (1986, 1990), suscite un engouement managérial et scientifique pour le *partenariat vertical*. Il est d'ailleurs intéressant de souligner que Aoki parle de *quasi intégration* pour caractériser les relations client-fournisseur collaboratives sur la durée, sans avoir consulté les travaux de Houssiaux sur le sujet (Baudry 2013).

Houssiaux (1957) évoque comme point de départ de son analyse les conditions d'existence des relations de sous-traitance en France : dans les années 20, les constructeurs automobile cherchent à mettre en œuvre la production de grandes séries, mais dans un contexte où les marchés de fournisseurs n'existent pas encore et où l'intégration d'activités

manquantes reste difficile. Ces constructeurs se tournent alors vers les entreprises proches, aussi bien géographiquement que socialement : « les relations habituelles de voisinage, de famille et de milieu social tenaient lieu de marché entre clients et fournisseurs » (*ibid*, p. 221). Ces relations perdurent malgré l'évolution du contexte et la possibilité pour ces mêmes constructeurs automobiles d'internaliser des capacités de production par intégration ou de recourir à de nouveaux marchés de fournisseurs. Ce sont ces relations que Houssiaux nomme quasi-intégration. Il la définit comme « les relations suivies de marché entre des entreprises indépendantes situées à des stades de production différents » (*ibid*, p. 222). Ces relations sont caractérisées à la fois par des éléments de marché et des éléments d'intégration : les éléments de marché se retrouvent dans l'indépendance juridique des parties et dans les processus d'achat (appel d'offres, négociations contractuelles, gestion des conflits, renouvellement de contrat) ; les éléments d'intégration se retrouvent au niveau des activités opérationnelles (régularité des flux et des échanges, fréquentes discussions sur la dimension technique, comme les méthodes, les gammes, les délais). On retrouve dans ces éléments d'intégration au niveau technique l'idée d'un niveau moyen de dépendance opérationnelle caractéristique de relations de sous-traitance (Furlan et al. 2009). Pour Houssiaux, une relation de sous-traitance doit reposer sur deux principes distincts pour relever de la quasi-intégration. En premier lieu, selon un principe de substitution, le donneur d'ordres doit déléguer la partie technique de ses responsabilités au sous-traitant pour que ce dernier puisse réaliser un travail précis. Le donneur d'ordres conserve néanmoins sa responsabilité générale pour l'activité déléguée. En second lieu, selon un principe de lien durable, cette substitution doit être répétée dans le temps et ne pas seulement être occasionnelle. Baudry (2013) souligne qu'à l'exception d'Aoki, d'autres auteurs comme Blois en 1972 ou Monterverde et Teece en 1982 mobilisent le concept de quasi-intégration, mais pour désigner l'ensemble des formes d'organisation intermédiaires entre la firme et le marché (comme joint-ventures, alliances stratégiques ou franchises) et non la seule sous-traitance industrielle. Parallèlement à Houssiaux, Aoki analyse le fonctionnement des relations de sous-traitance dans l'économie japonaise. Sa conception de la quasi-intégration est similaire : la relation de sous-traitance est caractérisée par une intégration du sous-traitant sur la dimension technique, une forte autonomie de celui-ci, et une relation plus spécifique et plus durable que la relation de court terme (*spot contracting*).

Au total, on retiendra de l'étude d'Aoki deux points de comparaison avec Houssiaux. Le premier, le plus fondamental peut être, est le choix du même concept, la quasi-intégration, pour désigner (i) une zone intermédiaire entre le marché et l'intégration, et (ii) la relation de sous-traitance industrielle, avec les

mêmes caractéristiques principales, à savoir la nature intégrée de la relation qui se conjugue avec une grande autonomie des firmes fournisseurs, la substitution et le lien durable. (Baudry 2013, p. 18)

Baudry développe la caractérisation des relations de sous-traitance, et montre que la confiance, l'autorité (hiérarchique) et le contrat constituent trois mécanismes complémentaires de coordination des relations de sous-traitance (Baudry 1992). Il développe également une distinction entre une relation de sous-traitance 'classique' ou concurrente, et une relation de sous-traitance basée sur la coopération et la collaboration telle que la décrivent Houssiaux et Aoki dans leurs travaux. Ainsi la relation de sous-traitance concurrente est considérée comme une quasi-intégration verticale, et la relation de sous-traitance collaborative ou communautaire comme un partenariat vertical, ou une quasi-intégration oblique (Baudry 1995 in Mazaud 2007). Les relations de sous-traitance concurrentes sont des « relations brèves et rigides, reposant essentiellement sur une logique marchande, au sein desquelles le donneur d'ordres conserve la maîtrise totale de la conception du produit et transmet hiérarchiquement au sous-traitant, le minimum d'informations nécessaires » (Mazaud 2007, p. 58). Baudry qualifie la coordination réalisée par le donneur d'ordres d'autoritaire. Cette autorité correspond à une stratégie égoïste (cf. théorie des jeux, voir par exemple Jones 1995), et se base sur trois mécanismes : le contrat, le pouvoir de contrôle du donneur d'ordres, et la mise en concurrence. A l'inverse, la quasi-intégration oblique est caractérisée par une plus grande autonomie du sous-traitant et se base sur une stratégie de coopération : « le donneur d'ordres se contente de définir les spécifications, à charge pour le sous-traitant de concevoir et de développer son produit » (Mazaud 2007, p. 59). Les deux principaux mécanismes de coordination identifiés sont les incitations et la confiance, mobilisés dans la durée. Plus particulièrement, générer de la confiance contribue à développer des normes non-contractuelles d'engagement et de réciprocité, ce qui permet de pallier l'inévitable incomplétude du contrat.

L'implication majeure de cette caractérisation de la relation de sous-traitance comme quasi-intégration est la possibilité de la considérer comme une relation d'agence, indépendamment de la question des limites des entreprises impliquées et du niveau d'intégration. En effet, dans une relation d'agence (Eisenhardt 1989, Girin 2016a/1995), un *principal* (mandant en français) délègue l'exécution d'un travail à un *agent* (mandataire en français). Suivant cette définition, il n'est pas nécessaire de spécifier le degré d'explicitation du travail délégué (élevé pour la quasi-intégration verticale, faible pour la quasi-intégration oblique), et l'autonomie et les intérêts propres de l'exécutant sont reconnus. La théorie de l'agence se base sur des postulats d'intérêt personnel, de rationalité limitée et d'aversion au

risque concernant l'humain. Ces propriétés attribuées à l'agent constituent ainsi un des deux principaux problèmes que cette théorie s'attache à résoudre, notamment en s'intéressant au contrat entre les parties (Eisenhardt 1989). Nous opérons donc bien ici une distinction entre la théorie de l'agence et le concept de relation d'agence dans le cadre de la description des relations de sous-traitance, en nous intéressant uniquement à la relation d'agence.

Si au départ une relation de sous-traitance est caractérisée par une dépendance opérationnelle réciproque, indépendamment de la qualité de la relation, elle a simplement besoin d'être gérée par le donneur d'ordres, ce dernier ayant l'ascendant hiérarchique et technique nécessaire sur le sous-traitant. Cependant, dès lors qu'une des deux parties cherche à évaluer la possibilité de passer à une forme plus partenariale de la sous-traitance pour générer plus de valeur pour elle, et accessoirement pour l'autre, la dimension stratégique et la question de la valeur émergent. Il ne s'agit plus alors de simplement gérer le sous-traitant mais de manager ou piloter la relation et la valeur qu'elle génère. Par piloter, nous entendons ici articuler stratégie et opérations (Demeestère et al. 2017), en lien avec les notions de valeur et de performance. Les sections suivantes abordent donc d'abord la question de la valeur dans les RIO, puis la question du pilotage de la relation.

1.2 Les relations de sous-traitance et leur valeur : une perspective stratégique, dynamique, processuelle et située

Dans cette section, nous approchons les relations de sous-traitance comme des relations d'affaires, pouvant évoluer sous forme de relations inter-organisationnelles (RIO). Lorsque des organisations décident de développer des RIO, c'est pour générer de la valeur. La notion de valeur des RIO est un construit complexe. En effet, la valeur d'une RIO est en fait l'imbrication de la valeur d'échange initiale, la valeur d'usage de ce qui a été échangé, et la valeur de la relation en elle-même. Ces valeurs sont déterminées à la fois suivant l'expérience individuelle et collective qui en est faite, au travers de pratiques de valuation situées, et suivant des processus organisationnels chargés de les faire passer par différents états (valeur potentielle, attendue, vécue, évaluée, etc). Cette imbrication des objets et des états de la valeur des RIO est à la fois spatiale et temporelle : elle met en jeu les différents niveaux et fonctions de l'organisation au travers des entités qui composent et des processus qui traversent l'organisation et la relation, ainsi que la dynamique de l'organisation, de la relation, des épisodes d'échange, et des cycles professionnels des personnes impliquées. Le pilotage des RIO et du processus de formation de valeur associé nécessite donc de respecter cette complexité, d'un point de vue aussi bien pratique que théorique.

Nous abordons initialement les RIO sous l'angle de leur utilité stratégique (paragraphe 1). Dans ce domaine, de nombreuses recherches considèrent les RIO comme des entités statiques, générant une valeur objective, de nature tangible et économique. Cependant une part croissante de la littérature en sciences de gestion remet en question cette approche, notamment le fait que la valeur est également le fruit de l'expérience de l'utilisateur et qu'elle dépend de ses attentes et de ses préférences. Nous pouvons regrouper ces approches sur trois dimensions, que nous explorons dans les paragraphes suivants. La valeur des RIO est un construit complexe (paragraphe 2), qui met en jeu différents niveaux organisationnels : au niveau macro, la dynamique des relations (paragraphe 3) ; au niveau meso, les processus organisationnels liés à la formation de valeur (paragraphe 4) ; et au niveau micro, l'expérience des différents membres d'une organisation au travers de pratiques de valuation situées (paragraphe 5). L'ensemble de ces éléments nous invite à aborder la formation de valeur des RIO comme résultant de processus et de pratiques (paragraphe 6).

1.2.1 L'objectif stratégique des relations inter-organisationnelles est de générer de la valeur pour chaque organisation impliquée

La notion de valeur dépasse forcément les frontières d'une seule organisation : la *Resource Based View* (RBV) s'intéresse principalement aux phénomènes intra organisationnels ; pourtant, ses contributeurs reconnaissent qu'une firme a besoin de s'appuyer sur au moins quelques fournisseurs pour produire des biens ou services perçus comme utiles ou bénéfiques pour ses clients. Dans leur article de référence, Bowman et Ambrosini (2000) proposent une théorie de la valeur centrée sur la définition de la valeur en stratégie. Au moment d'une vente ou d'une transaction, la valeur réalisée « possède à la fois une *valeur d'échange* et une *valeur d'usage* » (2000, p. 4). La valeur d'usage, subjective, est perçue et « définie par les clients, en fonction de leurs perceptions de l'utilité du produit en vente. La valeur monétaire totale est le montant que le client est *prêt* à payer pour le produit. La *valeur d'échange* est réalisée quand le produit est vendu. C'est le montant payé par l'acheteur au producteur pour la valeur d'usage perçue » (idem).

Bowman et Ambrosini soulignent que la valeur des relations inter-organisationnelles (RIO) est générée au travers d'un processus à deux étapes, impliquant la création de valeur et la capture de valeur. Depuis, un important courant de recherche s'est intéressé à ces deux phénomènes imbriqués (Bowman et Ambrosini 2010, Di Gregorio 2013, Garcia-Castro et Aguilera 2015, Lepak et al. 2007, Lieberman et al. 2017, Minerbo et al. 2021, Pitelis 2009). Bowman et Ambrosini rappellent que la valeur peut être aussi bien créée que détruite. En fonction du type de contrat social liant deux firmes ou plus (basé sur le pouvoir de négociation de chaque partie prenante, les droits de propriété, ou la gestion pour les parties prenantes), Garcia-Castro et Aguilera suggèrent d'intégrer la capture de la valeur dans le phénomène plus englobant d'appropriation de la valeur.

La relation entre le fournisseur et la firme focale est ainsi décrite comme une manière de générer de la valeur pour la firme focale : elle utilise et transforme cette valeur via le travail interne, pour proposer des biens et des services aidant ses clients à générer leur propre valeur, et ainsi de suite. Ce second processus est la production de valeur par la firme focale, qui peut être comprise soit comme une manière de générer une utilité pour ses parties prenantes (Jones et al. 2018, Tantalo et Priem 2016), soit comme une manière de développer son propre bien-être ou bonheur (Garriga 2014, Harrison et Wicks 2013, Linden et Freeman 2017).

D'un point de vue théorique, Barringer et Harrison (2000, p. 367) montrent que six paradigmes théoriques, classés sur un axe de logique économique vs logique comportementale, « expliquent la formation de relations inter organisationnelles, incluant l'économie des coûts de transaction, la dépendance à la ressource, le choix stratégique, la théorie des parties prenantes, l'apprentissage organisationnel, et la théorie institutionnelle ». Là encore, à part la perspective institutionnelle – selon laquelle les organisations forment des RIO sous pression isomorphique – toutes les autres perspectives impliquent la création et l'appropriation de valeur, y compris l'apprentissage organisationnel. En effet la logique pour les RIO dans la perspective de l'apprentissage organisationnel est la suivante : « Absorber autant de connaissances que possible des partenaires [inter organisationnels], pour augmenter les compétences organisationnelles et finalement ajouter de la valeur à l'organisation » (Barringer et Harrison 2000, p. 370).

En résumé, que ce soit dans la littérature en management stratégique, en management de la supply chain ou en marketing, les experts académiques mobilisent des vocabulaires distincts mais se rejoignent sur le fait que les RIO servent des objectifs de formation de valeur pour les organisations impliquées (Lefaix-Durand et al. 2006). Dans le prochain paragraphe, nous détaillons ce que signifie cette notion de valeur des RIO, en nous intéressant aux multiples dimensions de ce construit.

1.2.2 La valeur des RIO est un construit à plusieurs niveaux et plusieurs dimensions

Nous nous basons principalement sur le travail d'études en organisation, stratégie et marketing, ainsi que sur le travail conceptuel issu de la théorie des parties prenantes, pour proposer une description exhaustive (du moins étendue) de la valeur des RIO.

Les objectifs de valeur d'une RIO peuvent avoir pour objet autant la relation elle-même que les transactions qu'elle permet ou que l'organisation impliquée : « la valeur peut être créée pour les deux acteurs impliqués, qui ne doit pas nécessairement être la même. De plus, la relation elle-même peut avoir de la valeur » (Ritter et Gemünden 2003, p. 694). Autrement dit, la RIO constitue aussi bien un moyen en vue d'une fin, qu'une fin en soi. Harrison et Barringer (2000) notent que du point de vue d'une firme focale, une RIO peut servir à échanger des ressources, réduire les coûts de production et de transaction, augmenter la croissance ou le profit, satisfaire ses parties prenantes, ou contribuer aux processus d'apprentissage, de légitimité ou de mimétisme. La relation en elle-même peut contribuer au développement des produits ou services de la firme focale, au partage des coûts et des risques,

aux économies d'échelle, ou à la neutralisation ou au blocage des concurrents. Au-delà des éléments tangibles échangés lors de transactions (biens et services), Ring et Van de Ven (1994) soulignent qu'une transaction est également le lieu d'échange d'éléments intangibles, comme la réciprocité et l'équité de traitement. En marketing, Eggert et al. (2006) proposent de répartir la valeur d'une RIO en trois catégories : les opérations internes de chaque organisation impliquée (réduction des délais de commercialisation, accès au savoir-faire du partenaire), le processus d'approvisionnement (via les interactions personnelles et la notion de service associé à la relation), et l'offre de base (qualité du bien ou du service échangé, performance de la livraison).

Les universitaires en marketing ajoutent des niveaux de qualification à la conceptualisation de la valeur dans le contexte business-to-business (B2B). Eggert et al. (2019, p. 14), en cohérence avec la littérature en management stratégique et en se basant sur les travaux d'Adam Smith, distinguent deux principales significations : « la valeur d'échange, comme reflétée dans les prix du marché, représente la conceptualisation objective de la valeur (soit le pouvoir d'acheter d'autres biens). La valeur d'usage, de l'autre côté, contribue à la réalisation d'un objectif (soit l'utilité) donc représentant une conceptualisation subjective de la valeur ». À l'intérieur d'une transaction, qui peut être identifiée comme un épisode d'une relation, la valeur d'usage et la valeur d'échange sont temporairement liées. La valeur d'échange est ensuite réalisée à l'issue de la transaction, et cette valeur d'échange est transformée en valeur d'usage expérientielle pour la firme acheteuse, au travers de ses ressources et de ses capacités internes.

Comme la valeur d'usage est vécue et peut changer au cours du temps, elle intègre une dimension temporelle de ses différents états : chaque épisode de relation ou épisode stratégique est caractérisé par la valeur potentielle ou attendue, orientée vers le futur, la valeur produite ou réalisée, orientée vers le présent, et la valeur vécue ou évaluée, orientée vers le passé. Cependant, il existe différents noms pour un même état : par exemple, Harrison et Wicks (2013) font référence à l'*utilité* et au *bonheur* des parties prenantes de la firme quand Harrison et al. (2010) mobilisent respectivement les termes de *fonction d'utilité* et *bien-être*, et Eggert et al. (2019) les notions de *valeur d'usage attendue* et *value d'usage vécue* du client de la firme. Aujourd'hui, il n'existe pas de consensus académique ou de tentative de clarification. À la place, certains auteurs indiquent que « ce qui importe le plus ici est que les auteurs définissent au début de leur manuscrit les principaux concepts [liés à la valeur] et comment ils seront utilisés, sans supposer que les lecteurs sont familiers avec le vocabulaire » (Kohtamäki et Partanen 2016, p. 9).

D'un point de vue spatial ou social, les experts en marketing et en stratégie ont étudié en détail l'influence de la création et de l'appropriation de valeur d'une firme sur les actions de l'autre, que ce soit au travers d'interactions indirectes à l'intérieur d'une firme, ou au travers d'interactions entre les praticiens des deux firmes. Grönroos et Voima (2013) nomment « sphère indépendante » les espaces d'interactions indirectes qui affectent la valeur de la relation ou la transaction. La « sphère jointe » est constituée des espaces d'interaction directe. C'est seulement dans la sphère jointe que des activités collaboratives (comme la co-création et la co-production de valeur) peuvent avoir lieu. La création de valeur collaborative ou réciproque constitue ainsi le centre d'intérêt d'importants courants de recherche, comme la logique Service-Dominant (Vargo et Lusch 2016), la vue relationnelle (Dyer et al. 2018, Dyer et Singh 1998), ou la théorie des parties prenantes (Freeman et al. 2020, Jones et al. 2018). Dans la sphère jointe, Corsaro (2019) identifie cinq processus de formation de valeur interconnectés : la co-création de valeur, la représentation de la valeur, la mesure de la valeur, la communication de la valeur, et l'appropriation de la valeur ; Kohtamäki et Rajala (2016) relie le processus de co-création de valeur d'usage au processus de co-production de proposition de valeur d'échange.

Ainsi pour une firme impliquée dans une RIO, que le partenaire soit un fournisseur, un concurrent ou un client (Freeman et McVea 2001), la notion de valeur peut être appliquée à au moins trois objets de référence : la firme focale elle-même, la relation, la transaction. Or d'un point de vue social, ce n'est pas la firme qui réalise des opérations sur ou autour de la valeur, mais les membres qui la composent. Ces praticiens (directeurs, lignes fonctionnelles, managers intermédiaires, managers de proximité, opérateurs) agissent à leur niveau (stratégique, opérationnel, intermédiaire) et interagissent en interne ou avec les praticiens du partenaire. Chaque praticien approche la valeur de la RIO suivant certains objets de référence, en regard de certaines activités liées à la formation et l'appropriation de la valeur, et en focalisant sur au moins un des états de la valeur (valeur potentielle, attendue, produite, réalisée par échange, vécue par usage).

Le Tableau 1 montre la répartition de différents objectifs stratégiques liés aux RIO en fonction de leur objet de référence, et propose d'y appliquer les espaces organisationnels et les états de la valeur identifiés. Une approche de la valeur comme processus peut permettre de mieux visualiser les états de la valeur des RIO et les lieux d'interaction associés.

Tableau 1. Dimensions de la valeur d'une RIO pour une firme focale

Objet de référence de la valeur	Firme focale	Relation	Transaction
Nature de la valeur (objectifs, bénéfices de la relation, avantage potentiel)	Echange de ressource (RBV), minimisation des coûts de production et de transaction (flexibilité), profit, croissance, satisfaction des objectifs des parties prenantes, apprentissage organisationnel, légitimité ou mimétisme (Harrison et Barringer, 2000) Opérations internes : savoir-faire de l'autre firme, délai de commercialisation (Eggert et al. 2006)	Développement de produit ou service, partage des coûts et des risques, lobbying collectif, économies d'échelle, neutralisation ou blocage de concurrents (Harrison et Barringer, 2000) Affiliation entre les partenaires, renfort de l'attention aux intérêts de l'autre partie (Harrison et Wicks, 2013) Processus d'approvisionnement : service support, interactions personnelles (Eggert et al., 2006)	Offre de base : qualité du produit, performance de la livraison (Eggert et al., 2006) Actifs tangibles (biens et services) et intangibles (réciprocité, traitement équitable) (Ring et Van de Ven, 1994)
Niveau organisationnel	Stratégique	Intermédiaire	Opérationnel
Etats de la valeur	Valeur d'usage attendue et vécue Proposition de valeur (pour clients, actionnaires, autres parties prenantes) attendue, produite		Valeur d'échange attendue, réalisée et vécue
Processus de formation de valeur	Appropriation de valeur	Création de valeur	Appropriation de valeur
Espace d'interaction	Sphère indépendante (expérience valeur d'usage et production proposition de valeur) Sphère jointe (co-expérience valeur d'usage et coproduction proposition de valeur)		Sphère jointe (réalisation valeur d'échange)

1.2.3 La RIO est une relation dynamique : son état évolue en fonction de l'évaluation de la valeur et la révision des objectifs de valeur

Comme vu précédemment, l'objectif de valeur d'une RIO est lié aux objectifs stratégiques de la firme. Donc en cas de révision de la stratégie de la firme, l'objectif de valeur de la RIO peut être modifié, amenant à une évolution du contrat social voire de la structure de cette dernière. Nous nous basons notamment sur les travaux de Zhang et al. (2016) concernant l'approche marketing dynamique de la valeur des relations client-fournisseur. Nous les complétons par trois des treize conceptualisations de référence que les auteurs mobilisent : le cycle de vie des relations client-fournisseur coopératives de Dwyer et al. (1987) et son test par Jap et Anderson (2007), et le modèle intégré de Wilson (1995).

Dans leur article de référence, Dwyer et al. (1987) avancent qu'une relation client-fournisseur peut se développer à partir du moment où les deux parties passent d'échanges ponctuels, de transactions distinctes, à des transactions régulières. Dans ce cas de figure, les auteurs parlent d'échange relationnel : chaque transaction est évaluée non pas isolément, mais à l'aune des transactions passées et futures. En s'appuyant sur les concepts du mariage, de la négociation et du pouvoir issus de la théorie de l'échange social, les auteurs développent un processus de développement de la relation basé sur cinq phases consécutives : la reconnaissance (de l'autre), l'exploration (de la relation), l'expansion, l'engagement, et la dissolution. Dans la phase de reconnaissance, chaque partie prend conscience du potentiel de valeur pour lui-même d'une relation dépassant la simple transaction ; chaque action d'une partie envers l'autre est unilatérale, il n'y a pas d'interaction directe. La phase d'exploration est consacrée à la mise au point et la mise en œuvre d'un contrat-test, pouvant durer plus ou moins longtemps en fonction de la perception de chaque partie ; cette phase est considérée comme très fragile : les attentes de chaque partie sont progressivement dévoilées et négociées, mais comme les investissements spécifiques sont faibles à ce stade, l'exercice du pouvoir par une partie considéré comme injuste par l'autre peut rapidement aboutir à l'arrêt de la phase. Dans la phase d'expansion, les deux parties continuent d'évaluer ce que chacun apporte à l'autre, à créer de la confiance et à obtenir des bénéfices de la relation, tout en augmentant les investissements spécifiques. Ce dernier point signifie que la prise de risque de chacun dans la relation augmente, tout autant que le niveau d'interdépendance. Durant les phases d'exploration et d'expansion, les mêmes sous-processus d'augmentation de la dépendance sont mobilisés en interaction : l'attraction entre les parties, la communication et la négociation, le pouvoir et la justice, le développement de normes, et le développement des

attentes. La phase d'engagement constitue un plateau dans la relation : chaque partie est loyale envers l'autre, ce qui se traduit par un niveau élevé d'échange de ressources (aussi bien émotionnelles et communicationnelles qu'économiques), régulier et durable dans le temps. Des alternatives à la relation peuvent toujours être évaluées, mais elles ne sont pas testées car la relation assure certains avantages aux deux parties : « la *certitude* issue de rôles et objectifs mutuellement anticipés, la *productivité* [(*efficiency*)] résultant de l'amélioration des négociations de rôle ou d'identité (McCall et Simmons 1966), et la confiance dans l'*effectivité* de l'échange provenant de la confiance » (Dwyer et al. 1987, p. 19). La phase de dissolution correspond à un désengagement de la relation à l'initiative d'une des deux parties. Elle peut avoir lieu après chacune des précédentes phases, mais plus elle a lieu tard, plus elle génère de conséquences négatives pour les firmes impliquées (en termes de ressources et d'interdépendance), ainsi que pour le personnel concerné (source importante de stress physique, émotionnel et psychologique).

Wilson (1995) propose un modèle intégrateur des relations client-fournisseur, en s'appuyant à la fois sur le modèle du développement des relations de Dwyer et al., et sur les données issues d'études empiriques de relations client-fournisseur, de partenariats, d'alliances stratégiques, et de joint-ventures. Son modèle intègre treize variables, qui sont plus ou moins actives en fonction de la phase dans laquelle se trouve une relation. Wilson détermine cinq étapes dans la relation, qui correspondent aux trois phases de construction de la relation de Dwyer et al. Les étapes de sélection du partenaire et de définition des objectifs de la relation correspondent à la phase d'exploration. Les variables d'intérêt pour ces étapes sont la réputation, la satisfaction vis-à-vis des résultats, la confiance, les liens sociaux, le niveau de comparaison avec des alternatives, des objectifs communs, le pouvoir et le niveau d'interdépendance, et la technologie mobilisée. L'étape suivante est la définition des frontières de la relation, où cette dernière est considérée comme une organisation hybride, à cheval entre les deux firmes en relation. Associées à l'étape de création de valeur de la relation, ces étapes correspondent à la phase d'expansion de Dwyer et al. Lors de ces étapes, seules les variables d'objectif commun, de pouvoir, de technologie et de liens sociaux conservent un intérêt par rapport aux étapes précédentes. Les variables suivantes gagnent également en importance : des investissements non récupérables, un certain niveau d'adaptation, des liens structurels, de la coopération, et de l'engagement. Ces dernières variables, lorsqu'elles sont les seules d'intérêt pour la relation, caractérisent alors l'étape de maintien de la relation, correspondant à la phase de maturité de Dwyer et al. Ce modèle

conceptuel n'est pas testé, mais donne une liste exhaustive des variables d'intérêt, voire des caractéristiques pour chaque phase de la relation.

Jap et Anderson (2007) testent le modèle développé par Dwyer et al., notamment en comparant l'étape de dissolution avec la proposition de Ring et Van de Ven (1994). En effet, comme Dwyer et al., Ring et Van de Ven avancent qu'une RIO se développe sur la durée, au travers de cycles de négociation, engagement, exécution et de l'évaluation de leur mise en œuvre et de leurs effets. Ring et Van de Ven se distinguent de Dwyer et al. car leur cycle se répète « même après non-respect [(*violation*)] des engagements. À l'inverse, [Dwyer et al.] soutiennent que des relations déçues vont être abandonnées car elles constituent un fardeau, difficile à relancer et à rendre de nouveau rentable » (Jap et Anderson 2007, p. 261). Leurs résultats soulignent particulièrement trois éléments. Tout d'abord, les caractéristiques de la relation (objectifs conjoints, dépendance et investissements, confiance et prise de risque, et résultats comparés aux alternatives) pendant les phases d'expansion et de maturité sont assez proches pour assimiler les deux phases. Pour autant, les caractéristiques sur l'ensemble des phases concordent avec le cycle théorique : elles sont moyennes dans la phase d'exploration, élevées dans les phases d'expansion et de maturité, et basses dans la phase de déclin/dissolution. Ensuite, en conformité avec l'approche de Ring et Van de Ven, une relation peut passer d'une phase à une autre, dans le sens croissant proposé par Dwyer et al., mais également en sens inverse. Enfin, le poids de l'historique de la relation est important : plus le déclin d'une relation apparaît tardivement (i.e. après une phase de maturité plutôt qu'une phase d'exploration) et plus les praticiens attendent avant de refaire des efforts pour relancer la relation, plus cette relance est difficile, et est marquée par une évaluation plus faible de la valeur générée. Pour les auteurs, cela pourrait être dû à un effet de blessure psychologique des praticiens ayant été déçus par l'autre partie, pouvant a priori être corrigé en remplaçant ces praticiens au moment des efforts de relance de la relation. Le fait que l'historique de la relation et la confiance dans les représentants du partenaire modèrent l'évaluation de la performance de la relation souligne l'importance du caractère situé et expérientiel de la valeur de la relation, et l'importance de construire la confiance sur la durée entre les différents acteurs impliqués dans une RIO (Donada et al. 2012).

Zhang et al. (2016) cherchent à explorer et à tester les mécanismes permettant de passer d'une phase de la relation à une autre, et en profitent pour évaluer la pertinence empirique du nombre de phases ou d'états distincts de la relation. Ils parviennent ainsi à proposer un modèle de la relation à quatre états, la relation pouvant naviguer entre ces quatre états suivant certains mécanismes dits de migration. Ces résultats valident ainsi les résultats

de Jap et Anderson (2007), et les complètent. Ces états, nommés endommagé, transactionnel, transitionnel et communautaire, sont croissants sur les dimensions suivantes : confiance dans l'autre firme et engagement de ses propres ressources, normes relationnelles, et interdépendance. Cela signifie que la confiance, les normes relationnelles et le niveau d'interdépendance sont faibles pour l'état endommagé, mais élevés pour l'état communautaire. L'état transactionnel correspond à une relation compétitive ou adversariale (*arm's length*), marquée par des échanges régis par un strict suivi du contrat voire l'usage du pouvoir de chacun envers l'autre. Le passage de l'état transactionnel à l'état transitionnel correspond à la phase d'exploration, et est réalisé via un mécanisme d'exploration. Ce mécanisme consiste à établir les conditions dans lesquelles la relation peut se développer. Il s'agit surtout d'augmenter le niveau de confiance et d'engagement des parties, et de développer des normes relationnelles. L'état transitionnel est donc marqué par le passage d'une relation adversariale à une relation plus coopérative. Le passage de l'état transitionnel à l'état communautaire ou partenarial correspond à la phase d'expansion/maturité, et est réalisé via un mécanisme de dotation réciproque, matérielle du moins financière : chaque partie investit des ressources importantes pour mettre en œuvre les objectifs fixés et atteindre la valeur attendue. Logiquement, le niveau d'interdépendance augmente fortement, et la confiance, l'engagement et les normes relationnelles sont les plus élevés. Si rien n'est fait pour maintenir activement ces niveaux, ce qui correspond à une baisse constatable de la volonté ou des ressources investies dans la relation, son état se dégrade et repasse à un état transactionnel, que l'état de départ soit transitionnel ou communautaire. Il s'agit d'un mécanisme de négligence. Si cependant un des partenaires agit activement ou intentionnellement de manière à créer de l'injustice, ce qui correspond à un mécanisme de trahison, la relation passe d'un état transactionnel ou communautaire à un état endommagé. À ce stade, seul un mécanisme de récupération, consistant à réparer les normes relationnelles et à reconstruire la confiance, permet de passer d'un état endommagé à un état transactionnel. Ce n'est qu'une fois que cet état est de nouveau atteint, i.e. que la relation est réparée, qu'il est de nouveau envisageable de chercher à atteindre un état transitionnel voire communautaire via les mécanismes d'exploration et de dotation.

Enfin, Eggert et al. (2006) proposent de relier la valeur de la relation client-fournisseur et les phases du cycle de vie de la relation, afin « d'éclairer la nature dynamique de la création de valeur dans les relations d'affaires » (p. 24). Leur étude couvre les phases d'expansion, de maturité et de déclin de la relation. Les résultats indiquent que l'importance de la valeur d'échange (offre de base) n'évolue pas dans le cycle de vie, ce qui tend à renforcer l'idée que

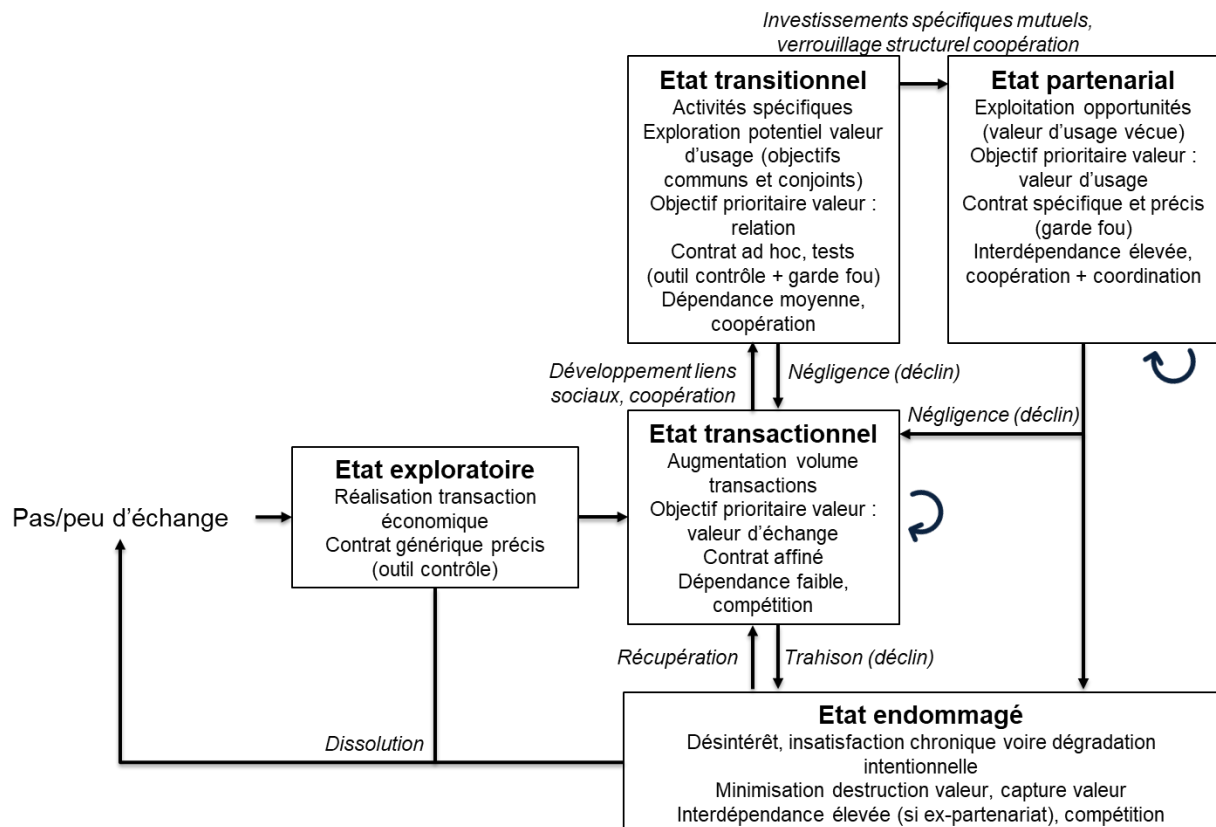
cette valeur d'échange reste importante à tous les états de la relation, dès l'état transactionnel marqué par une relation plus compétitive. Les résultats indiquent également que l'importance de la valeur de la relation elle-même (les relations personnelles et la notion de service) est à son maximum durant la phase d'expansion, et que l'importance de la valeur d'usage pour la firme focale (ici les opérations du client, comme l'accès au savoir-faire du fournisseur et l'amélioration du temps de commercialisation) augmente avec le passage des différentes étapes de l'exploration à la maturité de la relation. Autrement dit, la valeur d'échange reste importante tout au long de la relation, même si celle-ci évolue ; la valeur d'usage est de plus en plus importante à mesure que la relation se renforce, et la relation comme source de valeur elle-même est la priorité lors des premières étapes de passage d'une relation compétitive ou adversariale à une relation coopérative ou partenariale.

Ainsi, une relation d'affaires est au départ compétitive, centrée sur la valeur d'échange. Plus les deux parties sont satisfaites après évaluation de la valeur réalisée, plus elles cherchent à augmenter le volume de transactions. Au bout d'un certain moment, si les deux parties développent suffisamment la relation elle-même, elles commencent à définir un potentiel de valeur d'usage par opportunité, en élaborant des objectifs communs et conjoints. À ce stade, toute marque de baisse d'intérêt ou d'exercice injuste du pouvoir par l'une des deux parties endommage la relation et nécessite des efforts supplémentaires pour stabiliser l'état transitionnel et revenir à une phase d'expansion. Ce n'est que sur ces bases que les deux parties peuvent réaliser des investissements spécifiques, à même de verrouiller structurellement la coopération et de leur permettre de réaliser le potentiel de valeur précédemment défini. C'est à ce moment-là que les contrats ne sont plus uniquement transactionnels mais également relationnels (Nullmeier et al. 2016). C'est aussi à ce moment-là que les conséquences d'une dégradation de la relation sont les plus importantes : dans ce cas de figure, les deux parties sont toujours liées structurellement mais ne jouent plus le jeu de la coopération ; la relation redevient adversariale et ouverte aux comportements opportunistes et aux perceptions de trahison, chaque partie cherche à minimiser la destruction de valeur à son niveau, en essayant de limiter les pertes à court et long terme, notamment en revenant à une logique de capture plutôt que de distribution de la valeur générée. L'ensemble de ces éléments sont synthétisés dans le Tableau 2. La Figure 2 constitue une représentation graphique du tableau de synthèse, en faisant apparaître les mécanismes de migration.

Tableau 2. La relation d'affaires dans tous ses états, adapté de Zhang et al. 2016

Etat relation	Exploratoire	Transactionnel	Transitionnel	Partenarial	Endommagé
Comportement inter-firme	Compétition	Compétition	Coopération	Coopération + coordination	Compétition
Composition relation	Transaction unique	Multiples transactions	Multiples transactions + projet de partenariat	Partenariat	Idem état précédent
Objet de référence de la valeur prioritaire	Echange	Echange	Relation	Usage	Firme (capture valeur)
Niveau de confiance, engagement et normes relationnelles	Faible	Faible	Moyen	Elevé	Faible
Niveau d'interdépendance	Faible	Faible	Faible	Elevé	Idem état précédent
Gouvernance	Contractuelle	Contractuelle	Relationnelle	Relationnelle et contractuelle	Juridique (réclamations légales)

Figure 2. La relation d'affaires dans tous ses états, adapté de Zhang et al. 2016



Cao et Lumineau (2015) précisent et justifient le recours à une gouvernance à la fois contractuelle et relationnelle pour les relations partenariales : les auteurs analysent l'interaction entre gouvernance contractuelle et gouvernance relationnelle des RIOs à partir de la littérature existante. La gouvernance contractuelle correspond aux éléments formels, explicites de la relation, cristallisés autour du contrat légal, précisant les responsabilités et les

obligations de chaque partie. Elle est basée sur la théorie des coûts de transaction, afin de réduire l'opportunisme. La principale limite de cette gouvernance contractuelle est l'inévitable incomplétude du contrat, ce qui appelle à mobiliser un mode de gouvernance alternatif. La gouvernance relationnelle se base sur la théorie de l'échange social et la théorie de l'échange relationnel pour identifier respectivement deux mécanismes : la confiance et les normes relationnelles. Les auteurs retiennent ces définitions : « la confiance se réfère à la foi dans l'intégrité, la crédibilité et la bienveillance du partenaire dans une relation à échange risqué (Das et Teng 1998, Zaheer et al. 1998) alors que les normes relationnelles se réfèrent à des attentes communes concernant les comportements de chaque partie dans la RIO (Cannon et al. 2000, Heide et John 1992) » (idem, p. 18), comme la flexibilité, l'échange d'information ou la solidarité. La principale limite de cette gouvernance relationnelle est sa fragilité : beaucoup de temps et de ressources sont nécessaires pour la développer, mais elle peut être facilement dégradée. Cao et Lumineau montrent que les deux types de gouvernance sont complémentaires, et ont un effet positif sur la performance de la relation et la satisfaction de la firme focale, ainsi qu'un effet négatif sur l'opportunisme du partenaire de la firme focale.

Pour résumer, la relation d'affaires est dynamique, elle et sa valeur évoluent au cours du temps. Cela nécessite de pouvoir piloter la valeur, ce qui implique de la valoriser et de l'évaluer suivant l'ensemble de ses dimensions et de ses états (Ring et Van de Ven 1994). Ensemble, ces deux activités constituent l'activité de valuation (Vatin 2013). Les paragraphes suivants abordent la centralité de cette activité pour la valeur des RIO, vue comme la résultante aussi bien d'un processus que de pratiques.

1.2.4 Un modèle étendu de formation de valeur des RIO comme processus relie l'ensemble des dimensions et des états de la valeur, via des activités de valuation.

La valeur des RIO est formée au travers de multiples sous processus, qui ont été analysés indépendamment ou en groupe, mais pas tous ensemble (à notre connaissance). Nous résumons les principales références suivantes, avant de les mettre en commun dans un exercice de synthèse : le processus de création et de capture de valeur de Bowman et Ambrosini (2000), la gestion de la création de valeur pour les parties prenantes de Harrison et al. (2010), les sphères de création de valeur de Grönroos et Voima (2013), le cadre processuel de développement de RIO coopératives de Ring et Van de Ven (1994), et l'interaction entre les différents concepts de valeur de Eggert et al. (2019).

Bowman et Ambrosini (2000) proposent une théorie de la valeur, en distinguant la création de la capture de la valeur, et en distinguant la valeur d'usage perçue, de la valeur d'échange. La valeur d'usage perçue correspond à l'évaluation subjective faite par le client de ce qu'il achète, une fois qu'il l'a mobilisé via des activités internes. La valeur d'échange est réalisée au moment de la vente, et correspond au prix réglé pour la valeur d'usage créée. La création de valeur correspond à l'ensemble des actions, au travail réalisé au sein de l'organisation acheteuse, pour transformer la valeur échangée en valeur d'usage pour le client de l'acheteur. Cette valeur d'usage perçue par le client est ensuite transformée en valeur d'échange lors de la transaction. C'est au moment de la transaction que chacune des parties impliquées capture la valeur d'échange. Dans cette approche, la capture est un jeu à somme nulle : chaque partie tente d'accaparer la plus grande part de la valeur d'échange. Cette alternance entre création de valeur et capture de valeur continue ainsi, du fournisseur du fournisseur au client du client.

Harrison et al. (2010) abordent également le processus de formation de valeur, cette fois-ci en considérant clients et fournisseurs d'une firme comme parties prenantes, au même titre que les employés ou les actionnaires de cette firme. Leur approche souligne l'intérêt de la construction de relations inter organisationnelles par rapport aux transactions et aux relations compétitives, pour optimiser la création de valeur pour la firme focale. Plus la firme focale connaît les attentes de ses parties prenantes, plus elle est capable de proposer des biens ou des services qui vont être utiles pour les parties prenantes, donc générer de la valeur d'usage pour elles. Pour arriver à mieux connaître leurs attentes, la firme focale doit auparavant développer et entretenir des relations de confiance. Cette confiance se développe principalement à partir d'un comportement spécifique réciproque concernant la valeur d'échange : plutôt que chaque organisation cherche à accaparer le plus de valeur d'échange lors des transactions, elles cherchent à réaliser une juste distribution de cette valeur, en cohérence avec le principe de justice distributive. Il s'agit ainsi de développer un cycle vertueux entre une firme focale et chacune de ses parties prenantes : la valeur d'échange est distribuée équitablement (et non capturée), ce qui favorise la communication de valeur d'usage attendue plus précise, ce qui permet à chaque partie – à condition d'en avoir ou de s'en donner les moyens – de produire une valeur d'usage attendue plus pertinente pour l'autre, ce qui permet de créer une plus grande valeur d'usage par le travail interne à la firme, une fois l'échange réalisé.

Dans le champ du marketing, Grönroos et Voima (2013) précisent ce qu'il se passe au niveau des espaces de création de valeur, en distinguant sphère indépendante et sphère jointe de création de valeur, et processus de production et de création de valeur. La sphère

indépendante du fournisseur correspond à l'ensemble des espaces dans lesquels il n'y a aucune interaction entre le fournisseur et le client. C'est dans cette sphère que le fournisseur produit des ressources qui sont censées être utilisées par le client dans son processus de création de valeur. Dans cette approche, le fournisseur est considéré comme un facilitateur de valeur pour le client. De même, c'est dans la sphère indépendante du client que ce dernier transforme les ressources acquises en utilité, en valeur d'usage. La sphère jointe correspond à l'ensemble des espaces d'interaction directe entre des acteurs du fournisseur et des acteurs du client. Si les conditions sont réunies, c'est dans cette sphère uniquement que le client peut participer au processus de production des ressources dans l'organisation du fournisseur, on parle de co-production de ressources. C'est également là que le fournisseur peut participer à la transformation des ressources échangées en valeur d'usage dans l'organisation du client, si le client l'y invite. On parle alors de co-crédation de valeur. Autrement dit, si les deux organisations ne mobilisent pas la sphère jointe pour co-produire des ressources ou co-crédier de la valeur, elles restent dans le cadre énoncé par Ambrosini et Bowman (2000) : le fournisseur produit des ressources d'intérêt potentiel pour le client. Le client acquiert ces ressources dans un échange où chaque partie tente d'accaparer le maximum de la valeur d'échange liée à ces ressources (processus de capture de valeur), puis le client transforme ces ressources en valeur d'usage via le processus de création de valeur.

Dans le champ du management stratégique et des RIO, Ring et Van de Ven (1994) précisent ce qu'il se passe dans les espaces d'interaction directe entre les organisations impliquées dans une RIO, dans l'optique du développement de relations coopératives. Ils proposent ainsi un processus de développement centré sur ces interactions : la coopération émerge, est renforcée et est maintenue entre les deux organisations si elles suivent un processus cyclique. Ce processus est constitué de trois phases. La première est la phase de négociation : les parties négocient entre elles leurs attentes respectives et les risques à partager, en développant une confiance a priori basée sur des activités de négociation formelle et de recherche de sens informelle. Nous mettons en lien ces négociations avec l'établissement de valeur d'usage souhaitée. La seconde phase est celle de la prise d'engagement pour les actions à venir. Elle se base sur la rédaction de contrats formels et sur des contrats psychologiques implicites. Elle aboutit à la définition des valeurs d'usage attendues. La phase d'exécution correspond à la mise en œuvre des engagements pris. Elle fait intervenir des interactions entre les rôles tenus par les différents membres des deux organisations et des interactions personnelles entre ces membres, en dehors de leurs rôles organisationnels. Comme la coopération est construite et maintenue sur la base de l'historique

entre les deux parties, la résultante de la phase de mise en œuvre sert de base à la prochaine phase de négociation, dans laquelle les deux organisations peuvent chercher à maintenir ou étendre le périmètre d'actions futures. Les acteurs passent d'une phase à la suivante en se basant sur une évaluation de la valeur, basée sur l'efficacité et l'équité de cette phase : le passage à la phase d'engagement se fait en analysant la valeur d'usage résultante par rapport à ce que chaque partie souhaite, indépendamment et des efforts réalisés pour y arriver ; le passage à la phase d'exécution se fait en analysant la valeur d'usage attendue résultante par rapport à la valeur d'usage souhaitée par chaque partie à l'issue des négociations, et la manière dont le processus de contractualisation s'est déroulé ; le passage à la nouvelle phase de négociation se fait en analysant la valeur d'échange réalisée, voire la valeur d'usage vécue, par rapport à la valeur d'usage attendue et à la manière dont la mise en œuvre des engagements s'est déroulée. Les auteurs soulignent que si une évaluation ou un cycle n'est pas assez satisfaisant, le cycle vertueux est à risque de s'arrêter, et la valeur est à risque de ne plus augmenter ou s'accumuler, voire d'être détruite. C'est ce que Makkonen et Olkkonen (2017) soulignent lorsqu'ils proposent de passer de la notion de création de valeur à celle de formation interactive de valeur dans les RIO : non seulement la valeur peut être créée ou détruite, mais elle peut également ne pas être créée ou détruite. Les auteurs démontrent ainsi qu'il existe une dynamique entre cocréation, non création et co-destruction de valeur liée aux épisodes d'interactions entre les deux organisations engagées dans la relation.

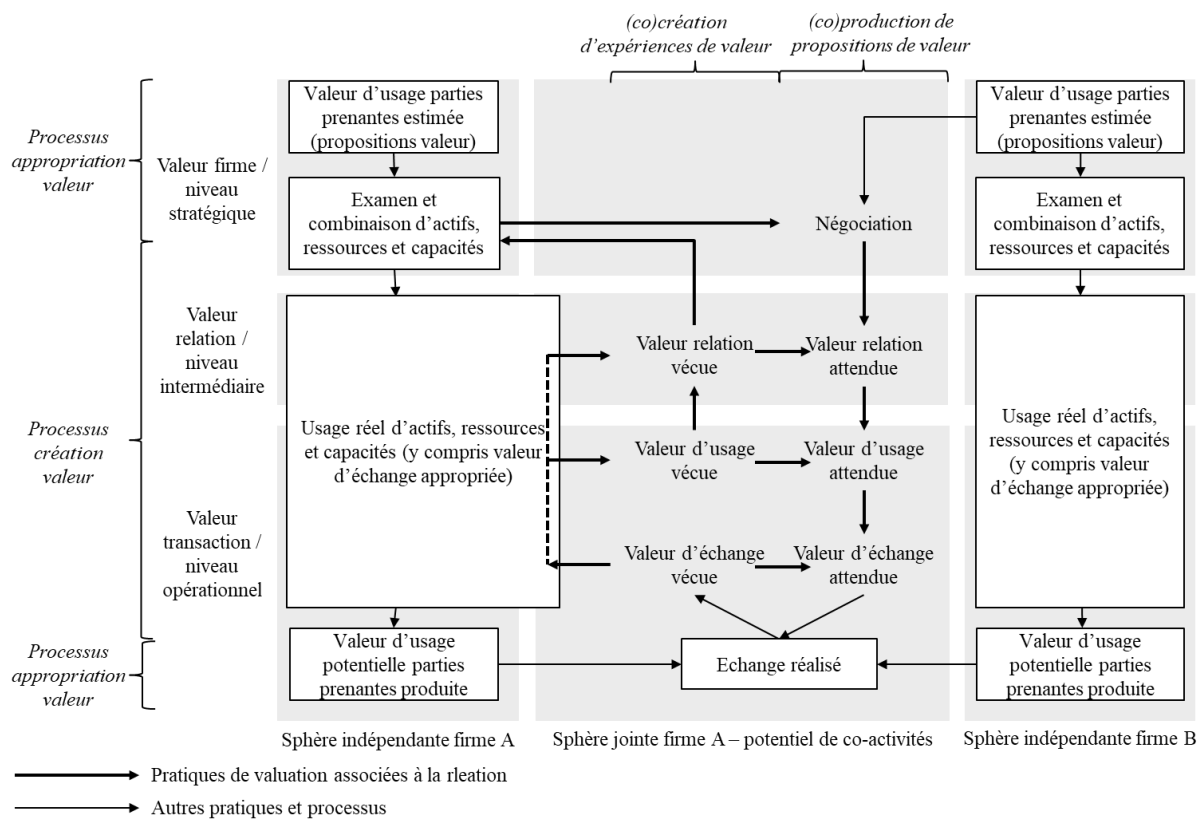
Enfin, Eggert et al. (2019) se focalisent sur la distinction entre valeur d'usage attendue et valeur d'usage vécue dans le processus de création de valeur d'une RIO. Ils considèrent que la valeur d'usage vécue est centrale : c'est l'accumulation de valeurs d'usage, donc après transformation ou intégration des ressources échangées, ainsi que la perspective des valeurs d'usage à venir (si les organisations émettent l'intention de poursuivre la relation) qui constituent la valeur de la relation elle-même. La valeur d'usage attendue est tout aussi importante, puisqu'elle permet de déclencher une transaction. Les auteurs rappellent que cette valeur d'usage attendue pour une transaction est notamment basée sur l'évaluation de la valeur d'usage vécue résultant de la transaction précédente, en cohérence avec les apports de Ring et Van de Ven (1994). Les auteurs ajoutent également que deux facteurs extérieurs à la relation et aux transactions qui la composent influencent la perception et l'évaluation des valeurs d'usage attendues et vécues : le « contexte », soit tous les événements qui se déroulent en dehors de la relation et qui l'affectent (particulièrement des décisions prises dans l'une ou l'autre des organisations), et la valeur de la relation elle-même. En effet, il existe un lien complexe entre la valeur d'usage liée à une transaction et la valeur de la relation : la valeur de

la relation est constituée de l'évaluation des valeurs d'usage vécues et des attentes futures qui en découlent ; la valeur de la relation attendue a donc un impact sur la valeur d'usage attendue de chaque nouvelle transaction, ce qui reste cohérent avec notre approche de la valeur de la relation comme phénomène complexe, constitué d'une multiplicité d'acteurs l'évaluant subjectivement et d'une multiplicité d'objets de référence concomitants.

Le modèle résultant (cf. Figure 3) est centré sur la relation entre une firme focale (Firme A) et son homologue (Firme B). Il propose une cartographie de la valeur entre les objets de référence, les niveaux organisationnels et les sphères d'interaction, et repère les principaux processus de formation de valeur identifiés dans la littérature. Les processus en question ne sont pas détaillés, mais chaque flèche représente l'ensemble des activités et pratiques mobilisées par les praticiens pour passer d'un état de la valeur à un autre. Dans la sphère conjointe, chaque interaction directe constitue un potentiel pour des processus et des activités coopératifs, mais chaque potentiel n'est pas nécessairement réalisé (Grönroos et Voima 2013).

Parmi les activités intégrées au processus de formation de valeur, celle de valuation est mobilisée à chaque sous-processus, et permet le passage d'un état de la valeur à un autre. Par valuation, nous entendons ici les activités de valorisation d'une activité et de ses effets, et son évaluation par comparaison avec un ou plusieurs points de référence (Vatin 2013). Cette activité est centrale dans les travaux de Ring et Van de Ven (1994) : les acteurs de chaque organisation évaluent à la fois les négociations, les engagements et leur mise en œuvre, ce qui peut correspondre respectivement aux évaluations permettant de passer de la valeur potentielle ou désirée à la valeur d'usage attendue, de la valeur d'usage attendue à la valeur d'échange attendue, et de la valeur d'échange attendue à la valeur d'échange (voire la valeur d'usage) vécue. Dans le cadre de cocréation de valeur, l'évaluation entre la valeur d'échange vécue (appropriation de valeur) et la valeur d'usage vécue (cocréation de valeur) est faite au travers d'activités de mesure de la valeur telles que l'alignement et la contextualisation des indicateurs (Corsaro 2019).

Figure 3. Processus de formation de valeur des relations inter-organisationnelles pour la firme A



Dans ce paragraphe, nous soulignons que l’approche processuelle de la formation de valeur intègre au niveau micro, une approche située et expérientielle. Le prochain paragraphe se focalise alors sur cette dernière approche, au travers des pratiques de valuation.

1.2.5 L’approche expérientielle de la valeur : la valeur comme résultant de pratiques situées

Lorsque la valeur est considérée comme une expérience, les universitaires en marketing industriel ont réalisé des avancées significatives sur le lien entre les pratiques et la valeur des RIO, que ce soit du point de vue du seul fournisseur (Keränen et Jalkala 2013, Marcos-Cuevas et al. 2016), ou de celui du fournisseur et du client (Echeverri et Skålén 2011, Grönroos et Helle 2012, Munksgaard et Frandsen 2019).

Plus spécifiquement, en suivant la logique Service-Dominant, Gummerus (2013, p. 14) soutient que « l’expérience est le chaînon manquant et le dénominateur commun entre les processus de création de valeur et la valeur résultante ». Elle synthétise ainsi ces éléments : un client (ou une firme) participe à des activités de création ou cocréation de valeur (soit des pratiques d’intégration de ressources), vivant ainsi une expérience contextualisée, en

situation ; ce client réfléchit ensuite à cette expérience, en identifiant les activités et ressources ayant réellement été impliqués dans la construction de l'expérience ; il est alors en mesure de donner une interprétation ou une détermination subjective et contextualisée de la valeur appropriée. Gummerus ajoute que ce modèle, reliant la valeur d'usage au travers des pratiques de création de valeur et la valeur déterminée (ou évaluée) au travers des pratiques de valuation, est fonction du niveau de réflexivité de l'acteur concerné : « si et quand les expériences non réfléchies le sont, le client arrive à faire sens de l'expérience d'une nouvelle manière, et à déterminer la valeur résultante en inspectant l'expérience. La question importante est comment les expériences non réfléchies le deviennent » (Gummerus 2013, p. 16).

Ellway et Dean (2016) reconnaissent que la recherche actuelle sur la valeur considère soit la pratique, soit l'expérience lorsqu'elle étudie la création de valeur. En s'appuyant sur la théorie de la pratique de Bourdieu, les auteurs développent un modèle entrelaçant la pratique et l'expérience dans la création de valeur : lorsqu'un usager entre en relation avec une offre de service ou une valeur d'usage potentielle, il mobilise une pratique de création de valeur (pour une entreprise, on parle plutôt d'intégration d'une ressource) et vit cette pratique ; simultanément, l'usager interprète à la fois l'expérience de la pratique et les effets résultants, via une activité de *sensemaking* : il « perçoit et évalue le présent à partir du passé » (p. 20) ; le *sensemaking* de l'expérience de la pratique et de ses effets, soit l'estimation ou la détermination de l'expérience vécue, entraîne soit une reproduction, soit une modification de son *habitus* et de ses prédispositions envers l'offre de valeur. Modifier l'*habitus* signifie changer sa propre perception et son évaluation de l'offre de valeur, de la manière de mobiliser la pratique, ou bien la pratique elle-même. Ces résultats sont cohérents avec la théorie pragmatiste des habitudes et de leur évolution au travers d'enquêtes (Lorino 2018a).

Peu d'études ont exploré les pratiques de création de valeur en lien direct avec le processus de création de valeur. À date, ce type d'étude concerne la partie cocréation du processus de formation de valeur des RIO, et sans spécifier les différents niveaux managériaux impliqués (Corsaro 2019, Grönroos et Helle 2012, Marcos-Cuevas et al. 2016).

Selon Eggert et al. (2019), la valeur d'usage vécue intègre la totalité de la valeur de la relation du point de vue d'une firme A. La valuation de cette valeur d'usage intègre le flux d'informations permettant à la firme A de définir la valeur d'usage attendue pour la suite de la relation, et la valeur d'échange attendue pour les transactions suivantes. Que ce soit au niveau de la personne, du groupe ou de la firme, l'attention des praticiens oscille entre les différents objets de valeur liés à la relation, et la valeur attendue de chaque firme et de chacun de ses

groupes, qu'il se situe à un niveau stratégique ou opérationnel, évolue au cours du temps. Ces changements de valeur attendue et cette pluralité d'évaluations de la valeur vécue génèrent des tensions. Des attentes divergentes entre groupes d'une même firme peuvent ainsi affecter la dynamique de la relation (Brattström et Faems 2020).

Concevoir la formation de valeur d'une RIO comme une démarche stratégique, à la fois comme un le produit d'un processus et comme une expérience vécue via des pratiques évoque la perspective *strategy as processes and practices* (SAPP) initiée par Burgelman et al. (2018). Le paragraphe suivant aborde le potentiel de cette perspective pour la formation de valeur des RIO.

1.2.6 La formation de la valeur des RIO comme processus et pratiques : éclairages et limites de la perspective SAPP

Jarzabkowski et al. (2021) distinguent trois perspectives pour aborder la conséquentialité dans la perspective SAP (*strategy-as-practice*) de la recherche en management. La perspective historique de la performance focalise sur les pratiques et les activités associées aux mesures de performance des directeurs, et prédéfinies par leur organisation. La perspective historique des processus focalise sur les processus associés à des stratégies prédéfinies, comme la planification stratégique, le changement stratégique, et l'implémentation stratégique. Dans ces deux perspectives, les chercheurs tournent leur intérêt vers le niveau stratégique et ses praticiens (direction, stratégestes), et de plus en plus vers « les managers intermédiaires et quelques managers opérationnels actifs dans les processus stratégiques » (p. 26). La troisième perspective, nommée *reinvigorated practice view* par les auteurs, se concentre sur les pratiques que le chercheur formé considère comme stratégiques, dans le contexte de recherche où il s'immerge pour réaliser son étude. Dans cette troisième perspective, les auteurs soutiennent que chaque praticien peut potentiellement agir de manière stratégique en situation, par exemple : les professionnels de la réassurance lorsqu'ils adaptent leurs tableaux durant leur routine quotidienne d'expertise (Spee et al. 2016), lorsqu'ils élaborent leurs emails au moment de partager une modification d'évaluation d'un client de leur portefeuille à un courtier en assurance (Bednarek et al. 2016), ou lorsqu'ils s'habillent exactement comme il est attendu d'eux pour être pris au sérieux par les courtiers en salle des marchés (Smets et al. 2015).

Nous avons établi que la valeur des RIO implique de nombreux praticiens des deux parties, de haut en bas de la ligne hiérarchique. Ainsi une combinaison des trois perspectives

dans la perspective SAPP devrait être particulièrement utile, compte tenu de la complexité liée aux processus et aux pratiques de formation de valeur. Burgelman et al. (2018) présentent plusieurs thèmes pour la recherche dans la perspective SAPP, qui peuvent être regroupés par ordre d'intérêt pour la formation de valeur. Nous y remplaçons 'stratégie' par 'valeur' et 'fabrique de la stratégie' par 'formation de la valeur' :

Tout d'abord, les thèmes des acteurs et de leur agir permettent d'aborder la manière dont les directeurs, les managers intermédiaires, les managers de proximité voire les non-managers naviguent entre des conceptions parfois divergentes de valeur et de jeux de pouvoir pour contribuer à la formation de la valeur.

Ensuite, les thèmes de la signification et du langage jouent un rôle majeur dans la communication autour de la formulation de la valeur, dans les outils et la matérialité de la formation de la valeur, et dans les pratiques de communication mobilisées dans les situations ou épisodes de formation de la valeur institutionnels ou potentiels.

Enfin, le thème de la temporalité est nécessaire pour étudier l'adaptation dans le temps de routines liées à la valeur, et l'évolution des systèmes et structures associés.

Cependant à date, peu d'études se réclamant de la perspective SAPP abordent la relation entre les micro-processus au niveau des acteurs qui n'ont pas forcément des rôles identifiés comme stratégiques, et des effets macro comme les résultats des principaux processus stratégiques (Balogun et al. 2015, Jarzabkowski et al. 2019, Laari-Salmela et al. 2017, Schneider et al. 2021). En particulier, seules deux études (Jarzabkowski et al. 2019, Laari-Salmela et al. 2017) intègrent la totalité de la ligne managériale. Les premiers auteurs montrent comment un changement radical imposé est réalisé dans un cadre intra organisationnel, via des cycles itératifs de trois actions réalisées à tous les niveaux hiérarchiques : effectuer, renforcer, puis prendre du recul sur le changement imposé, en focalisant sur les conséquences inattendues. Dans un contexte d'ouverture de la stratégie (le système scolaire finlandais), les seconds auteurs montrent comment la direction inclut d'autres praticiens dans la fabrique de la stratégie (qu'ils soient internes ou externes à l'organisation), tandis que ces praticiens négocient leur agir stratégique, en conceptualisant les actes stratégiques comme des mises en scène : les praticiens développent leur agir stratégique en se battant pour le contrôle de la scène ; les auteurs énumèrent six pratiques de contrôle, aboutissant soit à une inertie de la scène (par exclusion des acteurs et accommodation ou résistance du public), soit à sa transformation (par inclusion des acteurs et la participation de ou la perturbation par le public).

Pour autant, ces connaissances sont difficilement mobilisables pour éclairer la problématique liée à la multiplicité et la dynamique des objets de valeur, des états et des évaluations de la valeur des RIO. Comment les acteurs et les organisations gèrent ce phénomène et les tensions résultantes ? La prochaine section s'intéresse ainsi à la littérature sur le pilotage de la valeur des relations d'affaires (soit des relations inter-firmes aussi bien verticales qu'horizontales, adversariales comme partenariales).

1.3 Du pilotage du processus de formation de valeur à la gestion des pratiques de valuation des relations d'affaires

La notion de pilotage correspond à l'articulation proactive entre travail stratégique et travail opérationnel, en vue de générer de la valeur (Demeestère et al. 2017). En pratique, le pilotage est assuré via un système dédié, pour assurer la coordination de l'action collective. Ce système met en lien stratégie, actions de mise en œuvre, structure organisationnelle et mesure de la performance par l'intermédiaire d'un dispositif de pilotage. Ce dispositif est principalement constitué d'outils de gestion, de pratiques de valuation et de règles. Nous appliquons cette notion de pilotage au processus de formation de valeur des relations de sous-traitance, et plus généralement des relations d'affaires. Le système de pilotage résultant met en lien la valeur (d'usage, d'échange de la relation) avec la structure et la dynamique de la relation, ainsi que le contexte de cette dernière. La littérature sur la gestion ou le pilotage du processus de formation de valeur des relations d'affaires ne propose qu'une intégration partielle du processus de formation de valeur, ou qu'une partie des composantes liées au système de pilotage. Cependant, elle fait ressortir l'importance de prendre en compte la dimension temporelle et la dimension structurelle. Pour cela, divers auteurs estiment nécessaire de s'intéresser au niveau d'analyse micro des relations d'affaires, i.e. au niveau des relations d'agence composant leur structure. Cet élément est plus étudié du côté de la littérature en marketing, en considérant la valeur comme expérience et en cherchant à lier son évaluation et sa valorisation au processus de formation valeur, notamment le sous-processus de co-crédation de valeur. Nous retenons d'une part qu'agir sur les pratiques de valuation influence la perception et l'évaluation de la valeur, et de l'autre qu'il est nécessaire de considérer l'articulation de ces pratiques, dans le processus de formation de valeur, suivant trois dimensions : temporelle, cognitive, et politique. Nous identifions le gap théorique suivant : les approches du pilotage du processus de formation de valeur et de la gestion des pratiques de valuation se complètent, mais ne font pas l'objet d'un cadre théorique unifié. Ce cadre théorique devrait prendre en compte à la fois les multiples niveaux d'analyse des relations d'affaires et les dimensions cognitive, temporelle et politique. Nous proposons alors de mobiliser la théorie de la valuation de John Dewey pour développer un cadre conceptuel considérant un pilotage intégrant la formation de valeur comme résultante d'un processus et de pratiques situées.

1.3.1 Définition du pilotage : enjeux, processus et dispositifs

Qu'entend-on par « pilotage » en sciences de gestion ? La démarche de pilotage d'entreprise consiste à accompagner proactivement le déploiement des stratégies et des changements stratégiques, en faisant constamment « le lien entre orientations stratégiques et actions opérationnelles » (Demeestère et al. 2017, p. 9). L'objectif principal du pilotage est d'améliorer la performance de l'entreprise, soit le couple coût en ressources – valeur générée. Il se concrétise par le développement, le déploiement, l'usage et la révision d'un système de pilotage. Le rôle de ce dernier est de permettre aux praticiens d'élaborer des plans d'action mettant en lien un système de planification stratégique d'objectifs à contrôler, avec les processus opérationnels. Cela nécessite un double mouvement au sein des lignes managériales : d'une part les orientations stratégiques doivent être traduites d'un point de vue opérationnel en mobilisant les connaissances et expériences des acteurs concernés, et d'autre part les réalités du terrain doivent être synthétisées pour alimenter les discussions stratégiques. Ainsi, un système de pilotage efficace assure la coordination de l'action collective au sein d'une organisation (et au-delà avec ses parties prenantes), afin de les mettre en cohérence avec les objectifs de création de valeur et de performance de l'entreprise (et au-delà la valeur des parties prenantes, de la filière, du réseau ou de la supply chain dans lesquelles l'entreprise s'insère et parmi lesquelles elle évolue). Enfin, le système de pilotage doit également être construit en relation avec la structure du système organisationnel découlant des intentions stratégiques et de l'implémentation organisationnelle censée garantir sa mise en œuvre opérationnelle. Cette structure est notamment constituée de l'organisation hiérarchique et fonctionnelle permettant de regrouper les activités de l'entreprise en unités, et de les coordonner via des liens formels et informels et une certaine répartition des sources de pouvoir et de décision (Crozier et Friedberg 2014). Nous proposons l'analogie anthropomorphique suivante : le système de pilotage correspond à la totalité du système nerveux (central et périphérique) de l'entreprise, dont la tête émet des intentions d'action (intentions et plans stratégiques), le corps permet de les mettre en œuvre (structure), et les membres réalisent les actions concrètes (actions opérationnelles) ; une différence majeure entre l'entreprise et l'humain est que chaque unité d'activité et chaque personne constituant l'entreprise est un *agent*, dans le sens où elle possède et mobilise son propre agir.

Le système de pilotage est construit sur un schéma de gestion, se basant sur les prévisions et plans d'action stratégiques, les ressources et budgets disponibles, les principes de mesure d'activités et de résultats constituant la performance, le suivi effectif de ces

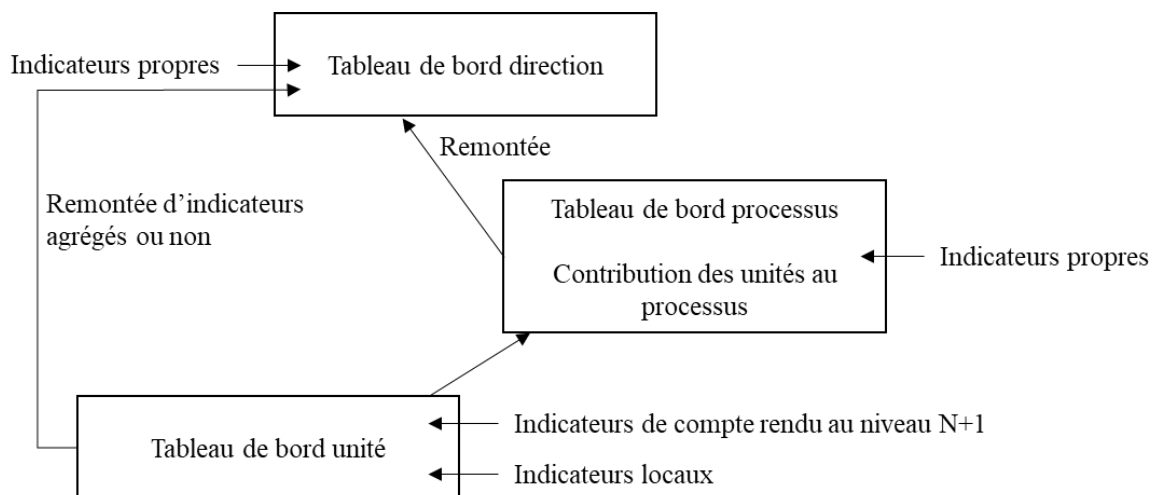
prévisions, plans d'action, budgets et mesures, et la responsabilité des acteurs de l'entreprise pour chacun de ces éléments.

Le dispositif de pilotage résultant de ce schéma est constitué de pratiques managériales (planifications stratégique et opérationnelle, exercices budgétaires, revues de performance) adossées à des outils de suivi et de mesure (tableaux de bord, outils de mesure, systèmes d'information), mobilisés via des pratiques de valuation. Le processus de pilotage est constitué de la boucle suivante : la direction établit un plan stratégique à long terme, qui est traduit en plans opérationnels à moyen terme, dont la mise en œuvre dépend des ressources à allouer à court terme (budgets) ; cette mise en œuvre opérationnelle est suivie, et alimente en retour les exercices de planification et de budget ; les outils de gestion et les pratiques de valuation constituent le cœur de la partie analytique du dispositif de pilotage et sont mobilisés dans la prise de décision à chaque niveau du processus de pilotage.

Le dispositif de pilotage et la structure organisationnelle sont liés de deux manières. Tout d'abord, les unités d'activité sont verticalement liées entre elles par des relations d'agence, des contrats, définissant de manière fixe ou dynamique le niveau d'autonomie de l'unité d'activité concernée dans les prises de décision liées au pilotage. Plus la responsabilité des décisions et du pilotage est centralisée, plus elles sont cohérentes entre elles et avec les intentions stratégiques initiales ; cependant, l'augmentation de la centralisation diminue les capacités de décision locales des unités d'activité, et donc leurs capacités à s'adapter à la réalité de leur terrain et à générer leurs propres solutions pour atteindre les objectifs de performance et d'action convenus dans le contrat de la relation d'agence. En sociologie, la théorie de la régulation sociale parle de régulation de contrôle pour le pilotage centralisé et la faible responsabilité locale, et de régulation autonome pour le pilotage décentralisé et la forte responsabilisation locale (Bréchet 2008, Reynaud 1997). La régulation conjointe, résultant d'une négociation entre l'acteur ou le responsable de l'unité d'activité et son autorité, correspond à un ajustement dynamique de cette responsabilité. Ainsi, dans le cadre du pilotage d'entreprise, il est possible d'ajuster le niveau de responsabilité entre l'agent et son principal par le biais de négociations. Ensuite, les unités d'activité sont liées horizontalement ou plus généralement transversalement par des processus. Un processus est défini ici « comme un ensemble d'activités reliées entre elles par des échanges de produits ou d'informations et contribuant à la fourniture d'une même prestation à un client interne ou externe à l'entreprise » (Demeestère et al. 2017, p. 224). Par exemple, un processus stratégique aboutit à la formulation d'une stratégie ; un processus d'approvisionnement régulier d'un bien ou d'un service aboutit à la livraison effective, et le sous-processus d'achat

correspondant aboutit à la signature bilatérale d'un contrat. Le pilotage des processus permet d'assurer la cohérence des décisions prises, mais nécessite de prendre en compte deux éléments : clarifier les responsabilités d'animation du pilotage (notamment l'équipe de pilotage et le responsable de l'équipe, en regard des responsables hiérarchiques concernés) et assurer la coordination d'un groupe d'acteurs et d'unités d'activité transverse, sans lien hiérarchique entre eux ; prendre en compte une probable pluralité de systèmes d'information, généralement structurés par métiers, afin de concevoir et de mettre en place un tableau de bord du processus. Ce tableau de bord intègre les indicateurs de performance en lien avec les objectifs du processus, et les indicateurs d'avancement et de résultat du plan d'action décidé. Ce plan d'action est décidé et révisé via l'animation de gestion du pilotage du processus, qui doit donc articuler « la gestion des processus avec la gestion des centres de responsabilité » (*ibid*, p. 234). Les auteurs proposent le schéma de coordination suivant : cf. Figure 4.

Figure 4. Schéma d'articulation entre les différents tableaux de bord (Demeestère et al. 2017, p. 244)



1.3.2 Le pilotage appliqué au processus de formation de valeur des relations d'affaires

Le pilotage du processus de formation de valeur d'une relation d'affaires doit donc intégrer à la fois les sous-processus de création, co-crédation, de co-proposition (dans le cadre de RIOs) et d'appropriation de valeur, et les processus et sous-processus internes à chaque partie impliquée dans la relation. Par exemple, pour le client ou donneur d'ordres dans le cas d'une relation de sous-traitance, il s'agit des processus qualité, achats, planification industrielle, budgétaire, gestion de portefeuilles de sous-traitants, suivi de projets, suivi opérationnel de production de produits et services, etc. Ce pilotage doit également intégrer les objectifs de ces différents processus en lien avec la stratégie de l'organisation, et penser

l'articulation des processus dans l'animation de gestion. Les indicateurs, outils et dispositifs de mesure liés aux sous-processus de formation de la valeur devraient notamment prendre en compte les *caractéristiques* identifiées dans la première section, à savoir : la nature des activités déléguées, la situation d'échange (densité sociale et temporelle de la relation), la qualité relationnelle de la relation (comportement des acteurs impliqués), et la gouvernance (mécanismes de contrôle et de coordination, structuration de la relation voire d'un réseau de relations).

Comme une relation d'affaires est *dynamique*, sa structure peut varier dans le temps, particulièrement en termes de dépendance mutuelle et de comportement adopté et perçu par chacune des parties. Cette dynamique, comme nous l'avons vu dans la section précédente, est justement liée à l'évolution de la valeur de la relation, au travers des attentes, expériences et évaluations de chaque organisation et chaque groupe d'acteurs impliqués dans la relation.

Il existe donc également un lien entre la dynamique de la relation et sa *structure*. Par structure, nous entendons les entités ou unités d'activité la composant et les processus les reliant. Ce sont bien ces processus qui doivent être articulés avec le processus de formation de valeur dans le pilotage de la valeur. Les entités sont reliées entre elles par des relations d'agence. La structure concerne ainsi aussi bien les relations d'agence au niveau intra-organisationnel (dans les sphères indépendantes) qu'au niveau inter-organisationnel (dans la sphère conjointe). C'est ce que montrent notamment Nogatchewsky (2005) et Donada et Nogatchewsky (2008) : quelle que soit la configuration de contrôle client-fournisseur étudiée (partenariat, vassalité, marché ou seigneurie), il existe une cohérence entre le contexte interne au client, les modes de contrôle sur les fournisseurs, et les modes de contrôle internes au client. Ces résultats soulignent l'importance de s'intéresser aux problèmes de contrôle intra-organisationnel lorsque l'on aborde les modèles de contrôle inter-organisationnels, donc à la structure de la relation dans son ensemble. Du côté de l'organisation du client, Nogatchewsky et Nogatchewsky (2009) soulignent que les relations client-fournisseur impliquent généralement trois niveaux hiérarchiques des co-contractants : les managers ou agents de proximité (*front line agents*), les managers intermédiaires (*middle managers*), et les directeurs (*top managers*). « Chaque niveau répond à des besoins spécifiques de la coopération (partage de la vision stratégique au top, management de la performance et négociations au niveau middle et conduite des opérations au front line) » (idem, p. 25).

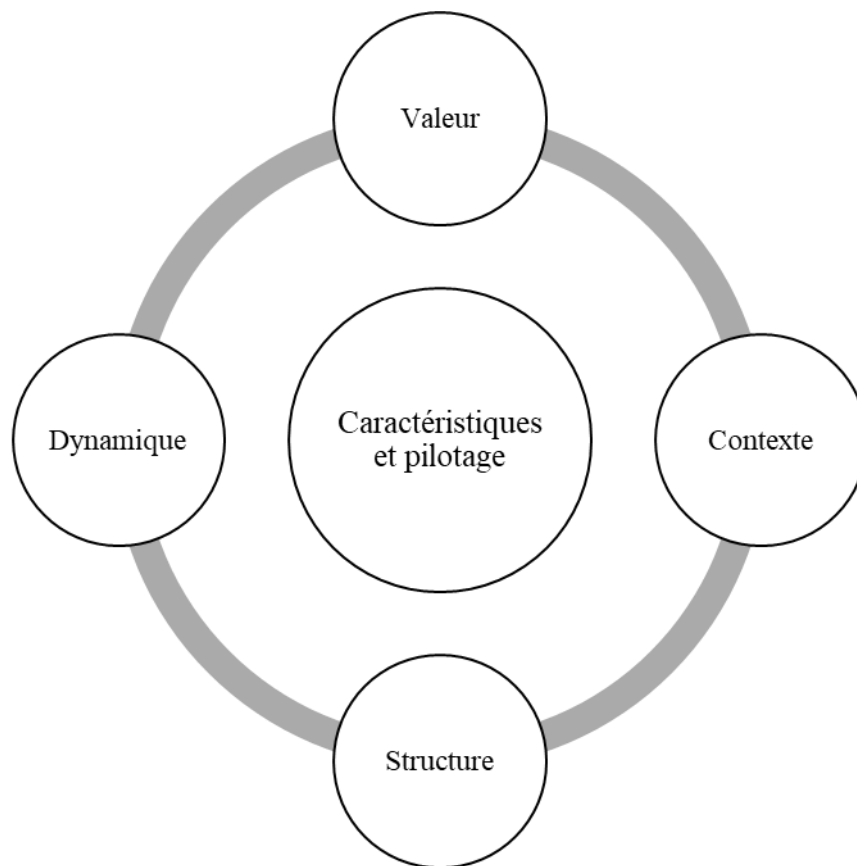
Enfin, la relation, sa dynamique, sa valeur attendue et la manière de l'évaluer sont sensibles à ce qui se passe à l'extérieur de la relation, son *contexte*. Il s'agit bien sûr des processus internes à chaque partie de la dyade, mais également tout ce qui se déroule à

l'intérieur des deux organisations (sphères indépendantes) et dans leur environnement (autres organisations publiques ou privées, société, environnement au sens physique et matériel).

Ces éléments sont en accord avec les résultats de Cao et Lumineau (2015) concernant les modes de gouvernance contractuelle et relationnelle des RIOs (i.e. les fondations théoriques du pilotage des RIOs) : si ces deux modes sont bien complémentaires, leur niveau de complémentarité varie en fonction de quatre facteurs. Concernant les caractéristiques de la relation, les relations verticales montrent une importante complémentarité des types de gouvernance, contrairement aux relations horizontales. Au niveau de la dynamique de la relation, plus une relation est longue et plus la complémentarité est importante. Du côté du contexte de la relation, la complémentarité varie suivant l'environnement institutionnel national. Enfin la manière d'évaluer la relation a également de l'influence : plus la mesure est multi-dimensionnelle et réflexive (vs mesure sur un seul item), plus la complémentarité entre les modes de gouvernance est élevée.

Le schéma suivant résume ces éléments (cf. Figure 5), et nous proposons la métaphore de la navigation maritime pour illustrer le pilotage de la valeur d'une relation d'affaires : le pilote ou l'équipe de pilotage doit connaître son navire (caractéristiques de la relation), connaître sa destination (valeur attendue, stratégie, définie par ses commanditaires), connaître les territoires à traverser (contexte, attentes et comportement de chaque partie prenante), définir des tracés et des destinations alternatives (articulation entre stratégie et gestion opérationnelle quotidienne), afin de pouvoir réagir aux avaries ou aux dissensions (situations imprévues internes à la relation ou aux parties contractantes), aux tempêtes, pirates, guerres navales, blocus portuaires, etc pouvant surgir (situations imprévues externes à la relation et aux contractants).

Figure 5. Démarche de pilotage du processus de formation de valeur des relations d'affaires



Dans le prochain paragraphe, nous abordons la littérature liée aux approches et dispositifs de pilotage ou de gestion des relations d'affaires (de sous-traitance, client-fournisseur, RIO) par le processus de formation de valeur. L'objectif est d'identifier les dispositifs prenant en compte l'ensemble des éléments abordés ci-avant. Cette revue de littérature n'est donc pas à visée systématique ou exhaustive. Nous tenons à rappeler ici que cette revue de littérature est issue d'allers-retours réguliers entre notre enquête de terrain et la littérature académique : au-delà de l'explicitation d'un gap théorique basé sur une analyse de la littérature seule, la revue de littérature proposée se base notamment sur la recherche d'un cadre d'analyse adapté au matériel empirique accumulé. En ce sens, nous suivons les recommandations de Dumez (2010) : la finalité de l'étude de la littérature peut, voire doit s'inscrire dans une perspective positiviste, au sens entendu par Dumez. Pour s'inscrire dans un travail scientifique, le travail sur la littérature doit aboutir à un cadre analytique adapté au matériel empirique étudié, doit permettre de « mener une véritable discussion des concepts et des auteurs » (*ibid*, p.6), pour éclairer le matériau empirique. Pour résumer, « l'expression unifiée « d'empirisme logique » [doit] être prise comme une relation forte entre données (empirisme) et cadre analytique (logique) » (*ibid*).

1.3.3 Apports de la littérature sur le pilotage des relations d'affaires par le processus de formation de valeur

1.3.3.1 Dispositif de gestion des relations client-fournisseur

À notre connaissance, la littérature académique ne propose pas d'aborder le pilotage ou la gestion des relations d'affaires par le processus de formation valeur. De nombreuses contributions ont cependant abordé les dispositifs de gestion des relations d'affaires, que ce soit dans une perspective client-fournisseur (Calvi et al. 2000, Moeller et al. 2006, Park et al. 2010, Prince et al. 2016, Ramon-Jeronimo et Florez-Lopez 2018), ou RIO verticale i.e. partenariat client-fournisseur (Appio et Lacoste 2019, Forkmann et al. 2016, Lemaire 2021, Mitrega et Pfajfar 2015, Stamatiou et al. 2016).

Si nous n'analysons pas ici chacune de ces contributions, nous pouvons néanmoins observer qu'aucune d'entre elles ne prend en compte la totalité des éléments abordés dans les sections précédentes. Nous détaillons les contributions qui s'en approche le plus dans la suite de ce sous-paragraphe.

Moeller et al. relèvent qu'il est primordial pour une firme cliente de distinguer les fournisseurs en catégories afin d'ajuster le type de pilotage à leur appliquer. Ces catégories sont fonction de la valeur que chaque relation peut apporter à la firme cliente à un certain moment, ce qui intègre le fait que la valeur attendue d'une relation varie au cours du temps. Les auteurs partent du principe qu'il n'est pas forcément intéressant de passer toutes les relations fournisseur en relations collaboratives (Moeller et al. 2006, p. 71) :

« Gadde et Snehota (2000) mettent en garde contre le risque de traiter chaque fournisseur comme un partenaire privilégié et indiquent que cette approche est excessivement simplifiée et mauvaise pour les achats. Dyer et al. (1998) recommandent également d'éviter une "stratégie uniforme" pour les achats. De plus l'état d'un portefeuille de fournisseurs et la proximité des relations ne devraient jamais être considérés comme permanent, car les circonstances évoluent constamment. »

Les fournisseurs sont ainsi répartis sur une matrice croisant « importance stratégique » du fournisseur et « contribution de la relation » à la création de valeur du client. L'importance stratégique faible correspond à une valeur attendue classique, centrée sur les coûts, délais et qualité, tandis qu'une importance stratégique élevée correspond à une valeur attendue plus stratégique, comme l'innovation, la réactivité, etc (cf. section précédente). La contribution de la relation correspond à l'évaluation de la valeur d'usage vécue par le client, une fois comparée à ses attentes. Les fournisseurs de faible importance stratégique ont besoin d'être pilotés par contrat, i.e. via une forte formalisation contractuelle des attentes, un fort contrôle

des résultats, et un faible niveau d'investissements spécifiques. Si ces fournisseurs ne sont pas assez performants et qu'il est possible d'en changer (ce qui n'est pas toujours le cas, s'il n'existe pas ou peu d'alternatives), alors les relations peuvent faire l'objet d'une dissolution. Les fournisseurs stratégiques font l'objet d'un pilotage par actions de développement, consistant principalement à réaliser des investissements spécifiques mutuels. Ces investissements ne peuvent être réalisés que s'il existe déjà des normes relationnelles partagées et un niveau élevé de confiance et d'engagement réciproque ; autrement, un pilotage par contrat est recommandé. De plus, quelle que soit la catégorie d'une relation, les auteurs préconisent de mettre en place une gestion des perturbations, afin d'éviter d'arriver à une rupture non souhaitée de la relation. Ces perturbations sont constituées des conflits et problèmes qui peuvent émerger au cours d'une relation client-fournisseur, comme une perception d'iniquité dans le partage de valeur jointe créée ou des changements d'exigence du client trop soudains. Moeller et al. suggèrent d'identifier rapidement ces perturbations, et de les gérer proactivement et avec attention, via l'usage de pratiques de désescalade comme des réunions coopératives ou la renégociation des conditions du contrat. Les auteurs prennent donc en compte le processus de formation de valeur, notamment via des problématiques d'appropriation et le caractère évolutif des attentes. Cependant, les caractéristiques plus précises de la relation ne sont pas prises en compte, tout comme le contexte extra-relationnel. Cet élément est toutefois évoqué dans les limitations de l'étude. La structure n'est abordée qu'indirectement, lorsque les auteurs évoquent l'infrastructure d'une relation et l'affaiblissement des liens entre les ressources dans la phase de dissolution, et lorsqu'ils rappellent en conclusion qu'il « est de la plus haute importance d'ajuster les activités » des différentes fonctions et personnes de la firme cliente dirigées vers les fournisseurs (*ibid*, p. 94).

Park et al., en développant un système d'information dédié au pilotage des relations fournisseurs, proposent une approche similaire, i.e. incomplète vis-à-vis du processus de formation de valeur : les caractéristiques des relations ne sont que partiellement prises en compte, via la notion de niveau de risque d'approvisionnement correspondant au nombre de fournisseurs alternatifs ; les critères d'évaluation de la valeur d'une relation sont hiérarchisés en fonction des attentes du client du moment, mais la valeur n'est prise en compte que d'un point de vue unique du côté du client (la valeur considérée comme objective), et sans tenir compte de la valeur du côté du fournisseur ; toutes les fonctions en lien avec les fournisseurs, comme les achats, la production et le contrôle qualité, doivent être prises en compte de manière intégratrice, mais uniquement via la mise en place d'un système d'informations dédié

centralisé, assurant la coordination des activités intra-organisationnelles du client ; la dynamique de la relation est prise en compte via une activité régulière d'évaluation de la relation, mais sans penser aux conséquences d'étapes de régression sur la relation et les critères d'évaluation (notamment ce qui est fait ou non pour réparer une relation perturbée ou endommagée) ; le contexte externe à la relation n'est pris en compte qu'indirectement, via des mesures régulières de la relative importance stratégique de la valeur d'usage attendue dans une relation et de l'attractivité du client et du fournisseur par rapport à leurs concurrents respectifs.

À l'inverse, Prince et al. abordent ce qui pourrait contribuer à dégrader une relation client-fournisseur. Cette approche théorique originale indique qu'au niveau individuel, le niveau de compatibilité interpersonnelle entre un acheteur et un vendeur peut fortement varier, et qu'au niveau organisationnel le niveau de compatibilité des deux parties impliquées peut également varier. Plus la compatibilité interpersonnelle est faible (i.e. les personnes en contact ne s'entendent pas bien), plus l'impact sur la relation est négatif ; cet impact est accru en cas de faible compatibilité organisationnelle (effet modérateur). L'autre élément affectant la qualité de la relation est le niveau de gestion : une mauvaise gestion affecte aussi la relation en diminuant la confiance de chaque partie dans l'autre. Par mauvaise gestion, les auteurs évoquent des éléments liés à une gestion adversariale des relations : investissements et efforts insuffisants, indifférence relationnelle, manque de visibilité des activités de l'autre partie. Une fois que la confiance est suffisamment basse, chaque partie est plus encline à mobiliser une asymétrie de pouvoir à son avantage, donc à adopter des comportements opportunistes qui endommagent la relation. Cette analyse intègre la subjectivité de l'évaluation de la valeur d'une relation et le contexte intra-organisationnel, mais fait l'impasse sur le processus de formation de valeur, certaines caractéristiques et la structure de la relation. Cette approche souligne néanmoins l'importance de prendre en compte les niveaux d'analyse individuel et organisationnel dans le pilotage des relations client-fournisseur.

D'un point de vue stratégique, Mitrega et Pfajfar et Forkmann et al. s'intéressent au système de gestion des relations fournisseur par le client, mais en partant des hypothèses suivantes : toute relation doit aboutir à un partenariat, les processus et routines qui constituent le système de gestion existent mais ne sont pas décrits, le seul élément de contexte externe aux relations est l'incertitude de l'environnement (au sens de variabilité de la demande des clients), et seule la valeur objective pour le client est prise en compte. Ce système de gestion, constitué de processus organisationnels et de routines institutionnalisées, est considéré comme une capacité dynamique pour le client, dans le sens où elle contribue à reconfigurer les

ressources du client afin de maintenir son avantage concurrentiel sur la durée. Pour les auteurs, ce concept de capacité de pilotage des relations fournisseur intègre le concept de pilotage des relations fournisseur sans le remplacer, car ce dernier est basé sur des sous-processus constitués d'activités. Forkmann et al. distinguent trois sous-capacités : l'initiation (sélection et d'attraction de nouveaux fournisseurs), le développement (aux niveaux interpersonnel et inter-firme) et la terminaison (identification et fin de relations non performantes) des relations. Les auteurs donnent néanmoins l'exemple de routines organisationnelles constituant la capacité de pilotage des relations fournisseur :

« de telles routines organisationnelles renvoient à la définition et l'attribution d'objectifs spécifiques (opérationnels ou stratégiques) pour les relations fournisseur récentes et existantes, traduire ces objectifs en indicateurs de recherche et d'évaluation, recueillir les données à intervalles réguliers pour renseigner ces indicateurs, ainsi que mettre en œuvre des revues périodiques formelles pour analyser et évaluer les indicateurs et informer le processus de décision » (Forkmann et al. 2016, p. 186).

La littérature sur la gestion des relations fournisseur ou des RIO ne proposant qu'une intégration partielle du processus de formation de valeur, ou qu'une partie des composantes associées (contexte extra-relation, dynamique relation, structure constituant relation), nous abordons ensuite les apports de la littérature en contrôle de gestion des relations inter-organisationnelles.

1.3.3.2 Dispositif de contrôle des relations inter-organisationnelles

Pour aborder la question du contrôle des relations d'affaires dans la littérature, nous prenons comme point de départ le travail de Caglio et Ditillo (2008). Il s'agit d'une revue de littérature du contrôle de gestion dans les relations inter-firmes. Les auteurs montrent notamment deux choses. Tout d'abord, la plupart des contributions académiques au contrôle de gestion des relations inter-firmes se base sur les travaux réalisés en théorie des organisations et en management stratégique, notamment en s'appuyant sur les théories néo-institutionnelles (théorie des coûts de transaction, théorie de l'agence), l'approche par les ressources, ou la théorie de la contingence. Ce premier apport souligne l'intérêt d'intégrer la perspective du contrôle de gestion dans notre approche organisationnelle et stratégique des relations d'affaires. Ils montrent ensuite qu'aucune contribution évaluée dans leur étude ne considère l'ensemble des éléments à prendre en compte pour élaborer ou tester des solutions de contrôle. Les auteurs expliquent ce phénomène en relevant que les chercheurs en contrôle de gestion abordent les questions liées au pilotage des relations d'affaires par les solutions de

contrôle plutôt que par les problèmes de contrôle (contrairement aux chercheurs en organisation ou en stratégie).

Caglio et Ditillo distinguent trois catégories de problèmes de contrôle, en lien avec la littérature en stratégie et en théorie des organisations : les problèmes de coordination, de coopération, et d'appropriation. Les problèmes de coopération sont liés aux théories néo-institutionnelles (théorie des coûts de transaction et théorie de l'agence), et focalisent sur les mécanismes d'alignement des objectifs du co-contractant sur ceux de la firme focale. Il s'agit donc plus généralement des problèmes liés à l'autonomie de chacune des parties concernées et des objectifs que chacune d'elles poursuit. Ces questions concernent donc plutôt le processus de (co)proposition de valeur, impliquant des négociations entre les parties. Les problèmes de coordination sont liés à la nécessaire division du travail entre les parties (la plus simple étant la division liée à l'échange sur un marché : paiement – livraison) : cette division génère des interdépendances opérationnelles, mettant en jeu des processus d'activités conjointes. Ce type de problème concerne tout processus de formation de valeur dans la sphère conjointe, i.e. aux interfaces directes entre les firmes impliquées dans la relation. Enfin, les problèmes d'appropriation sont liés à la dimension stratégique de la relation et à la manière de répartir la valeur résultante de la relation et des transactions qui la façonnent.

En cohérence avec notre approche, les auteurs se tournent vers trois concepts d'intérêt issus des théories des organisations pour aborder ces problèmes. La *structure des intérêts* des parties impliquées dans une relation correspond au degré d'alignement des objectifs poursuivis par chaque partie, et des règles ou procédures d'allocation des ressources convenues entre les parties (contractuellement ou non, par négociation ou non). Prendre en compte la structure des intérêts permet de choisir les mécanismes à activer pour traiter les problèmes de coopération : entre aucun mécanisme managérial (situation de marché parfait), mécanismes bureaucratiques ou hiérarchiques (contrat détaillé, spécifications précises et normées, cibles de performance strictes, paiement sous condition de résultats), ou mécanismes alternatifs basés sur la confiance et une communication intensive, une coordination décentralisée, ou la mise en place d'un nombre restreint de fournisseurs directs (soutraitance). La *complexité de structure* (*component complexity*) est liée « au nombre de parties impliquées dans les relations, le nombre d'activités à réaliser, et le niveau d'interconnexion entre elles » (Caglio et Ditillo 2008, p. 893). Ainsi dans un contexte d'actif modérément spécifique, un haut niveau de complexité de structure expliquerait le recours à une forte standardisation (mécanismes bureaucratiques), et un bas niveau expliquerait le recours à des mécanismes de marché. Enfin la *complexité cognitive* est liée à l'existence de situations dans

lesquelles « les contributions (entrées) et les résultats (sorties) ne sont ni mesurables ni observables » (*ibid*). Cette complexité expliquerait l'importance du lien entre confiance a priori et contrôle : plus la complexité cognitive est grande, plus la confiance a priori est nécessaire ; le contrôle a posteriori, notamment lié à l'estimation des entrées et des sorties, et donc à l'évaluation de la valeur formée et appropriée, affecte la confiance de chaque partie envers l'autre pour le prochain épisode relationnel. Ce niveau de complexité cognitive peut donc éclairer le rôle de la confiance dans les problèmes d'appropriation : plus ce niveau est élevé, plus le rôle de la confiance est important.

Nous proposons d'aller un peu plus loin que les auteurs à propos de ces trois concepts, en nous basant sur les apports des précédentes sections : quel que soit le niveau de complexité de la structure de la relation, cette dernière est constituée d'entités reliées entre elles par des relations d'agence (liens hiérarchiques, fonctionnels ou processuels), faisant interagir des unités d'activité (acteurs ou groupes d'acteurs) des parties impliquées dans la relation. Au-delà de la structure des intérêts des firmes impliquées dans la relation, il est donc important de prendre en compte la structure d'intérêt de chaque relation d'agence constituant la relation et étant impliquée dans le processus de formation de la valeur, et la complexité cognitive associée à la structure d'intérêts de chacune de ces relations d'agence. Nous rejoignons ainsi l'approche des RIO préconisée par Lumineau et Oliveira dans deux revues de littérature de référence (2018, 2019)

Notre proposition, à la fois théorique et méthodologique, consiste ainsi à s'intéresser à la totalité des relations d'agence constituant une relation d'affaires et son processus de formation de valeur, pour identifier de manière locale et dynamique les problèmes de contrôle rencontrés ou potentiels. Une telle modélisation de la structure de la relation et du processus de formation de valeur associé doit alors permettre de développer et de maintenir un système de pilotage du processus de formation de la valeur de la relation à la fois pertinent par rapport aux objectifs visés et cohérent. Selon la dernière revue de littérature réalisée par Caglio et Ditillo (2021) sur ce thème du contrôle de gestion des relations inter-organisationnelles, cette démarche reste d'actualité :

« De nombreuses combinaisons possibles de mécanismes de contrôle ont été identifiées et de nombreuses autres peuvent être révélées sans réaliser une cartographie exhaustive des diverses alternatives. Ainsi, une prochaine étape pourrait consister à passer d'une évaluation comparative de formes de contrôle historiquement observées qui correspondent à des circonstances spécifiques, à la définition de règles de conception et de processus capables de générer des solutions et ajustées à tout contexte donné. En d'autres mots, alors qu'il est convenu que des mécanismes de contrôle provenant de différents archétypes

[de contrôle] peuvent être utilisés complémentaires pour piloter les relations inter-organisationnelles, il est difficile de déterminer quels mécanismes de contrôle et quels dispositifs sont nécessaires et/ou suffisants pour atteindre le bon fonctionnement [smooth functioning] d'une relation inter-organisationnelle. » (Caglio et Ditillo 2021, p. 160).

Enfin un courant de la littérature en contrôle de gestion s'intéresse aux deux grandes catégories des modes de contrôle (également appelés mécanismes de gouvernance ou modes de coordination) mobilisées pour traiter les problèmes de coordination : formel et informel (Donada et al. 2020). L'intérêt particulier de l'approche de Donada et al. réside dans le fait de prendre en compte l'ensemble des éléments liés au pilotage du processus de formation de valeur des relations d'affaires (cf. paragraphe précédent). Ainsi la formation de valeur est abordée via la notion de *performance collaborative*, qui « embrasse à la fois la performance de la collaboration (satisfaction liée à la relation, meilleure gestion des projets communs) et la performance grâce à la collaboration aussi bien sur le plan opérationnel (amélioration des délais, de la qualité), que sur le plan économique (amélioration de la marge) et stratégique (innover, améliorer ses compétences) » (Donada et al. 2020, p. 125). Le contexte est pris en compte par le prisme des *risques collaboratifs*, basés sur le niveau d'interdépendance et l'étendue de la collaboration entre les parties. La structure est liée à un des modes de contrôle formel retenue dans l'étude : la structure organisationnelle dédiée aux relations d'affaires, basée sur les actions dans la sphère indépendante de la firme focale et la sphère conjointe, formant des processus encadrés dans les relations d'agence constituant lesdites relations. Au-delà de la structure, les auteurs complètent la catégorie des modes de contrôle formels par les pratiques de contrôle. Ces pratiques de contrôle correspondent en grande partie à ce que nous appelons le dispositif de pilotage. Elles incluent « la planification, l'application de règles et de procédures, la supervision directe, la fixation d'objectifs, les revues opérationnelles, le support opérationnel aux partenaires ou la résolution jointe de problèmes » (idem, p. 126). Enfin les caractéristiques de la relation sont considérées via le mode de contrôle informel fondé sur la confiance⁵, à la base de toute relation coopérative et *in fine* collaborative : les auteurs prennent en compte le fait que la confiance est multi-dimensionnelle, et nécessite des efforts sur la durée pour être construite. Ils montrent également qu'il existe un lien entre le niveau de confiance à atteindre ou atteint et les modes de contrôle mobilisés : plus les risques collaboratifs augmentent, i.e. plus le niveau de collaboration est élevé (cf. recherche d'un état partenarial de la relation), plus les modes de coordination formels comme informels ont un

⁵ Pour rappel, deux principaux modes de gouvernance informelle ou relationnelle sont identifiés dans la littérature : la confiance et les normes relationnelles, comme la flexibilité, l'échange d'information ou la solidarité (Cao et Lumineau 2015)

impact positif sur la formation de valeur. Finalement, la seule dimension du pilotage des relations d'affaires qui n'est pas prise en considération dans cette étude est la dynamique de la relation, notamment le passage d'un état à un autre. Cette étude confirme ainsi l'importance de prendre en compte l'ensemble des éléments abordés dans le paragraphe précédent, mais laisse ouverte la question de la dynamique de la relation et son lien avec les autres éléments du pilotage. Cette interrogation nécessiterait d'approcher le pilotage des relations d'affaires de manière longitudinale.

Considérer le pilotage des relations d'affaires dans ses dimensions temporelle et structurelle implique de s'intéresser au niveau d'analyse micro, i.e. au niveau des relations d'agence intra- et inter-organisationnelles structurant les relations d'affaires. Pour cela, nous tournons notre attention vers les apports de la littérature sur les pratiques de valuation en lien avec la gestion ou le pilotage des relations d'affaires.

1.3.4 Les pratiques de valuation : un impensé dans le pilotage des relations d'affaires

Si les pratiques de valuation des relations d'affaires sont étudiées en sciences de gestion, le lien avec le pilotage et le processus de formation de valeur est au mieux implicite ou parcellaire. Nous explorons ce lien dans la suite du paragraphe, à partir de la littérature existante (Aarikka-Stenroos et Jaakkola 2012, Keränen et Jalkala 2013, Laamanen et Skålen 2015, Lambert et Enz 2012, Dowlatshahi 2000 in Le Dain et al. 2011, Makkonen et Olkkonen 2017). La plupart de ces références ne s'intéressent qu'au sous-processus de formation jointe de valeur, i.e. se déroulant à l'interface directe entre les deux parties d'une dyade (Aarikka-Stenroos et Jaakkola 2012, Laamanen et Skålen 2015, Lambert et Enz 2012, Makkonen et Olkkonen 2017). Certains enseignements de ces études peuvent néanmoins être étendus à l'ensemble de la relation d'affaires.

Ainsi il existe différentes pratiques de valuation, impliquant différents états de la valeur et différents niveaux hiérarchiques (Lambert et Enz). Ces pratiques prises séparément traitent un horizon soit stratégique, soit tactique, soit opérationnel. Dowlatshahi suggère alors d'assurer leur prise en charge commune au sein d'une évaluation de la valeur sur le long terme, et basée sur des critères qualitatifs. Keränen et Jalkala proposent une description de ces principes à partir d'une étude de cas. Les auteurs montrent que la valorisation et l'évaluation à long terme de la valeur d'une relation et de la valeur d'usage, traitées à un niveau hiérarchique élevé, et l'évaluation à court terme, traitée à un niveau hiérarchique bas, doivent être articulées via la production de rapports et la mise en place d'une gestion centralisée et

systematique des données et des outils de valuation. Makkonen et Olkkonen soulignent que les dimensions temporelle et contextuelle sont interdépendantes et importantes à prendre en compte dans la gestion des pratiques de valuation : chaque interaction directe constitue un épisode de la relation, et est caractérisé par une valuation. Les épisodes de valuation sont ensuite pris en compte dans leur ensemble pour évaluer la valeur d'usage à un niveau agrégé. Dans les deux cas, le contexte lié à l'instanciation de la pratique de valuation influe sur la valeur résultante. Cette valeur peut être placée sur un continuum destruction-non création-crédation de valeur. Aarikka-Stenroos et Jaakkola, comme Laamanen et Skalén, abordent les pratiques de valuation comme des conflits. Les premiers auteurs considèrent la création jointe de valeur comme un processus de résolution de problème pour le client, qui génère un conflit de détermination de la valeur et des moyens pour y parvenir, ce qui nécessite de mobiliser de nombreuses ressources (notamment temps et argent) pour arriver à une solution satisfaisante et générant de la valeur à moyen ou long terme pour les deux parties. Les seconds auteurs considèrent que toute démarche de création jointe de valeur implique un conflit entre les parties engagées dans la relation. D'un point de vue théorique, ils rappellent que ce conflit est inhérent à l'irréductible asymétrie de pouvoir existant entre les deux organisations. Cette approche induit la nécessité de prendre en compte la dimension politique dans la gestion des pratiques de valuation et la formation de valeur. Comme Lambert et Enz introduisent la nécessité de prendre en compte de multiples niveaux hiérarchiques des organisations impliquées dans une dyade, la dimension politique des pratiques de valuation peut être étendue à l'ensemble des relations d'autorité constituant cette relation.

Lambert et Enz (2012) étudient les effets de l'implémentation d'un dispositif de collaboration entre un client et son fournisseur pour mieux comprendre les mécanismes de co-création de valeur. Leurs travaux montrent que la valuation est réalisée à plusieurs niveaux fonctionnels et hiérarchiques des co-contractants, via différentes pratiques reliées entre elles via la structure de gouvernance. Ces pratiques intègrent notamment des temps de discussion cross-fonctionnels voire inter-firmes, mobilisant des outils de valuation permettant de développer un vocabulaire commun autour de la valeur, et des technologies de communication favorisant le dialogue. Les auteurs se basent sur une conception expérientielle de la valeur, et sur l'importance de prendre en compte l'ensemble des fonctions et acteurs d'une même organisation impliqués dans une relation d'affaires. Leurs résultats font émerger un cycle de co-création de valeur composé de trois phases interdépendantes. La phase de proposition de valeur, impliquant les directions des différentes fonctions des deux organisations impliquées dans la relation, vise à passer de la valeur d'usage potentielle à la

valeur d'usage attendue. La phase d'actualisation de valeur, impliquant les fonctions concernées en aval des chaînes hiérarchiques, concerne la mise en œuvre des engagements pris et des plans d'action décidés. Cette phase revient à faire passer la valeur d'usage attendue à la valeur d'usage réalisée. Enfin la phase de détermination de la valeur est liée à l'évaluation collective de la valeur d'usage en tant qu'expérience, soit au passage de la valeur d'usage réalisée à la valeur d'usage vécue. Les auteurs résumant ainsi ces résultats :

« Les trois phases se déroulent au travers d'interactions dans un réseau complexe de relations intra-organisationnelles entre personnes, d'unités fonctionnelles, et de firmes externes, par lequel clients et fournisseurs engagent un dialogue, s'adaptent au changement, et apprennent ensemble (Anderson, 1995 ; Storbacka & Nenonen, 2011). Comme Helkkula et Kelleher (2010, p.48) observent, 'le processus de perception d'expérience – perception de valeur du service client n'émerge pas comme une chaîne linéaire, mais comme un phénomène complexe, qui intègre le processus dynamique d'éprouver et de percevoir la valeur dans un cercle de compréhension phénoménologique' »
(Lambert et Enz 2012, p. 1606).

Ce qui constitue selon nous un élément important de cette étude est la description des pratiques mobilisées lors des trois phases décrites par les auteurs. Dans la phase de proposition de valeur, les pratiques sont principalement constituées de discussions entre les représentants des différentes fonctions de chaque partie, d'abord chacune de son côté, puis ensemble. Ces discussions, basées sur les objectifs de chaque organisation et de chaque fonction, ont lieu tout au long de la relation. Elles intègrent donc ce qui émerge des deux autres phases, notamment des éléments de comparaison entre la valeur attendue et la valeur réalisée et vécue. À l'issue de ces discussions régulières, la proposition de valeur, i.e. la valeur attendue, peut évoluer. À un niveau plus opérationnel, les agents des équipes cross-fonctionnelles réalisent les activités prévues soit chacun de son côté, soit ensemble lorsque cela est nécessaire. Ces activités mobilisant des agents de plusieurs fonctions nécessitent une communication et une coordination accrues entre les membres des équipes cross-fonctionnelles et inter-firmes. À ce niveau, les discussions permettant de faire passer la valeur d'un état attendu à un état réalisé sont plus ou moins facilitées, suivant : les technologies de communication mobilisées, la structure de gouvernance implémentée, le temps alloué, et les incitations ou marques de reconnaissance déployées. La détermination de la valeur peut avoir lieu à tous les niveaux des organisations impliquées dans la relation. Les outils de valuation jouent ici un rôle d'orientation de la perception des agents, et permettent aux agents de différents niveaux, fonctions et organisations de développer un langage commun pour mettre la valeur vécue en discussion. Dans le cas de l'étude de Lambert et Enz, c'est la mesure de la

performance financière et sa révision à intervalles réguliers (tous les trois mois) qui jouent ce rôle.

Dowlatshahi (2000 in Le Dain et al. 2011) s'intéresse aux conditions facilitant l'interface et la collaboration entre un concepteur, un acheteur et un fournisseur, suivant les horizons stratégique, tactique et opérationnel. Il en conclut que :

« les partenariats stratégiques de long terme devraient principalement se baser sur des critères qualitatifs. Les critères qualitatifs ne sont pas restreints à l'attitude coopérative, la créativité et l'innovation du fournisseur. Les acheteurs devraient évaluer les pratiques et performances managériales, de production et financières à long terme des fournisseurs en termes de style managérial, d'amélioration continue, de compétences techniques, etc »

(Dowlatshahi 2000 in Le Dain et al. 2011, p. 65).

Keränen et Jalkala (2013) étudient les pratiques d'évaluation de la valeur apportée à un client par un fournisseur, dans le cadre d'un processus global. Leur analyse inductive fait ressortir ce que les auteurs appellent des processus composés d'activités, sans pour autant préciser leur définition d'un processus. Les processus décrits sont considérés par les auteurs comme des pratiques. Ainsi le premier processus, l'identification de la valeur d'usage potentielle, est décomposé en trois activités : identifier les besoins explicites du client, comprendre les processus organisationnels du client, puis comprendre les implications financières pour les affaires du client. Les trois activités correspondent à une pratique de valuation, destinée à valoriser l'offre auprès du client. Les auteurs précisent en effet que l'identification des besoins passe par un dialogue continu entre client et fournisseur, sur plusieurs semaines voire plusieurs mois. La deuxième activité correspond à une recherche d'informations complémentaires pour affiner la compréhension des besoins exprimés et non exprimés du client, et nécessite de nombreuses discussions avec différents acteurs du client le long de ses lignes hiérarchiques. Enfin la troisième activité correspond à une traduction de ces besoins en termes économiques et financiers, soit dans un vocabulaire commun à l'ensemble des acteurs impliqués (acheteurs, commerciaux, et décideurs). Les trois processus suivants correspondent à l'évaluation de la valeur d'usage pour le client : la détermination de la performance de référence (2^{ème} processus) permet de générer un point de comparaison pour évaluer la valeur d'usage à court terme via la notion de performance (3^{ème} processus) et la valeur d'usage à long terme (4^{ème} processus). Le 2^{ème} processus est constitué de deux activités (évaluer la performance actuelle du client et spécifier les résultats mutuels) basées sur un dialogue, ouvrant sur des négociations : « comme le client peut parfois surestimer sa performance actuelle, établir un point de départ mutuellement approuvé garantit une

compréhension commune de la situation actuelle » (Keränen et Jalkala 2013, p. 1311). L'évaluation de la performance est basée à la fois sur des critères prédéfinis et sur une identification de bénéfices indirects et non prévisibles pour le client. L'évaluation de la valeur à long terme est réalisée via des instances de pilotage organisées régulièrement (par exemple tous les six mois) pour prendre du recul sur les rapports de performance et les comparer avec la valeur à long terme attendue. L'activité de documentation de cette évaluation est ici clé, pour pouvoir conserver une mémoire de l'évaluation et la diffuser au sein des organisations impliquées. Le dernier « processus » identifié n'en n'est pas vraiment un : il s'agit de soutenir les pratiques de valuation identifiées par la mise en place d'une gestion systématique des données nécessaires. Ces derniers résultats soulignent l'importance de développer des outils de gestion, et notamment des outils de valuation connectant les différentes pratiques de valuation impliquées dans le processus de formation de valeur.

Makkonen et Olkkonen (2017) focalisent sur le sous-processus de co-crédation de valeur des relations client-fournisseur, basé sur les interactions directes entre les deux parties. Ils montrent que la co-crédation de valeur d'usage du client dans les relations client-fournisseur (nommée formation interactive de la valeur) est la résultante d'épisodes de valuation. Chaque interaction directe « constitue un épisode d'interaction qui s'accumulent pour former une relation » (Makkonen et Olkkonen 2017, p. 4). Chaque épisode d'interaction est caractérisé par « des éléments d'échange, d'adaptation, de coordination et de coordination, au travers desquels les parties intègrent et développent des ressources » (idem). Chacun de ces épisodes aboutit à l'évaluation d'une valeur d'usage qui dépend du contexte de l'épisode : de la création, de la destruction, ou de la non-crédation de valeur. À l'instar de Eggert et al. (2019), les auteurs soulignent que la valeur d'usage sur la durée et la valeur de la relation sont issues de valuations intégrant chacun des épisodes et leur résultante, dans le contexte spécifique à chaque instance de valuation.

Aarikka-Stenroos et Jaakkola (2012) abordent le lien entre gestion des pratiques de valuation et processus de co-crédation de valeur à partir de la divergence d'expérience de la valeur d'usage. Ils soutiennent ainsi que la valeur dans la sphère jointe est formée au travers d'un processus de résolution de problème (pour le client). Cette divergence entre client et fournisseur génère un conflit de valeur. Notamment, lorsque le fournisseur est considéré comme un expert du service fourni, le client n'est pas toujours prêt « à faire suffisamment d'efforts, à être assez ouvert, ou à tolérer le niveau de risque requis pour atteindre la valeur d'usage attendue » (idem, p. 21). En retour, le fournisseur doit déployer des efforts dans le temps pour faire avancer la compréhension du problème à résoudre, comme réaliser de

nombreuses présentations de références, ou faire intervenir un consultant ou un expert externe à la relation. La valeur perçue par le client via la résolution d'un problème évolue dans le temps, et est liée non seulement à la solution trouvée et mise en œuvre, mais également au processus d'échange associé : d'un côté le temps, le coût et les efforts liés au diagnostic, à la recherche d'une solution et à la gestion des conflits contribuent à développer une impression de destruction de valeur ; de l'autre, le client affine sa compréhension de ce qu'il peut attendre de son fournisseur et de ce qu'il doit lui fournir, et sa connaissance des types de solution possibles pour le problème concerné. La situation est similaire pour le fournisseur : dans un premier temps la recherche d'une solution nécessite des ressources sans garantir de gain via l'implémentation d'une solution ; si le processus de résolution de problème aboutit à une solution, et que celle-ci est mise en œuvre et donne satisfaction au client sur la durée, ce dernier se met à promouvoir le fournisseur auprès d'autres clients potentiels, dans sa capacité à résoudre des problèmes pour générer de la valeur d'usage pour le client. Les auteurs résumement ainsi :

« Résoudre des conflits de valeur peut être un processus approfondi nécessitant des discussions ouvertes sur l'effet des besoins en ressource sur la valeur potentielle. De tels conflits constituent un enjeu pour la création de valeur jointe, et leur gestion est une compétence critique pour le fournisseur »

(Aarikka-Stenroos et Jaakkola 2012, p. 21).

Enfin, Laamanen et Skalén (2015) introduisent la dimension politique dans les pratiques de valuation. Dans leur conception de la création jointe de valeur, les parties impliquées sont toujours en conflit de valeur latent ou en cours, du fait d'une asymétrie de pouvoir permanente. Ainsi lorsque le conflit est explicite ou incontournable, les parties adoptent une approche conflictuelle de la création de valeur. Cette dernière peut aboutir au maintien du conflit (résolution par domination), ou à sa disparition totale (résolution par intégration) ou apparente (résolution par compromis). Dans les deux derniers cas, les auteurs avancent que la création de valeur dite collaborative n'est en fait qu'une création de valeur conflictuelle stabilisée. En ce sens, cette approche rejoint celle de Hargrave et Van de Ven (2017, cf. introduction du présent chapitre) sur le traitement des tensions : seul l'approche conflictuelle des tensions (inter-)organisationnelles aboutissant à une résolution par intégration permet de résoudre totalement une tension, en la transformant ; les autres cadrages (paradoxe) et modes de traitement (résolution par domination ou compromis) aboutissent à une continuité de la tension existante. Ces auteurs rappellent également que la dimension politique joue un rôle central dans le cadrage et le traitement des conflits.

L'ensemble de ces éléments souligne en creux deux considérations importantes. D'une part, agir sur les pratiques de valuation influe sur la perception et l'évaluation de la valeur. De l'autre, il est nécessaire de prendre en compte l'articulation de ces pratiques dans le processus global de formation de valeur, suivant de nombreuses dimensions : temporelle (imbrication d'épisodes de relation et de valuation à des horizons stratégique, tactique et opérationnelle), cognitive (efforts de recherche d'information, de compréhension, d'explicitation, apprentissage, communication dialogique, résolution de conflit, expérimentation, etc), et politique (asymétrie de pouvoir dans chaque relation d'autorité constituant la relation).

En synthèse, l'approche par la gestion des pratiques de valuation, quoique parcellaire, permet de compléter l'approche par le pilotage du processus de formation de valeur des relations d'affaires. Or ces deux approches ne sont pas considérées simultanément. Nous identifions ainsi le gap théorique suivant : la valeur des relations d'affaires nécessite d'être prise en compte comme résultante à la fois du pilotage d'un processus de formation de valeur et de gestion de pratiques de valuation. Pour combiner ces approches, il semble nécessaire de prendre en compte trois dimensions : cognitive, temporelle et politique. La théorie de la valuation initiée par John Dewey apparaît alors comme un point de départ pertinent pour traiter ce gap théorique, en l'approchant « par le flanc ».

1.3.5 La théorie de la valuation intègre la valeur à la fois comme résultante de pratiques et comme résultante d'un processus

Deux perspectives de la valuation, soit comment définir ce qui a de la valeur et pour qui, rivalisent dans les organisations : la perspective subjectiviste qui s'applique aux personnes en référence à leur système de valeur personnel, et la perspective objectiviste qui s'applique au résultat d'une action ou d'une activité en regard de l'objectif qui lui est assigné. « Combinés, ils amènent à une perspective dualiste des valeurs dans l'organisation » (Lorino 2018a, p. 232). C'est exactement ce que Eggert et al. font lorsqu'ils distinguent la perspective collective (pour la firme) et la perspective individuelle de la valeur d'usage ou de la valeur de la relation (Eggert et al. 2019).

Dans sa théorie de la valuation (Bidet et al. 2011, Dewey 2011/1939, Kornberger 2017, Muniesa 2011), l'approche de Dewey sur la valeur vient de sa réaction à cette perspective dualiste : il suggère de changer de point de vue sur la valeur, de la voir non plus comme une caractéristique substantielle, qui peut être l'objet de transformations, mais comme

l'action d'attribuer une valeur elle-même. Il indique que cette activité de valuation est de nature sociale et pratique. Il s'agit d'un jugement fait par des participants à une situation, au travers de leurs actes, qu'ils soient de nature intellectuelle (pensées), physique (actions) ou émotionnelle (affects) (Cohen 2007, Lorino 2018a).

Quand des managers déterminent une valeur potentielle ou attendue comme un objectif, par exemple une valeur de la relation ou une valeur d'usage, via des activités de planification ou de changement stratégique, ils associent cette valeur avec les activités requises pour l'atteindre, via des activités d'implémentation stratégique et d'organisation. Ces valeurs attendues deviennent des fins-en-vue lorsqu'elles sont prises en compte par les participants à une situation associée et par ceux qui jugent leur performance. Ainsi chaque revue de performance représente une opportunité pour soit réévaluer les activités requises pour atteindre les fins-en-vue, soit réévaluer les fins-en-vue elles-mêmes. Cette réévaluation des objectifs des participants peut aller jusqu'à la remise en question des plans d'action stratégiques, voire des intentions stratégiques ayant été à l'origine des RIO mises en œuvre. La valeur, qu'elle soit attendue ou vécue, est alors la résultante à la fois du déroulement d'une pratique de valuation et des effets de cette pratique.

En résumé, les activités ou les pratiques de valuation comme les revues de performance ou les comités de pilotage, qu'elles soient réalisées au niveau inter ou intra-organisationnel, constituent les principales activités reliant les différents états (potentielle, attendue, réalisée, vécue) et les différents objets de référence (firme, relation, transaction) de la valeur des relations d'affaires. Au-delà d'une fonction de contrôle aboutissant à des activités d'organisation (*organizing*) pour assurer l'atteinte des fins-en-vue ou des objectifs, ces activités de valuation permettent également de déclencher la réévaluation des fins elles-mêmes, par des activités stratégiques (*strategizing*) (Kornberger 2017).

La prochaine section explore les dimensions temporelle, cognitive et politique des pratiques de valuation et des enquêtes de valuation qu'elles génèrent, au travers du concept de situation de gestion.

1.4 La dynamique et les dimensions cognitive et politique des pratiques de valuation

Afin d'explorer la théorie de la valuation comme moyen de répondre au gap théorique relevé, nous développons un cadre conceptuel mobilisant divers concepts : le mandat, l'enquête managériale de valuation et sa dynamique contrôle-exploration, la situation de gestion, et la posture d'autorité managériale. L'activité de valuation est une enquête. Dans le cadre d'une relation d'agence, cette enquête de type managérial peut se dérouler selon deux modes : contrôle ou exploration. Le mode d'enquête de contrôle, routinier, est mobilisé lorsque la situation rencontrée par les acteurs d'un mandat est normale ou normalement perturbée : les acteurs mobilisent des modes de résolution déjà connus, et l'enquête ne peut aboutir qu'à une évolution des ressources ou des actions du mandataire, soit une révision de ses moyens. Le mode d'enquête exploratoire est mobilisé lorsque la situation rencontrée est inédite pour les participants. Ce mode d'enquête nécessite de mobiliser plus d'attention et de coopération de la part des participants, afin d'une part de déterminer la nouvelle problématique à partir de perceptions initiales, et d'autre part de construire une réponse adaptée. En cas d'impossibilité pour les participants à la situation initiale de trouver ou de mettre en œuvre une solution à leur niveau, l'enquête exploratoire doit pouvoir être portée par le mandant concerné à son propre mandat. À l'issue de ce type d'enquête, les moyens du mandataire peuvent être révisés, mais les attentes du mandant et les outils de valuation peuvent l'être également. En termes d'exercice du pouvoir dans les relations d'autorité, les enquêtes de contrôle nécessitent que le mandant exerce son pouvoir légitime sur les mandataires, tandis que les enquêtes exploratoires nécessitent d'exercer un pouvoir avec les mandataires. Une posture d'autorité managériale subsidiaire apparaît comme nécessaire pour qu'un mandant puisse passer d'un pouvoir sur à un pouvoir avec son mandataire en situation, afin de sélectionner le mode d'enquête approprié. Cependant, l'analyse de la littérature, notamment des espaces de discussion du travail, ne permet pas de définir avec précision comment cette posture d'autorité subsidiaire facilite la dynamique contrôle-exploration des pratiques de valuation des mandats. Ce constat permet d'élaborer la problématique de recherche suivante : quels sont les facteurs organisationnels et humains, notamment sur les dimensions cognitives et politiques, qui contribuent à générer des enquêtes de valuation exploratoires lorsque la situation le nécessite ?

1.4.1 La valuation pragmatiste est une enquête exploratoire

L'activité de valuation intègre une action de valorisation, soit établir des fins attendues dans un contexte précis, et les moyens à disposition ou à obtenir pour y arriver, et une action d'évaluation de leurs effets. Cela signifie que l'évaluation s'intéresse à la fois jusqu'où les fins atteintes ou vécues se rapprochent des fins attendues, et à la pertinence de suivre ces fins en tant que moyens pour tendre vers d'autres fins-en-vue ou désirs. En résumé, les fins et les moyens sont valorisés et évalués (Vatin 2013) : « chaque élément qui doit être créé pour servir de moyen est, dans cette connexion, un objet de désir et une fin-en-vue, tandis que la fin réellement atteinte est un moyen en vue d'une fin ultérieure ainsi qu'un test des valuations précédemment réalisées » (Dewey, 1939/1988, p. 229 in Lorino 2018a, p. 233). Le processus de valuation commence et termine avec une action de valoriser, au travers d'un dialogue réflexif et situé, et implique toujours une action de commensuration par catégorisation par les participants à la situation, pour comparer les éléments valorisés avec des alternatives (ce qui aurait pu être, ce qui a déjà été, ce que d'autres ont fait dans des contextes similaires ou différents, etc) (Kornberger 2017).

Dans le cas d'une revue de performance d'une transaction, d'un contrat ou d'une relation, une enquête de valuation exploratoire est déclenchée quand un participant exprime un doute (Eydieux 2017), une émotion (frustration, surprise, inquiétude), ou le manque de quelque chose, au sujet des objectifs, de l'évaluation des activités et des résultats, ou de l'évaluation de l'effectivité du processus d'évaluation. L'enquête peut également être déclenchée quand au moins deux des participants expriment une valorisation ou une évaluation divergente d'une même expérience (Dewey 2011/1939, Lorino 2010).

Si nous pouvons nous attendre à une divergence de valuation entre deux participants de deux organisations différentes au moment d'une revue de performance, cette situation est aussi possible entre deux acteurs d'une même organisation impliqués dans une RIO : Macdonald et al. montrent que « la valorisation de l'expérience varie substantiellement entre les différents membres d'une organisation (Macdonald et al., 2016), bien qu'ils puissent partager les mêmes ressources organisationnelles et les mêmes objectifs » (Eggert et al. 2019, p. 18).

Ainsi une enquête de valuation, quels que soient les acteurs de la RIO impliqués, fait passer une revue de performance en réunion de gouvernance entre les principaux et les agents des relations d'agence impliquées. Dans certains cas, l'enquête de valuation peut s'étendre à

d'autres niveaux managériaux et d'autres relations d'agence impliquées dans la relation, jusqu'à couvrir l'ensemble de la structure de la RIO.

Ce type d'enquête, de nature exploratoire, nécessite d'importantes ressources de temps, d'attention et d'expérimentation, difficiles à trouver ou mobiliser dans des firmes, organisées autour de routines et contraintes par la rationalité limitée des acteurs qui les constituent (March et Simon 1991). Pour favoriser leur déclenchement et leur réalisation, nous abordons les différences entre les deux principaux modèles d'enquête managériale.

1.4.2 Les deux types d'enquêtes managériales

Un cadre d'enquête managérial est mobilisé lorsque des participants font face à une situation perturbée (Journé et Raulet-Croset 2012). Une situation est définie comme « tout espace physique dans lequel deux personnes ou plus se retrouvent à portée de vue et d'écoute les unes des autres (Goffman, 1981, p.84) » (Lorino 2018a, p. 117). Girin reformule cette définition et inclut une perspective temporelle, également précisée par Goffman : une situation est définie par « des participants, une extension spatiale (le lieu, ou les lieux où elle se déroule, les objets physiques qui s'y trouvent), une extension temporelle (un début, une fin, un déroulement, éventuellement une périodicité) » (Girin 2016c/1990, p. 35). Journé et Raulet-Croset (2008) et Gentil (2013) identifient trois types de situation de gestion. La situation normale correspond au déroulement d'une activité conforme à ce qui est initialement prévu⁶. La situation est dite normalement perturbée lorsqu'un problème entravant l'activité routinière survient, mais que ce problème peut être traité par les participants à la situation, en mobilisant leur répertoire de solutions connues. Le dernier type de situation est la situation perturbée inédite : les participants n'ont pas de solution au problème identifié ou n'arrivent pas à identifier le problème à partir de leur compréhension de la situation et leurs connaissances des solutions connues disponibles.

Comme avancé par Lorino (2018a), trois cadres d'enquête managériale sont utilisés dans les organisations : le contrôle, la résolution de problème, et l'enquête exploratoire. Les deux premiers sont liés à une vision de la firme comme une entité de traitement de l'information, et une vision associée du management comme une fonction de contrôle. Le troisième cadre est lié à une vision opposée de la firme comme système d'action collective, et

⁶ Gentil (2013) identifie un quatrième type de situation, en distinguant la situation normale réflexive de la situation normale. La situation normale réflexive est caractérisée par un plus faible niveau de connaissance des participants à la situation. Elle n'est pas problématique dans le sens où elle nécessite que les acteurs trouvent les connaissances – existantes – qui leurs manquent pour réaliser leur activité. Dans la suite du texte, nous choisissons d'intégrer les situations normales réflexives dans la catégorie des situations normales.

une vision associée du management comme une fonction d'aide à l'exploration (Lorino 2018b).

L'enquête de contrôle adopte un postulat de rationalité substantive et d'information parfaite, et est basé sur la stricte variation entre ce qui est attendu et ce qui est mesuré. Quand la variation est détectée, les managers appliquent des cours d'action appris à l'avance. Or comme la plupart des situations sont en fait « complexes, incertaines, et changeantes » (Lorino 2018a, p. 105), ce cadre d'enquête a été progressivement remplacé par celui de la résolution de problème. Se basant sur les apports d'Herbert Simon concernant la rationalité limitée, Lorino résume ce cadre (*ibid*) : « le joueur fait face à une catégorie de problème qu'il doit résoudre *dans la situation et dans un temps limité*. Il peut alors mobiliser des procédures préétablies basées sur des expériences passées, pour explorer l'espace des solutions possibles et sélectionner un, non optimal mais « satisfaisant » (assurant un certain niveau de satisfaction) cours d'action (Simon, 1957, 1991) ». Le cadre de contrôle est ainsi inclus dans celui de la résolution de problème, comme la procédure à suivre par défaut. Dans les deux cas, les participants à une situation partent d'un problème ou d'un enjeu déjà identifié, et pas de la situation elle-même. L'enquête de contrôle est appropriée dans le cadre d'une situation de gestion normale ou normalement perturbée.

À l'opposé, l'enquête exploratoire pragmatiste démarre avec la situation : les participants d'une situation donnée peuvent éprouver « de la stupeur, de la confusion, un trouble, de l'incertitude » (Dewey, 1922, p. 127 in Simpson et den Hond 2022, p. 137). La situation elle-même n'est alors pas complètement définie, elle est partiellement indéterminée. Les participants affectés expriment et partagent leurs doutes ou leurs inquiétudes. Ces préoccupations sont construites sous forme d'un problème au cours de l'enquête et de la détermination de la situation à gérer. Ce type d'enquête est approprié dans le cadre d'une situation de gestion inédite.

Ainsi, le cadre exploratoire de l'enquête managériale inclut celui de la résolution de problème, incluant celui du contrôle. Nous pouvons alors compléter la formulation de Lorino (2018a, p. 77-78) : « il y a un continuum entre des situations simples qui déclenchent des routines *substantives* (« ce qu'il faut faire ») et des situations complexes qui nécessitent une résolution de problème située, basée sur des routines *procédures* (« comment chercher ce qu'il faut faire ») », voire nécessitent la détermination située de la situation et du problème associé, en se basant sur des routines *signifiantes*, i.e. de construction du sens (« comment faire ce qu'il faut chercher »). Autrement dit, les enquêtes managériales procédurales sont

déclenchées pour répondre à une situation de gestion normale ou normalement perturbée, et les enquêtes managériales exploratoires pour répondre à une situation de gestion inédite.

Les enquêtes de valuation procédurales peuvent être conceptualisées comme des comparaisons positivistes d'écart entre attentes et mesures, ou comme des problèmes à résoudre (Aarikka-Stenroos et Jaakkola 2012). En revanche, les enquêtes de valuation exploratoires pragmatistes peuvent être conceptualisées comme des dialogues à propos des moyens, des fins et de leurs outils d'évaluation, ayant lieu aussi bien dans qu'en dehors de la situation initiale. Elles sont résolues par la révision de ces moyens, fins ou outils d'évaluation. Une telle activité implique notamment trois éléments, que nous allons détailler dans les sous-paragraphes suivants : un niveau suffisant de confiance et de solidarité entre les participants à la situation, une flexibilité des outils de valuation, et la possibilité d'étendre l'enquête dialogique à des acteurs non impliqués dans la situation initiale.

1.4.2.1 Une enquête exploratoire se déroule dans une communauté d'intérêt, reliant des communautés de métier ou de processus par confiance réciproque et solidarité

« La communauté est la seule configuration dans laquelle des enquêtes sociales peuvent se dérouler [...] La définition d'une communauté implique un groupe d'acteurs liés entre eux par une des deux formes de solidarité : soit une solidarité basée sur des caractéristiques et des valeurs communes, souvent liés à des pratiques partagées, soit une solidarité basée sur un intérêt commun, impliquant différents types de pratiques et d'aptitudes » (Lorino 2018a, p. 172,174).

Lorsqu'une enquête pragmatiste aborde une pratique commune, elle se déroule à l'intérieur d'une seule communauté de pratique. Lorsqu'elle aborde une pratique conjointe entre deux communautés de pratique ou plus, elle se déroule au travers de l'ensemble des communautés concernées, ce qui forme une communauté de processus. Dans les deux cas, ce sont les « différences de pratique [qui] tiennent l'enquête ouverte » (*ibid*). Dans le cas d'une enquête de valuation, l'intérêt se situe au niveau des différences dans les pratiques de valuation.

La communauté de processus forme la base des principes d'organisation et des activités d'organisation : la division du travail en communautés de pratique complémentaires. En suivant cette logique, les communautés de processus peuvent inclure à la fois des groupes transverses et des groupes à différents niveaux hiérarchiques, indépendamment de leur appartenance dans l'organisation. Les communautés d'enquête sont définies par une confiance

réciroque, nécessaire pour réaliser la « coopération réflexive et dialogique » (Lorino 2018a, p. 169) constituant une enquête. Cela implique le besoin d'une solidarité et d'une confiance entre acteurs d'une relation d'agence impliqués dans la même enquête, tels un manager et son subordonné, ou un client et son fournisseur (Aoki 1989, Baudry 2013, Girin 2016a/1995).

Ainsi une enquête démarrant par une situation spécifique s'étend socialement et temporellement, jusqu'à ce que tous les participants pertinents pour l'enquête soient impliqués dans la communauté d'intérêt correspondante. C'est ce que soulignent Weick et al. (2008) dans la littérature sur les organisations à haute fiabilité, via les principes de sous spécification de la structure et de sensibilité aux opérations. Dans une enquête managériale, Journé et Raulet-Croset (2012) donnent l'exemple d'un opérateur débutant une enquête en émettant un doute sur et pendant une situation de travail, et recrutant des participants en dehors de sa fonction et à différents niveaux hiérarchiques, à mesure que l'enquête se poursuit.

Dans le cas du processus de création de valeur, les enquêtes de valuation pragmatistes peuvent traiter de multiples états, objets de références et appréciations subjectives de la valeur, jusqu'à intégrer le processus de formation de valeur et ses participants dans son intégralité. Elles sont déclenchées par une inquiétude sur une potentielle incohérence entre une pratique de valuation et une situation (par exemple à l'intérieur d'une communauté de pratique), ou par une inquiétude sur des différences entre pratiques de valuation (entre plusieurs communautés de processus ou de pratique).

1.4.2.2 Le dialogue dans et en dehors de la situation problématique est essentiel pour mener une enquête pragmatiste

Les enquêtes pragmatistes sont constituées d'épisodes d'abduction (Lorino et al. 2017), où les participants dialoguent entre eux et avec la situation, pour produire des histoires « qui peuvent relier les événements, les actions, et les résultats ensemble » (Lorino 2018a, p. 239).

En prenant en compte les perspectives des autres participants, chacun finit par modifier sa propre vision des choses, en dialoguant avec soi-même. Par dialogue, nous nous référons au dialogisme de Bakhtine : les dialogues sont des « échanges permanents entre des sujets [produisant] des explications sur le monde qui émergent dans la zone de contact entre plusieurs consciences » (Lorino et al. 2011, p. 778). Le dialogue est considéré comme une forme de communication riche, basée sur des éléments verbaux (expression de pensées par le

langage, textes), non-verbaux (comportement physique et émotionnel), et matériels (instruments, objets, disposition spatiale). Le dialogue peut ainsi avoir lieu plus facilement dans des communications face à face et dans la situation initiale, qu'en dehors. La question de l'extension du dialogue à d'autres participants se pose, lorsque l'enquête se déroule à distance temporelle et spatiale de la situation initiale.

Taylor suggère alors de s'intéresser aux *meta conversations*, comprises comme des conversations de conversations, « dans lesquelles ce ne sont plus seulement des individus qui adoptent une identité, mais des communautés » (Taylor 2011, p. 1279). Pour dépasser le problème du manque de proximité à la situation initiale et à ses participants, la méta conversation doit reposer à la fois sur des textes et des réunions face à face occasionnelles, en passant d'abord par une étape de décontextualisation de la conversation-source, puis par une étape de recontextualisation dans le nouvel espace, contexte ou situation :

« Alors que les communications face à face – je veux dire, les conversations – sont médiées par un riche éventail de manifestations matérielles incluant des mots parlés et des tonalités, ainsi que des manifestations non-verbales incluant gestuelle et langage du corps, la méta conversation doit recourir bien plus fortement à des échanges de texte, enrichis de temps en temps par des réunions face à face de représentants délégués par leur conversation-source pour négocier, indirectement, une compréhension des termes de la relation transactionnelle conjointe » (Taylor 2011, p. 1781).

Cela est cohérent avec ce que Lorino avance pour les enquêtes de valuation : « En raison de la pluralité de perspectives, la valuation est un processus litigieux et complexe. Pour choisir un cours d'action spécifique, les acteurs doivent construire un jugement unifié avec l'aide des instruments de valuation » (Lorino 2018a, p. 238). Les participants devraient s'appuyer à la fois sur les mesures de performance et les indicateurs pour comparer quantitativement les différents processus de valuation, et sur les retours d'expérience, i.e. les descriptions narratives de « la complexité kaléidoscopique des situations à valuer » (*ibid*).

Dans le cas des enquêtes de valuation ayant lieu dans le processus de formation de valeur des RIO, tout participant à une pratique de valuation devrait alors être capable de dialoguer dans des conversations et des méta-conversations avec la situation, les autres participants, et soi-même.

Chaque dialogue, que ce soit une conversation ou une méta-conversation, est médié par des signes tels que le langage (parole, texte), le corps, ou des artefacts matériels (instruments, objets, disposition spatiale). La signification de ces signes peut être modifiée au cours du dialogue, par médiation sémiotique. Pour cela, les outils de gestion doivent alors rester flexibles.

1.4.2.3 Les outils de valuation forment et sont formés par les enquêtes pragmatistes

« La théorie pragmatiste de la valuation est [une] théorie sémiotique, basée sur la conception, la modification d'usage, et l'échange de signes de valeur dans une situation » (Lorino 2018a, p. 240). Les outils de mesure et les interactions face à face constituent tous deux des signes qui peuvent porter des jugements de valeur, si on considère que « la gestuelle, les postures, et les mots sont des symboles linguistiques » (*ibid*).

Ainsi, les outils de valuation font partie des situations et agissent sur le déroulement des événements. Ils peuvent permettre de réaliser des valuations procédurales ou exploratoires, en fonction de leur *ouverture narrative*. Dans le premier cas de figure, les outils de valuation peuvent imposer un récit spécifique à la situation et à ses participants. Il s'agit du scénario taylorien classique : les décideurs hors terrain et les experts conçoivent et construisent des outils de valuation dans une optique *one best way*, via laquelle ils astreignent une fin-en-vue spécifique, parfois même réifiée comme une fin en soi, irrévocable, comme un objectif de productivité journalier, une date de lancement de produit, ou un budget de construction de bâtiment non négociables. Dans ce cas, non seulement les participants de la situation vivent des difficultés à ouvrir l'analyse pour comprendre et transformer une situation perturbée, mais ils sont aussi rapidement découragés de seulement essayer de le faire.

Dans le second cas, à l'opposé du continuum contrôle-exploration, les outils de valuation peuvent être imprégnés de fins-en-vue moins irrévocables, permettant aux participants d'une situation de lire ou d'utiliser un outil avec différentes fins-en-vue. Ils peuvent alors construire un récit conflictuel mais collectif de la situation à gérer, sous réserve de savoir comment dialoguer. Ce travail collectif peut aboutir à une modification ou une révision de leurs objectifs et des indicateurs de performance et règles de calcul associés : « le signe de valeur peut alors être combiné avec d'autres signes, retraité, accompagné par des commentaires écrits, etc et générer de nouveaux signes. Le processus de valuation apparaît alors comme une sémiologie [...], une chaîne de mouvements signifiants qui aboutit à de nouvelles habitudes (de nouvelles pratiques) » (Lorino 2018a, p. 248). Les modifications de ces outils et pratiques de valuation sont nécessaires pour finaliser la situation, c'est-à-dire compléter le processus de valuation et déterminer complètement la situation dans le même mouvement. Comme dans un épisode luhmannien, ces changements peuvent rester situés ou bien être insérés dans le reste de l'organisation. Si ces changements impliquent une modification des objectifs ou de la structure de l'organisation auxquels les outils et pratiques sont associés, l'enquête de valuation terminée peut être considérée comme un épisode

stratégique (Hendry et Seidl 2003, Jarzabkowski et al. 2021), quels que soient les praticiens de l'organisation impliqués (stratèges institutionnels ou non). L'épisode stratégique est décrit comme une « séquence de communications structurée » avec un début et une fin déterminés par les acteurs concernés, dans laquelle les routines « de discours, de communication et de hiérarchie » de l'organisation sont suspendues et remplacées par des pratiques réflexives (Hendry et Seidl 2003, p. 176). Le stratège est compris ici dans sa définition élargie, « identifié comme celui qui « fait le travail de conception, de formation, et de mise en œuvre de la stratégie » (Whittington, 2006, p. 619). » (Dameron et Torset 2012, p. 29). Ces stratèges, qui peuvent être des dirigeants, des managers intermédiaires ou des experts, combinent une expertise spécifique au domaine concerné par la stratégie ou l'épisode stratégique confié, et une forte compétence politique (Maitlis et Lawrence 2003, Samra-Fredericks 2003, Whittington 2006).

Comme Lorino le résume, « deux caractéristiques des outils de valuation ont une influence significative sur la dynamique narrative qu'ils permettent en situation : le degré d'implication des acteurs de terrain dans la valuation et l'ouverture de l'analyse déterminée par l'outil (« one best way » contre « possibilités multiples ») (2018a, p. 243). Dans le prochain paragraphe, nous précisons comment les enquêtes générées par les pratiques de valuation situées contribuent à constituer un cadre conceptuel regroupant pilotage du processus de formation de valeur et gestion des pratiques de valuation.

1.4.3 Le concept de pratique de valuation du mandat place l'enquête de valuation exploratoire pragmatiste au cœur de la construction du cadre conceptuel

Jacques Girin propose un cadre conceptuel permettant d'intégrer les quatre principaux concepts des enquêtes de valuation, pragmatistes ou procédurales : une pratique de valuation située, une dynamique relationnelle, de la communication plus ou moins dialogique, et des outils de valuation (Girin 2016a/1995). Ce cadre consiste en une approche de la théorie de l'agence basée sur la situation et la cognition située. Cette approche est initialement développée pour des relations managériales, basée sur l'observation que des groupes d'acteurs d'une même organisation forment plus des associations d'intérêt (occasionnellement liées par une solidarité organique au sens de Durkheim) qu'une seule communauté de pratique (liée par solidarité mécanique). Cette approche est cohérente avec le premier mécanisme constitutif des pratiques de valuation souligné par Kornberger (2017) : agence et cognition sont distribuées dans les pratiques de valuation.

Au cœur de la relation d'agence, le mandant (principal, client, manager ou donneur d'ordre) délègue une partie de ses activités à un agent ou mandataire. Cela entraîne non seulement une asymétrie d'information, mais également et surtout une asymétrie d'activité : le mandant explique ou *dit* ce qu'il souhaite faire faire, c'est une activité discursive. L'agent doit réaliser les activités déléguées, et produire ou délivrer la valeur attendue. Le mandant développe des outils de contrôle et de surveillance pour réduire ses inquiétudes et préoccupations liées à la juste exécution des activités qu'il délègue. Pour réduire ces coûts d'agence, le mandant doit alors essayer d'atteindre le plus haut niveau de confiance possible envers les capacités, la loyauté, la volonté de faire des efforts, etc de l'agent. L'agent doit alors justifier son activité et ses résultats, en mobilisant mesures, indicateurs et rapports. Il *dit* ce qu'il a *fait* et comment il l'a fait. Cela constitue l'autre activité discursive principale de la relation d'agence. Girin suggère que les rendez-vous de gestion constituent la principale modalité de gouvernance. Il s'agit de revues de performance réunissant les deux parties, construites autour d'indicateurs de performance pertinents. Girin les envisage comme des discussions : le mandant et le mandataire confrontent leur interprétation de la valeur produite et de la valeur estimée en regard de la valeur attendue.

Cette approche consistant à considérer le *dire quoi faire* comme aussi performatif que le *faire ce qui est dit* est cohérente avec celle de Taylor sur la hiérarchie ou l'autorité, dans la perspective de la Communication Constitutive de l'Organisation (CCO). Taylor considère qu'il s'agit du premier acte d'organisation, qui crée une primauté (*precedence*) :

« Dans une approche performative de la communication, le langage n'est pas seulement déclaratif ; c'est quelque chose en train de se faire (Fauré et al., 2010). Ce 'quelque chose' fait penser, faire, ressentir ou quoi que ce soit, d'autres personnes, incitées par la force des mots de l'orateur. Il s'agit, en d'autres termes, d'établir une primauté (je réalise que le terme préférentiellement employé est souvent 'pouvoir', mais il s'agit d'un autre mot fortement connoté que je cherche à éviter). [...] Une autre manière de dire 'primauté' est hiérarchie. Aucune société, humaine ou autre, ne peut fonctionner en l'absence de primauté car chaque activité pratique est transactionnelle, dans le sens où elle implique une complémentarité des rôles, indispensable à la cohérence des buts, ce qui en retour suppose que quelqu'un mène et quelqu'un suit l'activité pendant la durée de cela » (Taylor 2011, p. 1282).

L'approche de Girin sur les revues de performance des mandats permet ainsi d'opérationnaliser l'enquête de valuation pragmatiste et ses concepts associés (Lorino 2010) : une revue de performance constitue une situation de valuation, impliquant une communauté de processus, une fréquence et une durée (extension temporelle), un espace et des objets définis (extension spatiale), et un processus de valuation générique et technique (constituée de pratiques, outils de valuation, règles). Les participants constituent la dimension socio-

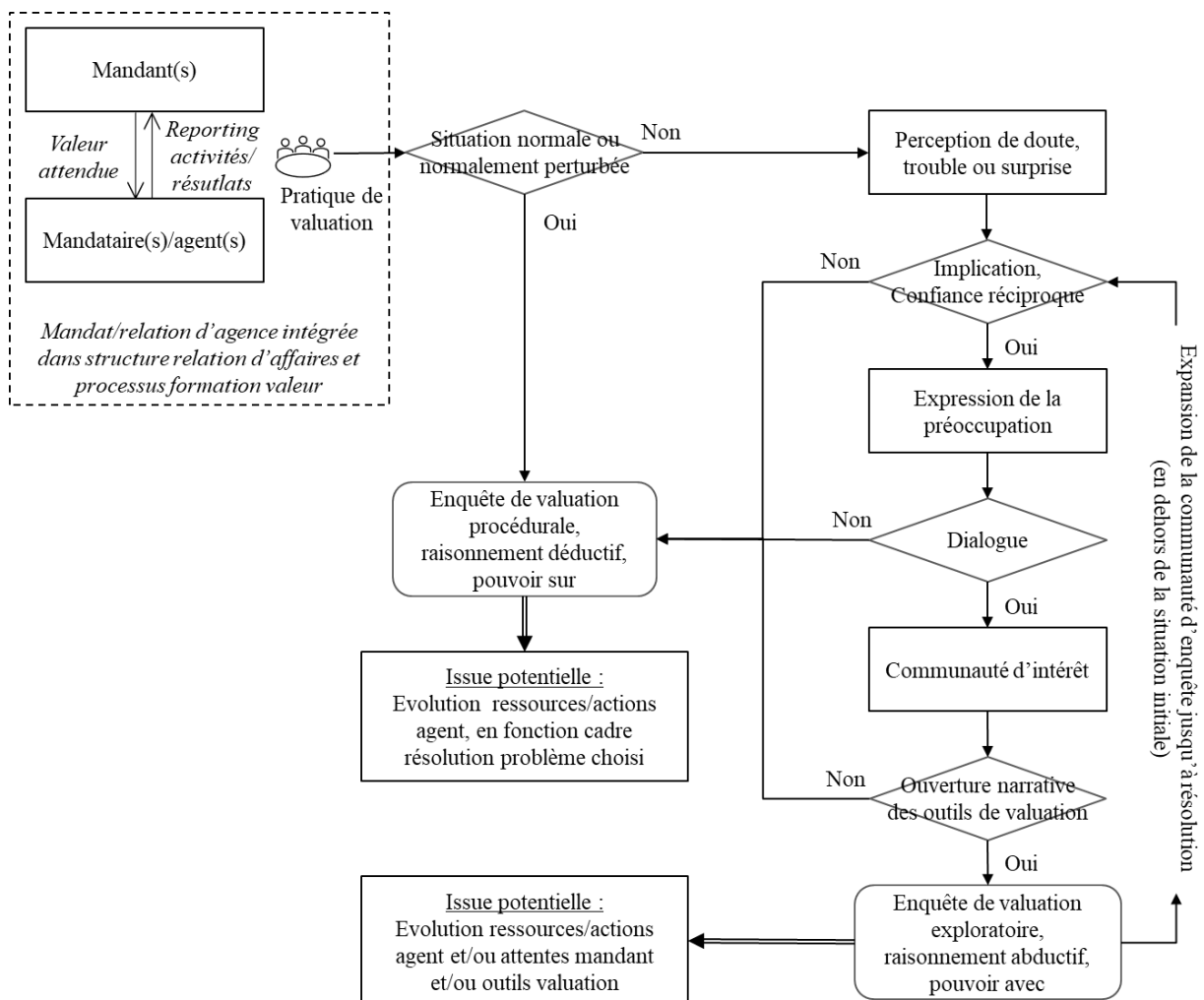
organisationnelle, via la manière dont ils sont socialement liés et le langage qu'ils utilisent ensemble. La dimension socio-organisationnelle et l'extension spatio-temporelle constituent le contexte de la situation, ou son cadre initial de signification, appelé *chronotope* par Bakhtine (Lorino et Tricard 2012). Le dispositif de gestion composé des pratiques, outils et règles constitue les signes initiaux orientant et médiant la situation de valuation.

Chaque divergence de valuation ou expression de doute à propos des calculs de valorisation et d'évaluation induit un conflit situé, qui peut être traité via une discussion. Cette discussion peut aussi bien être un dialogue réflexif qu'un monologue, ou un entre-deux. Lorino et al. (2017, voir aussi Mourey 2018) illustrent cette notion dans leur étude : les dirigeants d'un distributeur et de son fournisseur se réunissent tous les trois mois à l'occasion de revues de performance de catégorie (de produits). Chacune de ces revues constitue une pratique de valuation située, caractérisée par la mobilisation de mesures de performance. Chaque participant ou groupe de participants suit ses propres principes d'évaluation, ce qui génère des frictions voire des conflits d'interprétation de la valeur générée. Lors d'une même situation, le contexte peut soudainement passer d'un cadrage adversarial à un cadrage partenarial. Dans le premier cas, les modes de résolution de conflit de valuation employés sont la domination et le compromis ; dans le second cas, la recherche d'une troisième voie via des échanges dialogiques (soit la recherche d'intégration) constitue le mode privilégié de résolution de conflit. À l'inverse, si la situation génère un conflit inédit mais que la discussion reste à l'état de monologue, la loi de la situation n'est pas suivie, le cours d'action n'est en sens pas optimal voire peut contribuer à ne pas traiter le conflit de manière adaptée, ce qui peut aboutir à un effet négatif sur la formation de valeur. Nous retrouvons ici la notion de « loi de la situation » de Follett, en lien avec la dimension politique des enquêtes et la résolution de conflit par intégration. Cette loi stipule que tous les participants à une situation devraient renoncer à leur pouvoir sur les autres pour développer un pouvoir avec les autres participants (Eylon 1998, Phelps et al. 2007). L'idée derrière ce passage du « pouvoir sur » au « pouvoir avec » est d'orienter les interactions et le dialogue vers une résolution ou une détermination de la situation bénéfique pour l'ensemble des participants. Dans le cas d'un conflit, cela revient à créer les conditions pour favoriser un mode de résolution par intégration.

L'enquête de valuation pragmatiste peut aboutir à une clarification ou une évolution des attentes du mandant (les fins), du dispositif technique de valuation (le processus de valuation), ou des ressources de l'agent voire du mandant (les moyens). Revenons au processus de formation de valeur des RIO : lorsqu'ils explorent une évolution des attentes, les

enquêteurs ont probablement besoin d'impliquer les participants d'autres revues de performance impliquées dans le processus de formation valeur. Par exemple, au moment de la valuation de la valeur vécue en regard de la valeur d'usage attendue, l'enquête peut être étendue à la comparaison entre valeur d'usage attendue et valeur de la relation attendue, voire à la proposition de valeur attendue, impliquant alors un travail stratégique. Nous proposons le cadre conceptuel suivant, intégrant la formation de valeur des relations d'affaires comme résultante de processus et pratiques, les deux modes d'enquête de valuation, et les concepts liés à la valuation exploratoire pragmatiste (cf. Figure 6). Ce cadre conceptuel, centré au niveau micro sur la gestion des pratiques de valuation, reste en lien avec le processus de formation de valeur de la relation d'affaires : d'une part par le biais de la structure à laquelle se rattachent l'ensemble des mandats constituant la relation, et d'autre part via la possibilité de porter l'enquête exploratoire aux mandats d'autorité supérieure.

Figure 6. Cadre conceptuel : pratique de valuation du mandat du processus de formation de valeur d'une relation d'affaires



En fonction des capacités des participants à dialoguer et du degré d'ouverture narrative des outils de valuation, la situation peut se dérouler sans indétermination, auquel cas l'enquête de valuation reste procédurale. Si une indétermination émerge, elle peut être traitée via un passage de l'enquête d'un mode procédural à un mode exploratoire. Ici le rôle du mandant en situation peut être décisif : il n'est pas l'expert de l'activité évaluée, mais peut agir comme expert du processus d'enquête, « capable de déclencher, animer, organiser et faciliter le déroulement des enquêtes » (Lorino 2010, p. 77). Se pose donc la question de l'usage du pouvoir ou de la primauté du mandant en situation, pour passer d'une enquête procédurale à une enquête exploratoire et la mener à terme.

1.4.4 Exercice du pouvoir et autorité managériale dans les enquêtes de valuation des mandats

Jensen et Meckling (1976, p. 5) définissent la relation d'agence comme « un contrat par lequel une personne ou plus (le(s) principal(ux) engage une autre personne (l'agent) à réaliser un service pour son compte, ce qui implique de déléguer une partie du pouvoir décisionnel à l'agent ». Cette définition implique clairement deux conceptions distinctes du pouvoir : d'un côté un pouvoir de décision et d'action autonome de la part de l'agent, relevant de son potentiel à agir, ses capacités et ses compétences propres, et de l'autre un pouvoir au sens relationnel, tel que défini par Dahl (1957, p. 202) : « A exerce un pouvoir sur B dans la mesure où il obtient de B une action que ce dernier n'aurait pas effectuée sans son intervention ».

De plus, en liant les acteurs impliqués dans la relation d'agence par un sens (du principal vers l'agent) et par un contrat, la relation d'agence implique une relation d'autorité plutôt qu'une relation de pouvoir : le pouvoir exercé par le principal sur l'agent est perçu comme légitime (Arendt 1972, Charmettant 2012). Par exemple, dans le cas des relations d'autorité hiérarchiques, Charmettant (2012, p. 44) souligne que ces dernières se distinguent des relations de pouvoir « par la notion de « statut hiérarchique » qui suppose l'attribution de prérogatives sur la durée, détachées de la personne elle-même et formalisées par des dispositifs concrets ou des textes réglementaires ». Pour autant, rien n'empêche en pratique le mandant ou le mandataire d'un mandat (i.e. le principal ou l'agent d'une relation d'agence) d'exercer un pouvoir sur l'autre, en fonction des fins personnelles poursuivies et des ressources nécessaires à l'action de l'autre dont dispose chacun d'eux (Crozier et

Friedberg 2014, Friedberg 1997). Quelles conséquences pour les enquêtes de valuation générées par les pratiques situées de valuation des mandats ?

Comme avancé par Mary Parket Follett, les enquêtes exploratoires pragmatistes impliquent la pratique d'un *pouvoir-avec* de la part des participants d'une situation donnée. Il « émerge dans les situations via le processus d'intégration suivant la loi de la situation » (Morlacchi 2021, p. 7). Le pouvoir-avec est lié à une conception coactive et autonome du pouvoir : il reflète « la capacité d'un agent à se gérer soi-même, que l'agent soit un être humain individuel, un voisinage, une ville, une région ou une nation » (Pratt 2011, p. 86). Il reflète également l'actualisation des agents impliqués, considérés comme des « volontés complexes formées par, et agissant [intentionnellement] de manière à influencer, leurs circonstances » (*ibid*). Le pouvoir-avec est quelque chose que des agents font. À l'opposé, Michel Foucault défend une conception du pouvoir comme l'usage d'une ressource détenue par un individu : cet individu peut soit la conserver, soit la négocier, soit la donner gracieusement (Carlsen et al. 2020). Dans cette conception du pouvoir, le *pouvoir-sur* « réfère à la contrainte, la domination, la manipulation et/ou la subjectivation des autres » (van Baarle et al. 2021, p. 535).

Van Baarle et al. (2021, p. 535) suggèrent que le pouvoir-sur serait une forme de pouvoir d'agir : « les personnes avec un pouvoir substantiel sur les autres ont également tendance à avoir une grande quantité de pouvoir d'agir (tandis que le pouvoir d'agir n'implique généralement pas de pouvoir-sur), donc le pouvoir-sur peut être considéré comme un sous-type de pouvoir d'agir ». Pratt (2011) soutient que pouvoir-avec et pouvoir-sur sont liés : le pouvoir-avec développé dans une situation donne à ses participants plus de pouvoir d'agir, ce qui constitue du pouvoir sur ceux qui sont absents de cette situation. De son côté, Pratt dit ainsi que même si le pouvoir-avec « soutient le standard général de croissance – de la valeur de nouvelles expériences et de nouveaux liens – via l'effort du pouvoir d'agir, il requiert aussi l'exercice du pouvoir-sur » (Pratt 2011, p. 88).

Les enquêtes de valuation peuvent être générées par des pratiques de valuation, c'est-à-dire des routines de valorisation et d'évaluation d'un mandat donné : ces pratiques peuvent ainsi être des revues de performance au niveau opérationnel, contractuel ou relationnel, des revues de projet, ou des revues de planning stratégique au niveau de la direction. Les routines comme les relations d'agence formelles impliquent une répartition prédéterminée des ressources et de la direction de l'autorité. Donc quand une situation indéterminée apparaît pendant une pratique de valuation et déclenche une enquête, deux cas de figure peuvent se présenter : soit les participants arrivent à développer du pouvoir-avec et peuvent ainsi mener

l'enquête exploratoire requise, soit ils maintiennent le pouvoir-sur, limitant ainsi leurs options à un mode procédural de l'enquête. Comment passer du pouvoir-sur au pouvoir-avec en situation ?

Van Baarle et al. proposent de se référer à un pouvoir dit transformatif, lié à la notion d'*empowerment*, que nous pouvons nommer « pouvoir-vers », par lequel « l'acteur A utilise son pouvoir-sur pour habiliter et développer le pouvoir d'agir de l'acteur B » (van Baarle et al. 2021, p. 536). Dans le cadre d'une relation d'autorité, exercer un pouvoir-vers dépend à la fois du cadre de la relation (le contrat formel ou informel de la relation considérée, le contexte managérial) et de la spécificité de la situation (distribution des ressources à un moment donné). Nous avançons que cette distinction entre pouvoir-sur, pouvoir-vers et pouvoir-avec se retrouve dans les théories classiques du leadership. Nous prenons notamment appui sur la distinction faite par Blake et Mouton (1981, 1982) entre leur modèle de styles managériaux basé sur des principes stables dans le temps, et le modèle de leadership contingent développé par Hersey et Blanchard. Dans ce dernier, les styles managériaux sont basé sur la compréhension par un manager de la situation vécue par son subordonné (Meirovich et Gu 2015).

Blake et Mouton, s'appuyant sur les travaux précurseurs de Mc Gregor, Likert ou Argyris, développent une catégorisation des styles de management basée sur la combinaison d'un axe « attention tournée vers la production » et d'un axe « attention tournée vers les personnes. Ils proposent ainsi cinq archétypes de styles de management : les styles laisser-faire, autoritaire, paternaliste, démocratique, et intermédiaire⁷. Leurs conclusions indiquent que seul le style démocratique permet d'assurer le meilleur niveau de production possible, voire d'améliorer le moral et la santé au travail, il s'agit pour eux d'un « one best way ». Dans leur modèle, le style intermédiaire constitue une étape dans l'apprentissage des managers pour passer d'un des autres styles au style démocratique attendu. Les styles autoritaire, paternaliste et laisser-faire restreignent l'exercice du pouvoir au pouvoir-sur, tandis que le style

⁷ Le style laisser-faire, également appelé nonchalant ou laxiste, est marqué par une indifférence du manager au travail délégué et aux personnes qui doivent le réaliser, et par un évitement des conflits. Dans le style paternaliste, par ailleurs appelé social, country club ou participatif, le manager se soucie de ses subordonnés au détriment de leur production ; les décisions qu'il prend pour ses subordonnés sont plus basées sur ce qu'il pense bon pour eux que sur ce que ces derniers expriment. Le style autoritaire est centré sur l'activité au détriment du subordonné qui la réalise. Les subordonnés sont considérés comme interchangeables et leurs avis ou analyses importent peu : le manager se fie aux outils de gestion et règles de contrôle pour que l'activité déléguée soit réalisée conformément aux attentes initiales. Le style démocratique, collaboratif ou intégrateur, se base sur une attention forte du manager aussi bien à ses subordonnés qu'à leurs activités ; le manager sollicite et prend en compte les critiques constructives de ses subordonnés, l'engagement et la motivation de ces derniers est renforcée par une meilleure compréhension des objectifs de l'organisation. Le style intermédiaire se situe au centre de la grille ; il est caractérisé par une recherche d'équilibre et de compromis entre les besoins des personnes et les objectifs de production.

démocratique permet de mobiliser les trois types de pouvoir, et notamment le pouvoir-avec : le comportement qui en résulte « est caractérisé par l'ouverture, le respect, l'implication, la résolution de conflit par la confrontation pour arriver à un accord commun, et l'engagement mutuel sur les résultats attendus, avec un apprentissage basé sur la critique et les feedbacks » (Blake et Mouton 1981, p. 442). Blake et Mouton d'un côté (1981), et Hersey et Blanchard de l'autre (1982), sont d'accord pour considérer que ce style démocratique (et ses principes associés) est le seul à partir duquel un manager peut mobiliser les quatre styles de management situationnel :

« Nous pensons que la formation à la Grille [de Blake et Mouton] est une excellente expérience d'apprentissage et aide à développer chez les managers les attitudes et les valeurs qui peuvent être extrêmement pertinentes pour leur efficacité. Dans ce sens, la Grille est une approche stratégique. Mais nous pensons aussi que la formation à la sélection de comportements appropriés à différentes circonstances comme le Leadership Situationnel peut également aider les managers à améliorer leur efficacité. Cette approche tactique donne aux managers des conseils pour choisir le comportement qui peut être le plus efficace pour gérer une diversité de problèmes et de situations qu'ils rencontrent quotidiennement. »

(Hersey et Blanchard 1982, p. 210)

Le modèle de leadership contingent développé par Hersey et Blanchard est focalisé sur un type de situation : celui mettant en jeu la maturité d'un subordonné pour réaliser une tâche ou une activité déléguée par son manager. Ce modèle est donc loin de prendre en compte l'ensemble des situations rencontrées par un mandant et son mandataire, mais fournit une piste d'intérêt pour notre propos. Les quatre styles de management en situation développés par Hersey et Blanchard sont basés sur la combinaison : directif, persuasif, participatif, et déléгатif⁸. Nous notons que dans le cadre du style déléгатif, le subordonné est considéré par le manager comme suffisamment capable pour que ce dernier lui confie plus d'autorité ou de responsabilités, i.e. qu'il exerce un pouvoir-vers. Comment favoriser l'usage du pouvoir-vers sur la durée, et dans le cadre de relations d'agence aussi bien intra- qu'inter-organisationnelles ?

⁸ Le style directif, marqué par l'usage d'ordres spécifiques et explicites, est recommandé lorsque le subordonné n'est ni motivé ni capable de réaliser la tâche confiée. Lorsque le subordonné est motivé mais peu capable, le manager est censé mobiliser le style persuasif, marqué par une emphase sur l'explication du rationnel des activités déléguées. Lorsque le subordonné est suffisamment capable pour participer à la résolution de problèmes liés à la tâche confiée, les auteurs proposent de mobiliser le style participatif, marqué par l'implication du subordonné dans les prises de décision liées à l'activité confiée. Le style déléгатif est marqué par une faible attention du manager au travail délégué et aux personnes qui doivent le réaliser. Il n'est adapté que si le subordonné est expert sur la tâche confiée, à la fois motivé et autonome, capable de prendre ses propres décisions.

Nous avançons que si le style démocratique de Blake et Mouton est dans ce sens prometteur, il n'en est pas moins difficile à mettre en place : cela nécessite des efforts d'apprentissage importants, et ne permet pas pour autant de s'affranchir de jeux d'acteurs et autres exercices du pouvoir-sur. Pour autant, bien que moins mis en valeur, le style managérial intermédiaire de la grille de Blake et Mouton ressort comme une posture managériale réaliste, quoique basée sur la recherche de résolution de conflit par compromis plutôt que par intégration. Cette posture intermédiaire nous intéresse d'autant plus qu'elle s'apparente à ce que de récents travaux appellent la posture managériale de subsidiarité.

La subsidiarité est un principe socio-éthique issue de la philosophie politique. Ce principe consiste à « apporter du soutien tout en respectant les initiatives et les capacités de ceux qui le reçoivent » (Melé 2005, p. 300). Merceron (2017) oppose ainsi une conception classique ou autoritariste de l'autorité managériale, centralisée et descendante, renforcée par les travaux de Fayol et Taylor sur l'organisation scientifique du travail, à une conception subsidiaire. Ce management subsidiaire est basé « sur une vision anthropologique qui envisage la personne humaine au travail de manière holiste, soucieux de garantir sa dignité, et fondé sur une philosophie du travail qui revendique la nécessaire dimension émancipatrice du travail » (idem, p. 100). Le management subsidiaire implique finalement pour les managers de chercher en permanence un équilibre, un juste milieu adapté aux situations rencontrées, entre un contrôle ou un laisser-faire permanents délétères, soit un style managérial intermédiaire sur la grille de Blake et Mouton :

« L'idée même de subsidiarité suppose une redéfinition permanente du rôle de l'autorité (dans sa responsabilité de soutien tout en laissant l'agir créatif de la personne s'exprimer au maximum de ses capacités) en fonction de l'observation attentive et continue des situations de travail. Ainsi, le devoir de soutien ne doit pas dériver vers un autoritarisme qui asphyxierait les initiatives individuelles, l'autonomie et la créativité locale. Et, à l'inverse la non-ingérence de l'autorité managériale ne doit pas dériver vers une indifférence et un laisser-faire allant à l'encontre du devoir de soutien. Le principe de subsidiarité implique, par conséquent, une constante gestion d'équilibre de l'autorité qui ne doit pas s'emballer excessivement dans un sens ou dans un autre. »

(Merceron 2017, p. 116)

Ainsi, d'un point de vue théorique, il apparaît que la posture managériale subsidiaire joue un rôle clé dans la mise en œuvre d'enquêtes exploratoires pragmatistes ayant lieu dans un contexte d'autorité comme le mandat⁹. Notre interrogation théorique porte alors sur les

⁹ Ce détour par les styles managériaux pour faire le lien entre l'exercice de l'autorité et du pouvoir dans les relations d'agence et conceptions classique et subsidiaire de l'autorité a une incidence méthodologique :

mécanismes liant subsidiarité et dynamique contrôle-exploration des enquêtes générées par les pratiques de valuation des mandats, soit sur la place de la subsidiarité dans le cadre conceptuel développé dans la présente section (cf. Figure 6). Le principe de subsidiarité apparaît central dans les études portant sur les espaces de discussion du travail (Detchessahar 2013, Detchessahar et al. 2017, Merceron 2017). Dans le prochain paragraphe, nous cherchons à y puiser des éléments de réponse pour affiner notre problématique de recherche.

1.4.5 La subsidiarité dans la dynamique contrôle-exploration des pratiques de valuation : éclairages et limites des espaces de discussion du travail

L'ingénierie des espaces de discussion est développée à partir de travaux sur la santé au travail (Detchessahar 2011), cherchant à faire le lien entre modes d'organisation, styles de management et construction de la santé mentale au travail. Ces travaux étudient les différents types de régulation du travail dans les organisations et leur effet sur la santé des salariés. La régulation est ici comprise dans le sens de la théorie de la régulation sociale (Reynaud 1997). La construction de la santé au travail d'un acteur est liée au développement de son pouvoir d'agir, soit à la dynamique « de l'élaboration ou de la destruction [de ses] marges de manœuvre » (Clot et Simonet 2015, p. 38). Le développement du pouvoir d'agir est dégradé lorsque les dialogues conflictuels intrasubjectifs (régulation autonome) ou intersubjectifs (régulation conjointe) sont empêchés ou sous-sollicités. La régulation conjointe est alors mobilisée comme un idéal de management¹⁰, dans le sens où elle permet la création d'un « ensemble de règles acceptables pour [le management et pour l'opérateur], par exemple parce qu'elles combinent harmonieusement règles de contrôle et règles autonomes » (Reynaud et Reynaud 1994, p. 230). Cette régulation nécessite une mise en discussion du travail au travers d'espaces de discussion, qui nécessitent un effort de conception particulier.

Ces espaces de discussion sont caractérisés par différents éléments conceptuels. Il s'agit d'espaces au sens de lieux constitués d'un substrat matériel, soit son organisation concrète (emplacement physique, architecture outils, dispositifs, artefacts), et d'un substrat conventionnel, soit les savoirs et comportements partagés par les acteurs se retrouvant dans ces espaces. La discussion renvoie à une activité de communication de type dialogique, comme dans le cadre d'enquêtes exploratoires pragmatistes¹¹. Le produit d'une discussion

l'observation des comportements et des styles managériaux mobilisés par les acteurs sur un terrain de recherche permet d'identifier la posture managériale mobilisée.

¹⁰ Cf. également section 3, paragraphe 1 du présent chapitre (définition du pilotage)

¹¹ Cf. section 4, paragraphe 3 du présent chapitre pour plus de précisions (types d'enquête managériale)

peut amener à une évolution du substrat matériel et conventionnel de l'espace associé. Leur objet de discussion est le travail réalisé par les subordonnés du manager, soit le mandat que leur manager leur confie. Enfin ces espaces de discussion ont lieu uniquement entre un manager et ses subordonnés, en dehors d'intervenants extérieurs au mandat (internes à l'organisation comme le manager du manager ou un acteur transverse, comme externes à l'organisation comme un formateur ou un animateur). Il s'agit d'espaces publics habermassiens, recouvrant un double mouvement de la discussion : les acteurs de ces discussions doivent fournir un effort sur soi, intrasubjectif, pour publier leur représentation individuelle du travail ; ils doivent également fournir un effort intersubjectif d'argumentation critique des représentations publiées. Lorsque ce double mouvement a lieu, les acteurs en présence développent un agir communicationnel, marqué par une compréhension mutuelle (Detchessahar et Journé 2018).

Le manager et ses subordonnés argumentent donc publiquement du travail réel et du travail prescrit, ce qui constitue la base d'une possible régulation conjointe. Ils mettent en conflit leurs représentations du travail. À l'issue d'un tel dialogue sur le travail, le sens de l'action collective est temporairement stabilisé par la recherche de compromis. Ces compromis, à renouveler régulièrement, consistent à générer de nouvelles règles ou à modifier les règles existantes (modalités d'action, activités déléguées, modalités d'évaluation, etc). Les espaces de discussion du travail permettent alors de générer un travail d'organisation (Terressac 2011) ou d'articulation (Strauss 1988, 1992), complémentaire au travail productif (exécution d'un mandat par son mandataire). Pour que ces espaces de discussion puissent fonctionner, Detchessahar (2013) souligne qu'il est nécessaire de générer en amont des conditions favorable, notamment afin de diminuer les coûts psycho-sociaux induits par ces espaces. Les coûts cognitifs, liés aux efforts à fournir pour générer des représentations personnelles et faire avancer le travail collectif d'enquête à partir de ces représentations, font écho au pouvoir-avec et au déroulé des enquêtes pragmatistes. Les coûts politiques sont liés au renoncement de chaque acteur au bénéfice personnel de rétention de ressources, lorsqu'il décide de publier ses représentations ; ces coûts politiques font écho au pouvoir-sur. L'argumentation des représentations et de leurs critiques est associée à un coût social : elle peut générer de la violence dans l'espace public, qui peut être anticipée par la mise en place de certaines règles d'animation, internes comme externes aux espaces de discussion. Si ces règles internes sont liées à l'évolution du substrat conventionnel des espaces de discussion, les règles externes sont liées à la mise en œuvre d'un écosystème organisationnel apportant du soutien à la discussion. Agir sur l'ingénierie des espaces de discussion et sur leur écosystème

organisationnel permet alors de développer les capacités (pouvoir-de) de régulateur du travail de régulation du manager.

Dans cette optique, un des éléments centraux est le passage à une posture d'autorité subsidiaire, facilité par exemple par la réhabilitation du rôle de délégation managériale du manager (pouvoir-vers) sur sa fiche de poste. Dans les faits, mettre en œuvre une posture d'autorité subsidiaire nécessite une appropriation et un accompagnement sur la durée (Detchessahar et al. 2015, Merceron 2017). Elle se base sur l'expérimentation des espaces de discussion et sur l'exemplarité des dirigeants dans l'exercice d'une autorité subsidiaire. Les autres éléments d'ingénierie peuvent ensuite permettre de faire fonctionner les espaces de discussion pour qu'ils génèrent du travail d'organisation et de la santé au travail. Il s'agit notamment de mettre en œuvre un programme de développement des compétences d'animation des managers aux espaces de discussion (écoute, proximité, critique constructive, droit d'expression, etc), d'équiper ces espaces (les participants appropriés, à la fréquence appropriée, dans un lieu approprié existant sinon à créer, avec des outils de gestion conçus et utilisés de manière appropriée), et d'assurer leur connexion entre tous les niveaux hiérarchiques (i.e. d'un mandat à l'autre). Ce principe de connexion des espaces est particulièrement important pour que chaque problème explicité à un niveau hiérarchique initial puisse être traité par le niveau hiérarchique approprié. Les outils de gestion, bien que généralement conçus dans une « logique de conformation et à des fins de reporting », peuvent être mobilisés dans la discussion dialogique sur le travail « dans une logique d'exploration et de pilotage » (Detchessahar 2013, p. 74).

Dans le cadre des espaces de discussion, la mobilisation d'une posture d'autorité subsidiaire invite chaque manager à déléguer suffisamment de pouvoir décisionnel à ses subordonnés le long des lignes hiérarchiques, afin que ces derniers puissent avoir les capacités suffisantes pour traiter un problème à leur niveau ou le remonter au niveau d'autorité supérieur. Cette posture est nécessaire pour que les initiatives mises en place pour favoriser l'expression des préoccupations, le dialogue, et l'usage exploratoire des outils de gestion perdurent sur la durée. Nous retrouvons bien l'ensemble de ces éléments dans le déroulé des enquêtes de valuation exploratoires des mandats (cf. Figure 6). Pour autant à notre connaissance, le ou les liens de causalité entre ces éléments et la posture de management subsidiaire n'est pas approfondi dans la littérature sur les espaces de discussion. Bien que les concepts de dynamique contrôle-exploration des pratiques de valuation des mandats et d'espace de discussion soient proches, approfondir le lien entre subsidiarité et pratiques de valuation peut permettre d'éclairer le lien entre subsidiarité et espaces de discussion.

Conclusion du chapitre : problématique et questions de recherche

Afin d'étendre la notion de performance industrielle sûre à des organisations étendues non-HRO et d'en assurer la portée pratique, nous ouvrons la notion de performance industrielle sûre à celle de formation de valeur, le phénomène des relations de sous-traitance aux relations d'affaires en général (i.e. relations client-fournisseur et relations inter-organisationnelles), et adaptons la notion de pilotage d'entreprise au processus de formation de valeur des relations d'affaires. Cette démarche, mobilisant les disciplines du management stratégique, du marketing et du contrôle de gestion, nous amène à considérer les relations d'affaires comme des réseaux de relations d'agences entre un principal qui délègue une activité et un agent qui la réalise. Nous développons également un modèle étendu du processus de formation de valeur des relations inter-organisationnelles, intégrant l'ensemble des états et des objets de référence de la valeur. Ce modèle fait ressortir l'importance des activités de valuation aux différents niveaux d'une relation et des organisations concernées. Ces activités de valuation sont la résultante de pratiques de valuation situées. La littérature existante explore en détail ces deux approches par les processus et par les pratiques, y compris du point de vue du pilotage de la formation de valeur. Cependant nous arrivons au constat suivant : d'une part la littérature sur le pilotage des relations d'affaires ne prend pas en compte la totalité des éléments développés dans notre modèle de processus de formation de valeur et la démarche de pilotage associée, et de l'autre les pratiques de valuation sont peu prises en compte, y compris dans la perspective de la stratégie comme processus et pratiques.

Nous identifions ainsi le gap théorique suivant : les approches du pilotage du processus de formation de valeur et de la gestion des pratiques de valuation des relations d'affaires se complètent, mais ne font pas l'objet d'un cadre théorique unifié. Ce cadre théorique devrait prendre en compte à la fois les multiples niveaux d'analyse des relations d'affaires et les dimensions cognitive, temporelle et politique. Nous mobilisons alors la théorie de la valuation de John Dewey pour développer un cadre conceptuel considérant un pilotage intégrant la formation de valeur comme résultante d'un processus et de pratiques situées. Un tel pilotage est basé sur la gestion des pratiques de valuation et leur connexion, plutôt que sur un processus de formation de valeur considérant la valeur comme un élément uniquement objectif et substantiel, pouvant être transformé.

Cette approche résolument pragmatiste de la formation de valeur dans les relations d'affaires nous amène à développer un cadre conceptuel prenant en compte les dimensions cognitive et politique des enquêtes de valuation. Ce cadre s'appuie sur la théorie de l'agence et

la théorie de la valuation, ainsi que sur les concepts de mandat, de situation de gestion, d'enquête, et de subsidiarité. Il met notamment l'accent sur les pratiques de valuation des mandats structurant une relation d'affaires, et sur la dynamique contrôle-exploration des enquêtes de valuation que ces pratiques génèrent. Comme dans la littérature sur les espaces de discussion du travail, le rôle de la posture d'autorité subsidiaire joue un rôle majeur dans le cadre de la dynamique contrôle-exploration, mais ce rôle reste à préciser. Les enquêtes de valuation exploratoires n'étant par définition ni prévisibles, ni restreintes à leur situation initiale, il apparaît nécessaire d'étudier une relation de sous-traitance sur la durée, et de situer ces enquêtes et leur intrigue associée dans leur schéma de pilotage.

Nous formulons ainsi notre question de recherche liée au pilotage des relations de sous-traitance et au gap théorique identifié : **quels sont les facteurs organisationnels et humains, notamment sur les dimensions cognitives et politiques, qui contribuent à générer des enquêtes de valuation exploratoires lorsque la situation le nécessite ?**

Trois sous-questions de recherche nécessitent alors d'être traitées :

1. Quels sont les éléments descriptifs de la démarche de pilotage d'une relation de sous-traitance donnée ? Cela implique de préciser les caractéristiques, la structure et la dynamique de la relation, ainsi que le contexte organisationnel du donneur d'ordre, le processus de formation de valeur, et le dispositif de pilotage associé.
2. Quel est le devenir des enquêtes de valuation exploratoires déclenchées pendant les pratiques de valuation, et leurs effets sur la formation de valeur ?
3. Quels sont les principaux freins et leviers d'ordre politique ou cognitif au déroulement de ces enquêtes exploratoires ? Il s'agit d'étudier les liens entre les résultats des deux premières sous-questions.

Cette démarche de recherche permet également de prendre en compte les quatre « angles morts » des études sur les RIO : les questions de recherche couvrent les niveaux macro (organisation du donneur d'ordres), meso (relation) et micro (mandat, pratique de valuation) ; les notions de formation de valeur et d'exercice du pouvoir considèrent autant les aspects négatifs que positifs de la valeur et du niveau de coopération ; la prise en compte de l'évolution de la relation et des séquences des enquêtes de valuation respecte l'approche dynamique et processuelle des relations d'affaires et de la formation de valeur ; en nous intéressant particulièrement à l'organisation du donneur d'ordres et à son processus de formation de valeur, les résultats de la présente démarche ne peuvent être extrapolés à l'organisation du sous-traitant complétant la dyade. Afin de déployer une telle démarche compréhensive et à portée pratique, nous développons une architecture de recherche basé sur

une épistémologie pragmatiste et une méthodologie générale de recherche-intervention en gestion.

2 CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE

Introduction du chapitre : présentation de l'architecture de la recherche

Nous nous attachons dans ce chapitre à présenter l'architecture de la recherche permettant de répondre à la problématique de recherche exposée à l'issue du chapitre précédent. La question de recherche principale s'intéresse aux facteurs organisationnels et humains qui contribuent à générer des enquêtes de valuation exploratoires lorsque la situation le nécessite. Cette interrogation, en écho à la troisième sous-question de recherche, fait appel aux niveaux d'analyse macro, meso et micro, repris dans chacune des sous-questions de recherche : les éléments descriptifs de la démarche de pilotage sont liés aux niveaux d'analyse macro et meso, et le devenir des enquêtes de valuation exploratoires au niveau d'analyse micro, voire meso. La méthodologie de recherche envisagée doit donc permettre d'explorer l'ensemble de ces trois niveaux d'analyse. En se référant à la définition d'une relation d'affaires comme un réseau de mandats, cela implique d'explorer le niveau du mandat, de la relation, et de l'organisation. Nous avons vu à la fin du chapitre précédent que la recherche-intervention en sciences de gestion constitue une méthodologie appropriée (David 2008b, a), permettant de passer d'un niveau d'analyse à un autre, tout en conservant une flexibilité dans la production de données. Il s'agit d'autre part de réaliser une étude sur un terrain répondant aux enjeux liés à la fois à la problématique de recherche, et au concept initial de performance industrielle sûre. Nous choisissons pour cela, avec l'aide de la chaire de recherche RESOH (pour REcherche en Sureté, Organisation, Hommes), d'étudier les relations entre un site de construction navale d'un constructeur naval (CN), et ses sous-traitants de production sur site. Ce terrain présente de nombreuses spécificités : les relations entre les groupes d'acteurs sont suffisamment stables dans le temps pour former des relations d'agence aux niveaux intra et inter-organisationnel ; le site concerné est spécialisé dans la construction de bâtiments navals à haute fiabilité d'usage, soit à la limite du domaine empirique d'origine de la performance industrielle sûre (HRO et HHR) ; il s'agit de relations de sous-traitance, soit des relations d'affaires spécifiques, ce qui peut limiter la généralisabilité des résultats à l'ensemble des relations client-fournisseur ou des RIO ; le même terrain d'étude a déjà été l'objet de recherche d'autres chercheurs de la chaire RESOH, ce qui implique de distinguer les effets de leurs études sur le système organisationnel étudié.

Avant même de lancer la production de données sur le terrain, nous prévoyons d'une part de mobiliser la théorie du mandat de Jacques Girin (2016/1995) comme théorie d'arrière-plan initiale pour lancer la production de données, et de l'autre de mobiliser, à l'instar d'Albert David, une posture épistémologique à la fois proche du constructivisme et du

positivisme. Une réflexion à partir de notre expérience antérieure de praticien et de notre conceptualisation de la présente recherche nous amène à mobiliser une posture épistémologique pragmatiste. Cette posture est tout à fait cohérente avec la méthodologie de recherche-intervention, notamment via la recherche d'une situation managériale inédite et indéterminée comme point de départ, et la recherche commune de connaissances d'une part actionnables et pertinentes pour les praticiens (i.e. satisfaisant le critère d'utilité pragmatiste), et de l'autre dont l'interprétation amène le chercheur à développer des résultats pertinents pour la communauté scientifique. Afin de contribuer à développer de telles connaissances, nous développons un dispositif de pilotage robuste, en nous appuyant sur les ressources existantes : l'encadrement scientifique d'une thèse et l'encadrement scientifique et pratique d'une chaire de recherche.

L'ensemble de ces éléments est mobilisé pour concevoir une architecture de recherche, définie comme « la trame qui permet d'articuler les différents éléments d'une recherche : problématique, littérature, données, analyse et résultats » (Royer et Zarlowski 2007, p. 143). Celle-ci évolue au cours d'une recherche constructiviste ou pragmatiste. Pour autant, à l'issue de la recherche, les grandes lignes de cette architecture sont néanmoins respectées.

Une première phase exploratoire, de douze mois, est composée de 16 jours d'immersion sur le terrain, au cours desquels nous réalisons 53 entretiens et 18 observations, et consultons 21 documents. Au cours de cette phase nous développons une compréhension fine des problématiques rencontrées, et déterminons celles qui peuvent à la fois contribuer à la littérature existante et donner des réponses actionnables par les praticiens. L'analyse des données est réalisée à la fois par codage a priori à partir de la théorie initialement mobilisée, et par codage émergent via des allers-retours entre le matériau empirique et la littérature en théorie des organisations. Il en ressort un premier cadre conceptuel pour poursuivre l'analyse, une première formulation de la question de recherche autour de l'articulation des processus de pilotage opérationnel et stratégique du donneur d'ordres pour des relations de sous-traitance en évolution, et la thématique centrale : les théories de la formation de valeur dans les relations client-fournisseur et les RIO.

Lors d'une deuxième phase d'interaction de douze mois, nous travaillons avec les acteurs de terrain pour concevoir des solutions à leur problématique, sous forme d'expérimentations. Ces expérimentations (développement de logiques d'action, d'outils de gestion, de formations, etc) constituent des interventions. Nous mobilisons notamment la théorie de la valuation, les espaces de discussion, et les concepts de pouvoir, d'autorité, de pilotage d'entreprise et de traitement des tensions organisationnelles pour développer nos

propositions d'intervention. Ces théories et concepts sont en lien avec la thématique centrale, reflètent l'approfondissement de la littérature identifiée, et permettent d'affiner la problématique de recherche et le cadre conceptuel associé. Les données produites lors de cette deuxième phase sont obtenues par l'intermédiaire de 8 réunions de travail, 3 observations, et 30 entretiens de suivi de ces réunions et observations. La méthode d'analyse est comparable à celle de la phase exploratoire.

La troisième phase d'accompagnement de seize mois est dédiée à la mesure et à l'analyse du niveau de mise en œuvre des interventions, et de leurs effets sur le système organisationnel-cible. Ces éléments sont comparés avec le niveau de mise en œuvre et les effets attendus au moment de la conception. Cela génère des données supplémentaires pour étayer le cadre conceptuel répondant à la problématique de recherche. Les données produites, notamment par l'intermédiaire d'entretiens directs, sont analysées par codage a priori, basé sur le cadre conceptuel stabilisé à la fin de la phase précédente.

Une quatrième phase de valorisation, de douze mois, est mise en œuvre pour finaliser l'analyse des données. Lors de cette phase, le chercheur ne produit plus de données avec le terrain étudié, mais confronte ses résultats avec les instances de gestion et de contrôle du dispositif de pilotage de la recherche. L'objectif est d'affiner l'analyse des résultats, riches mais imbriqués, afin de les rendre intelligibles pour les communautés scientifiques et managériales, donc évaluables.

Nous décomposons ce chapitre de la manière suivante : après avoir présenté le terrain d'étude et ses spécificités (section 1), nous développons notre conceptualisation d'une recherche-intervention pragmatiste (section 2), puis précisons l'architecture *a priori* de la recherche (section 3). Enfin nous précisons en détail le déroulement de la recherche *a posteriori*, et mettons à jour l'architecture de recherche finale (section 4).

2.1 Présentation du terrain d'étude : un site de construction de bâtiments navals à haute fiabilité d'usage

La question de recherche et le cadre conceptuel associé nécessitent d'être étudiés via un terrain exploratoire : nous avons besoin d'accéder sur la durée aux activités d'une firme-pivot avec les membres de son réseau, pour étudier les relations entre groupes d'acteurs, notamment les relations d'agence intra et inter-organisationnelles. Nous saisissons l'opportunité d'étudier les relations entre un site de construction navale d'un constructeur naval (CN), nommé dans la suite du manuscrit DO¹² (pour donneur d'ordres), et ses sous-traitants de production sur site. DO est spécialisé dans la construction de bâtiments navals à haute fiabilité d'usage.

Cette opportunité provient de l'organisation même de la chaire RESOH : depuis le lancement de la chaire en 2012, plusieurs projets de recherche impliquant l'équipe de chercheurs et les partenaires industriels ont été menés, notamment sur le terrain envisagé. Cette expérience commune préalable, construite sur plusieurs années, constitue une base de confiance, facilitant à la fois l'entrée du chercheur sur le terrain et l'émergence de problématiques managériales représentant un intérêt académique potentiel. C'est ainsi qu'en mars 2019, lors d'un comité local de pilotage des travaux de recherche entre les chercheurs de la chaire et des représentants du partenaire industriel CN, une responsable achats relaie un problème rencontré par les managers de DO en lien avec la sous-traitance, sous forme d'énigme managériale :

- Début 2018, un dispositif managérial a été développé et déployé pour soutenir un changement d'orientation stratégique du site de production envers ses sous-traitants, les considérant comme des partenaires plutôt que des exécutants ;
- Le dispositif est amélioré en continu, avec l'aide des sous-traitants, et les managers de DO estiment les résultats satisfaisants vis-à-vis des sous-traitants, notamment en termes financiers (moins de réclamations) et comportementaux (attitude coopérative) ;
- Pourtant début 2019, certains sous-traitants commencent de nouveau à faire preuve d'un comportement adversarial (baisse d'engagement), et les managers de DO peinent à comprendre pourquoi.

¹² Pour des raisons de confidentialité, le nom de l'entreprise de construction navale et le type de bâtiment construit sur le site étudié restent anonymes.

Ce problème peut rapidement devenir bloquant, car la direction du site a décidé quelques mois plus tôt de sous-traiter la construction d'un segment entier d'une série de bâtiments à haute fiabilité d'usage, via un projet dit de sous-traitance globale (STG).

Dans la suite de cette section, nous présentons les spécificités de DO et du groupe auquel il est rattaché (CN), son historique et son environnement, puis les trois spécificités faisant de DO et de ses relations de sous-traitance un terrain d'étude pertinent en regard de notre problématique de recherche et de notre cadre conceptuel. D'une part CN est un constructeur naval de premier plan au niveau international, notamment dans la construction de bâtiments navals à haute fiabilité d'usage. C'est sur le site de DO que ces bâtiments sont construits. Ce positionnement implique une forte concurrence au niveau international. Historiquement public depuis le XVII^{ème} siècle, CN a été privatisé au début des années 2000, ce qui peut avoir une importance sur les pratiques et comportements managériaux mobilisés au sein de CN et de ses différents sites. Le site DO en particulier est également confronté à une concurrence de la part d'autres industries à haute fiabilité, faisant appel aux mêmes sous-traitants pour des besoins de personnel qualifié similaire. Le choix de DO et de ses relations de sous-traitance comme terrain d'étude revêt trois spécificités d'un point de vue méthodologique. D'abord le terrain ne couvre qu'un type précis de relations d'affaires, contrairement au cadre conceptuel développé et à la problématique de recherche. La généralisabilité des résultats à partir de ce terrain doit donc faire l'objet d'une attention particulière. Puis en tant que site de construction de bâtiments à haute fiabilité d'usage, le terrain d'étude se révèle particulièrement pertinent pour étudier le concept de performance industrielle sûre à la limite de son champ empirique d'origine (HRO et HHR). Enfin ce terrain de recherche a déjà fait l'objet d'autres études par des chercheurs de la chaire RESOH, ce qui implique de prendre en compte les résultats de ces études mais de s'en distinguer, afin de proposer un travail de recherche original mais dans la continuité de ce qui a déjà été réalisé. Ces trois spécificités renforcent la pertinence de la recherche-intervention comme méthodologie de recherche.

2.1.1 Environnement local et général de DO

2.1.1.1 Macro-environnement de DO

D'un point de vue politique et économique, l'événement majeur ayant affecté CN est la décision en 2001 par le gouvernement français de privatiser ce constructeur naval. En 2003, CN devient société anonyme de droit privé à capitaux publics (l'état possède la totalité du

capital). Jusqu'à cette date, CN était l'héritier des arsenaux de la marine royale française, dont le projet de constitution remonte au XVIIIème siècle. Les motivations de cette privatisation sont notamment de lever les contraintes administratives liées au rattachement étatique pour faciliter et accélérer le développement de l'offre à l'international, dans un double contexte de réduction des sources de financement public amorcé dans les années 1970 et accéléré avec la fin de la guerre froide, et de mondialisation économique.

D'un point de vue technologique, CN s'appuie sur les avancées issues de la recherche publique, voire de partenariats de recherche plus ciblés, en les intégrant dans la conception ou la construction de navires sous forme d'innovations technologiques, comme un couplage entre drones en mer et intelligence artificielle, ou encore un couplage entre jumeau numérique d'un navire et réalité augmentée sur chantier.

Au niveau légal, CN est tenu de respecter d'une part les réglementations en vigueur concernant les activités industrielles et commerciales (Code du travail, normes de sécurité, droit commercial, etc), et de l'autre la contrainte de nationalité française édictée par le ministère concerné. En effet, tout site de conception ou de production de navires, ou de services aux flottes, à destination de ce ministère ou de ses intermédiaires n'est accessible qu'à des personnes de nationalité française. Ces éléments ont un impact direct sur la sous-traitance sur site : seules des personnes de nationalité française peuvent accéder aux sites de CN, dont DO. Les acteurs de DO, en tant que donneur d'ordres, sont tenus de respecter les lois concernant la sous-traitance ; il leur est notamment interdit de s'immiscer dans la gestion des salariés du sous-traitant ou de les considérer comme des salariés subordonnés, de leur mettre à disposition du matériel spécifique à celui des salariés du donneur d'ordres (matériel bureautique, locaux, etc), et de leur donner directement des ordres ou d'en recevoir (cf. délit de marchandage ou prêt illicite de main d'œuvre) : les seuls interlocuteurs pouvant interagir directement pour faire évoluer la mission sont l'acheteur côté donneur d'ordres et le chargé d'affaires côté sous-traitant. Pour autant, l'acheteur n'a pas la possibilité de corriger les modalités d'exécution d'un contrat en cours de réalisation.

2.1.1.2 Micro-environnement de DO

DO est dédié à la construction de bâtiments navals à haute fiabilité d'usage et à la fabrication d'une partie de leurs composants. Ce site est rattaché structurellement au siège du groupe (CN). Le financement de DO est assuré par le siège, via la direction financière et via la direction des programmes. Cette dernière fait office de client interne : c'est par elle que transite l'ensemble des programmes de construction (ici de bâtiments à haute fiabilité

d'usage), une fois les contrats négociés et signés avec les clients étatiques. Cette direction est notamment chargée de coordonner les grandes phases de chaque programme : conception, construction, et livraison.

DO s'appuie sur deux sources pour assurer l'approvisionnement en biens ou produits nécessaires à la construction des bâtiments. En interne au groupe, d'autres sites fournissent des composants ou des parties à intégrer dans le bâtiment naval final, ou du personnel en cas de besoin ponctuel et qu'au même moment le personnel d'un autre site est sous mobilisé. En externe, au-delà de l'achat de composants non spécifiques, DO a recours aux différents types de sous-traitance abordés dans le chapitre précédent.

CN fait face à deux types de concurrence. Le premier type est indirect, et concerne la concurrence de CN sur le marché très concentré des constructeurs de bâtiments navals à haute fiabilité d'usage. Seuls les États-Unis, la Russie, le Royaume-Uni, la France et la Chine possèdent une capacité de production importante et de longue date, et sont susceptibles d'exporter. Jusqu'à présent, un seul pays a fait l'objet d'un contrat d'export de ce type, dans un premier temps au profit de CN, puis d'états concurrents au détriment de CN à partir de septembre 2021. Le second type de concurrence est lié aux ressources humaines : en interne à CN, d'autres sites peuvent avoir besoin de recourir à du personnel sous-mobilisé en même temps que DO ; en externe à CN, d'autres groupes industriels dans le même secteur géographique (par exemple production d'énergie ou traitement de déchets nucléaires) peuvent avoir besoin de recourir au même type de personnel qualifié pour des prestations similaires (soudage à forte épaisseur, tuyauterie haute pression, etc).

2.1.2 Triple spécificité du terrain d'étude

Premièrement d'un point de vue théorique, le cadre conceptuel que nous avons développé dans la première partie se veut applicable à tout type de relation client-fournisseur au sein d'une firme-réseau, comprenant plusieurs contrats gérés en parallèle. Cependant le terrain de recherche se focalise sur des relations de sous-traitance verticales voire obliques, ne concernant qu'un échange de service, et sur le site de l'acheteur. La généralisabilité des résultats de l'étude doit donc faire l'objet d'une attention particulière tout au long du travail de recherche.

Deuxièmement DO est spécialisé dans la construction de bâtiments navals à haute fiabilité d'usage (comme la construction de bâtiments dans les industries nucléaire, aérospatiale ou sous-marine). Dans ces organisations, l'exigence de haute fiabilité d'usage se

retrouve dans la qualité de construction : si une non-qualité est détectée sur le bâtiment ou la partie du bâtiment terminée et livrée, la pièce ou l'élément en question est repris, quitte à déconstruire ce qui empêche l'accès à la partie concernée puis à tout remonter et reconstruire une fois l'opération de reprise effectuée. La fiabilité d'usage est alors toujours garantie afin de limiter les risques d'accident, mais l'enjeu de la production sous-traitée devient le coût de la qualité : soit à court terme, dans une logique de maximiser la qualité au moment de la sous-traitance, soit à moyen terme, dans une logique de reprise en interne qui augmente considérablement les délais et *in fine* les coûts de projets de construction dans leur globalité. Ce type d'organisation est ainsi à la frontière des HRO et HHR avec les autres types d'organisation. DO constitue ainsi un terrain particulièrement pertinent pour étendre l'application du concept de performance industrielle sûre.

Troisièmement ce même terrain est le théâtre d'autres travaux de recherche conduits par les chercheurs de la chaire RESOH et du partenaire IRSN : une recherche-action a été réalisée en 2016-2017 par une chercheuse sur le thème du pilotage et de la valeur des relations de sous-traitance, une recherche est réalisée de 2018 à 2019 par une doctorante en gestion sur le thème des communautés de métier, et une ergonome de l'IRSN envisage de réaliser une étude à partir de 2020 centrée sur les outils de pilotage de l'action collective transverse. Cette situation implique de prendre en compte les interactions entre le terrain et les différents chercheurs, notamment en termes de coordination et de partage d'informations (quel chercheur interagit avec quel acteur terrain, quand et sur quel sujet) et de coopération (opportunités de traitement conjoint d'un même phénomène ou d'une même situation de travail). La recherche-action de 2016-2017 concernant le même thème que ceux du présent rapport de thèse, il est impératif de les intégrer, à deux niveaux : chercher à distinguer l'impact de la recherche-action sur l'ensemble des activités et phénomènes observés sur le terrain d'étude, et prendre appui sur les résultats obtenus pour mieux s'en détacher, i.e. en construisant une problématique de recherche distincte mais complémentaire. Notons que cette dernière implication est prise en compte tout au long du chapitre précédent, consacré à la revue de la littérature et à la construction de la problématique de recherche.

Plus particulièrement, la recherche-action précédente aboutit à une définition du partenariat de sous-traitance pour DO et a des modalités concrètes de pilotage des relations de sous-traitance permettant de mettre en œuvre cette conception du partenariat. Ce dernier est défini comme « une relation privilégiée, de long terme, entre acteurs autonomes et responsables », et est « fondé sur un dialogue » pour gérer les conflits d'attentes divergentes. Dans ce sens, la valeur commune entre le donneur d'ordres et ses sous-traitants émerge

lorsque chaque contractant répond aux attentes de son co-contractant, après les avoir explicitées. Deux principales modalités de pilotage émergent de ces travaux : regrouper et expliciter les clauses de coordination des contrats initialement informelles ou disséminées dans le contrat formel, et mettre en place un schéma de pilotage. Ce dernier correspond à un cycle d'amélioration continue : les attentes permettent d'identifier les problèmes à résoudre (appelés « causes ») ; ces causes génèrent des « leviers » de valeur ; leur mise en œuvre est suivie par des indicateurs d'activité et des indicateurs de résultats ; ces derniers permettent de faire émerger de nouvelles attentes. Exemple : dans la gestion administrative des contrats, les sous-traitants attendent moins de blocages et une meilleure recette des gammes de production avant mise à l'essai ; la qualité des dossiers techniques fournis par le donneur d'ordres est mise en cause ; le levier consiste alors à refaire les dossiers, ce qui implique d'y consacrer un certain volume d'heures ; le nombre de dossiers revus en concertation avec les sous-traitants constitue l'indicateur de suivi, et le nombre de recettes de gammes, de blocages au démarrage et de gammes réalisées constituent les indicateurs de résultats. Parmi les perspectives de recherche proposées, nous retenons principalement celle concernant l'intérêt de mettre en place des espaces de discussion en soutien du dialogue sur la valeur de la relation, pour orienter le choix de l'équipement conceptuel de nos travaux de recherche (cf. section 3, paragraphe 3 du présent chapitre).

Ce projet de recherche ainsi délimité part d'un problème managérial partiellement formulé, et d'une problématique de recherche à affiner après allers-retours entre les premières données issues du terrain et un premier cadre conceptuel simple inspiré des travaux de recherche précédents sur ce même terrain. Au départ, il n'est pas possible de savoir à l'avance si nous devons chercher à transformer le terrain pour mieux le comprendre, mais nous nous préparons à cette éventualité, en accord avec notre conceptualisation *a priori* de la recherche (cf. section suivante).

La méthodologie de recherche-intervention, comme cadre général de recherche en gestion, nous semble donc particulièrement appropriée : « La recherche-intervention consiste à aider, sur le terrain, à concevoir et à mettre en place des modèles, outils et procédures de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini, avec comme objectif de produire à la fois des connaissances utiles pour l'action et des théories de différents niveaux de généralité en sciences de gestion » (David 2008b, p. 210).

Dans la section suivante, nous présentons notre posture épistémologique pragmatiste et ses conséquences sur la méthodologie de recherche-intervention.

2.2 Conceptualisation pragmatiste de la recherche en gestion

Lorsqu'il présente la recherche-intervention comme cadre général de la recherche en gestion, David (2008b) propose de se référer aux cadres épistémologiques positiviste et constructiviste (au sens de Le Moigne, cf. constructivisme pragmatique dans le Tableau 3) et de les dépasser, sans pour autant préciser un cadre épistémologique bien défini :

« Il ne faut pourtant pas, sous prétexte de rejeter l'idée d'une réalité entièrement donnée et extérieure [positivisme], tomber dans l'autre extrême, qui consisterait à penser que la réalité est construite collectivement de manière totalement coordonnée [constructivisme radical]. Pour un acteur ou un groupe d'acteurs donnés, la réalité est intermédiaire : seule une partie de cette réalité peut être raisonnablement considérée comme cible d'un projet d'action, le reste pouvant être considéré comme « donné »
(David 2008b, p. 131).

En ce sens, il se rapproche des recommandations de Dumez au sujet de la démarche compréhensive (intégrée à la démarche de recherche-intervention) :

« [L]e constructivisme, [...] s'il peut inspirer des travaux de recherche, [...] n'en est pas pour autant un paradigme. Toute philosophie peut jouer ce rôle d'inspiration. [...] Notre position est que les questions épistémologiques propres à la démarche compréhensive ne relèvent pas d'un choix entre des paradigmes épistémologiques » (Dumez 2016, p. 201).

Nous défendons ici l'intérêt de mobiliser un cadre épistémologique pragmatiste ; ou comme dirait peut-être Hervé Dumez : nous explicitons notre compréhension du pragmatisme, considéré ici comme la philosophie des sciences qui influe le plus notre pensée scientifique et notre conception de la recherche en sciences de gestion. Nous suivons ainsi les recommandations de Carter et Little (2007) pour proposer une recherche qualitative de qualité en mettant en cohérence épistémologie, méthodologie et méthodes. Les auteurs définissent « la recherche qualitative de qualité comme une recherche qui considère les trois éléments et démontre une cohérence interne entre eux » (Carter et Little 2007, p. 1316). Nous appliquons ici le cadre proposé par Carter et Little : d'abord choisir une posture épistémologique (ici l'épistémologie pragmatiste, cf. paragraphe 1), puis sélectionner une variante d'une méthodologie à mobiliser ou des éléments de méthodologies existantes à combiner (ici la recherche-intervention, cf. paragraphe 2), enfin sélectionner les méthodes, au sein de l'épistémologie et de la méthodologie choisies, qui produiront les meilleures données pour répondre aux questions de recherche (ici les méthodes réflexives à mobiliser au cours de la recherche, cf. paragraphe 3).

2.2.1 La philosophie pragmatiste comme cadre épistémologique

Dans ce paragraphe, nous soulignons que le pragmatisme prône l'expérimentation et l'enquête comme principes méthodologiques d'une démarche scientifique. Les méthodologies de type recherche-action et recherche-intervention sont donc particulièrement cohérentes avec le pragmatisme. La philosophie pragmatiste constitue ainsi un cadre épistémologique (ensemble de croyances et postulats concernant le réel, la connaissance que l'on peut en avoir, la nature de l'interaction sujet/objet de recherche, etc) pertinent. Le recours à cette posture épistémologique non répertoriée dans les manuels de méthodologie est justifié par la distinction qui existe entre le pragmatisme d'un côté et le réalisme critique et le constructivisme pragmatique de l'autre.

Comme expliqué dans les principaux manuels de méthodologie de recherche en gestion (Gavard-Perret et al. 2012, Thiétart 2014), et repris et précisé par Avenier et Thomas (2012) à la suite d'un débat au congrès 2012 de l'AIMS entre Véronique Perret et Hervé Dumez, tout chercheur mobilise un cadre épistémologique lorsqu'il effectue un travail de recherche. Lorsque le chercheur prend le temps d'explicitier son cadre épistémologique, il le choisit plus qu'il ne le mobilise par défaut, et peut ainsi comprendre et faire comprendre aux lecteurs de son manuscrit les hypothèses qui sous-tendent les critères de validité interne et externe de son travail. Nous retenons la définition de cadre ou paradigme épistémologique proposée par Avenier et Thomas (2012, p. 14), adhérant à la définition du paradigme scientifique de Thomas Khun : il s'agit de l'ensemble des « croyances, valeurs, techniques, etc. partagées par une communauté donnée concernant ce qu'est la connaissance, comment la constituer et comment justifier de sa valeur ».

L'étape d'explicitation du cadre épistémologique permet ainsi à la fois au chercheur de mettre en cohérence les « hypothèses fondatrices d'ordre épistémique et [les] principes d'élaboration de connaissance et de justification de ces connaissances » (Avenier et Thomas 2012, p. 15), et à ses lecteurs de mobiliser le cadre adapté pour juger la qualité et la fiabilité du travail de recherche réalisé, et *in fine* la pertinence des résultats produits vis-à-vis de la contribution aux connaissances des disciplines académiques concernées.

Une recherche est donc justifiée et évaluée sur des critères de validité interne et externe liés au cadre épistémologique mobilisé. La validité interne correspond à la cohérence du processus de recherche, notamment les liens développés par le chercheur entre les concepts et théories abordés, la problématique de recherche afférente, et les méthodes de production et d'analyse des données. Elle ne peut être évaluée qu'en présentant aux lecteurs à la fois le

design de la recherche, soit le cheminement cognitif suivi, et les données produites mobilisées pour l'analyse. La validité externe correspond à la validité de la connaissance produite au-delà de la recherche réalisée, et concerne ainsi le niveau de généralisabilité des contributions proposées. Cette validité est justifiée par des mises à l'épreuve de la connaissance produite, par réplication (dans le cas d'une recherche quantitative) ou comparaison (dans le cas d'une recherche qualitative). Avenier et Thomas (2012) prennent l'exemple de l'étude de cas qualitative :

- (1) Dans un cadre post-positiviste, l'étude de cas est à visée descriptive et mobilise principalement un raisonnement inductif de production de connaissance. La multiplication des cas (dans une démarche de comparaison ou de réplication) sert ici à identifier des régularités et à faire émerger des concepts ou catégories et leurs conditions d'émergence. La validité interne dépend du volume et de la diversité des cas et des données collectées, ainsi que de la mobilisation de cadres théoriques concurrents pour les analyser. La validité externe ne peut être atteinte que lors d'une phase déductive de raisonnement, via une étude quantitative.
- (2) Dans un cadre réaliste critique ou constructiviste pragmatique, l'étude de cas est à visée explicative, le chercheur proposant des éléments de compréhension de phénomènes observés, via un raisonnement abductif. La validité interne tient dans la capacité à proposer une grille conceptuelle d'interprétation des phénomènes qui soit plausible, et à expliciter le processus de montée en abstraction. Pour un réaliste critique, la validité externe est liée à la consolidation du pouvoir explicatif du modèle élaboré, en l'enrichissant via l'intégration de toujours plus de cas comparatifs. Pour un constructiviste pragmatiste, cette validité est justifiée par une transposition réussie du modèle explicatif à d'autres contextes, i.e. lorsque le modèle initial est réinterprété pour la nouvelle situation similaire, et qu'il fournit des repères adaptés et actionnables par les praticiens.
- (3) Enfin, dans un cadre interprétativiste, l'étude de cas est narrative et à visée descriptive. La validité interne est justifiée par le respect de la multiplicité et la diversité des interprétations d'un même phénomène observé, par dialogue avec les acteurs interrogés et avec les chercheurs concernés par le même phénomène. Chaque cas et chaque interprétation étant uniques, l'interprétativiste ne cherche pas à justifier la validité externe de ses travaux.

Le réalisme critique et le constructivisme pragmatique semblent donc les cadres épistémologiques les plus adaptés à notre projet de recherche-intervention, ce que semblent

confirmer Avenier et Thomas : les recherches qualitatives qui permettent d'enrichir un modèle explicatif dans un cadre réaliste critique peuvent être une « étude de cas comparative (Tsoukas, 1989) ou recherche-intervention » (2012, p. 20), tandis que la mise à l'épreuve d'un modèle dans un cadre constructiviste pragmatique « s'effectue essentiellement dans des études de cas ou des recherche-interventions successives » (idem). Pourtant David (2008b) propose de mobiliser à la fois des éléments issus des postures positiviste et constructiviste (pragmatique) :

- Les axiomes aristotéliens du positivisme doivent être intégrés à la posture constructiviste dans le sens où ils permettent de contrôler les étapes d'une théorie (notamment l'existence de liens de causalité entre deux phénomènes décrits), sans pour autant être dominants et « rigidifier » la logique générale de la théorie (notamment pas forcément d'existence d'une chaîne de causalité la plus simple possible pour expliquer la totalité des phénomènes décrits).
- Il est nécessaire de se baser sur le principe d'identité positiviste $A=A$ pour être capable de formuler des énoncés décrivant les systèmes étudiés, mais il est également nécessaire de se rappeler que tout système complexe est en évolution constante, la recherche d'une seule vérité est illusoire : « Le principe d'identité ($A=A$) est à la fois respecté et transgressé pour tout système complexe, qui à la fois est et se transforme. Le principe devient donc $A = A + A'$: il y a identité et construction, identité et construction d'identité » (David 2008b, p. 128)

En tant que chercheur, nous partageons avec Albert David la vision de la réalité comme « un processus de construction et de transformation permanent » (idem, p.132), soit une ontologie processuelle et dynamique. Certains éléments qui composent une réalité perçue sont immuables, quelle que soit l'interprétation qui en est faite, et d'autres sont socialement construits, résultant d'une interdépendance entre des sujets connaissant et des situations dans lesquelles ils sont impliqués. Or un courant philosophique intègre déjà cette vision du monde : le pragmatisme. Comme l'expliquent Wicks et Freeman (1998), la causalité d'un phénomène peut parfois être certaine (sauter du haut d'un immeuble en agitant les bras dans l'espoir de s'envoler aura forcément pour conséquence la chute de la personne concernée), mais sa description et son interprétation varient en fonction de la personne qui expérimente ce phénomène (l'apprenti homme-volant peut relater une impression de voler ou au contraire de chuter, un observateur peut relater un vol effectif d'une personne ou d'un oiseau, en fonction de ses modalités d'observation). Certains chercheurs proposent de nommer *réalisme symbolique* ou *réalisme constructiviste* l'ontologie pragmatiste (Goldkuhl 2012), ce qui

permet de distinguer d'emblée une posture pragmatiste d'une posture constructiviste pragmatique, basée sur un refus d'hypothèse fondatrice (Avenier et Thomas 2015).

En nous appuyant sur la littérature existante (Dmytriiev et al. 2017, Goldkuhl 2012, Martela 2015, Wicks et Freeman 1998) nous détaillons les éléments constitutifs d'une posture épistémologique pragmatiste en sciences sociales, à partir des catégories mobilisées par Avenier et Thomas (2012, 2015). Nous présentons également cette posture dans le Tableau 3, en comparaison avec les principales postures épistémologiques d'intérêt pour la recherche-intervention, et précédemment identifiées.

Tableau 3. Postures épistémologiques compatibles avec une démarche de recherche-intervention, adapté de Avenier et Thomas (2012, 2015)

Posture épistémologique	Réalisme critique (Bhaskar 1978, 1998 ; Mingers 2004 ; Mingers et al. 2013 ; Smith 2006)	Pragmatisme (Goldkuhl 2012 ; Martela 2015 ; Wicks et Freeman 1998)	Constructivisme pragmatique ou radical (von Glaserfeld 1984, 2011 ; Le Moigne 1995, 2001)
Hypothèses d'ordre ontologique	Réalisme ontologique : il existe un réel en soi indépendant de l'attention que peut lui porter un humain qui l'observe. Le réel est organisé en trois domaines stratifiés : le réel profond, le réel actualisé, le réel empirique. Les phénomènes sociaux diffèrent des phénomènes naturels ; ils sont difficiles à mesurer.	Experientialisme, réalisme constructif ou symbolique : certains éléments et événements existent indépendamment de l'observateur, d'autres sont le produit de l'expérience humaine.	Aucune hypothèse fondatrice. Il existe des flux d'expériences humaines.
Hypothèses d'ordre épistémique	Relativisme épistémique, sans relativisme subjectif. Le réel profond n'est pas observable. L'explication scientifique consiste à imaginer le fonctionnement des mécanismes générateurs (MG, réel profond) qui sont à l'origine des événements observés (réel actualisé) au travers de l'expérience (réel empirique).	Relativisme épistémique (instrumentalisme faillible) : toute connaissance produite est issue de l'expérience des participants aux situations étudiées (y compris le chercheur). Toute connaissance prouvant son efficacité de manière répétée acquière une solidité permettant sa mobilisation (avec précautions) dans d'autres enquêtes.	Relativisme épistémique : est connaissable l'expérience humaine active. Dans le processus de connaissance, il y a interdépendance entre le sujet connaissant (enquêteur) et ce qu'il étudie (situation), lequel peut néanmoins exister indépendamment du chercheur qui l'étudie. L'intention de connaître influence l'expérience que l'on a de ce que l'on étudie.
But du processus de production de connaissance	Mettre au jour les mécanismes générateurs et leurs modes d'activation. Conception représentationnelle et/ou pragmatique des mécanismes générateurs.	Conseils justifiés : les connaissances acquises via un démarche scientifique fournissent un ensemble de ressources et règles pour naviguer dans le monde expérientiel, et doivent contribuer à accroître le	Construire de l'intelligibilité dans le flux de l'expérience à fin d'action intentionnelle. Conception pragmatique de la connaissance.

		pouvoir d'agir des acteurs concernés tout autant que ceux qui ne le sont pas directement (intention de généralisation des contributions).	
Principes de justification, critères de valeur	Pouvoir explicatif des MG identifiés. Justification de la validité des MG via des mises à l'épreuve successives dans des recherches quantitatives ou qualitatives.	Adaptation fonctionnelle et viabilité de la connaissance pour agir intentionnellement. Justification de la validité des connaissances génériques via des mises à l'épreuve dans l'action (recherches qualitatives). Critère d'utilité pragmatiste : les connaissances produites doivent prouver leur contribution au pouvoir d'agir des acteurs impliqués dans la recherche.	Adaptation fonctionnelle et viabilité de la connaissance pour agir intentionnellement. Justification de la validité des connaissances génériques via des mises à l'épreuve dans l'action (recherches qualitatives).
Statut et forme de la connaissance	Vers une correspondance entre les MG et la manière pragmatique de les activer, via des propositions vérifiables sur le terrain.	Interprétations plausibles qui correspondent à l'expérience des acteurs et sont viables pour agir intentionnellement. Modélisations génériques, propositions activables, principes, formations, outils de gestion.	Interprétations plausibles qui correspondent à l'expérience des acteurs et sont viables pour agir intentionnellement. Modélisations génériques et propositions activables.

Au niveau épistémique, la position du pragmatisme est intermédiaire entre le constructivisme pragmatiste et le réalisme critique : la connaissance est générée à partir de l'expérience humaine uniquement, mais si les conclusions d'une enquête s'avèrent dans la pratique suffisamment stables dans le temps et au travers des différentes situations dans lesquelles elles sont mobilisées, elles acquièrent une certaine forme de stabilité, et forment ainsi des connaissances généralisables relativement indépendantes des situations et de l'expérience. Ces connaissances forment alors des théories de portée relativement générale, au même titre que les mécanismes générateurs du réalisme critique, dans le sens où malgré leur faillibilisme empirique, elles peuvent être mobilisées comme bases sur lesquelles réaliser de nouvelles enquêtes. Martela résume ainsi l'instrumentalisme faillible de la posture pragmatiste :

« Les conclusions atteintes à l'issue d'une enquête ressemblent ainsi à des cartes du monde expérientiel, elles nous donnent des outils pour l'interpréter de manière à nous aider à nous y orienter. Finalement, nous ne pouvons discuter que de ces cartes et leur capacité à guider notre expérience. Il n'y a pas lieu de discuter d'un 'monde externe' au-delà des cartes, puisque nous ne pouvons accéder à quoi que ce soit au-delà de notre expérience et de la cartographie que nous en faisons. Cependant, quand les cartes ont 'prouvé leur effectivité de manière répétée', elles servent de conclusions stables sur lesquelles il est

possible de construire de nouvelles enquêtes (Dewey, 1938, p.521), elles acquièrent ainsi une impression de 'solidité apparente' (cf. Chia, 2000, p. 514) » (Martela 2015, p. 540).

Pour les pragmatistes, la connaissance sert à agir (Goldkuhl 2012), et l'accumulation des connaissances correspond à une « augmentation du pouvoir d'agir en lien à un environnement » (Martela 2015, p. 540). Tout comme pour le constructivisme pragmatique, le but du processus de production de connaissance scientifique est de générer des éléments intelligibles pour les acteurs concernés par la situation ou le système étudiés, afin de pouvoir décider des actions à mettre en œuvre pour poursuivre leur flux d'expérience. C'est ce que Martela nomme des conseils justifiés (*warranted guidance*) : « dans le pragmatisme, les expérimentations scientifiques réussies et les connaissances scientifiques acquises [...] fournissent un cadre établi, du moins provisoire, de ressources intellectuelles et de règles pour naviguer dans le monde expérientiel dans lequel nous sommes intégrés » (Martela 2015, p. 552).

Les principes de justification et les critères de valeur spécifique de la posture pragmatiste sont semblables à ceux de la posture constructiviste pragmatique, à savoir : « Adaptation fonctionnelle et viabilité de la connaissance pour agir intentionnellement. Justification de la validité des connaissances génériques via des mises à l'épreuve dans l'action (recherches qualitatives) » (Avenier et Thomas 2012, p. 27). Il s'agit ici de prendre en compte le critère d'utilité pragmatiste (Wicks et Freeman 1998) des connaissances modélisées par le chercheur : ces dernières n'acquièrent une valeur scientifique que lorsqu'elles sont effectivement mobilisées par les acteurs concernés, et qu'elles leur permettent d'atteindre leurs objectifs ou résoudre leurs problématiques, en bref qu'elles contribuent à développer le pouvoir d'agir de ces acteurs.

Ainsi, le statut et la forme des connaissances produits dans un cadre pragmatiste sont équivalents à ceux produits dans un cadre constructiviste pragmatique : il s'agit de proposer des « cartes » intelligibles pour et activables par les praticiens, avec l'idée de les généraliser au maximum. Cela peut donc prendre la forme de modélisations et de propositions (Avenier et Thomas 2015), mais également de principes, de formations, ou encore d'outils de gestion.

Il apparaît ainsi que si la posture pragmatiste se rapproche sur de nombreux points de la posture constructiviste pragmatique, elle s'en détache sur certains points, en direction de la posture réaliste critique (par opposition à une direction prise vers l'interprétativisme), notamment via la notion d'instrumentalisme faillible. Elle se distingue par ailleurs des deux autres postures épistémologiques, via une ontologie qualifiée d'experimentalisme voire de réalisme symbolique, et un critère d'utilité qui implique de mettre en œuvre les connaissances

génériques produites pour justifier leur contribution au pouvoir d’agir des acteurs ayant participé à la recherche. Un dernier élément distingue la posture pragmatiste des autres postures épistémologiques : l’intégration d’une dimension éthique dans la conception même de la recherche, à savoir le développement du pouvoir d’agir, non seulement pour les parties prenantes directes (acteurs du système étudié et communauté scientifique), mais aussi pour les parties prenantes indirectes (systèmes aussi bien semblables que distincts de celui étudié, voire la société), en s’interrogeant sur les conséquences des conclusions des enquêtes. Ainsi « fondamentalement, l’épistémologie pragmatiste souligne l’orientation expérientielle et réflexive de la recherche » (Ruwhiu et Cone 2010, p. 122).

Le prochain paragraphe détaille les implications de cette posture épistémologique pragmatiste sur la méthodologie de recherche-intervention et certaines méthodes de recherche (ou à la suite d'Hervé Dumez, l’explicitation de l’influence du pragmatisme sur la conception qu’a le chercheur de sa démarche scientifique).

2.2.2 Implications d’une posture épistémologique pragmatiste sur la méthodologie de recherche-intervention en sciences de gestion : proposition d’une méthodologie de recherche-intervention pragmatiste

Dans ce paragraphe, nous soulignons que la posture épistémologique pragmatiste et la méthodologie de recherche-intervention sont proches sur l’ensemble des principes épistémologiques, épistémiques et méthodologiques. La méthodologie de recherche-intervention fournit une armature solide à une méthodologie de recherche pragmatiste, tandis que la posture pragmatiste complète la méthodologie de recherche-intervention via l’intégration forte de la dimension éthique de la recherche, suivant le critère de valeur pragmatique. Notre proposition d’associer une posture épistémologique pragmatiste à la méthodologie générale de recherche-intervention en gestion a donc pour objectif de réduire la complexité soulignée par David, du moins de faciliter sa prise en compte pour tout chercheur intéressé par cette démarche de production de connaissances gestionnaires :

« [S]i la recherche-intervention peut-être, en sciences de gestion, considérée comme la généralisation de différentes démarches de recherche, elle est aussi la plus complexe à gérer du point de vue du respect des principes éthiques, méthodologiques et épistémologiques. » (David 2008a, p. 261).

2.2.2.1 Les principes de la recherche-intervention comme méthodologie générale en sciences de gestion

Lors d'une recherche-intervention, le chercheur-intervenant alterne des étapes de contextualisation et de formalisation d'un changement organisationnel, i.e. d'une « transformation intentionnelle du système [étudié] par un groupe d'acteurs – dont le chercheur peut faire partie – du point de vue de sa gestion » (David 2008a, p. 255). David propose alors de considérer la recherche-intervention comme un cadre intégrateur des quatre formes de démarche scientifique en sciences de gestion, à savoir l'observation (ni contextualisation ni formalisation du changement), la recherche-action (forte contextualisation), la conception « en chambre » de modèles de gestion (forte formalisation), et la recherche-intervention elle-même (alternance possible des trois démarches précédentes, sous forme de phases).

David développe ensuite une série de principes permettant de réaliser une démarche scientifique dans le cadre général de la recherche-intervention, qu'il nomme « « boîte à outils » du chercheur-intervenant » (idem, p. 258) :

- Cinq principes épistémologiques :
 - Principe de rationalité accrue : contribuer à rendre compatibles des savoirs et des relations existants ou nouveaux, portés par les acteurs du système étudié (y compris le chercheur).
 - Principe d'inachèvement : il n'est pas possible de déterminer le cheminement et le résultat d'une recherche-intervention à son démarrage.
 - Principe de scientificité : « le chercheur doit avoir en permanence une attitude critique par rapport aux faits [...] et aux savoirs mobilisés » (idem, p. 251).
 - Principe d'isonomie : mettre en place « un système d'échanges entre acteurs qui respecte à la fois recherche de vérité et démocratie » (idem, p. 251).
 - Principe de double niveau d'interaction : l'interaction entre le chercheur et les acteurs au sein du dispositif d'intervention génère des relations entre acteurs qui n'auraient pas eu lieu autrement ; ces nouvelles relations produisent de nouvelles connaissances lors des interactions chercheur-acteurs.
- Quatre principes épistémiques :
 - Objectif de compréhension du fonctionnement d'un système en profondeur, en aidant à définir, choisir, réaliser et évaluer les résultats de mise en œuvre d'une trajectoire possible d'évolution.
 - Production de connaissances en interaction avec les acteurs du terrain étudié

- Travail à différents niveaux théoriques : « faits mis en forme, théories intermédiaires, théories générales, niveau axiomatique (concepts de base) et paradigmatique (postulats de base) » (idem, p. 253). Le niveau théorique opératoire est le niveau des théories intermédiaires, propice à la mobilisation de méthodologies de type théorie enracinée (Corbin et Strauss 1990, Gioia et al. 2013, Glaser et Strauss 1967).
- Prescription d'une intervention critiquable en regard des références la justifiant, i.e. les « principes scientifiques (recherche de la vérité) et démocratique (égal respect des acteurs) » (idem, p. 254) mobilisés par le chercheur-intervenant.
- Trois principes méthodologiques :
 - Principe d'investigation prospective : la recherche-intervention consiste à concevoir des trajectoires possibles pour un système étudié, ce qui implique de passer d'une analyse statique à une analyse dynamique du terrain. Par exemple, les entretiens ont plus la forme d'une enquête policière que de questionnaires semi-directifs figés.
 - Principe de conception : concevoir et mettre en œuvre des outils de gestion répondant à la problématique gestionnaire d'intérêt pour le chercheur et les acteurs du système étudié.
 - Principe de libre circulation entre niveaux théoriques, tout au long de la recherche, « selon un raisonnement récursif abduction-déduction-induction » (idem, p. 260).
- Deux principes opérationnels :
 - Pour mieux comprendre le système étudié, connaître l'ensemble des concepts de la théorie des organisations et des outils de gestion pour déterminer les grilles de lecture les plus adéquates, et savoir acquérir des compétences techniques propres à ce système.
 - Considérer des objets du changement (outils de gestion, procédures) comme dispositifs de connaissance sur le système étudié et l'outil lui-même.
- Des principes éthiques à préciser : le chercheur-intervenant faisant partie du groupe d'acteurs engagés dans un changement, il doit inclure ses propres actions dans l'analyse.

Il apparaît d'emblée que de nombreux principes font écho à la philosophie pragmatiste, comme les principes d'isonomie et de scientificité, ou la circulation entre les

niveaux théoriques et les types de raisonnement. Les prochains sous-paragraphes explorent cet aspect (cf. Tableau 4), en commençant par préciser les principes éthiques du chercheur pragmatiste en sciences de gestion.

Tableau 4. Apports convergents et complémentaires de la méthodologie de recherche-intervention en gestion et de la posture épistémologique pragmatiste

Principes de recherche-intervention	David 2008a (Référence initiale)	Convergences (reformulations) pragmatistes	Compléments pragmatistes
Principes éthiques	A préciser. Le chercheur doit inclure ses actions dans l'analyse.	Non applicable	Contribuer au développement du pouvoir d'agir en situation des agencements organisationnels et des personnes composant le système étudié + leur environnement
Principes épistémologiques	-Rationalité accrue -Inachèvement -Scientificité -Isonomie -Double niveau d'interaction	-Chercheur et praticiens déterminent ensemble une situation initiale partiellement indéterminée via enquête pragmatiste réflexive	
Principes épistémiques	-Objectif : modifier pour comprendre -Production de connaissances via interactions chercheur-acteurs -Travail à différents niveaux théoriques -Niveau théorique opératoire = théories intermédiaires -Dimension critique de l'intervention prescrite	-Assertions justifiées -Faillibilisme des conclusions des enquêtes	-Critère de valeur pragmatique
Principes méthodologiques	-Investigation prospective -Conception -Libre circulation entre niveaux théoriques	-Expérimentalisme -Ouverture à l'inattendu, la découverte -Racines pragmatistes de la théorie enracinée	-Opportunisme méthodique intégré au design de la recherche : instances d'évaluation -Méthodes participantes (observation, entretien) = situations ouvertes à enquête
Principes opérationnels	-Théories des organisations = grilles de lecture -Outils gestion = dispositifs connaissance système étudié + outils eux-mêmes -Acquérir compétences techniques nécessaires à compréhension	-Instrumentalisme faillible : une bonne théorie est pratique, elle permet de naviguer et d'agir dans le flux d'expérience	-Méthodes réflexives intégrées au dispositif de recherche

2.2.2.2 Principes éthiques : le chercheur pragmatiste en gestion développe des connaissances contribuant à développer le pouvoir d'agir des collectifs finalisés étudiés et de leur environnement

Le chercheur pragmatiste est un chercheur engagé (Dmytriiev et al. 2017), dans le sens où ses actions cherchent à tendre vers un idéal (une fin-en-vue) de méliorisme (Simpson et den Hond 2022), notamment en s'intéressant au pouvoir d'agir des acteurs et des collectifs étudiés (Martela 2015, p. 540) : « [d]ans le pragmatisme, une connaissance accrue [...] est une expression de 'l'augmentation du pouvoir d'agir par rapport à un environnement' (Joas, 1993, p.21) ». Plutôt que contribuer à l'augmentation du pouvoir d'agir, nous proposons de contribuer au développement du pouvoir d'agir au travail des personnes (Clot et Simonet 2015, Detchessahar 2013) et des collectifs, i.e. à « l'élaboration ou [la] destruction des marges de manœuvre » (Clot et Simonet 2015, p. 38). Développer le pouvoir d'agir revient à développer le champ des actions du sujet dans son milieu professionnel, et est possible lorsque l'action débouche sur une situation inattendue et l'identification de nouveaux possibles réalisables dans l'activité. Ce développement repose sur l'efficacité ou la qualité du travail, i.e. une alternance fonctionnelle et en tension entre deux régulations : celle du sens, au sens de rapport de valeur entre l'action réalisée et les autres actions possibles, et celle de l'efficacité, au sens d'économie des moyens en vue de réaliser une activité. Ce dialogue conflictuel est aussi bien extérieur qu'intérieur, puisque chacun a sa propre vision de l'efficacité au travail au sein d'une organisation. Plus précisément, dans le cadre de la recherche en sciences de gestion, nous proposons que le chercheur pragmatiste s'engage à contribuer au développement du pouvoir d'agir des collectifs finalisés que sont les agencements organisationnels (Girin 2016a/1995), au travers des situations auxquelles sont confrontés les acteurs qui les constituent. L'éthique pragmatiste conduit également le chercheur à prendre en compte l'environnement des agencements étudiés, i.e. leurs parties prenantes et la société dans son ensemble, afin que ses contributions préservent, voire contribuent positivement au développement du pouvoir d'agir de ces derniers. Dmytriiev et al. (2017, p. 396) proposent même que le chercheur pragmatiste puisse répondre positivement à trois questions au cours et à l'issue de sa recherche :

- « 1. Ma question de recherche tente-t-elle de résoudre un problème important pour les praticiens ?*
- 2. Ma recherche aura-t-elle des implications pratiques concrètes dans le monde des affaires ?*
- 3. Les implications de ma recherche amélioreront-elles notre existence ? »*

2.2.2.3 Principes épistémologiques liés à l'enquête pragmatiste réflexive

Une recherche-intervention démarre lorsqu'un ou des membres d'un système organisationnel sollicitent un chercheur-intervenant pour les accompagner sur un problème partiellement déterminé, et qu'ils n'arrivent pas à résoudre. Le chercheur entre sur le terrain et l'explore au travers de ses grilles de lecture théoriques jusqu'à se retrouver avec les praticiens dans une situation partiellement indéterminée, autant d'un point de vue théorique que pratique (principe d'inachèvement de David). L'ensemble des acteurs se retrouve alors dans le cadre d'une enquête pragmatiste réflexive : le chercheur et les praticiens cherchent ensemble (principe d'isonomie, premier niveau d'interaction) à formuler le problème et à identifier la ou les solutions possibles, puis à choisir et à mettre en œuvre une solution expérimentale via un raisonnement abductif (inachèvement). La scientificité de la démarche est assurée par le chercheur, qui doit rester responsable du processus d'enquête du début à la fin, notamment en prenant soin de distinguer les faits (recueillis et référencés) des interprétations qui en découlent (principe de scientificité). Le chercheur assure *a minima* l'évaluation (au mieux la mise en œuvre) de la solution retenue sur son niveau de mise en œuvre et sur les effets qu'elle produit, et confronte ses résultats auprès des praticiens concernés (principe de rationalité accrue, second niveau d'interaction).

Cette démarche de recherche reste pragmatiste, tout en se distinguant d'autres méthodologies se réclamant également d'une démarche pragmatiste. Allard-Poesi et Perret (2003) identifient notamment l'enquête coopérative de Reason et Heron, l'enquête humaine de Reason, et la recherche-action pragmatiste de Greenwood et Levin. Ces approches dites « coopératives » se réclament du pragmatisme en cherchant à mettre en œuvre l'idéal démocratique de Dewey dans l'enquête scientifique. Ces méthodologies et leurs auteurs s'attachent à rendre tous les participants à l'enquête des co-chercheurs : les acteurs de terrain sont censés être des chercheurs, au même titre que le chercheur, qui devient ainsi un acteur de terrain. Notre approche reconnaît l'idéal démocratique des enquêtes de Dewey, mais reconnaît également qu'il ne s'agit que d'un idéal vers lequel tendre, et qu'il s'agit de prendre en compte de manière pragmatiste la réalité des situations de recherche : les participants aux enquêtes scientifiques, qu'ils soient initialement acteurs de terrain ou chercheurs, interviennent chacun avec leur expérience personnelle et les contraintes liées à leur métier voire leurs activités de travail.

2.2.2.4 *Principes épistémiques liés aux principes éthiques de la recherche pragmatiste*

L'enquête pragmatiste impliquant une expérimentation et son évaluation en regard des effets attendus, les pratiques du chercheur pragmatiste restent compatibles avec l'objectif de la recherche-intervention, consistant à modifier un système organisationnel étudié pour le comprendre plus en profondeur. Cette enquête et l'expérimentation associée sont conduites par le chercheur, mais il ne peut pas le faire seul : l'interaction avec les acteurs du système étudié constitue la base de la reconnaissance de la situation problématique initiale et des étapes de l'enquête qui en découle.

Si David distingue clairement les niveaux théoriques entre faits mis en forme, théories de niveau intermédiaire, théories générales et niveau axiomatique et paradigmatique, les pragmatistes évoquent un semblable continuum de niveaux théoriques : toute conclusion obtenue par enquête pragmatiste a initialement une portée locale (en lien avec la théorisation enracinée et le niveau théorique intermédiaire), mais certaines conclusions se révèlent pertinentes pour un grand nombre de situations plus ou moins similaires, et se stabilisent ainsi dans le temps. Ces conclusions spécifiques prouvent qu'elles sont suffisamment stables dans le temps pour être intégrées comme bases dans de nouvelles enquêtes. Elles se rapprochent alors des théories générales, servant d'outils au chercheur-intervenant pragmatiste. Dans une perspective pragmatiste voire poppérienne, ces conclusions généralisables sont considérées comme faillibles, soit vraies jusqu'à preuve du contraire dans certaines situations. La mobilisation de méthodologies de type théorie enracinée est cohérente avec le travail du chercheur pragmatiste, étant donné les racines pragmatistes de l'approche straussienne de cette méthode, notamment la logique d'enquête pragmatiste (Strübing 2007).

La dimension critique de l'intervention prescrite, basée sur la recherche de vérité et l'égal respect des acteurs, se retrouve dans les notions d'assertion justifiée (Martela 2015) et d'idéal démocratique de l'enquête de Dewey.

Le pragmatisme va même plus loin que la pertinence pour les praticiens concernés et pour la scientificité des connaissances produites, en prônant d'exercer une réflexivité éthique sur les conséquences pour le chercheur, l'environnement des praticiens et du chercheur, et la société dans son ensemble, des conclusions de l'enquête qu'il a conduite. C'est ce que Wicks et Freeman (1998) appellent le « critère de valeur pragmatique » (*pragmatic criterion of value*).

Cette réflexivité à la fois épistémique et éthique peut être organisée par le chercheur lors des diverses instances intégrant le dispositif de recherche (avec les praticiens, les pairs, et

soi-même), via des méthodes réflexives appropriées. C'est ce que Martela (2015) nomme la dimension collective de l'enquête dans une recherche pragmatiste.

2.2.2.5 Principes méthodologiques

Pour un pragmatiste, la réalité est constituée d'un flux d'expériences. En accord avec la loi de la situation de Follett (Parker 1984), ce flux d'expérience peut être au mieux guidé ou orienté par les méthodes de recherche mobilisés, comme une stratégie d'observation participante et des guides d'entretien semi-directifs, mais pas contrôlé. Nous retrouvons ainsi la nécessité de mobiliser le modèle de l'enquête en situation, en fonction des ressources dont les participants – et au premier titre le chercheur – disposent. Ces notions correspondent au principe d'investigation prospective de David.

Nous avons vu précédemment que le modèle de l'enquête pragmatiste est également approprié pour faire le lien avec le principe de conception de David, via la notion d'expérimentation.

Le principe de libre circulation entre niveaux théoriques se retrouve dans la méthodologie de la théorie enracinée d'origine pragmatiste, la conception utilitaire des théories par les pragmatistes, et la notion d'instrumentalisme faillible (Martela 2015) : les théories servent d'outils pour comprendre, faire sens de l'expérience et des situations vécues, et agir dans le flux d'expérience.

Les notions de situation et d'enquête appliqués autant à la production des données qu'à l'interprétation des résultats et ou qu'à leurs implications amènent le chercheur à intégrer l'opportunisme méthodique (Girin 2016b/1989) au cœur de son design de recherche et de ses méthodes de recherche. Girin propose de formaliser des instances régulières tout au long de la recherche : des instances de gestion regroupant les praticiens participant à la recherche, qui permettent d'assurer la cohérence interne et la pertinence pratique des résultats de la recherche lors de restitutions de modèles constitués par le chercheur, et de négocier la poursuite de la recherche le cas échéant ; des instances de contrôle regroupant des pairs chercheurs, qui contribuent à assurer la cohérence externe et la pertinence académique des résultats de la recherche. Lorsque cela est possible, nous proposons également de mettre en place des instances regroupant des praticiens extérieurs au système étudié mais proches du périmètre de ce système, afin d'évaluer le niveau de généralisation des implications pratiques des résultats de la recherche.

2.2.2.6 Principes opérationnels

Nous dégageons deux corollaires de ce dernier point. Premièrement, toute méthode d'observation ou d'entretien engagée par un chercheur pragmatiste peut être considérée comme une situation, d'où peut émerger une enquête réflexive. Deuxièmement, l'accès aux situations via l'expérience du chercheur implique une hiérarchisation des méthodes de production des données : l'observation participante devient la méthode à privilégier, devant l'entretien puis la collecte de données secondaires (documents, procédures, etc).

De même, l'observation participante nécessite d'être structurée suivant une stratégie flexible (Journé 2012), tel un pêcheur qui met en place son matériel à un endroit spécifiquement choisi et attend activement que quelque chose morde sa ligne. Par exemple, lorsque la recherche implique de suivre une enquête managériale ou la mise en œuvre située et l'éventuelle évolution de pratiques managériales, il est important de mobiliser à la fois des stratégies d'observation permettant de capter des intrigues (stratégie de la « lampe de poche »), et des stratégies d'observation permettant de contextualiser et de détecter ces événements non routiniers (stratégies « lampadaire », « coup de projecteur » et « lampe frontale »).

Ainsi si l'observation participante permet d'accéder aux éléments observables d'une enquête managériale et de la caractériser par rapport au reste des activités observées, les entretiens permettent d'approfondir l'analyse en accédant à des éléments non observables, et les données secondaires permettent de trianguler, mettre en perspective les données primaires obtenues.

Enfin, les instances d'évaluation et les méthodes de production de données pouvant générer des situations qui nécessitent un approfondissement réflexif, la prise en considération de méthodes réflexives devient aussi importante que les méthodes de production et d'analyse de données dans le design et le déroulement de la recherche.

La principale conséquence du développement de cette méthodologie de recherche pragmatiste est l'accent mis sur la mise en réflexivité du travail de recherche, et sur les méthodes réflexives associées. Le prochain paragraphe aborde ainsi la littérature sur la réflexivité en méthodes qualitatives, avant de focaliser sur les méthodes réflexives dans un cadre pragmatiste. Nous y développons notamment les notions de réflexivité (interne aussi bien qu'externe au chercheur) et de *bracketing*, respectivement comme l'ensemble des méthodes processuelles permettant d'améliorer et de rendre compte de la qualité de la recherche qualitative, et comme la principale méthode processuelle de réflexivité interne du chercheur.

2.2.3 La réflexivité et ses méthodes dans un cadre pragmatiste

Si le *bracketing* (Tufford et Newman 2012) se retrouve au cœur des méthodes réflexives, il semble insuffisant pour en constituer la totalité : il est nécessaire de prendre en considération les éléments « amont » permettant de percevoir les préconceptions à identifier, et les éléments « aval » permettant de les exploiter dans le cadre de la recherche, mais sans se perdre dans le « marécage de la réflexivité » (Finlay 2002). Le modèle de l'enquête de valuation pragmatiste, abordé précédemment dans la revue de littérature, constitue alors un cadre intégrateur aux méthodes réflexives.

2.2.3.1 La réflexivité en recherche qualitative

Une référence majeure en recherche qualitative est l'ouvrage de Miles et Huberman (2003) autour des méthodes d'analyse. Ces auteurs nous livrent leur vision d'un « bon » chercheur qualitatif : « Pour nous, un bon chercheur qualitatif est doté des caractéristiques suivantes :

- Une certaine familiarité avec le phénomène et le milieu étudiés
- Un intérêt affirmé pour la dimension conceptuelle
- Une approche pluridisciplinaire par opposition à une formation restreinte ou cantonnée à une seule discipline
- De solides qualités « d'investigateur », comprenant de l'obstination, la capacité à faire parler les personnes, et la capacité à prévenir une clôture prématurée » (idem, p.78)

Bien que Miles et Huberman se réclament d'un « réalisme transcendantal » (entre autres basé sur des explications causales et sur des significations sociales à découvrir plutôt qu'à concevoir), leurs attentes rejoignent celles d'Avenier et Cajaiba (2012) dans le cadre d'un modèle dialogique de recherche entre chercheur et praticiens, inscrit dans le paradigme épistémologique constructif pragmatique. Miles et Huberman soulignent que le chercheur peut être source de biais au moment du recueil d'informations, mais ne développent pas l'intérêt positif de ces biais sur la recherche ni ne donnent de précisions sur la manière de développer les capacités d'investigation évoquées : « Ginsberg, 1990, suggère même que le « contre-transfert » du chercheur - à l'instar du sentiment inconscient développé par le psychologue envers son patient - a lieu pendant le recueil de données. Il doit être mis à jour et « apprivoisé » à travers des discussions avec ses pairs, une analyse rétrospective méticuleuse et des « audits ». Transcender des biais et des limitations personnels n'est pas facile » (Miles

et Huberman 2003, p. 79). La technique de l'observation « au vol » appliquée à l'entretien apporte cependant quelques éléments de réponse. Cette technique prend en compte, entre autres, les « impressions personnelles sur ce qui a été dit ou fait » (idem, p.130). Il est recommandé que ce type d'observations apparaisse dans la transcription. Ces réflexions peuvent avoir lieu pendant la collecte et pendant la transcription : « Ce faisant, vous êtes conscient simultanément des événements sur le site et de vos propres impressions, réactions, intuitions et interprétations » (idem, p.130).

Cette suggestion rejoint celle de Saldaña (2013) dans son manuel de codage en recherche qualitative, à propos des notes de terrain. Pour lui, ce sont « des documents écrits d'observation participante, qui peuvent inclure les réponses subjectives et personnelles de l'observateur ainsi que les interprétations vis-à-vis des actions sociales rencontrées » (idem, p.42), que nous pouvons étendre à toute interaction sociale entre le chercheur et son terrain. Saldaña distingue ces notes de terrain des mémos analytiques, mais souligne leur complémentarité voire leur recoupement. Les mémos analytiques constituent les données distinctes mais strictement complémentaires à l'analyse systématique par codage : en plus de l'analyse systématique, « le chercheur qualitatif devrait s'attendre à découvrir des informations au travers de pressentiments éclairés, d'intuitions, d'occurrences fortuites qui, en retour, amènent à une explication plus riche et plus puissante de la configuration, du contexte, et des participants dans toute étude » (Janesick 2011 p.148, dans Saldaña 2013 p.41). Les mémos analytiques sont donc des sites de conversation privilégiés du chercheur avec les données produites, et constituent un des principaux moyens pour le chercheur d'exercer sa réflexivité sur les données. Les notes de terrain peuvent inclure des commentaires et idées au sujet du codage qui peuvent être suffisamment poussés pour être intégrés dans les mémos analytiques et traités comme tels.

Si Miles et Huberman soulignent l'impact négatif des biais et préconceptions du chercheur et Saldaña l'impact riche et utile de l'ensemble de sa personne, le cadre pragmatiste de notre étude nous rappelle que nous ne cherchons pas une objectivité absolue ni une exploration de notre entière subjectivité, mais l'accès à notre expérience et à celle des participants, dans le but de générer des connaissances utiles pour l'action des participants et pertinentes pour le monde académique. Dit autrement, nous considérons la réflexivité du chercheur comme une activité essentiellement dialogique : elle doit permettre de poursuivre les discussions du chercheur avec lui-même et avec les autres, et non de chercher des vérités absolues naturalistes ou des essences phénoménologiques.

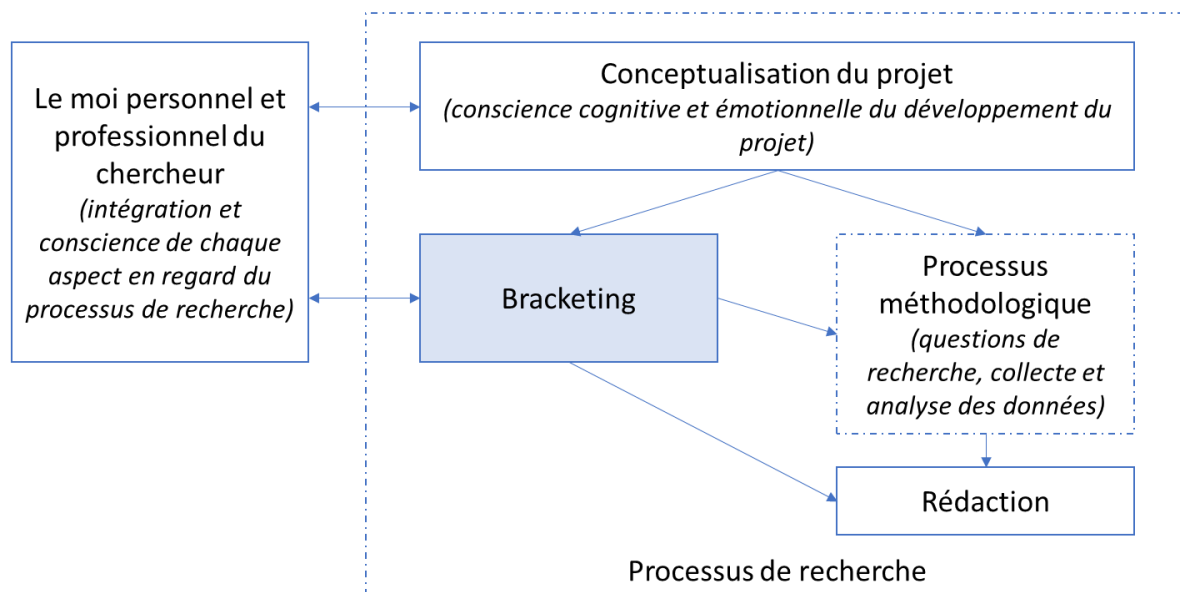
2.2.3.2 *Le bracketing comme moment pivot de la réflexivité du chercheur*

Dans la littérature sur la recherche qualitative, une méthode servant de point de départ à la réflexivité ressort : la méthode communément utilisée mais polysémique de *bracketing*, que nous pourrions traduire par « identification des préconceptions », compte tenu du contexte (Tufford et Newman 2012). Tufford et Newman retracent l'histoire de cette méthode, et au vu de la divergence des définitions et usages qui en sont faits dans le temps et entre les différentes disciplines, proposent d'en recenser les caractéristiques plutôt que d'en proposer une synthèse :

- Éléments constitutifs, résumés sous le terme de préconceptions (terme plus neutre que biais ou intuitions) : valeurs et croyances, pensées, hypothèses, théories, émotions, présuppositions, suppositions (incluant histoire, connaissances, culture, expérience des participants)
- *Timing* : dès le début de la recherche (conceptualisation personnelle), puis pendant l'ensemble des étapes du processus itératif de l'étude : méthodologie, collecte ou production des données, analyse des données... car « des préconceptions survenant à l'un des stades peuvent affecter les autres, et affecter ainsi l'ensemble du processus de recherche » (idem, p.6)
- Utilisateurs : principalement le chercheur, mais parfois les participants, notamment s'ils se considèrent ou sont considérés par le chercheur comme co-chercheurs de l'étude
- Méthodes (non exclusives entre elles) :
 - Rédiger des mémos (notes théoriques, notes méthodologiques, commentaires d'observation) tout au long de la collecte et de l'analyse des données
 - Réaliser la recherche de préconceptions avec un collègue-chercheur, sur la base des transcriptions d'entretien
 - Rédiger un journal réflexif avant même de définir les questions de recherche

Une définition générique ressort néanmoins. Le *bracketing* peut être considéré comme « le processus par lequel le chercheur prend conscience de ses [préconceptions] vis-à-vis du sujet considéré » (idem, p.9). Cette méthode d'identification des préconceptions sert à la fois à protéger et à optimiser le processus de recherche. Les auteurs proposent le cadre conceptuel suivant (cf. Figure 7), intégrant le *bracketing* au centre du processus de recherche.

Figure 7. Intégration du bracketing dans la méthodologie qualitative (traduction et adaptation de *The Integration of Bracketing into Qualitative Methodology*, Tufford et Newman 2012)



Cette conceptualisation du *bracketing* est comparable à celle des notes analytiques de Saldaña, mais concerne l'ensemble du projet de recherche, et non uniquement l'analyse des données. Il apparaît comme un processus essentiel à intégrer aux outils réflexifs et réfléchitifs du chercheur que sont le journal de recherche ou les notes de terrain (observations, entretiens), à condition de spécifier les méthodes de réflexivité mobilisées, en fonction de la posture épistémologique du chercheur, de ses préconceptions identifiées à date, des apports recherchés et de la préférence ou compétence du chercheur pour ces méthodes (Finlay 2002).

2.2.3.3 Inventaire des méthodes de réflexivité

Finlay (2002) recense cinq méthodes de réflexivité mobilisées en recherche qualitative (cf. Tableau 5). Nous en ajoutons deux autres, précisées par d'autres chercheurs : l'aide entre pairs (Tufford et Newman 2012), et les instances de contrôle (Girin 2016b/1989), que nous pourrions également nommer critique par les pairs.

Tableau 5. Méthodes de réflexivité

Nom et source	Description
Introspection (Finlay 2002)	Accès à sa propre expérience, « processus de recherche interne par lequel le sens [de ses évocations, intuitions et pensées] est découvert », qui forme la base d'une compréhension et d'interprétations de portée plus générale (<i>Exemples : mémos analytiques, considérations épistémologiques</i>)
Réflexivité intersubjective (Finlay 2002)	Exploration des significations mutuelles issues de la relation chercheur-participant, sur deux niveaux : <ul style="list-style-type: none"> - Au niveau observable, description (explicitation phénoménologique) d'éléments liés à la nature située et négociée de l'interaction (<i>Exemple : observation in situ</i>). - Au niveau de l'interprétation psychodynamique, explication de ces éléments par le biais des besoins inconscients et des mécanismes

	interpersonnels comme le transfert (<i>Exemples : psychanalyse, suivi psychologique, pratiques de coaching</i>)
Collaboration mutuelle (Finlay 2002)	Si l'on considère que les participants sont en partie des chercheurs et inversement, deux cas de figure : <ul style="list-style-type: none"> - Recherche participative : la recherche est co-construite, le chercheur impacte les données construites, et les participants sont invités à participer en tant que chercheurs, a minima via des discussions réflexives sur les données et les analyses réalisées (<i>Exemples : recherche-action, recherche-intervention, instances de gestion</i>). - Enquête coopérative : chercheur et participants sont engagés dans un processus d'enquête commun, et sont considérés comme des égaux (idéal démocratique), engagés dans des cycles d'expérience et de réflexivité mutuelle (<i>Exemple : modèle d'enquête de Dewey</i>).
Aide entre pairs (Tufford et Newman 2012)	Entretiens réalisés par un collègue n'ayant pas forcément un intérêt au projet de recherche, faisant office d'interface entre le chercheur et sa recherche. Peut faire émerger des questions de recherche confuses ou biaisées, des thèmes non repérés par le chercheur dans ses données.
Instance de contrôle (Girin 2016/1989)	Mode classique d'évaluation de la qualité du travail de recherche par des représentants de la communauté scientifique (comité scientifique, rapport d'activité, etc). Contribue notamment à « aider à l'analyse de l'identité des chercheurs sur le terrain » (p. 318)
Critique sociale (Finlay 2002)	Accueil des tensions issues des différences de position sociale entre les participants, et de leur nature situationnelle, pour identifier puis éventuellement gérer les asymétries de pouvoir (<i>Exemple : recherche d'égalité de pouvoir dans l'enquête coopérative</i>)
Déconstruction discours (Finlay 2002)	du Juxtaposition de différentes interprétations possibles d'un même discours, pour souligner l'ambiguïté de signification du langage en fonction de la situation et de ses participants (<i>Exemple : restitution de diagnostic de recherche-intervention de l'ISEOR</i>)

Quelle que soit la méthode mobilisée, deux inconvénients majeurs subsistent. Le premier est celui des fonctions rhétoriques de la réflexivité : multiplier les points de vue ou faire ressortir les éléments issus de l'introspection du chercheur peuvent finalement aboutir à plus de partialité de la part du chercheur, orientée vers ses propres objectifs (cf. biais de confirmation de théories préférées, risque de circularité en recherche qualitative, revendication d'autorité) ou ceux de certains groupes d'acteurs (chercheur manipulé, consciemment ou non). Afin d'éviter ce premier inconvénient, le chercheur risque de mobiliser toujours plus de méthodes de réflexivité, au point de s'y perdre.

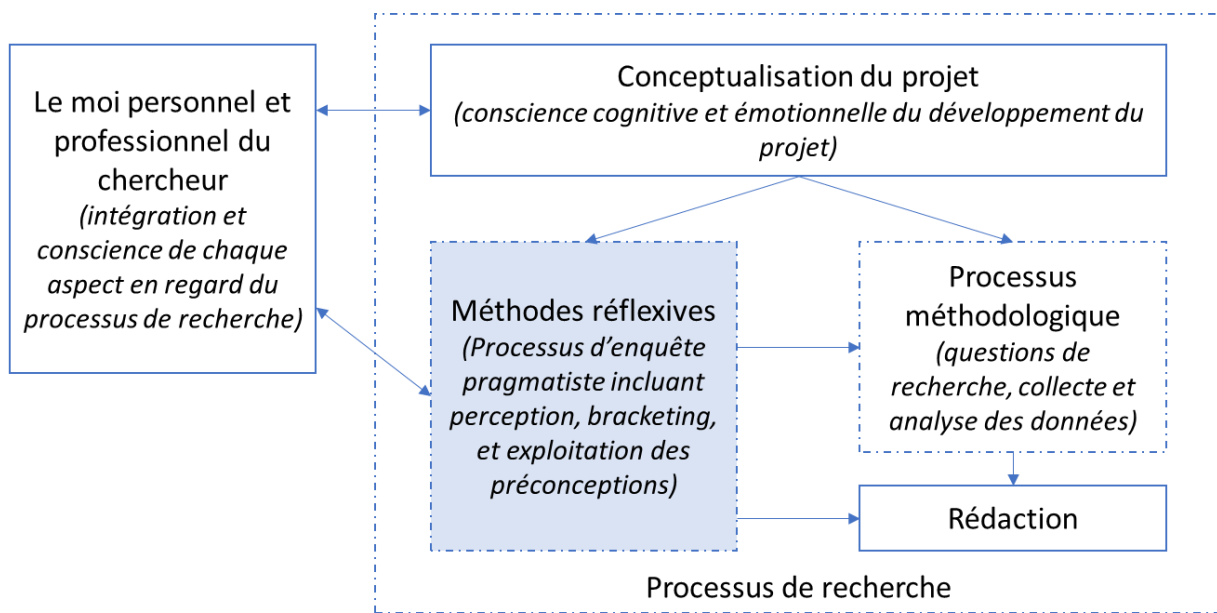
Finlay observe que si la collaboration mutuelle peut être mobilisée par la plupart des traditions méthodologiques, l'introspection et la réflexivité intersubjective sont généralement mobilisées dans les approches phénoménologique ou psychodynamique, tandis que la critique sociale et la déconstruction sont préférentiellement utilisées dans les approches post-moderne, constructiviste (au sens de constructivisme social, et non paradigme épistémologique constructiviste), et sociologique. Dans le cadre de notre posture épistémologique, toutes ces méthodes peuvent potentiellement être mobilisées. Lesquelles choisir ou privilégier, à quel moment, et quand arrêter le processus réflexif pour éviter de s'y perdre ?

Pour répondre à ces questions, nous proposons de revenir à notre posture pragmatiste et de nous référer au processus de l'enquête pragmatiste, réflexive par définition.

2.2.3.4 Le modèle de l'enquête pragmatiste comme socle des méthodes réflexives

L'enquête pragmatiste correspond à un processus activé en situation indéterminée. Il est amorcé par la perception des personnes concernées. La perception correspond au niveau de sensibilité et d'attention d'une personne. Elle est directement liée à ses capacités à écouter et à observer activement et de plusieurs manières les autres et soi-même, aussi bien les pensées que les états émotionnels et les éléments physiques de la communication (non verbal, para verbal, gestes), et à générer le cadre permettant de développer cette écoute active en situation : « une situation ne peut être appréhendée qu'au moyen de l'expérience vécue, qui fait appel à la sensibilité ainsi qu'à la capacité de sentir et de ressentir les choses » (Journé et Raulet-Croset 2012, p. 122). La situation est alors caractérisée par la préconception identifiée (Lorino et al. 2011), ce qui correspond à l'identification d'une préconception, soit au *bracketing*. Cette étape peut être aussi bien réalisée par le chercheur seul qu'avec les acteurs de terrain (en position de pouvoir symétrique ou non), les pairs chercheurs, ou les chercheurs encadrants. L'enjeu consiste ensuite à décider ce que l'on fait de cette préconception : s'agit-il de la minimiser comme un biais cognitif, l'explorer via une appréciation réflexive, ou bien la négliger car l'exploration systématique des préconceptions nécessiterait trop de ressources ? Dewey propose alors une piste pour s'orienter : le critère existentiel (Lorino et al. 2011). Lorsque la préconception identifiée risque de mettre en cause la survie du groupe constitué par les participants à la situation (désaccord interpersonnel, dimension épistémique) ou un participant seul (conflit interne, dimension éthique), l'exploitation de la préconception par un raisonnement exploratoire (i.e. une méthode réflexive adaptée) devient nécessaire. Dans le cas contraire, si la préconception identifiée présente un caractère intrigant mais non existentiel, il reste bien sûr possible d'appliquer une méthode réflexive, en fonction des ressources restant à disposition des participants à la situation. Nous proposons alors de faire évoluer le cadre conceptuel de Tufford et Newman en fonction du processus d'enquête pragmatiste, en intégrant le *bracketing* dans un processus général de méthode réflexive (Figure 8).

Figure 8. Intégration des méthodes réflexives dans la méthodologie qualitative pragmatiste



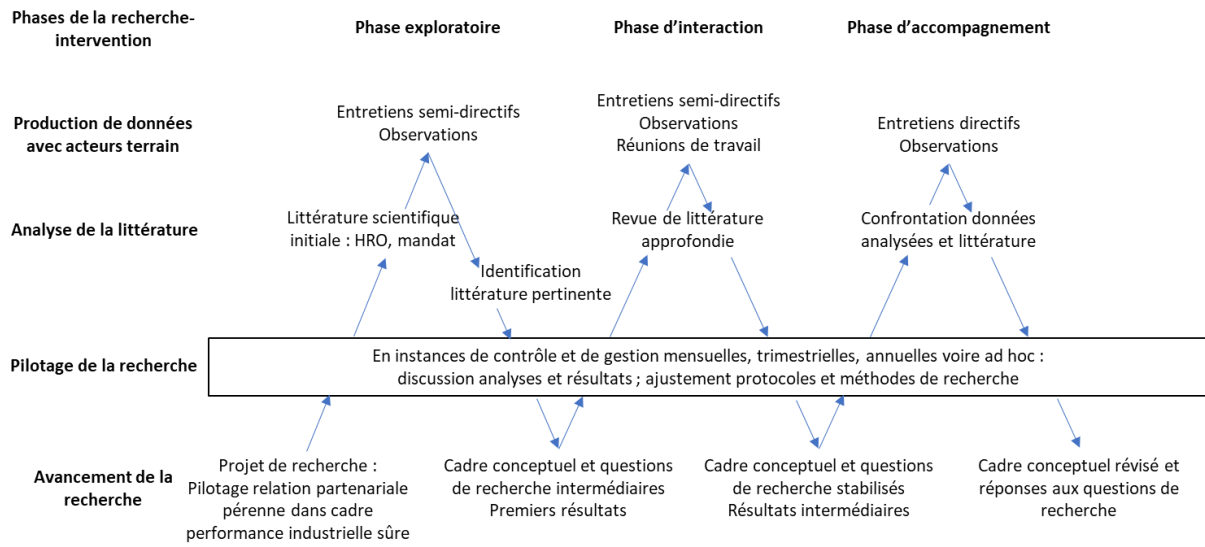
Tout au long de cette section, nous avons conceptualisé un modèle de recherche pragmatiste en gestion, qui combine une épistémologie pragmatiste et une méthodologie de recherche-intervention en gestion. Ce modèle permet de produire des connaissances scientifiques d'une portée à la fois locale et générale, orientées vers l'accroissement voire le développement du pouvoir d'agir des acteurs de terrain et des collectifs qu'ils constituent, confrontés à des situations qu'ils n'arrivent pas à résoudre seuls de manière satisfaisante. Cette démarche mobilise des approches de type théorie enracinée et expérimentation pratique autour d'outils de gestion, intégrés au modèle de l'enquête pragmatiste, et implique une participation active et réflexive du chercheur avec les acteurs du terrain étudié ainsi qu'une flexibilité du design de recherche (opportunisme méthodique). Les théories mobilisées et cadres conceptuels développés constituent des outils guidant la réflexion et l'action, du chercheur comme des acteurs de terrain. Ce modèle d'enquête sert également de base à l'ensemble des méthodes réflexives à mobiliser au cours de la recherche, nécessaires pour garantir un traitement adéquat des dimensions scientifique, pratique et éthique de la recherche. La prochaine section détaille la mise en œuvre de ce modèle de recherche pragmatiste dans le cadre de notre étude de terrain.

2.3 Architecture de la recherche

L'ensemble des principes de la recherche-intervention pragmatiste que nous avons développés dans la section précédente doivent être intégrés en cohérence au sein d'une architecture de recherche, également appelée design de recherche. Cette architecture souligne comment les méthodes de production de données, l'analyse des données produites et de la littérature, la valorisation et l'évaluation des résultats, s'articulent sur la durée de la recherche (Royer et Zarlowski 2007).

Nous abordons ainsi l'architecture de recherche suivant trois dimensions. Tout d'abord la recherche-intervention peut se découper en trois phases temporellement distinctes (exploratoire, interaction, accompagnement). Le passage de l'une à l'autre marque une étape dans le type de travail réalisé avec le terrain, et dans le niveau de détermination de la situation inédite à explorer via une enquête scientifique pragmatiste (paragraphe 1). Le dispositif de pilotage de la recherche, constitué à partir de la notion d'opportunisme méthodique, est central et ici original. Il est central dans le sens où c'est à l'occasion des instances de contrôle et de gestion de la recherche que le chercheur valorise le travail de recherche réalisé à date, et que l'ensemble des participants de chaque instance évalue la rigueur et la pertinence du travail réalisé en regard de leurs critères (scientifiques dans le cadre des instances de contrôle, managériaux dans le cadre des instances de gestion). Le dispositif de pilotage de cette étude est également original, dans le sens où contrairement à une recherche classique, notre étude bénéficie à la fois du cadre fourni par la chaire RESOH, sous forme de comités de pilotage trimestriels et annuels avec les partenaires industriels de la chaire et de comités scientifiques annuels, et du cadre fourni par une thèse, sous forme de rendez-vous mensuels de suivi avec le directeur de thèse et de comités de suivi individuel annuels (paragraphe 2). Enfin, conformément aux principes de la recherche-intervention pragmatiste, nous développons des méthodes d'observation et d'entretien initiales, antérieures à la première visite de terrain, à partir d'une théorie existante et déjà identifiée en amont de la présente recherche par les recherches antérieures : la théorie du mandat de Jacques Girin (paragraphe 3). Nous intégrons l'ensemble de ces éléments dans le design initial de la recherche (cf. Figure 9).

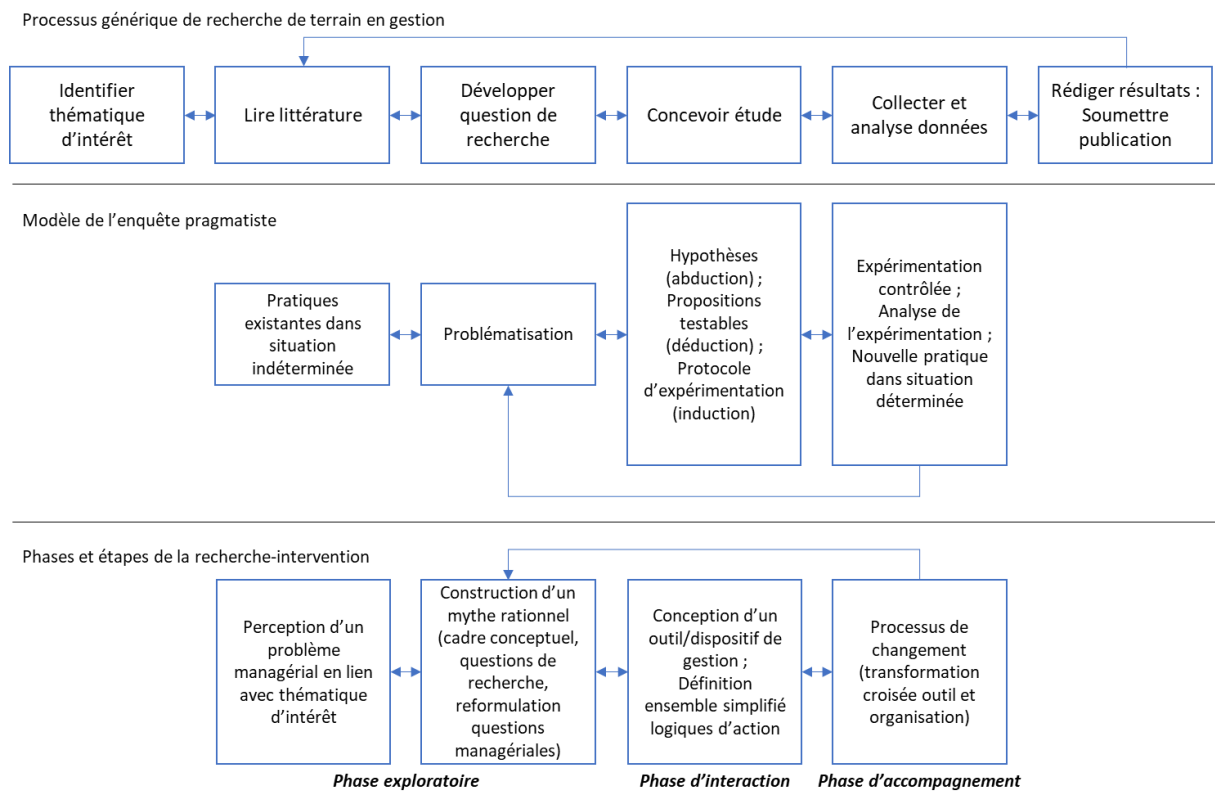
Figure 9. Architecture initiale de la recherche



2.3.1 Les phases de la méthodologie de recherche-intervention

Si Moisdon (2015/1984) identifie trois phases d'une recherche-intervention, David (2008b) distingue cinq étapes, qu'il est possible de répartir dans les trois phases (cf Figure 10). Ces phases respectent à la fois le principe de cohérence méthodologique du processus de recherche de terrain en gestion proposé par Edmonson et McManus (2007, cf. Figure 3 p.1174), et le processus de l'enquête pragmatiste (Lorino 2018a, cf. Figure 4.3 p. 112), tous deux constitués d'un cycle itératif.

Figure 10. Phases et étapes de la recherche-intervention dans le cadre d'une recherche pragmatiste en gestion



2.3.1.1 La phase exploratoire

Elle démarre par une demande initiale de praticiens, et aboutit à une problématique de recherche adossée à un cadre conceptuel provisoire construits sur une modélisation descriptive du système étudié, ainsi qu'une note de cadrage validée par les acteurs concernés, permettant d'enclencher la phase suivante. En début de phase, la note de cadrage précise le projet de recherche. A la fin, elle intègre les modalités négociées de la suite de la recherche : terrain d'étude, accès aux personnes et aux documents, groupe de suivi principal, durée, confidentialité et conditions de publication.

Moison (2015/1984) souligne qu'une demande initiale « valide » doit également prendre en compte les contraintes et visées de la recherche, notamment le fait que : au-delà des objectifs poursuivis et des effets attendus de l'intervention envisagée, les observations et les résultats portent sur l'organisation et non uniquement sur la demande précise, sont imprévisibles, et nécessitent une durée minimale (plusieurs mois voire années) pour être pertinents pour les deux parties.

Cette phase intègre donc les étapes de perception d'un problème (qui déclenche la recherche) et de construction d'un mythe rationnel, i.e. une double formulation du problème :

« transformation des perceptions en concepts et en données, constitution d'une théorie de l'organisation associée au problème » (David 2008b).

Il s'agit de la phase durant laquelle le chercheur se sociabilise avec les acteurs du terrain étudié, et commence à réaliser des aller-retours entre données produites et recherches bibliographiques via une méthode de théorie enracinée. D'un point de vue scientifique, il s'agit ensuite de proposer voire négocier la mise en œuvre d'une intervention qui fait office d'expérimentation du cadre conceptuel développé de manière inductive et abductive. Si nous nous référons au modèle de l'enquête pragmatiste, cette phase correspond à la construction d'une situation indéterminée et de la problématique associée. Il s'agit ensuite de proposer des hypothèses permettant d'y répondre concrètement.

Dans les faits, il s'agit de produire des données en premier lieu par le biais d'entretiens semi-directifs intégrant à la fois un cadre théorique de départ (cf. paragraphe 3 de la présente section) et la préoccupation initiatrice de la recherche, tout en restant capable de conduire des entretiens soit informels, soit libres, soit les deux, en fonction de l'évolution de chaque entretien et des rencontres liées à la sociabilisation du chercheur et à sa posture d'enquête prospective. Ces premières données sont confrontées à la littérature, ce qui permet d'ajuster les guides d'entretien en continu, et de constituer des grilles d'observation de situations considérées comme importantes à l'issue des entretiens. Ces observations ciblées permettent au chercheur de développer sa propre compréhension de certains éléments et événements relatés, et d'alimenter les futurs entretiens. Chaque entretien, formel ou informel, isolé ou consécutif d'une observation, peut faire émerger des documents à consulter, constituant ainsi des données secondaires pour trianguler les données produites.

L'analyse des données a pour objectif de construire un cadre conceptuel à la fois cohérent d'un point de vue théorique et adapté d'un point de vue empirique, et implique donc la constitution d'un modèle descriptif et potentiellement dynamique du système étudié. Elle est réalisée par deux méthodes de codage qui se complètent : la théorie initialement mobilisée fournit des catégories de codage larges, en vue de produire des éléments qui sont confrontés à l'ensemble des théories des organisations (qui sont censées être connues par le chercheur, cf. section précédente). De cette confrontation sont issues de nouvelles catégories de codage, appliquées rétrospectivement à l'ensemble du matériau. Pour éviter le piège de la circularité, i.e. le fait de retrouver les données attendues en focalisant uniquement sur les catégories identifiées, nous appliquons également régulièrement la technique de l'attention flottante au matériau empirique codifié (Ayache et Dumez 2011, Dumez 2016).

Les faits mis en forme, le cadre conceptuel associé, et la problématique reformulée sont confrontés aux acteurs lors d'une restitution intermédiaire, afin d'évaluer le niveau de compréhension du chercheur et la pertinence de la formulation de la problématique. Ces éléments sont également soumis à l'évaluation d'instances externes au terrain, constituées soit de pairs chercheurs soit de praticiens, afin d'évaluer la pertinence pratique et scientifique de la démarche (cf. paragraphe 2 de la présente section). C'est donc également lors de cette phase que sont mises en place les principales instances constituant le dispositif de recherche.

2.3.1.2 La phase d'interaction

Lors de la phase d'interaction, le chercheur et les acteurs de terrain décident ensemble des éléments à mettre en œuvre pour tester les hypothèses issues de la phase exploratoire. Il s'agit de produire de nouvelles données, issues de la confrontation des représentations entre le chercheur et les parties prenantes de la situation étudiée. Concrètement, cela passe par des échanges autour de la modélisation du système étudié (situation initiale), la proposition de scénarii-cibles adossés à cette modélisation (situations cibles), puis la conception et la mise en œuvre de l'intervention correspondant au scénario-cible choisi (outil ou modèle ad hoc, formations spécifiques). Les discussions autour du scénario-cible sont formalisées via un accord de principe entre le chercheur et les praticiens, et précisent notamment la nature de l'intervention (aide à la conception voire à la mise en œuvre d'une situation-cible), et les moyens pour la réaliser, i.e. le type d'action et le niveau de responsabilité et d'implication du chercheur d'un côté et des praticiens de l'autre.

Le chercheur développe donc également les méthodes (observations avec grille théorique, entretiens semi-directifs, documentation) pour produire les données liées à la mise en œuvre de cette intervention et à ses effets. L'analyse des données produites doit permettre d'éprouver la validité du modèle théorique développé par le chercheur, et de valider la pertinence et l'utilité de l'outil conçu et déployé.

Cette phase intègre donc les deux étapes suivantes dans l'approche de David (2008b) : intervention et interaction (phase expérimentale de conception d'un outil) et définition d'un ensemble simplifié de logiques d'action (préparation des acteurs au changement via un processus d'apprentissage, à l'instar de la méthodologie de recherche-action).

2.3.1.3 La phase d'accompagnement du changement

Cette dernière phase concerne l'aide à la mise en œuvre de l'intervention, la production et l'analyse des données, ainsi que la restitution de ces analyses auprès des acteurs du terrain. L'analyse est menée par codage thématique a priori, tout en restant ouverte à des thématiques « surprise ». Les restitutions constituent autant d'occasions de produire de nouvelles données sur le système étudié. C'est également lors de cette phase que le chercheur rédige des documents d'appropriation pour les praticiens (rapport d'intervention, étude de cas) et de valorisation scientifique pour la communauté scientifique (rapport ou mémoire de recherche, communications congrès, articles de revue). Dans l'approche de David (2008b), cette phase correspond au processus de changement, soit la transformation croisée entre outil et organisation.

2.3.2 Le dispositif de pilotage de la recherche

Comme vu dans la section précédente, le dispositif de recherche est nécessaire à la fois pour animer les moments de réflexivité collective, et pour assurer la fiabilité et la qualité d'une méthodologie de recherche de nature flexible et prospective. Ce dispositif « constitue l'épine dorsale du versant méthodique de l'opportunisme. Celui-ci comprend deux instances, l'instance de gestion et l'instance de contrôle, et comporte encore une mémoire » (Girin 2016b/1989, p. 315) pour conserver l'historique de l'ensemble des décisions prises. Le contexte particulier de cette recherche fait également émerger une troisième instance, que nous nommons « instance de recherche ».

L'instance de gestion réunit le chercheur et les représentants des parties prenantes du terrain étudié impliquées par le déroulement ou les résultats de la recherche. Y sont négociées les décisions structurantes de la recherche de terrain émanant de la demande initiale des praticiens, ainsi que les modifications à apporter en cours de recherche : opérations de recherche sur le terrain, méthodes mobilisées, dates, cibles visées, modalités de restitution, résultats intermédiaires, changements d'orientation de la recherche, etc. Dans le cadre d'une recherche pragmatiste, un autre intérêt majeur de cette instance est de s'assurer que le chercheur produise tout au long de la recherche des connaissances intelligibles pour les praticiens, et pertinentes vis-à-vis de leurs pratiques et problématiques managériales. Il est donc possible de mettre en œuvre la méthode réflexive de collaboration mutuelle (Finlay 2002) lors de ces instances.

L'instance de contrôle est constituée de pairs chercheurs et doit être mise en œuvre avec l'appui des institutions de la recherche. Son rôle est de « rappeler les schémas conceptuels généraux, d'aider à l'analyse de l'identité des chercheurs sur le terrain, d'ouvrir des pistes de recherche, de produire des comparaisons avec d'autres situations » (Girin 2016b/1989, p. 318). Elle contribue donc pleinement à assurer la validité scientifique de l'étude, et constitue une méthode réflexive à part entière : elle se distingue notamment de l'aide entre pairs (Tufford et Newman 2012) par sa dimension institutionnelle et formelle. Les instances de contrôle ont lieu au cours de la recherche, elles se distinguent donc des instances plus courantes de validation scientifique que sont les revues de publications par les pairs, ayant lieu une fois le terrain terminé voire clôturé.

Le présent travail de thèse est réalisé dans le cadre d'une chaire de recherche et d'enseignement, ce qui permet un accès grandement facilité aux informations (personnes, documents, situations observables), ainsi qu'une négociation préalable des modalités de publication et de suivi opérationnel et scientifique, sous forme de comités.

Ainsi, cette recherche bénéficie de nombreuses instances de gestion et de contrôle, d'origines institutionnelles diverses :

- Instances de gestion : comité de pilotage trimestriel de la chaire (COP) entre les représentants de chaque partenaire industriel et les chercheurs de la chaire, comité de pilotage ad hoc organisé par le chercheur avec les acteurs de terrain
- Instances de contrôle : comité scientifique annuel de la chaire, points d'avancement mensuels avec le directeur de thèse, comité scientifique individuel annuel de thèse (CSI), séminaires du laboratoire de rattachement, communications ponctuelles en congrès.

Les travaux de recherche au sein de la chaire sont guidés par les préoccupations conjointes des praticiens partenaires et des chercheurs. Il peut donc arriver qu'une nouvelle recherche soit mise en œuvre sur un terrain déjà étudié ou en cours d'étude par un autre chercheur, qui peut être aussi bien sociologue, qu'ergonome ou gestionnaire. C'est ce qui se passe pour notre recherche de terrain. Cela constitue une contrainte majeure, mais également une opportunité méthodologique intéressante à au moins trois titres : il est possible d'intégrer les dispositifs de collecte de données (observations ou entretiens) déjà prévus par d'autres chercheurs pour démarrer la phase initiale sans nécessairement partir d'une demande émanant directement du partenaire demandeur ; les travaux en binôme constituent un vecteur supplémentaire de triangulation et de cohérence des données ; il devient nécessaire de distinguer les effets de la présence voire de l'intervention des autres chercheurs sur le terrain

étudié, dès nos premiers contacts avec ledit terrain, ce qui nécessite une adaptation de la méthodologie de recherche.

Ainsi, bien que différentes recherches sur un même terrain soient distinctes, il apparaît nécessaire de coordonner les actions de collecte d'information auprès d'acteurs-clés, à la fois dans un souci de disponibilité des acteurs et de crédibilité du système de recherche mis en place ; il devient également possible d'identifier et d'ouvrir des terrains complémentaires, en croisant les problématiques de recherche et en enrichissant mutuellement les méthodologies associées. Nous mettons donc en place une « instance de recherche », qui se réunit ponctuellement et intègre les chercheurs partageant notre terrain. A l'instar de l'instance de gestion, l'instance de recherche est constituée de scientifiques. Mais alors que la finalité de la première est de contribuer à la validité de la recherche, la seconde est orientée vers la complémentarité des recherches, et in fine la qualité des apports théoriques et pratiques de ces travaux (recherche de synergie). Plutôt que de formaliser un fonctionnement particulier, nous établissons des principes de fonctionnement, afin de cadrer nos interactions tout en préservant l'adaptation de chacun aux contingences de sa propre recherche :

- Partage de synthèses de données brutes, de questions de recherche, de résultats intermédiaires ;
- Précisions (données brutes) disponibles sur demande et selon le principe de réciprocité ;
- Elaboration conjointe de méthodes de collecte sur des activités communes : lorsque deux chercheurs envisagent d'interroger un même acteur, ils partagent leur guide d'entretien et adaptent le déroulé global de l'entretien (fusion, alternance ou distinction des thèmes ou des items) ;
- Lorsque deux chercheurs envisagent d'observer la même situation, ils partagent leur méthodologie et comparent voire complètent leurs outils et leurs données. Chaque activité commune constitue ainsi l'occasion de renforcer la triangulation des données voire de leur analyse ;
- Analyse croisée de résultats intermédiaires, pour répondre à certaines questions de recherche voire rédiger des articles scientifiques d'ordre méthodologique ou empirique.

Nous proposons de synthétiser le dispositif de recherche mobilisé tout au long du travail de recherche sous forme d'un tableau répartissant les instances par type et par niveau de généralisabilité des travaux (cf. Tableau 6).

Tableau 6. Dispositif de pilotage de la recherche

Niveau de généralisabilité	Instance de gestion	Instance de contrôle	Instance de recherche
Local/Terrain de recherche	COP ad hoc	Point mensuel directeur de thèse, CSI annuel	Discussions méthodologiques et opérationnelles
Intermédiaire (partenaires industriels)	COP trimestriel	Comité scientifique annuel (CS)	Croisement de résultats intermédiaires
Global (communauté scientifique, industrie)		Séminaire de laboratoire, communication en congrès	Analyses croisées, émergence questions de recherche conjointes

2.3.3 La théorie du mandat comme théorie d'arrière-plan orientant les méthodes de production et d'analyse des données initiales

Comme abordé dans la revue de la littérature, Girin propose de revisiter la théorie de l'agence à partir d'une approche située et distribuée de la cognition, que nous nommons théorie du mandat (Girin 2016a/1995). Elle permet notamment au chercheur de s'interroger sur les modalités de suivi de mise en œuvre d'une demande émanant d'une autorité (pas forcément hiérarchique), en particulier le niveau d'adéquation entre les rendez-vous de suivi et les caractéristiques du mandat (clarté de la demande, complexité de l'exécution). Dans ce cadre, la description de la valeur produite attendue (les fins) est fixée, et l'incertitude (voire l'inquiétude du mandant) se déplace vers la capacité du dispositif déployé (les moyens) par le mandataire pour la produire (notion de « compétence de l'agencement organisationnel »).

La théorie du mandat n'est pas mobilisée ici comme une théorie pour expliquer ou comprendre ce qui se passe dans les relations de sous-traitance étudiées, mais pour orienter notre attention lors de la phase exploratoire. Si des dysfonctionnements ou des pistes d'optimisation des relations de sous-traitance sont pressenties, la théorie du mandat indique qu'il faut aller examiner à la fois : les ressources mises en œuvre (l'agencement organisationnel du mandataire), les modalités de mesure et d'évaluation de ces ressources et de leur production, la pertinence de ces modalités, la réévaluation voire la modification des attentes de chaque partie.

Cette approche est tout à fait compatible avec la théorie de la valuation et les pratiques de valuation, et permet d'opérationnaliser les concepts associés afin d'identifier et d'investiguer ces pratiques sur le terrain de recherche : pratiques formelles ou informelles, relation ou connexion entre elles, etc.

Nous nous basons ainsi sur la relecture de l'article de Girin par Lorino (2010) :

1. Une revue de performance est une situation de valuation, impliquant une communauté de processus ou de préoccupation (*community of concern*). Cette

situation de gestion est caractérisée par une dimension socio-organisationnelle (faisant référence aux participants, à la manière dont ils interagissent, au langage qu'ils utilisent ensemble), une extension temporelle (fréquence et durée), une extension spatiale (un espace défini et des objets), et un processus de valuation technique générique constitué de pratiques, outils, règles, etc. La dimension socio-organisationnelle et l'extension spatio-temporelle constituent le cadre de signification initial (ou contexte pour Girin) de la situation, ce que Bakhtine appelle le *chronotope* (Lorino et Tricard 2012). Le dispositif de gestion constituant le processus de valuation technique fournit les signes qui vont initialement orienter et médier la situation de valuation.

2. Chaque divergence de valuation ou doute au sujet des règles de calcul de la valeur induit un conflit situé, qui peut être géré par une discussion, pouvant prendre toute forme entre les deux extrêmes que sont le monologue et le dialogue réflexif.
3. En fonction des capacités des participants à dialoguer et de l'ouverture narrative des outils de valuation, la situation peut se dérouler sans percevoir d'indétermination, auquel cas les enquêtes de valuation restent procédurales. Si une indétermination est perçue, une enquête de valuation peut potentiellement mais pas nécessairement passer en mode exploratoire. Le rôle du mandant peut alors être décisif : il n'est pas l'expert de l'activité évaluée (puisqu'il l'a déléguée au mandataire), mais il agit comme expert du processus d'enquête, « capable de déclencher, animer, organiser, et faciliter le déroulement des enquêtes » (Lorino 2010, p. 77).

Bien que la méthodologie de recherche-intervention pragmatiste soit rigoureusement cadrée par un dispositif de pilotage et orientée par une théorie d'arrière-plan, son déroulé reste flexible et imprévisible par principe. Afin de permettre au lecteur d'évaluer le travail réalisé, nous ne pouvons donc pas restituer une méthodologie précise *a priori* (guides, durée et nombres d'entretiens et d'observations, durée des phases, grilles de codage, etc), mais après reconstitution une fois la recherche terminée. C'est ce que nous présentons dans la section suivante. Cette approche est cohérente avec l'architecture de la recherche dans une perspective constructiviste :

« L'étape d'élaboration du design se situe habituellement entre la définition de la problématique et le recueil de données. [...] Elle consiste à définir les moyens nécessaires pour répondre à la problématique : méthodes d'analyse, types, sources et techniques de recueil des données, composition et

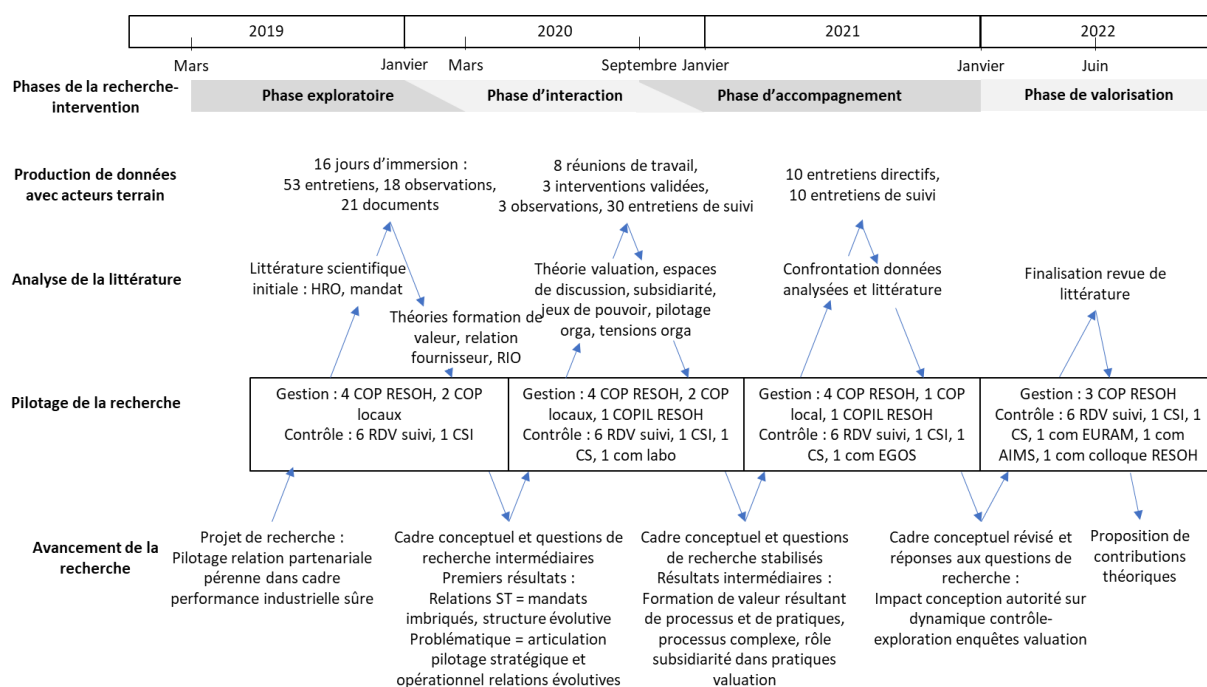
taille de l'échantillon. Il est donc intéressant d'avoir défini au préalable une problématique, même si la formulation en est encore un peu floue, le minimum étant de savoir ce que l'on souhaite étudier. Précisons que dans le cadre d'approches constructiviste ou inductive, la problématique (ou objet de recherche) n'est pas spécifiée lors de l'élaboration du design. Seul le thème est défini au moment de l'élaboration du design et l'objet de la recherche est construit progressivement et ne trouve sa forme définitive qu'à la fin de la recherche. » (Royer et Zarłowski 2007, p. 151)

2.4 Déroulement réel de la recherche

La crise sanitaire liée à la pandémie de covid-19 a mis en péril pendant quelques mois la possibilité de réaliser une intervention sur le terrain d'étude. Cet épisode a également entraîné un changement de personne à l'un des postes-clés dans le schéma d'intervention proposé, ce qui a contribué à nous empêcher d'acter la mise en œuvre de la totalité de nos recommandations (notamment la formation à la mobilisation d'une autorité subsidiaire).

Cependant, nous sommes parvenus à suivre l'architecture de la recherche telle qu'initialement prévue. Nous y avons ajouté une quatrième phase de valorisation scientifique, sans interaction avec le terrain de recherche, afin d'affiner l'interprétation théorique des résultats obtenus et leur intelligibilité. La Figure 11 ci-dessous illustre l'architecture finale de la recherche, une fois celle-ci terminée et le présent manuscrit de thèse rédigé.

Figure 11. Architecture finale de la recherche



2.4.1 Phase exploratoire (mars 2019 – mars 2020)

La demande initiale, provenant d'entreprises industrielles à grande exigence de sûreté et de fiabilité, constitue le sujet initial de la thèse : comment piloter des relations de partenariat pérennes avec les sous-traitants ? D'emblée, il apparaît que cette demande est de portée trop générale pour être traitée par la présente recherche, et nécessite d'être précisée. Un premier sujet d'investigation potentiel émerge lors d'un COP local sur le futur terrain de

recherche, auquel nous avons pu assister le 7 mars 2019, et où ont été évoqués quelques sujets d'actualité qui constituent des priorités managériales (cf. première section du présent chapitre). Le terrain de recherche envisagé est accessible uniquement par voiture, à quatre heures de route des lieux d'habitation et de travail du doctorant. Il est convenu entre les parties du COP trimestriel suivant que le doctorant réalise des séjours courts mais réguliers (trois jours toutes les trois à quatre semaines). Cela implique pour le chercheur une nécessité de maximiser et d'optimiser les données produites lors de ses séjours sur le terrain.

La stratégie développée est alors la suivante : rencontrer les acteurs clés impliqués dans le pilotage des relations de sous-traitance classiques et dans le pilotage du projet d'évolution d'une des relations stratégiques en partenariat (projet de sous-traitance globale ou STG), comprendre leurs problématiques et leur préciser d'emblée la démarche à la fois compréhensive et optimisatrice de la recherche. Cette approche permet d'accéder rapidement à des initiatives d'amélioration du dispositif de pilotage récentes ou en cours de déploiement. Pour autant, nous mentionnons bien à chaque interlocuteur rencontré que notre démarche se différencie de celle d'un consultant. Ainsi, à chaque séjour sur le terrain, nous sommes mis en relation avec des personnes liées à notre sujet de recherche et sommes invités à participer à des échanges informels voire des entretiens non planifiés, et des réunions en tant qu'observateur. Cela implique une grande adaptabilité du chercheur sur le terrain, mais permet de réaliser des séjours en immersion : nous parvenons à réaliser de nombreux entretiens et sessions d'observation en peu de temps (cf. Tableau 7). Entre deux immersions, nous développons des modélisations intermédiaires qui nous permettent de partager nos connaissances et d'approfondir nos discussions avec les acteurs de terrain, et nous planifions la session suivante. Des exemples de grilles d'entretien, d'observation et de codage, ainsi que des extraits de notes de terrain et des modélisations intermédiaires de la phase exploratoire sont disponibles en annexe en guise d'illustrations.

Tableau 7. Synthèse des sources de données de la phase exploratoire

Date sessions terrain	Nombre nouveaux contacts	Nombre entretiens	Nombre observations	Nombre documents collectés
Mars 2019 (2 jours)	8	8	3	1
Juin 2019 (2 jours)	11	10	6	7
Juillet 2019 (3 jours)	2	12	3	6
Décembre 2019 (3 jours)	7	8	3	1
Janvier 2020 (3 jours)	0	9	1	5
Mars 2020 (3 jours)	3	6	2	1
TOTAL (16 jours)	31	53	18	21

**Illustration de la construction itérative des grilles d'observations et guides
d'entretien : en amont et en aval des méthodes de terrain insérées en Annexe 2 (juin
2019)**

Au moment de l'entrée sur le terrain, en mai 2019, nous développons une grille d'observation et un guide d'entretien assez généraux, basé sur les principes suivants. Tout d'abord, à partir du concept de mandat, il s'agit de comprendre quels sont les différents mandats constituant la relation étudiée, le niveau de complexité, le niveau de compréhension réciproque des activités et demandes de l'autre partie, la manière de réaliser chaque mandat et d'en rendre compte. Il s'agit également de caractériser l'évolution de l'organisation depuis les travaux réalisés par le chercheur précédent, soit depuis la mise en place du département 2PI et du dispositif de pilotage associé : si les changements sont peu nombreux et principalement déclaratifs, cela permet d'orienter l'analyse ultérieure vers les effets pour les parties prenantes ; à l'inverse si la mise en place de ce nouveau dispositif a généré des changements importants, l'analyse ultérieure serait orientée vers la compréhension fine de ces changements. Finalement, il s'agit de chercher à caractériser le fonctionnement du dispositif de pilotage des relations de sous-traitance et des RDV de gestion des mandats associés quand la situation est normale, de comprendre les outils mobilisés pour mesure, analyser, discuter, rendre compte de l'activité et des résultats du sous-traitant.

En pratique, aucun entretien et aucune observation n'a pu être planifié en amont de notre première visite de terrain. Cependant, une fois sur place, nous avons pu nous entretenir directement et pendant 90 minutes avec la RDD du département 2PI. Ce premier entretien riche d'informations nous a permis de comprendre la modélisation du dispositif et son niveau de maturité en apparence élevé, son fonctionnement en situation normale, et les problématiques rencontrées par ce manager (le projet STG). Ce premier échange a également abouti à la constitution d'un plan de contacts pour approfondir notre compréhension du système organisationnel étudié. Chaque contact rencontré pendant la première visite s'est rendu disponible pour réaliser un entretien informel riche en informations. Malgré l'impossibilité de réaliser des sessions d'observation de RDV de gestion, les données produites nous permettent d'orienter l'enquête vers l'étude de l'évolution de la relation DO-ST1, tout en continuant d'approfondir notre compréhension du dispositif de pilotage du département 2PI. Nous décidons de former deux communautés d'enquête : la sous-traitance classique d'un côté, et le projet STG de l'autre, et proposons à certains acteurs clés rencontrés lors de cette première visite de terrain de constituer une instance de gestion : c'est avec ces

interlocuteurs que nous projetons d'échanger régulièrement, lors d'échanges d'informations, de COP locaux ou de réunions de travail.

L'ensemble des données produites nous amène à réviser nos méthodes pour la deuxième visite de terrain, prévue en mai 2019. Il y est surtout question d'observer des RDV de suivi mensuels entre DO et ST1 (les « cosuiv »), et de réaliser des entretiens d'approfondissement auprès de contacts déjà réalisés lors de la première visite, ou d'entretiens initiaux auprès de nouveaux contacts, tout en demandant l'accès aux documents correspondants. Nous commençons alors à prévoir des questions très spécifiques, en fonction de l'interlocuteur rencontré, tout en conservant nos questions plus générales liées au fonctionnement du dispositif de pilotage : interactions entre niveau de maturité des équipes de pilotage du DO dans l'utilisation du dispositif de pilotage, capacités techniques et organisationnelles du sous-traitant, niveau de confiance entre équipe de pilotage du donneur d'ordres et équipe du sous-traitant ; niveau d'adaptation du dispositif de pilotage à ces éléments ; niveau d'adaptation du contrat en fonction de l'état atteint par une relation de sous-traitance donnée ; validation des premières modélisations du processus de pilotage ; ce qui constitue l'articulation entre anticipation et adaptation *in situ* dans ce processus (notions de résilience, vigilance collective, fiabilité) suivi des compétences techniques et relationnelles des différentes parties ; exploration du dispositif de pilotage des relations de sous-traitance des autres directions de production, notamment DCS ; questions spécifiques liées à la délimitation du périmètre de la STG, les freins et leviers à l'avancement du projet, les causes des freins et des retards constatés (cf. Annexe 2) ; gains et risques liés à la mise en œuvre du projet STG (notion de formation de valeur), accès à l'historique des projets STG précédents chez DO ; dimensions caractérisant la performance du sous-traitant, de la relation associée, du dispositif associé, et de l'organisation du chantier correspondante (notion de formation de valeur).

À l'issue de cette deuxième visite sur le terrain, des faisceaux d'éléments commencent à concorder : au niveau managérial, nous observons des problèmes d'ajustements mutuels, un relatif laisser-faire, et des indices d'épuisement professionnel ; le projet STG n'en est encore qu'au stade de la conception, de la définition du périmètre d'activités, notamment à cause de retards pris dans le traitement de certaines questions d'ordre stratégique ; le dispositif de pilotage du département 2PI semble assurer la résilience des relations de sous-traitance concernées et du chantier associé, et le travail semble bien mis en discussion lors des cosuiv et autres réunions de travail entre DO et ST1 ou d'autres sous-traitants observés. Nos analyses s'orientent d'une part vers la modélisation des espaces de discussion potentiels de la relation

DO-ST1 et de leur niveau de connexion, et d'autre part vers la modélisation de la trajectoire du projet STG sous la forme de traitements successifs d'une tension entre fins et moyens.

L'ensemble des données produites et de leur interprétation nous amène à orienter la visite suivante (juillet 2019) vers : l'observation d'autres cosuiv et de pré-cosuiv, des réunions de planification d'activité de chantier, de réunions de discussion des relations de sous-traitance en amont du dispositif de pilotage (notamment entre RDD 2PI et contrôleurs de gestion) du côté des prestations de sous-traitance technique, et de rituels liés au projet STG entre DO et ST1 ; des entretiens initiaux et d'approfondissement avec les interlocuteurs DO impliqués dans le pilotage de la relation DO-ST1 côté DCS, et les interlocuteurs ST1 impliqués dans la relation DO-ST1 côtés DCS et projet STG. Dans les observations, nous orientons notre attention vers des éléments d'ingénierie des espaces de discussion (animateur et style d'animation, participants, fréquence, objets de discussion, connexion avec les autres espaces, substrats matériel et conventionnel), de gestion du mandat (clarté du mandat, identification du mandant, complexité de restitution de l'activité du mandataire, indicateurs numériques mobilisés, évaluation de la compétence du mandataire), et de la théorie de la valuation (types d'appréciations immédiates, enquêtes de valuation afférentes et leur déclencheur).

L'ensemble du dispositif mis en œuvre vise à renseigner les pistes d'investigation suivantes :

- Identification et description des mandats constituant les relations de sous-traitance et leurs RDV de gestion.
- Attentes managériales relatives aux relations de sous-traitance.
- Modélisation de la valeur de différents types de relations.
- Conflit potentiel voire latent entre le responsable d'un sous-traitant et le donneur d'ordre, alors qu'une analyse de la coactivité sur chantier par un autre chercheur ne montre pas de signe de conflit.
- Évolution de la nature de la relation de sous-traitance : Développement de la sous-traitance globale avec un sous-traitant : préparation et conditionnement de la réussite du passage à la STG.

Le matériau empirique analysé est principalement constitué de notes (de terrain, méthodologiques, et d'analyse) réalisées pendant les entretiens et observations, et complétées lors des relectures faites le même jour que la prise de notes. Nous prenons le parti de recueillir les données par des notes plutôt que par enregistrement audio, afin de faciliter le travail

d'analyse (moindre volume de données à analyser) et de limiter (sans pouvoir l'annuler) la normalisation de la parole et des comportements des acteurs de terrain. Seules les restitutions de la phase exploratoire sont enregistrées et retranscrites, pour compléter les notes prises. La liste complète des sources des données produites est disponible en annexe. Elle indique la date, les participants et les thèmes abordés de chaque entretien et observation réalisés.

Cette première phase de la recherche est ponctuée de moments clés :

En mai 2019, après deux mois de relances, les acteurs de terrain ne répondent pas à notre demande de première visite, malgré l'assurance de l'ouverture du terrain au COP trimestriel de mars. Or un terrain d'une autre chercheuse de la chaire, très proche du nôtre, est toujours en cours. En instance de recherche, nous nous mettons d'accord pour signaler que nous l'accompagnons pour la prochaine session d'observation qu'elle a planifié. Cela nous permet de venir sans être invité directement par les personnes que nous cherchons à rencontrer. Finalement, une fois sur place, ces dernières prennent le temps de nous accueillir et se rendent disponibles pour nous écouter et répondre à nos questions.

En juin 2019 et à la suite des demandes des managers interrogés sur le terrain, nous décidons de passer d'un focus sur l'ensemble des relations de sous-traitance gérées par le donneur d'ordres à un focus double : nous conservons notre intérêt pour le dispositif de pilotage des relations de sous-traitance génériques, et saisissons l'opportunité de focaliser sur l'une d'entre elles en particulier, entre le donneur d'ordres et ST1. En effet, cette relation est stratégique pour le donneur d'ordre, par son importance (coût important, nombreux contrats, sur chemin critique de construction du bâtiment) et car elle est dans une phase d'évolution, d'une relation verticale classique à une relation dite pivot ou de rang 1, plaçant le sous-traitant en intermédiaire entre le donneur d'ordres et d'autres sous-traitants, transition pour laquelle le donneur d'ordres a peu d'expériences concluantes.

En octobre 2019, d'une part le projet de sous-traitance globale est arrêté mais recyclé sous une forme de périmètre plus réduit (nommé STMS pour sous-traitance multi-spécialités, restreint aux activités construction de la direction Coque). Il devient donc intéressant de comprendre pourquoi ce projet n'a finalement pas été réalisé jusqu'au bout. D'autre part, une première restitution en instance de gestion (COP local) aboutit à la reconnaissance d'une bonne compréhension par le chercheur des situations étudiées, leur contexte et les impacts sur la relation DO-ST1. La restitution souligne cependant le manque d'éléments concernant les initiatives en cours de développement de la maturité du dispositif de pilotage des relations de sous-traitance. Notamment, il apparaît que notre hypothèse explicative forte du moment, associant les RDV de gestion du mandat et l'ingénierie des espaces de discussion du travail, à

laquelle nous adossons une première série de recommandations, ne génère pas d'écho chez les acteurs de terrain, pourtant impliqués dans l'échange et désireux de poursuivre l'accompagnement par la recherche. Il est alors convenu de poursuivre la phase exploratoire, mais en élargissant le périmètre d'étude de la direction montage et intégration (DMI) à la direction coque et structure (DCS), en intégrant les directeurs des entités concernées puis le comité de direction du site dans la démarche, et en renforçant la fréquence des restitutions en COP local : il s'agit de prévoir un point d'échange de 30 minutes à chaque session sur le terrain, induite par le cosuiv DO-ST1 DCS ayant lieu une fois par mois.

Lors de la seconde restitution (janvier 2020), les acteurs terrain valident la modélisation proposée des relations de sous-traitance, et l'intérêt pratique des questions de recherche. De plus, bien que les acteurs du DO soient d'accord pour impliquer directement les acteurs de ST1 dans l'instance de gestion et la production de données, ils demandent d'attendre la fin du cycle de négociation ayant lieu au même moment avant de reprendre contact. Ces deux décisions affectent fortement la recherche en cours : à partir de ce moment, il s'agit de déplacer la focale des acteurs de la relation DO-ST1 aux acteurs du DO impliqués à différents niveaux dans cette relation : l'étude de la relation inter-organisationnelle se fait désormais via l'investigation d'éléments intra-organisationnels. Enfin, comme les RDV de gestion entre le DO et ST1 sont régulièrement décalées au dernier moment, et qu'il n'est pas possible de replanifier aussi rapidement nos visites sur le terrain, nous développons une grille d'entretien spécifique de ces réunions, que nous mobilisons auprès de nos principaux interlocuteurs.

Les résultats de la phase exploratoire consistent en une formulation temporaire mais stable d'une problématique de recherche liée aux préoccupations des praticiens du système étudié et des partenaires industriels membres de la chaire de recherche, adossé à un schéma conceptuel qui fait intervenir des concepts se rapportant à différentes théories et approches :

- Les relations de sous-traitance sont modélisées comme des mandats imbriqués, sous forme d'une structure évolutive, traversée par – et constituant – des processus stratégiques et opérationnels.
- La problématique principale, d'intérêt scientifique et pratique est ainsi formulée : comment articuler pilotage opérationnel et pilotage stratégique de relations de sous-traitance en évolution ?
- Quatre sous-questions émergent :
 - o Identification des mandants de la relation (réels, prévus ou souhaités).

- Description des dispositifs de pilotage (agencements de participants, outils, règles, etc) et leur mise en œuvre en situation.
- Niveau d'effectivité des processus de pilotage stratégique et opérationnel de la relation et nature des liens entre eux : dispositifs et modalités de discussion entre fins et moyens de la relation
- Facteurs favorisant ou limitant le passage d'une relation de sous-traitance compétitive à une relation durablement coopérative
- Le schéma conceptuel temporairement stabilisé met en lien autour du concept de mandat :
 - Nature du mandat par mandat lié à la création de valeur et l'identification de parties prenantes via la perspective *strategy-as-practice* et la théorie des parties prenantes.
 - RDV de gestion lié à la régulation entre travail géré et travail réglé et à une approche dialogique via la théorie du management par la discussion.
 - Pratiques situées pendant les RDV de gestion liés aux dimensions de l'appropriation des outils de gestion, via la théorie de l'appropriation des outils de gestion.

Cette armature conceptuelle est relativement hétérogène, et nécessite d'être simplifiée et mise en cohérence par l'intégration de théories plus compatibles et moins nombreuses. Ce travail est réalisé pendant tout le reste de la recherche, via confrontation du cadre avec le matériau empirique issu des phases suivantes d'une part, et avec la poursuite de la revue de la littérature et la valorisation scientifique de résultats intermédiaires d'autre part. À ce stade, il reste encore de nombreux pans de la littérature à explorer en regard du schéma conceptuel et du matériau empirique : distinction et apports relatifs des champs du *supply chain management* (relation fournisseur, gestion des risques), du *marketing management* (marketing relationnel, relation fournisseur, *service-dominant logic*) et du *strategic management* (relations inter-organisationnelles, processus de création et destruction de valeur, aux notions de relation et de valeur ; théories des organisations pour continuer à faire sens du contexte dans lequel évoluent les relations étudiées et les acteurs concernés). La problématique de recherche, le cadre conceptuel final et la revue de littérature associée constituent une évolution de ces éléments, et sont présentés dans le chapitre correspondant du présent manuscrit.

La phase exploratoire étant achevée à l'issue de la seconde restitution, nous poursuivons la phase d'interaction, déclenchée en janvier 2020, tout en continuant à prévoir des entretiens et des sessions d'observation de terrain pour affiner l'analyse des données.

2.4.2 Phase d'interaction (janvier 2020 – janvier 2021)

L'objectif principal de cette phase est de concevoir avec les acteurs de terrain des actions permettant d'améliorer la situation à laquelle ils font face. Autrement dit, il s'agit de formaliser des recommandations concrètes et applicables se basant à la fois sur l'existant du terrain étudié et sur des principes organisationnels issus de la littérature liée au cadre conceptuel. Les interventions sont de deux ordres : direct, en concevant ou coconcevant des outils ou règles de gestion ; indirect, en préparant les acteurs terrain à des logiques d'action, par exemple par des actions de formation.

Nos hypothèses nécessitent de présenter nos analyses et recommandations aux directeurs du site les plus directement concernés. À cet effet, nous construisons rapidement une relation de travail en confiance avec la directrice de la direction Pilotage du site. Nous sommes pour cela aidés par les relations constructives formées avec le chef de projet STG, également RDD dans cette direction, et avec la RDD 2PI DMI, qui se voit confier un département dans cette même direction Pilotage. Nous négocions ainsi le principe de fonctionnement suivant, pour la phase d'interaction (opportunité méthodique) : la directrice et la RDD de la direction Pilotage s'engagent à se rendre disponibles pour les demandes du chercheur, et à débloquer des accès si nécessaire ; le chercheur s'engage à leur présenter régulièrement l'avancement des travaux, sous forme de modélisations et de recommandations, et à proposer l'expérimentation d'un dispositif de gestion associé à un retour d'expérience, pour mise en discussion avec le comité de direction (codir) du site. Cette négociation correspond aussi à une modification importante des modalités de partage des travaux du chercheur : alors qu'en janvier 2020 la restitution est réalisée auprès d'un large panel d'acteurs du terrain, dès mars 2020 la restitution initialement prévue avec ce groupe est finalement réalisée avec la RDD Pilotage. En effet, cette actrice récupère dans son périmètre l'analyse de la mise en œuvre de la politique industrielle, ce qui implique de développer une vision globale de la gestion des relations de sous-traitance du site, et porte également un projet de suivi des différentes initiatives managériales liées à l'optimisation du pilotage de la sous-traitance, issu de son précédent périmètre. Nous préparons donc avec cette actrice-clé une présentation commune pour un comité de pilotage de niveau codir d'avril 2020, mettant

en avant la complémentarité des deux approches. Nous prévoyons d'y valider la situation idéalisée, le dispositif de gestion expérimental associé, et les grands principes de mise en œuvre du dispositif et du recueil des données. Tout est en ligne pour pouvoir terminer la phase d'interaction avant juin voire septembre 2020, en incluant les délais nécessaires pour concevoir un protocole d'intervention détaillé et impliquer les acteurs du changement. Mais, le 15 mars, le confinement lié à l'épidémie de covid-19 provoque de nombreuses modifications, dont la mise en pause de tout projet considéré comme non essentiel par la direction du site, dont la présente recherche et le projet de sous-traitance multi-spécialité (STMS), dont la pérennité avait été mise à mal suite à l'annonce début mars 2020 d'une intégration à la direction Montage et Intégration (DMI) d'une partie du périmètre de la direction Coque et Structure (DCS) intégrant celui de la STMS : ce type de projet ne fait pas partie de la stratégie de la DMI.

Durant la période allant de mars à juin 2020, nous cherchons à maintenir le contact par téléphone avec les principaux interlocuteurs de la recherche. Courant avril, la RDD Pilotage, actrice centrale de la phase d'interaction, ne répond plus aux appels ou aux mails : nous apprenons quelques semaines plus tard qu'elle est en arrêt de travail. Cet important ralentissement de la recherche, qui doit être réalisée dans un cadre temporel limité (trois ans), nous amène à alléger et à réorganiser le protocole d'expérimentation, puis à nous tourner vers des questions de recherche alternatives et des méthodologies associées, ne nécessitant pas d'intervention. Ce changement de contexte reste néanmoins cohérent avec la méthodologie de recherche-intervention comme cadre général de la recherche en gestion : s'il n'est plus possible de réaliser une intervention ou une recherche-action, il est toujours envisageable de poursuivre à distance le travail de la phase exploratoire sous forme de recherche compréhensive, par le biais d'entretiens téléphoniques ou d'envoi de questionnaires. Ces alternatives sont présentées et validées sur le principe par les acteurs de terrain concernés et par les membres du COP trimestriel de la chaire.

Cependant, à la suite de la reprise des activités de production dès mi-mai 2020, notamment les chantiers sur site, le siège social du donneur d'ordres met en place un plan de productivité destiné à rattraper, du moins contenir les augmentations de coûts et de délais constatés sur le chantier naval du site étudié, et renforcés par le confinement. Ce plan de productivité intègre un volet d'optimisation lié à la sous-traitance, dont le sponsor sur le site est le directeur achats. Deux acteurs font le rapprochement entre ce « Levier pilotage de la sous-traitance » (par la suite LPST) et les travaux de recherche engagés depuis mars 2019 : un représentant de l'organisation membre de la chaire scientifique, et l'acheteur des contrats avec

ST1 passé manager des acheteurs. Ce dernier, faisant partie des informateurs avec lesquels le contact a été maintenu durant le confinement, a pour responsable hiérarchique le directeur achats. Ces deux acteurs nous mettent alors en relation directe avec le directeur achats, et nous intégrons le groupe de travail de ce LPST dès mi-juin 2020 (opportunité méthodique). Cela nous permet de mettre en place rapidement une de nos recommandations sous forme d'une nouvelle pratique, et de nous positionner dans le rôle suivant : si les acteurs terrain du groupe de travail sont incités à travailler sur des actions de court terme afin de rassurer les commanditaires du plan de productivité, nous nous chargeons de mettre en perspective ces actions avec leur volonté (confirmée) de développer des relations de partenariat sur la durée avec leurs sous-traitants, soit ce qui a trait à la préservation, la réparation ou le renforcement des capacités du donneur d'ordres correspondantes.

Une rare visite sur le terrain de recherche en juillet 2020 pour contribuer au groupe de travail du LPST et reprendre contact avec les acteurs peu sollicités pendant la période de distanciation liée à l'épidémie de covid-19 fait également émerger un principe d'action, qui prend appui sur la littérature mobilisée mais ne faisant pas partie des recommandations initiales de mars-avril 2020. Une autre recommandation à horizon moyen terme est portée par les acteurs du groupe de travail et validée en septembre 2020. Cependant, sa mise en œuvre est conditionnée par la nomination d'un remplaçant à la RDD Pilotage, toujours arrêtée. Ce remplaçant, nommé en novembre 2020, préfère agir suivant ses propres convictions et faire appel à un cabinet de conseil, plutôt que de partager ses réflexions et de travailler dans une certaine forme d'incertitude avec le chercheur-intervenant. Ce comportement du nouvel acteur-clé, associé à un regain de distanciation sociale de fin 2020 à début 2021 lié à la résurgence de la pandémie de covid-19, ralentit fortement la dynamique d'intervention : nous ne parvenons plus à déclencher de recommandations validées, malgré nos efforts de prise de contact avec cet acteur et les efforts de nos interlocuteurs-relais, amenés à travailler directement avec lui. De janvier à mars 2021, nous continuons néanmoins à accompagner les acteurs de terrain sur la mise en œuvre des actions précédemment décidées, mais ne pouvons pas avancer au-delà d'un certain niveau sans l'appui du RDD Pilotage. En mars 2021, nous décidons d'arrêter nos efforts liés à la mise en œuvre de nouvelles recommandations. La fin effective de la phase d'interaction est janvier 2021, au moment de la dernière proposition validée.

Durant cette phase, nous avons fait évoluer la modélisation du système étudié et formulé de nombreuses propositions d'actions (liste disponible en annexe), destinées à développer un processus transverse de pilotage de l'évaluation de la relation : intégrant les

pratiques ad hoc de gestion des risques et le kit de pilotage 2PI, intégrant tous les niveaux hiérarchiques du site, privilégiant l'exploration et la gestion des tensions, et intégrant une analyse systématique de la valeur (création/destruction/coût) dans ses dimensions sociale, éthique et matérielle, en plus de la classique dimension économique et financière. Seules les propositions suivantes ont été validées et mises en œuvre :

- Le « costra », soit le principe du cosuiv mensuel mais intégrant des interlocuteurs de plus haut niveau hiérarchique et traitant de sujets pertinents à leur niveau et à une fréquence adéquate.
- La mise en lien du traitement des réclamations et du suivi des prestations de sous-traitance via un système de codage et d'analyse systématique des sources d'écart à l'attendu
- Le regroupement hiérarchique (mais pas forcément physique) des RTC au sein d'un même bureau de sous-traitance centralisé, et l'harmonisation de leurs méthodes, outils et procédures de suivi de performance des prestations et des contrats de sous-traitance.

Cette phase d'interaction est notamment marquée par des événements non prévus, qui ont soit favorisé soit ralenti sa réalisation. Cependant, nous sommes parvenus à acter la mise en œuvre de trois actions dont il est possible d'évaluer le niveau de mise en œuvre et les effets sur le système étudié. Les raisons de la non-validation ou la non mise en œuvre des autres actions constituent pour autant des connaissances complémentaires pour affiner nos analyses. La reconstitution de la phase d'interaction met également en avant les conditions de l'opportunité méthodique : maintien du relationnel avec certains acteurs pendant les périodes de confinement et de distanciation (associées à une augmentation de leur charge de travail), adaptabilité du canevas de la recherche-intervention, flexibilité du cadre conceptuel et des recommandations associées. Ces éléments soulignent comment le chercheur-intervenant pragmatiste mobilise la créativité de l'agir de manière disciplinée (Dumez 2007, Joas 2001) dans la réalisation de son projet de recherche, voire mobilise un agir stratégique (Chanlat 2007).

2.4.3 Phase d'accompagnement (septembre 2020 – janvier 2022)

Cette phase concerne l'évaluation de la mise en œuvre des recommandations et leurs effets (ce qui est conforme ou ce qui change par rapport à l'attendu), notamment les effets croisés sur l'organisation. Elle débute dès la mise en œuvre de la première action, soit en

septembre 2020 avec la mise en place des premiers « costras », comités stratégiques des relations de sous-traitance entre des directeurs du donneur d'ordres et du sous-traitant. Elle se termine en janvier 2022, au moment de la restitution finale des travaux, sous forme d'analyse du niveau de mise en œuvre d'un certain nombre d'actions managériales liées au pilotage de la sous-traitance, et de leurs effets

Pour construire l'analyse, nous nous basons sur l'ensemble des données produites à date, complétées par des observations et des entretiens jusqu'en janvier 2021, puis par des entretiens téléphoniques réguliers, particulièrement avec le manager Achats devenu notre interlocuteur privilégié en lieu et place du RDD Pilotage. Le cadre conceptuel et la problématique de recherche finalement retenus sont issus d'un codage des données itératif, affiné par dialogue avec des pairs chercheurs : une première fois auprès du laboratoire de rattachement (septembre 2020), une deuxième auprès du comité scientifique de la chaire de rattachement (mars 2021), puis une troisième auprès d'évaluateurs et de participants au colloque annuel EGOS (juillet 2021)¹³. Nous terminons notre collecte de données par une série d'entretiens à destination des principaux interlocuteurs de l'étude (10 acteurs terrain, dont le RDD Pilotage), de septembre à octobre 2021. L'analyse finale est réalisée par codage *a priori*, à partir de la version la plus aboutie du cadre conceptuel et de la question de recherche. Nous nous laissons pour autant la possibilité d'intégrer de nouvelles catégories si nous faisons face à des données inédites. C'est ce qu'il se passe dès les premiers entretiens : nous décidons rapidement d'inclure dans l'analyse (et la grille d'entretien) aussi bien les actions issues directement de nos recommandations que celles mises en œuvre indépendamment, notamment celles menées par le RDD Pilotage, compte tenu de leur effet sur les relations de sous-traitance :

- Le costra
- La centralisation des bureaux de pilotage de la sous-traitance
- Les codes cause, attribution à l'une des parties d'une explication standardisée à chaque non-performance (conséquence de la centralisation du pilotage)
- Les revues de performance hebdomadaires, en complément du cosuiv, permettant de mobiliser les codes cause, et d'animer un plan de surveillance qualité spécifique à chaque contrat (conséquence de la centralisation du pilotage)
- Le « plan de transformation », programme transverse de correction de points bloquants pour la majorité des sous-traitants, décidé et piloté par le codir

¹³ Dahan (2021), "Pragmatist conditions fostering value creation in subcontractor relationships", 37ème colloque de l'EGOS (European Group for Organizational Studies), Amsterdam, Pays-Bas

Après analyse des données issues de l'entretien, nous intégrons trois autres éléments à la restitution finale :

- L'évolution dans la manière de faire évoluer les relations de sous-traitance
- La place des stratèges par rapport au pilotage des relations
- Les discours stratégiques limitant l'évolution du dispositif de pilotage

À l'issue de la restitution, les directeurs présents confirment que l'ensemble des principes et des initiatives managériales mis en œuvre depuis le début de l'intervention, qui modifient le dispositif de pilotage des relations de sous-traitance en conséquence, contribuent fortement à développer des relations coopératives durables avec leurs sous-traitants identifiés comme stratégiques. Il apparaît également qu'il devient nécessaire de protéger le dispositif de pilotage, sensiblement modifié, le temps qu'il prouve son intérêt par rapport à l'orientation stratégique coopérative souhaitée avec les sous-traitants. Néanmoins, les avis divergent sur la reconnaissance de ces facteurs limitants, d'autant plus lorsqu'ils impliquent l'activité des directeurs du site. Traiter ce dernier point nécessiterait de continuer l'exploration du terrain, voire de le rouvrir à partir de la direction du site, ce que la temporalité de la thèse ne permet pas. Nous clôturons donc le terrain de recherche sur cette ouverture. Cette phase d'accompagnement, qui correspond également à une sortie progressive du chercheur de son terrain, est facilitée par la distanciation liée à l'épidémie de covid-19.

2.4.4 Phase de valorisation (janvier 2022 – janvier 2023)

À l'issue de la phase d'accompagnement, le retour des instances de gestion est très positif, les résultats permettent de dégager des pistes d'action pertinentes pour l'organisation étudiée et les organisations similaires représentées dans la chaire RESOH. Cependant, le retour des pairs à l'occasion des instances de contrôle, et notamment de la présentation d'une communication à l'EGOS en juin 2021, est plus mitigée. D'un côté les résultats sont considérés comme potentiellement très intéressants au niveau académique, mais nécessitent d'être distingués et valorisés séparément (suivant la logique « un résultat fort par article »). En effet, à ce stade l'étude nous a permis de générer des résultats riches, mais imbriqués, ce qui nuit à l'intelligibilité des résultats d'ordre théorique. Nous avons donc choisi de poursuivre le travail de recherche par une quatrième phase, que nous nommons phase de valorisation : au-delà de renforcer la distinction entre les résultats de l'étude, nous renforçons également notre travail d'interprétation des résultats au niveau théorique et conceptuel. A cet effet, nous poursuivons les efforts de publication scientifique, en présentant une communication dans

deux congrès internationaux en juin 2022¹⁴, puis dans un colloque de la chaire RESOH en novembre 2022. Cette phase de valorisation est terminée lorsque la première version du manuscrit de thèse est achevée (janvier 2023).

¹⁴ Dahan (2022), “Value management in business relationships: Valuation practices and practices of power. The case of a naval industry subcontractor relationship”, 22ème colloque de l’EURAM (European Academy of Management), Winterhur, Suisse

Dahan (2022), “Value management in business relationships: From relationship value to valuation practices. The case of a naval industry subcontractor relationship”, 31ème conférence de l’AIMS (Association Internationale de Management Stratégique), Grenoble, France

Conclusion du chapitre : a posteriori, le dispositif de production de connaissances est cohérent (*methodological fit*)

La méthodologie mobilisée est cohérente (Edmondson et McManus 2007) par nature, puisqu'elle est construite sur une méthodologie générale de recherche en gestion d'une part, et s'appuie sur les principes de l'enquête pragmatiste d'autre part : du début à la fin de la recherche, les concepts issus de la littérature sont confrontés aux données continuellement produites. Cependant, la réalisation d'une telle recherche est fortement dépendante des événements internes (réorganisations, évolutions professionnelles, arrêt de projets) et externes (restrictions et distanciation liées à la gestion de l'épidémie de covid-19) au système étudié.

Notre expérience montre qu'il semble pour cela essentiel que le chercheur ait développé et démontre certaines capacités :

- Chercher en permanence à optimiser le cadre conceptuel par un double mouvement : remettre en question les concepts et théories initialement ou intuitivement mobilisés (notamment afin de limiter les risques de « théorie préférée » ou de circularité), tout en recherchant le cadre conceptuel le plus cohérent possible, c'est-à-dire intégrant le minimum de théories, et compatibles entre elles.
- Savoir gérer les contraintes et opportunités : les identifier, préparer différents scénarii les impliquant, les discuter aux instances appropriées du dispositif de recherche constitué, puis mettre en œuvre l'option choisie.
- Obtenir et maintenir la disponibilité des acteurs de terrain, en cherchant à rendre la démarche utile pour eux à moyen terme, si possible à court terme, sans pour autant garantir un résultat.
- Entretenir sur la durée de la recherche les relations avec les informateurs-clé, si possible les interlocuteurs-clés du terrain, pour maintenir l'accès aux terrains d'investigation et aux acteurs importants, voire pour accéder à ceux qui deviennent plus pertinents à certains moments de la recherche.

D'un point de vue éthique, nous avons continuellement porté notre attention sur les conséquences de nos recommandations sur le pouvoir d'agir des agencements organisationnels impliqués dans le pilotage des relations de sous-traitance : les acteurs côté donneur d'ordres comme côté sous-traitant, quel que soit leur niveau hiérarchique, que nous les ayons rencontrés ou non, les différents départements et directions concernés, via l'accompagnement dans la mise en œuvre de leurs stratégies coopératives et dialogiques (cf.

critère d'utilité pragmatique). Même lorsque les recommandations proposées ne sont pas retenues, les acteurs concernés nous rapportent que les échanges avec le chercheur leur permettent d'une part de déclencher des épisodes de réflexivité sur leurs pratiques (bienvenus dans un contexte général d'intensification du travail sur le site étudié), et d'autre part de faciliter leur prise de décision lorsqu'ils se retrouvent face à plusieurs options pour atteindre leurs objectifs, ce qui correspond à une implication du chercheur dans le développement de leur pouvoir d'agir (création ou destruction de marges de manœuvre). Le critère d'utilité pragmatiste est également satisfait par l'appropriation et le maintien de l'usage de certaines pratiques (particulièrement le costra), malgré l'éloignement forcé du chercheur pendant la phase d'accompagnement.

À l'issue de la recherche, nous pouvons donc statuer que de nombreux éléments garantissant la qualité, du moins la cohérence interne, de la recherche et de ses résultats ont été suivis : nous avons notamment respecté l'ensemble des principes éthiques, épistémologiques, épistémiques, méthodologiques et opérationnels de la recherche pragmatiste (associant épistémologie pragmatiste et méthodologie de recherche-intervention en gestion), et assuré la cohérence méthodologique tout au long de l'étude. Le chapitre suivant présente les résultats de la recherche.

3 CHAPITRE 3 : RESULTATS

Introduction du chapitre : rôle de la posture d'autorité subsidiaire dans la dynamique contrôle-exploration des enquêtes de valuation des mandats

Ce chapitre présente les résultats de notre étude, permettant de répondre à la question de recherche établie à la fin du chapitre de revue de la littérature, en ayant mobilisé les méthodes décrites dans le chapitre méthodologie. Nous rappelons ici que si le développement des grands principes épistémologiques et méthodologiques a été réalisé au début de la recherche, la revue de la littérature, l'analyse des données produites, et la méthodologie ont été ajustées tout au long de l'étude, par itération entre ces trois activités.

Nous nous intéressons à la possibilité à la fois théorique et pratique d'étendre la notion de performance industrielle sûre¹⁵ à des organisations étendues non-HRO. Notre analyse de la littérature interroge trois notions : les relations de sous-traitance constituées de relations d'agences ou de mandats, la formation de valeur comme résultante d'un processus et de pratiques, et le dispositif de pilotage associé dépendant à la fois de la structure et de la dynamique de la relation, du processus de formation de valeur, et du contexte organisationnel dans lequel la relation et le dispositif se déploient. Les enquêtes de valuation générées par les instanciations des pratiques de valuation constituent le point commun de ces trois notions. En fonction de la situation rencontrée par les praticiens, ces enquêtes managériales peuvent rester procédurales et routinières, ou devenir exploratoires et expérimentales. La formation de valeur est favorisée lorsque le mode d'enquête est adapté à la situation. Notre problématique de recherche principale s'intéresse alors aux facteurs organisationnels et humains, notamment sur les dimensions cognitives et politiques, contribuant à générer des enquêtes de valuation exploratoires quand la situation le nécessite. Cette problématique de recherche est décomposée en trois sous-questions de recherche. Tout d'abord, quel est le schéma de pilotage des relations de sous-traitance ? Cela implique de chercher à décrire les caractéristiques, la structure et la dynamique d'une relation, le contexte organisationnel du donneur d'ordres, le processus de formation de valeur, et le dispositif de pilotage associé. Puis quel est le devenir des enquêtes de valuation exploratoires déclenchées pendant les pratiques de valuation, et leurs effets sur la formation de valeur ? Cela implique une approche observationnelle centrée sur des situations inédites et par définition au déroulé et à l'issue incertaines. Enfin, quels sont les principaux freins et leviers au déroulement de ces enquêtes

¹⁵ « Cette notion vise à intégrer l'articulation entre l'objectif de sûreté et les autres objectifs industriels en mettant l'accent sur les processus, les acteurs et les objets qui permettent de réaliser cette articulation dans de bonnes conditions » (Journé et Tillement, p. 178 in Meyssonier et Rowe, 2016). Elle est ancrée dans la littérature sur les organisations à haute fiabilité (acronyme *HRO* en anglais).

exploratoires ? Cette question est abordée en étudiant les liens entre les enquêtes exploratoires observées et les éléments descriptifs du système organisationnel étudié.

Pour apporter des éléments de réponse, nous nous intéressons à une organisation proche des HRO : le site DO du constructeur naval CN, spécialisé dans la construction de bâtiments navals à haute exigence de fiabilité à l'usage. Il s'agit d'une quasi-HRO et non d'une HRO : si des incidents ont lieu pendant la construction, ils ne génèrent pas d'accident majeur ; cependant ces incidents, s'ils ne sont pas traités, peuvent générer des accidents lors de l'exploitation des bâtiments. Le constructeur principal fait appel à de nombreux sous-traitants pour réaliser ses bâtiments, ce qui justifie de mobiliser la notion de performance industrielle sûre. Afin d'intégrer la notion de dynamique des relations et de leur dispositif de pilotage, nous nous intéressons particulièrement à la relation entre DO et un de ses sous-traitants de production sur site, ST1, ainsi qu'au contexte organisationnel de DO. La relation DO-ST1 est particulièrement intéressante à deux titres : elle fait partie des relations de sous-traitance de production de capacité sur site, présentant de forts enjeux techniques et financiers ; et elle est marquée par de fortes évolutions sur la durée de l'étude (mai 2019 – janvier 2022), en termes de niveau de coopération, de volume d'affaires, et de périmètre d'activités confié.

Nous adoptons une démarche de recherche-intervention, déclenchée à partir d'une problématique pratique perçue par les managers de DO. Cette démarche consiste à produire (via observations directes, entretiens semi-directifs, consultation de documents) et analyser (par grilles de codage successives issues d'une confrontation constante des données avec la littérature)¹⁶ suffisamment de données pour constituer un modèle du système étudié. Cette modélisation, faisant sens à la fois pour les praticiens et pour les chercheurs impliqués, sert de base pour mettre en œuvre une intervention cherchant à modifier certaines pratiques. Cette intervention menée conjointement par le chercheur et les praticiens a pour double objectif de répondre à un problème pratique des acteurs de terrain et d'affiner l'analyse initiée. Certains des résultats obtenus sont donc descriptifs, et d'autres normatifs, sur la base d'une évaluation conjointe entre le chercheur et les acteurs de terrain.

Si certains résultats descriptifs sont en accord avec la littérature et constituent des illustrations de celle-ci, d'autres s'en écartent, constituant ainsi des résultats secondaires intéressants. L'étude de la dynamique et des caractéristiques de la relation DO-ST1 étudiée ne

¹⁶ Cette démarche d'analyse constituant à réaliser des allers-retours entre données produites et littérature est matérialisée dans ce chapitre par le rappel de points importants issus du chapitre littérature, via des notes de bas de page.

montre pas d'écart notable avec la littérature, mais permet de faire apparaître les liens entre les autres éléments analysés. Nous choisissons donc de restituer ces résultats sous une forme narrative, en distinguant les différents épisodes de la relation (section 1). Au-delà de la mise en exergue des enjeux liés à la valuation, les éléments avancés justifient de s'intéresser à trois niveaux d'analyse : le niveau macro ou organisationnel, autour de la stratégie de sous-traitance et les styles de management ; le niveau meso ou relationnel, s'intéressant à la structure de la relation étudiée (entités, processus) et au dispositif de pilotage associé ; le niveau micro ou entre acteurs, focalisé sur ce qui se joue lors de la mise en œuvre des pratiques de valuation des mandats constituant la relation étudiée. Ainsi cette forme de restitution des résultats correspond à une présentation des données mises en forme, et restitue le cheminement logique du chercheur dans sa démarche d'analyse et de conceptualisation.

Restant sur un niveau d'analyse macro, nous nous intéressons ensuite au contexte organisationnel du donneur d'ordres, sous l'angle de la stratégie de sous-traitance de production (section 2). Nous y relevons que si toutes les tensions organisationnelles identifiées par le chercheur sont traitées, ce traitement n'est pas suffisant pour favoriser la mise en œuvre d'une stratégie de sous-traitance orientée partenariat. Nous expliquons ce constat par la mobilisation d'un management déléгатif par défaut au lieu d'être contingent, qui facilite les jeux d'acteur et l'ingérence des managers, mais également la liberté d'action des managers-stratèges. Ces derniers parviennent à favoriser la mise en œuvre de la stratégie de sous-traitance adoptée, en mobilisant une posture managériale subsidiaire.

À un niveau d'analyse meso (section 3), nous confirmons que la relation de sous-traitance étudiée est constituée de relations d'agence en réseau. Cependant, ces relations d'agence, constituées d'un contrat incomplet, sont complétées par des mandats dits secondaires, réciproques (relation d'autorité inversée, du mandataire vers le mandant) ou non. Alors que nous nous attendions à observer un processus organisationnel juxtaposé au processus de formation de valeur, nous relevons deux phénomènes : tout d'abord l'existence d'un processus de pilotage stratégique et d'un processus de pilotage opérationnel distincts et faiblement articulés, puis des difficultés à modéliser le processus de formation de valeur de la relation de sous-traitance étudiée. En effet, cette relation est constituée d'un nombre important de relations d'agence, ce qui rend le processus de formation de valeur associé complexe à modéliser. Nous imputons cette complexité au grand nombre d'acteurs impliqués, à la simultanéité des enquêtes de valuation, et à l'existence d'enquêtes exploratoires pouvant faire intervenir des acteurs et des objets de valeur non prévus dans une modélisation linéaire et séquentielle. Cependant, nous observons qu'une modélisation du réseau des pratiques de

valuation associées fournit une représentation simple mais précise du processus de formation de valeur, pertinente pour le chercheur (pour ses analyses) comme pour les praticiens (constitue une base de compréhension pour générer des décisions et des actions reconnues comme pertinentes pour les acteurs terrain).

Nous analysons ensuite le dispositif de pilotage des relations de sous-traitance existant et son évolution (section 4). Nous observons qu'une direction de production a développé localement un dispositif de pilotage permettant de mettre en œuvre la stratégie de partenariat avec les sous-traitants. Ce dispositif repose sur la mobilisation simultanée et sur la durée de cinq principes, appliqués aux pratiques de valuation : l'évaluation globale, la concertation entre mandants, l'autorité subsidiaire, l'amélioration continue, et la routinisation. Le dispositif résultant améliore le contrôle du donneur d'ordres sur ses sous-traitants, tout en permettant de développer l'autonomie de ces derniers et la confiance de chaque partie. Les effets observés sont positifs à court terme dans le sens où ils génèrent une coopération inter-organisationnelle potentiellement durable, mais diminuent voire s'inversent à moyen terme, lorsque la relation de sous-traitance et les problématiques rencontrées sortent du périmètre de cette direction de production. Ainsi la relation DO-ST1 se retrouve plus endommagée que d'autres : après quelques mois de coopération via la direction de production initiale, les différents projets de sous-traitance à périmètre fonctionnel étendu, traités via la direction du site et les autres directions de production sont tous annulés, ce qui résulte en un manque de confiance général de ST1 envers DO, ce qui affecte alors négativement la relation au niveau de la direction de production initiale.

Pour valider la pertinence pratique et théorique de ces résultats, nous proposons une intervention visant à déployer ces cinq principes horizontalement et verticalement au sein de l'organisation du donneur d'ordres (section 5). Si le déploiement horizontal a pu être effectué comme prévu, ce n'est pas le cas du déploiement vertical, notamment au niveau du changement de posture managériale. Il en résulte une initiative intéressante pour les acteurs concernés, mais qui peine à atteindre son potentiel en termes de résolution de problème et de formation de valeur.

Cette intervention permet de constituer une base suffisante d'enquêtes de valuation exploratoires à analyser au niveau micro (section 6). Quand les managers (ou plus généralement les mandants d'une relation d'autorité) mobilisent une posture de management subsidiaire, ils adoptent un comportement adapté à la situation en cours : d'un contrôle et d'une direction stricts à une pleine exploration et participation des acteurs présents. Les résultats montrent que la mobilisation d'une posture subsidiaire favorise le passage d'une

enquête de valuation procédurale à une enquête exploratoire, notamment en agissant positivement sur la confiance des acteurs présents pour qu'ils puissent exprimer leurs doutes ou inquiétudes, et sur la possibilité de réviser les outils de valuation si cela s'avère pertinent pour l'enquête.

En revenant à un niveau macro, nous relevons que non seulement il est nécessaire d'adapter le dispositif de pilotage à l'évolution des relations de sous-traitance, mais également que les projets d'évolution doivent être adaptés au niveau d'évolution du dispositif pour limiter les risques d'échec (section 7) : ces transformations croisées nécessitant des enquêtes exploratoires, leur déroulement et leurs effets comportent une part d'incertitude.

Enfin, nous proposons de synthétiser les résultats sous deux aspects (section 8) : d'un point de vue théorique, nous proposons de placer la dynamique contrôle-exploration des enquêtes de valuation au cœur du processus de formation de valeur et du développement de la coopération des relations inter-organisationnelles ; au niveau pratique, nous proposons de faire évoluer le schéma de pilotage des relations d'affaires, en le basant sur les pratiques de valuation des mandats.

3.1 Présentation narrative des résultats : le pilotage des relations de sous-traitance de production de capacité sur site est insuffisant pour mettre en œuvre une stratégie de partenariat

Cette présentation narrative des résultats constitue un élément important dans le cadre de la méthodologie de recherche-intervention pragmatiste retenue : il s'agit de donner à voir le cheminement logique du chercheur dans la constitution et l'analyse du matériau empirique. Cela constitue pour le lecteur un ensemble de résultats empiriques intermédiaire pour faire le lien entre les questions de recherche issues de la revue de littérature et la présentation analytique classique contenue dans la suite du chapitre.

Ainsi, la présente section permet de montrer qu'une relation d'affaires peut être complexe : elle n'est pas forcément constituée d'un seul contrat suivant un cycle processuel linéaire, mais de plusieurs épisodes constitués contrats (ou projets de contrat) qui peuvent se succéder ou coexister, et qui peuvent mutuellement s'influencer. Dans la relation de sous-traitance étudiée, les niveaux de coopération et de communication intra-organisationnels, ainsi que la manière de valoriser et d'évaluer la valeur produite par la relation (et *in fine* la valeur générée par la relation), varient dans le temps et entre les mandats constituant la relation. Ces variations semblent dépendre des différents groupes d'acteurs du donneur d'ordres impliqués dans la relation, des pratiques de valuation en vigueur, et de la manière dont acteurs et pratiques sont liés, notamment via des éléments comme le style de management et le traitement stratégique des tensions organisationnelles, au niveau local comme à l'échelle de l'organisation du donneur d'ordres. Ces résultats intermédiaires justifient ainsi un approfondissement de l'étude de la relation à trois niveaux d'analyse : l'organisation du donneur d'ordres (macro), la structure et le dispositif de pilotage de la relation (meso), et les pratiques de valuation constituant le dispositif de pilotage et parcourant la relation (micro).

3.1.1 Topographie du diagnostic : des dispositifs de pilotage permettent de générer de la coopération, mais uniquement localement pour la sous-traitance de production de capacité sur site

En lien avec le chantier de production des bâtiments, le personnel de DO fait appel à la sous-traitance pour quatre grands types de prestation. Les prestations d'industrialisation sont liées à la transformation d'un dossier de définition en dossier de préparation par des rédactions de gammes décrivant les travaux à réaliser, pour guider les opérateurs. Les prestations d'emménagement consistent à définir des plans de compartimentage des locaux

d'un bâtiment : constitution d'une maquette, répartition des matériaux par zone, production des dossiers des plans de fabrication et de montage, etc. Ces deux prestations sont dites intellectuelles, les deux suivantes sont des prestations de production. Le personnel de DO distingue les confections externes au site, qui concernent les traitements chimiques ou toute fabrication de pièce (vis, axe, etc), et les prestations d'intégration interne, qui concernent le montage à bord des bâtiments. Ces prestations d'intégration interne couvrent des activités liées aux métiers suivants : isolation, peinture, mécanique, électricité, et chaudronnerie (qui couvre aussi bien la tuyauterie que la structure métallique du bâtiment).

En termes de type de sous-traitance suivant les définitions abordées dans le chapitre consacré à la revue de littérature, toutes ces prestations sont à rang unique. Les prestations intellectuelles, les confections externes et les prestations d'isolation et de peinture correspondent à de la sous-traitance de spécialité : DO a externalisé ces activités. Les prestations d'intégration interne d'électricité, de mécanique et de chaudronnerie correspondent à de la sous-traitance de capacité : DO conserve les compétences correspondantes. Si les prestations d'intégration interne de spécialité et de confection externe impliquent des montants modérément élevés (quelques dizaines de milliers d'euros par prestataire et par bâtiment), les autres prestations impliquent des montants élevés, de l'ordre de plusieurs centaines de milliers à quelques millions d'euros par prestataire et par bâtiment. Le Tableau 8 reprend l'ensemble des éléments de caractérisation généraux des différents types de sous-traitance mobilisés par DO.

Tableau 8. Prestations de sous-traitance gérées par DO

Type de prestation	Activités	Type de sous-traitance	Caractéristiques générales
Prestations intellectuelles	Industrialisation, emménagement	De spécialité, sur site	Montants élevés
Confections externes	Traitements chimiques, fabrication de pièces	De spécialité, hors-site	Montants modérés
Prestations d'intégration interne	Isolation, peinture	De spécialité, sur site	Montants modérés
	Electricité, mécanique, chaudronnerie	De capacité, sur site	Montants élevés

L'ensemble de ces prestations fait l'objet d'une gestion contractuelle. Chaque contrat de prestation intègre de manière exhaustive un cahier des charges technique et des éléments de suivi, notamment les objectifs à atteindre et les indicateurs de suivi associés, les

obligations de chaque partie, les modalités d'adaptation de la demande initiale par le donneur d'ordres sous forme de travaux supplémentaires, les prérequis (qualifications, formations, etc), le système incitatif. Ce dernier intègre les éléments de rémunération correspondant au cahier des charges initial et aux travaux supplémentaires envisageables, et les seuils de déclenchement et les montants des pénalités pour le sous-traitant. Le chargé d'affaires du sous-traitant, seule personne habilitée légalement à prendre des directives de la part du donneur d'ordres et à émettre des demandes, s'entretient régulièrement avec l'acheteur, le responsable technique d'exploitation et le responsable technique du contrat via des discussions informelles ou des réunions quotidiennes ou hebdomadaires ritualisées. Le responsable technique d'exploitation (RTE) est le prescripteur de contrat, la personne en charge des opérations déléguées au sous-traitant. Le responsable technique de contrat (RTC) est la personne en charge de l'ensemble des éléments administratifs liés au contrat, comme l'agrégation des indicateurs et la préparation des analyses nécessaires au suivi du contrat, la gestion d'autorisations diverses, etc. Une fois par mois, l'acheteur, le RTE et le RTC du donneur d'ordres et le chargé d'affaires et le chef de chantier du sous-traitant se réunissent lors d'un comité de suivi nommé « cosuiv », afin de synthétiser les données de suivi du mois écoulé, repérer et si possible traiter les sources de sous-performance par rapport à l'attendu contractuel, et clarifier si nécessaire des éléments contractuels ou des informations implicites. Il s'agit finalement pour les acteurs présents de pallier mensuellement l'inévitable incomplétude de contrats tendant pourtant vers l'exhaustivité, dans une logique de contrôle ou de conformité du réalisé en fonction de l'attendu.

L'ensemble des sous-traitances de spécialité, malgré une gestion contractuelle, ne génère pas de problèmes de coopération : les responsables des départements achats et bureau de sous-traitance de DO ne nous remontent pas de difficultés particulières ou de comportement opportuniste de la part des sous-traitants concernés. Cependant, ces mêmes managers nous présentent une sensation diffuse de méfiance envers les sous-traitants de capacité, malgré une intention stratégique de coopération déclinée en mise en œuvre d'un dispositif de pilotage ayant fait ses preuves, et une perception de coopération de la part des acteurs en interface opérationnelle avec les chargés d'affaires (acheteurs, RTEs, RTCs). Cette méfiance est caractérisée par une impression de « se faire avoir » par des prestataires qui « ne jouent pas le jeu », matérialisée par un nombre important de réclamations financières d'un montant élevé (plusieurs dizaines de milliers d'euros). Elle est d'autant plus grande avec les sous-traitants auxquels DO confie plusieurs contrats en parallèle, répartis dans différents départements voire différentes directions de production. Il s'avère que le dispositif de pilotage

en question, ayant fait ses preuves quant au comportement coopératif des deux parties au niveau opérationnel, n'est déployé que dans une des trois directions de production. De plus, la sous-traitance de capacité sur site et les prestations intellectuelles partagent des caractéristiques similaires (montants élevés, contrats répartis sur plusieurs départements/directions en parallèle, gestion contractuelle de la relation). Enfin, le jeu de la coopération ayant bien fonctionné pendant un temps avec ST1, l'un des sous-traitants de capacité sur site, ce dernier s'est vu confier un projet collaboratif d'envergure : réaliser une sous-traitance dite « globale » pour le donneur d'ordre, qui consiste à prendre en charge la totalité de la construction d'un segment du bâtiment. Cela implique le passage à une sous-traitance pivot : ST1 doit piloter les autres sous-traitants sur son périmètre de construction, ce qui crée une distinction de rangs de sous-traitance, et assumer des fonctions de coordination autrement assurées par le donneur d'ordres. Pour autant, la phase de spécification du projet n'avance pas assez vite par rapport aux prévisions, tandis que le chef de projet de DO se dit confiant sur la volonté de ST1 de collaborer malgré les incertitudes liées à l'exercice : ST1 a de l'expérience en termes d'externalisation complète de construction d'un navire, mais a peu d'expérience dans le domaine de la sous-traitance globale telle que DO la définit.

Il convient donc de comprendre plus finement ce qui se joue entre le donneur d'ordres et les sous-traitants de capacité sur site et dans le pilotage des relations de sous-traitance par le donneur d'ordres. Nous nous intéressons particulièrement au cas de la relation entre DO et ST1, caractérisée par de multiples contrats de prestation d'une part et un projet stratégique de sous-traitance globale d'autre part.

3.1.2 Cas principal : la relation DO-ST1 est représentative des difficultés du donneur d'ordres à prendre en compte la dynamique temporelle, contractuelle et politique des relations

La relation DO-ST1 est dynamique, à la fois au niveau temporel et spatial : elle est constituée de contrats dont le statut et le nombre évolue dans le temps. Chaque contrat fait intervenir certains acteurs du donneur d'ordres et du sous-traitant, et affecte la relation suivant son statut : terminé, en cours d'exécution, ou à venir (projet, négociation). De plus, à chaque contrat et statut sont associées des évaluations : initiale, périodique et finale. Le fait que certains acteurs du donneur d'ordres ou du sous-traitant participent à plusieurs contrats implique que chaque contrat composant la relation et son évaluation du moment est susceptible d'affecter l'évaluation des autres contrats, et de la relation dans son ensemble. Ce

constat souligne ainsi le gap théorique relevé dans le chapitre 1 (Revue de littérature) : alors que le pilotage des relations inter-organisationnelles prend en compte le processus de formation de valeur, basé sur une conception de la valeur comme un fait objectif, la littérature sur le pilotage ne prend pas en compte les récentes avancées sur la conception de la valeur comme une expérience subjective, qui dépend des acteurs qui la définissent, la mesure, la calcule, la compare.

Nous choisissons ici de restituer la dynamique du cas DO-ST1 sous forme d'épisodes, chaque épisode représentant un ou plusieurs contrats en phase d'exécution (contrat légal, formel) ou de projet (discussions, informel). Nous entendons ici la notion d'épisode dans un sens commun, soit comme « événement qui fait partie d'une action plus générale et qui se distingue par tel ou tel caractère, circonstance, péripétie »¹⁷. Nous distinguons cette notion du concept d'épisode stratégique défini par Hendry et Seidl (2003)¹⁸ : seuls certains épisodes décrits dans le présent paragraphe peuvent être qualifiés d'épisodes stratégiques.

Enfin, nous limitons la description du cas à la période 2018-2021, pour deux raisons :

Premièrement, la relation concernée réalise une sorte de boucle en termes de dynamique relationnelle : elle passe d'un état transactionnel à un état transitionnel en 2018, marqué par le passage d'un comportement réciproque compétitif à un comportement coopératif. Puis de 2018 à 2020, les acteurs de la relation tentent à deux reprises de faire évoluer la relation vers un état partenarial, marqué par des investissements spécifiques, sans y parvenir. La relation revient alors à un état transactionnel, voire endommagé, c'est-à-dire apportant moins de satisfaction pour les parties concernées. Enfin de 2020 à 2021, malgré une révision du dispositif de pilotage reconnue comme pertinente par le donneur d'ordres et ses sous-traitants, les acteurs de la relation DO-ST1 peinent à la faire repasser à un état transitionnel, autrement dit à rétablir le niveau de coopération atteint en 2018.

Deuxièmement, elle est bornée par deux énonciations de discours stratégique : début 2018, la direction du donneur d'ordres affirme vouloir développer des relations partenariales avec ses sous-traitants. Mais mi-2021, cette même direction (dont certains membres ont changé, dont le directeur de site) fait une annonce identique, sans rappeler qu'il s'agit de rester dans la continuité de l'orientation définie en 2018. Selon nous, cette répétition de l'initiation d'une stratégie partenariale reflète les difficultés rencontrées par le donneur d'ordres à prendre en compte la dynamique temporelle et spatiale des relations de sous-

¹⁷ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/episode/30508>

¹⁸ Il s'agit d'une « séquence de communications structurée » avec un début et une fin, déterminés par les acteurs concernés, dans laquelle les routines « de discours, de communication et de hiérarchie » de l'organisation sont suspendues et remplacées par des pratiques réflexives (cf. chapitre revue de littérature)

traitance partiellement coopératives, malgré d'importants efforts déployés par le personnel du donneur d'ordres pour ajuster le dispositif de pilotage en conséquence. Seul le huitième et dernier épisode relaté ci-après fait suite à l'intervention directe du chercheur sur le système organisationnel étudié : les sept autres proviennent de l'analyse réalisée lors de la phase de diagnostic de la recherche-intervention. Avant l'entrée du chercheur sur le terrain en mai 2019, les données proviennent des entretiens réalisés et documents consultés (supports de présentations, comptes-rendus de réunions) ; après cette date, les données sont complétées par de nombreuses sessions d'observation participante (cf. chapitre méthodologie).

3.1.2.1 Episode M1 (janvier 2018 – septembre 2019, direction montage) : une relation renforcée par un dispositif de pilotage orienté amélioration continue, favorisant le dialogue sur les fins et les moyens

Depuis 2018, ST1 travaille sur deux sections distinctes du deuxième bâtiment d'un programme de construction de six bâtiments navals à haute fiabilité d'usage en série réalisés par DO. Il s'agit d'activités de chaudronnerie liées à la direction de montage. Les deux contrats associés incluent une option pour le reste de la série, basée sur l'hypothèse d'une politique industrielle (au sens de planification stratégique de production) fixe sur la totalité de la série : une fois le périmètre d'activités de chaque sous-traitant défini pour le deuxième bâtiment, les quatre autres bâtiments sont censés adopter le même découpage. La mise en place et le suivi d'exécution de chaque contrat sont réalisés par deux équipes de DO distinctes au niveau opérationnel, et par les responsables des acteurs de ces deux équipes au niveau du département chaudronnerie de la direction de montage. Le même acheteur et le même RTC font partie des deux équipes opérationnelles, seul le RTE diffère entre les deux équipes. L'équipe de suivi intermédiaire, constituée des responsables hiérarchiques des membres des équipes opérationnelles, comporte trois membres : un pour chaque fonction. À ce stade, il n'y a donc qu'un responsable hiérarchique par fonction impliquée dans le suivi mensuel de la relation avec ST1, bien qu'elle soit constituée par deux contrats. Le dispositif de pilotage déployé par le responsable du département Pilotage des partenariats industriels (2PI) intègre ces éléments, ainsi que de nombreux outils de gestion développés en interne et améliorés en continu (tableau de bord quantitatif, tableau de bord qualitatif de satisfaction appelé 'Météo', et renseigné par chaque entreprise contractante, tableau de suivi des nouveaux besoins, et cartographie des compétences du sous-traitant). Le responsable du département supervise directement les RTCs (comme supérieur hiérarchique), et s'assure de remonter les

informations importantes à la direction montage en les présentant et les argumentant en comité de direction de cette entité, regroupant le directeur et ses responsables de département. À ce stade, il est important de noter que cette organisation du pilotage des relations de sous-traitance est spécifique à la direction montage : elle est différente pour les autres directions de production ayant recours à des sous-traitants. Le dispositif mis en place permet de gérer les problèmes opérationnels au fur et à mesure, d'éviter qu'ils se reproduisent via une logique d'amélioration continue et de prise en compte de l'expérience des exécutants (internes comme externes au donneur d'ordres), et de transformer des opportunités de création de valeur en gains partagés effectifs (comme aligner les intervalles de relevé de performance par les sous-traitants sur des intervalles de temps de facturation internes aux sous-traitants, cf. section 5 et suivantes du présent chapitre pour plus d'informations). Dans une autre direction de production, par exemple celle produisant coque et structure des bâtiments, les acteurs opérationnels sont également dans une logique d'écoute et de compréhension de l'activité du mandataire, mais ne mobilisent pas la totalité des outils déployés par la direction montage, et les retours d'expérience ne sont pas toujours pris en compte pour améliorer le dispositif existant.

Ce mode de pilotage de la direction montage satisfait les acteurs directement impliqués, ainsi que le directeur de production et les responsables de lot de programme (représentants du client interne de DO) concernés : les résultats d'ordre technique, qui contribuent à l'avancement du chantier, sont conformes à l'attendu en termes de productivité (coûts et délais). Nous pouvons ici noter que la notion de qualité est intégrée dans celle des coûts et délais : les défauts qualité causés par le prestataire sont compensés par des pénalités contractuelles ou par des réclamations financières ; ceux causés par le donneur d'ordres sont compensés par des travaux supplémentaires prévus dans les clauses du contrat ou par des réclamations financières ; chaque problème de qualité ou de conformité augmente les délais de production. Les évaluations de l'exécution du contrat, de l'apport au chantier en tant que projet, et de la relation sont satisfaisantes. Les acteurs de chaque entreprise contractante développent de la confiance dans les compétences de l'autre.

3.1.2.2 Episode M2 (janvier – novembre 2018, direction montage) : une relation renforcée par une évaluation commune de performance technique insatisfaisante

En 2018, un autre contrat est mis en place entre la direction montage de DO et ST1, sur des activités mécaniques. Le contrat est arrêté d'un commun accord en novembre 2018 : la

performance est jugée insatisfaisante par manque de compétences techniques du personnel de ST1, et ST1 ne souhaite pas investir de moyens pour développer ces compétences. Les deux parties décident d'arrêter ce contrat suffisamment tôt pour éviter d'affecter négativement le niveau satisfaction de chacun dans la relation DO-ST1 générale, ainsi que l'avancement du chantier dans la globalité. Il semble même que cette décision ait au contraire renforcé la qualité de la relation : la confiance mutuelle dans la capacité de chaque partie à communiquer sur ses compétences et ses limites est à un niveau suffisamment élevé pour que le directeur de site DO et celui de ST1 prennent le risque de lancer un projet de sous-traitance globale (projet STG), basé sur un niveau de coopération élevé et dans la durée.

3.1.2.3 Episode P1 (juin 2018 – mars 2019, direction pilotage) : un projet de partenariat à la fois possible et empêché par un manque d'estimations chiffrées

Le concept de STG est « dans l'air du temps ». Il « suit le mouvement de l'histoire », d'après le responsable DO du projet. Cela permettrait notamment à DO de développer un modèle industriel fortement inspiré de l'aéronautique : l'entreprise donneuse d'ordres pilote et coordonne des sous-traitants de premier rang, en charge de toutes les activités postérieures à la conception de tout ou partie d'une série d'avions (planification, industrialisation, sécurité, formation, certification, approvisionnement, coordination co-activités, management d'équipe, etc en sus de la production purement technique). Ces sous-traitants traitent directement avec d'autres sous-traitants de rang inférieur si nécessaire, en suivant leurs principes de gestion, mais également ceux de leur client¹⁹.

En juillet 2018, DO et ST1 se mettent d'accord sur le calendrier suivant : spécifier le périmètre d'activités, préparer le contrat et lancer les opérations en douze mois. La responsabilité du projet est confiée par le directeur de DO au responsable du département MIOS (méthodes industrielles / offres / stratégie), directement rattaché au directeur de la direction pilotage (DPIL), membre du comité de direction de DO. Le directeur achats du site soutient aussi la démarche. La logique projet devrait conduire à une implication de leur part sous forme de promoteurs, de champions du projet. Au-delà des directeurs-promoteurs,

¹⁹ Voir les travaux de Mazaud (2006, 2007) pour plus de précisions. L'auteur définit notamment ce type de sous-traitant comme une « firme-pivot » : le donneur d'ordres, appelé firme-architecte, occupe « un rôle d'intégrateur systèmes en assumant les fonctions d'architecture générale et de contrôle. La fonction de coordination est déléguée à l'équipementier, seul capable de développer une « compétence combinatoire », c'est-à-dire une capacité à combiner un ensemble de ressources (internes et externes), au travers de processus organisationnels spécifiques, en vue de réaliser un objectif particulier (Azoulay et Weinstein, 2000). En effet, ces firmes-pivots sont en mesure de coordonner et de redéployer un ensemble de ressources préexistantes, en vue de répondre à un projet productif. » (Mazaud 2006, p.6)

d'autres directeurs de DO marquent une forme de méfiance, voire d'hostilité envers le projet. Ces directeurs gèrent les directions de production, pleinement affectées par une STG. À cette époque, le RDD MIOS vient juste d'être recruté. Il a précédemment fait carrière pendant une vingtaine d'années chez un des sous-traitants de DO. Il nomme un chef de projet : cette personne travaille sur un autre site de CN, mais est détachée à DO pour assurer le déploiement d'un projet inter-sites, à un stade plus avancé. En parallèle, le directeur de la filiale France de STI affecte un chef de projet qui rend compte à la fois au chargé d'affaires et au directeur commercial.

Ce projet STG ad hoc est à l'opposé de la démarche initialement retenue de sous-traitance intégrée (STI) classique dans le cadre de la politique industrielle du programme de construction : la STI correspond à une prestation uniquement technique et est strictement cadrée par un cahier des charges technique ; la STG correspond à une prestation mixte, à la fois technique et managériale (cf. premier alinéa de ce sous-paragraphe). Remplacer plusieurs STI déjà planifiées par une STG correspond à un changement majeur de la politique industrielle du programme, et nécessite des investissements financiers et humains importants, qui dégradent forcément les coûts et délais à court, voire à moyen terme. À ce stade, aucune estimation d'impact n'est demandée ou réalisée spontanément : le projet STG est lancé, sans savoir si cela peut générer un gain à long terme, a minima sur les dimensions strictement comptables de la production d'un bâtiment (coûts et délais). Ce fonctionnement présente des avantages et des inconvénients. Une estimation chiffrée, même très éloignée de la réalité, constitue une base sur laquelle construire progressivement les attentes et le suivi de la performance de la STG (à condition d'accepter de réviser régulièrement cette estimation, en fonction de l'évolution des données à prendre en compte et des modalités de calcul). À l'inverse, sans estimation chiffrée initiale, les détracteurs du projet manquent d'éléments sur lesquels s'appuyer pour l'arrêter, et les partisans (promoteurs comme responsables) peuvent avancer sans avoir besoin de demander ou rendre des comptes. C'est ce second scénario que montrent les entretiens réalisés, comme le soulignent les éléments suivants.

Tout d'abord, le responsable du projet STG a identifié que le directeur du site et les responsables des directions Achats et Pilotage sont moteurs pour le projet STG, mais les responsables des directions de production y sont opposés, ainsi que le responsable du programme de construction des bâtiments navals à haute fiabilité d'usage : ce dernier pense que si la STG peut être intéressante à terme pour la gestion de l'ensemble des programmes de construction du site, elle n'aura pas le temps de porter ses fruits en termes de respect des plannings et de gestion des coûts sur son programme. Cette dissension au sein du comité de

direction est mise en avant par le responsable du projet STG pour expliquer que le projet avance lentement et reste sous-spécifié, un an après son initiation : certains points structurants du projet restent à valider, ce qui empêche de passer à la pré-étude (i.e. délimitation d'options pour réaliser des estimations de faisabilité, de chiffrage, d'identification précoce de risques) et à la définition précise du périmètre d'activités à confier au prestataire. Le responsable projet STG ne reçoit pas de retours de sa hiérarchie (responsable direction Pilotage, directeur de site) sur les questions structurantes nécessitant des arbitrages de la part du comité de direction, malgré de nombreuses sollicitations : pas de retours à ses demandes par mail, abandon de rituels qu'il organise avec son supérieur hiérarchique (hebdomadaire) et avec le comité de direction (mensuel) par absence des directeurs concernés, au profit de préparation de réunions d'urgence ponctuelles entre des directeurs du site et des directeurs de ST1. Le responsable du projet STG a ainsi l'impression d'avancer dans le flou. Il explique le manque de prise de décision du comité de direction par une guerre permanente de « prés carrés » entre les différentes directions, qui serait le fonctionnement par défaut.

Le responsable du département 2PI est considéré comme un allié par le responsable du projet STG. Or ce responsable reproche au responsable projet de ne pas donner assez de visibilité sur l'avancement du projet, et de ne pas assez prendre en compte le fonctionnement du site, à savoir : si la hiérarchie ne répond pas aux sollicitations, il faut avancer sans attendre de retour, par exemple : monter un groupe de travail avec des experts internes sans attendre la validation de leurs directeurs, ou proposer des estimations chiffrées et des analyses de risque en fonction de différents scénarios probables afin de faciliter la prise de décisions sur les questions structurantes ; « un an pour lancer l'équipe projet ou réunir des informations pour déclencher les décisions d'allocation d'ETP, ce n'est pas viable ». Ainsi, le responsable du département 2PI réalise de son côté sa propre pré-étude pour le projet STG, puisque d'après lui, environ 80 % des activités confiées à ST1 correspondraient à des activités de la direction montage (sous-traitées ou non). Ce responsable confirme les difficultés du comité de direction à assumer certaines décisions. Par exemple, lorsqu'il a demandé au comité de direction qui a validé le passage au projet STG, et pourquoi avec ST1, la réponse donnée était un silence gêné. Le responsable du projet STG mentionne également que lorsqu'un sujet « gratte » le comité de direction, il perçoit qu'il vaut mieux éviter de « continuer à gratter ».

Une piste d'analyse se dégage : les managers de DO semblent bénéficier d'une grande autonomie et d'une grande liberté d'action, au détriment d'un accompagnement ou d'un arbitrage par leur responsable quand il est sollicité. Cet individualisme se retrouve aux différents niveaux hiérarchiques : les membres du comité de direction ont tendance à se

retrouver dans des jeux d'acteur qui peuvent être délétères pour l'organisation, du moins pour le projet STG²⁰ ; les managers peinent à communiquer et à se coordonner entre eux pour avancer. Dans ce contexte où la posture managériale dominante paraît être le management délégitif²¹, la subsidiarité managériale²² a peu de place, et est très dépendante de la capacité du manager à dégager des ressources internes à périmètre constant et à mobiliser d'autres acteurs pour mettre en œuvre des actions stratégiques, soit à agir comme un stratège²³. L'ensemble de ces éléments semble constituer un frein majeur pour valoriser et évaluer le projet STG de manière à le faire avancer.

3.1.2.4 Episode C1 (octobre 2018 – juin 2019, direction coque et structure) : satisfaction technique et contractuelle mitigée sur contrat-test par manque de dialogue intra-organisationnel, ambiguïté relationnelle

Comme les deux chefs de projet anticipent des difficultés liées à la définition du périmètre d'activités de la STG, ils mettent au point un test de coopération mutuelle dès octobre 2018. Il s'agit de mettre à l'épreuve la confiance *a priori* donnée par chaque partie dans le projet STG, en donnant à voir une activité de production concrète. Ce test consiste à confier aux équipes de ST1 des activités de soudure très spécifiques, pour lesquelles ST1 n'a pas les compétences. Contrairement aux activités mécaniques dont le contrat a été arrêté, ces

²⁰ Cet élément fait écho aux résultats de Brattström et Faems (2019, p.5) : ces auteurs montrent que « lorsque différentes coalitions d'une même organisation partenaire ont des logiques divergentes de partenariat, elles ont tendance à générer des cadres divergents d'interprétation d'événements inter-organisationnels, et à prendre des actions divergentes envers l'organisation partenaire. Étant politiquement chargés, ces cadres et actions divergents peuvent contribuer à des états émotionnels mixtes (i.e. combinaison de déception et d'espoir) parmi les décideurs de la relation inter-organisationnelle, nourrissant une dynamique relationnelle duale ». Cette dynamique relationnelle duale se traduit par la coexistence d'une augmentation du niveau d'engagement et d'une baisse du niveau de confiance entre les organisations partenaires.

²¹ Hersey et Blanchard développent dans les années 70 une catégorisation des styles de management basée sur la combinaison d'un axe « attention tournée vers la production » et d'un axe « attention tournée vers les personnes ». Ils proposent ainsi 4 styles situationnels de management : directif, persuasif, participatif et délégitif (Gibson 2015). Le style délégitif est marqué par une faible attention du manager au travail délégué et aux personnes qui doivent le réaliser. Il n'est adapté que si le subordonné est expert sur la tâche confiée, à la fois motivé et autonome, capable de prendre ses propres décisions. Cela implique pour le manager de faire confiance à son subordonné pour les tâches concernées. Cette approche est très dépendante des situations de travail rencontrées : si un style situationnel est mobilisé sous forme de principe managérial par défaut, le risque est de développer un style managérial dominant de type nonchalant, suivant la grille concurrente mais statique de Blake et Mouton (1981, 1982). Le style nonchalant est marqué par une indifférence du manager au travail délégué et aux personnes qui doivent le réaliser, et par un évitement des conflits. Ce style n'empêche pas le manager concerné de porter son attention vers les objectifs qu'il poursuit ou qui lui sont assignés par son propre manager.

²² La subsidiarité consiste à « apporter du soutien tout en respectant les initiatives et les capacités de ceux qui le reçoivent » (Melé 2005, p. 300)

²³ Le stratège est celui qui « fait le travail de conception, de formation, et de mise en œuvre de la stratégie » (Whittington 2006, p.619). Dirigeants, managers et experts peuvent être identifiés comme des stratèges, en fonction du contexte (Dameron et Torset 2012) : un tel acteur présente à la fois des compétences politiques et une expertise spécifique de la stratégie ou l'épisode stratégique attribué (Maitlis et Lawrence 2003, Samra-Fredericks 2003).

activités sont liées aux métiers de la chaudronnerie. Elles sont plus proches de celles pour lesquelles ST1 est reconnu par DO comme apportant une prestation de qualité (montage et soudure de tuyaux, au sein de la direction montage). Cette activité est liée à la direction de production dédiée à la coque et à la structure des bâtiments (soit la direction coque et structure, ou DCS) : ST1 et cette direction n'ont pas encore géré de contrat ensemble.

À la fin du test en juin 2019, les résultats sont considérés encourageants par les acteurs de ST1 et certains acteurs de DO, mais insatisfaisants par d'autres, notamment un ratio qualité ou apprentissage vs coûts trop faible au bout de quatre mois de mise en production. Pour autant, d'autres activités de soudure au sein de la DCS sont confiées à ST1. Cette expansion du périmètre de ST1 dans les activités coque reste ambiguë : DO lance un appel d'offre de prestation représentant 30 équivalents temps plein (ETP), en espérant explicitement que ST1 réponde positivement. ST1 répond par courrier officiel avec une offre à 6 ETP, ce qui contrarie fortement les représentants de DO. En fait, les directeurs de DO attendent d'une entreprise fermement implantée au niveau national comme ST1 de fournir facilement de la main d'œuvre qualifiée, dès qu'un client en fait la demande, alors que ST1 n'a pas cette capacité pour des profils de qualification aussi spécifiques que ceux requis pour répondre à la demande de DO. Certains managers du donneur d'ordres expriment des réticences à accepter cette explication, ce qui leur permet de maintenir le manque de satisfaction exprimé à l'égard du sous-traitant au niveau de la relation.

3.1.2.5 Episode P2 (avril 2019 – septembre 2019, direction pilotage) : accumulation de retard du projet STG par manque de coopération interne à DO et excès de prudence

En avril 2019, le chef de projet de DO doit être réassigné en totalité à un autre projet dont il avait déjà la responsabilité au moment du lancement du projet STG. Le superviseur du projet ne le remplace pas, et décide d'assumer la fonction de chef de projet pour le projet STG.

Ce projet entraîne une révision substantielle de la politique industrielle : il implique la réallocation des équipes internes et externes sur les prochains bâtiments de la série, et une intermédiation partielle de ST1 dans les relations entre DO et les autres sous-traitants. Tant que la définition du périmètre du projet et la révision de la politique industrielle sont en discussion, les acteurs de DO en charge du pilotage des relations de sous-traitance sont en situation d'incertitude : ils n'arrivent pas à savoir comment et quand leur périmètre va devoir être en grande partie réorganisé, et de quelle manière le projet STG va affecter les relations

existantes et les comportements des acteurs, aussi bien côté DO que côté sous-traitants. Cette incertitude est d'autant plus grande pour les acteurs de DO impliqués dans la gestion des contrats en cours avec ST1, qui ne sont pas consultés ni intégrés dans la phase de définition du périmètre de la STG.

En mai 2019, de plus en plus d'acteurs de DO expriment leurs doutes sur la faisabilité du projet STG et le poids des incertitudes qu'il génère, et déplorent un manque de circulation d'informations ainsi qu'un avancement trop lent. Nous avançons quelques éléments d'explication : les relations hors hiérarchie de DO sont le théâtre de nombreux jeux d'acteurs, notamment au niveau du comité de direction (cf. section 2 du présent chapitre pour plus de précisions). Cela implique que le responsable du projet STG présente de solides compétences politiques, du moins une connaissance ou une expérience de ces jeux d'acteurs. Or le responsable de projet désigné est issu d'un recrutement externe, et ne présente pas de compétence politique particulière. Cela se traduit par un excès de prudence chez ce responsable, qui préfère « prendre le temps d'attendre » des décisions du comité de direction sur des questions d'ordre stratégique plutôt que de solliciter régulièrement les membres de ce comité sur les « sujets qui grattent ». Au-delà des compétences politiques du responsable de projet, le projet en question est stratégique voire critique pour DO. Une autre manière de pallier les difficultés engendrées par les jeux d'acteurs aurait ainsi consisté à rattacher hiérarchiquement le responsable du projet au directeur du site, et à le faire intégrer temporairement le comité de direction. Pourtant, ce poste est rattaché hiérarchiquement au directeur de la direction pilotage. Il s'agit d'une direction support et transverse, mais manquant de poids politiquement (face à une direction de production ou à un responsable de lot de production rattaché à la direction des programmes, donc au client interne de DO). Pour terminer, nous relevons que le responsable hiérarchique du responsable de projet ne répond pas à ses demandes d'aide sur le projet. Ainsi les interactions du responsable de projet avec le comité de direction ne permettent pas d'avancer sur les questions d'ordre stratégique soulevées par la définition du périmètre d'activités du projet STG : lieu du chantier et logistique spécifique associée, forme d'organisation hybride, zones du bâtiment à confier, modalités de suivi et de contrôle, traitement des compétences et connaissances considérées comme confidentielles et non transférables par DO, etc. Les interactions avec les responsables de départements affectés par le projet deviennent conflictuelles. Ces conflits n'aboutissent pas

à des compromis, qui permettraient au projet d'avancer, mais à une « victoire »²⁴ de l'adversaire du responsable du projet STG. Ces désaccords concernent aussi bien la méthode de gestion de projet, la préparation de réunions d'avancement de projet en présence des directeurs des partenaires, ou l'appréciation du niveau d'engagement de ST1 dans le projet STG. Nous illustrons ce dernier cas : le désaccord est observé pendant une réunion du groupe de travail du projet STG en juillet 2019, entre le responsable projet STG et le directeur adjoint de DCS ; le premier juge que ST1 fait autant d'efforts pour faire advenir le projet STG que DO voire plus, tandis que le second juge que ST1 ne fait rien contrairement à DO, en s'appuyant notamment sur le cas de la réponse de ST1 à 6 ETP pour une demande de 30 ETP (cf. épisode C1 ci-avant) ; pendant 10-15 minutes, chaque manager avance ses arguments sans écouter l'autre, pendant que le reste des personnes présentes s'impatiente ; le directeur adjoint de DCS finit par demander au responsable projet STG s'il est d'accord sur certains points très précis ; ce dernier répond par l'affirmative, mais ne fait pas de même pour valider certains de ses propres arguments auprès de son adversaire, qui gagne ainsi le conflit en faisant valoir son point de vue uniquement sur le niveau d'engagement de ST1 ; l'autorité du responsable de projet auprès du groupe de travail s'en retrouve dégradée, et la défiance du directeur adjoint de DCS envers ST1 sur le projet STG s'en trouve renforcée.

Comme pour l'épisode P1, les problèmes liés aux jeux d'acteurs, aux compétences politiques et au manque d'aide du responsable hiérarchique du responsable de projet évoquent fortement des problématiques liées aux notions de manager-stratège et de style de management principalement délégatif : ces éléments sont traités plus en détail dans la section 2 du présent chapitre traitant du contexte managérial de DO.

En parallèle, du côté de ST1, le chef de projet avance prudemment en regard de la faible réactivité de DO sur les questions bloquantes d'ordre stratégique : lors des rituels hebdomadaires entre les chefs de projet des deux parties, le chef de projet ST1 propose quelques actions et quelques promesses d'investissement, sans passer à la mise en œuvre. Ces rituels sont plutôt l'occasion d'égrener les avancées (notamment sur les prestations-test) et les problèmes (notamment sur le projet STG) rencontrés, sans formalisme ni engagement de résultat sur les questions posées. Lors de ces rituels, chacun semble attendre que l'autre face un pas, un investissement concret. Par exemple, ST1 propose de créer une entité organisationnelle spécifique pour les besoins de la STG, à condition que le projet soit réalisé

²⁴ Follett (2011) identifie trois sorties d'un conflit : la domination d'une partie sur l'autre ; l'obtention d'un compromis forcément temporaire car insatisfaisant pour chaque partie ; une sortie par le haut nommée « intégration », correspondant à la création d'une solution satisfaisant les deux parties

sur un site spécifique, tout en sachant que DO peine à se décider sur le choix d'un site pour la STG. Cela permet donc à ST1 de montrer un intérêt dans le projet, sans réaliser d'investissement spécifique concret. Certains managers de DO reprochent alors à ST1 de ne pas montrer assez de preuves concrètes d'engagement dans le projet et dans la relation, alors même que DO n'envisage pas de réaliser d'investissements spécifiques en premier.

Deux des quelques alliés du superviseur du projet, le directeur achats, sponsor officiel du projet, et le responsable du département dédié au pilotage des relations de sous-traitance de la direction montage, rejoignent les rangs des contestataires, sur la manière de gérer le projet. Ce n'est qu'en juin 2019 que le chef de projet met en place un groupe de travail interne à DO pour travailler sur la définition du périmètre de la STG. La progression est alors beaucoup plus rapide, mais a lieu dans une atmosphère très tendue : l'efficacité des réunions est fortement affectée par les conflits ouverts entre le responsable du projet STG et le responsable du département 2PI ; un acteur présent à ces réunions a l'impression qu'ils y règlent leurs comptes au lieu de chercher à faire avancer le projet et résoudre les problèmes afférents.

Un nouveau directeur de site est nommé à la tête de DO durant l'été 2019. En septembre 2019, face à ces préoccupations et à l'accumulation de questions stratégiques soulevées par les discussions mais restées sans réponse après présentation au comité de direction, ce nouveau directeur décide d'arrêter le projet. Comme ce projet avait jusque-là été discuté par DO et ST1 en dehors de tout contrat formel, le directeur de ST1 menace alors DO de facturer le personnel mobilisé jusque-là sur le projet. Pour cela, il envoie un avertissement, sous forme de facture officielle, sans pour autant obliger DO à la régler. Les membres du comité de direction de DO réagissent alors en faisant part de leur indignation face à ce mode de communication. Ces éléments sont conformes à l'approche dynamique des RIO abordée dans la section 2 du chapitre revue de la littérature : les épisodes du projet STG correspondent au passage de la relation DO-ST1 d'un état transactionnel à un état transitionnel, marqué par le passage d'un comportement compétitif à un comportement coopératif entre les deux parties ; comme les acteurs ne parviennent pas à faire passer la relation à un état partenarial, notamment via contractualisation du projet et investissements spécifiques mutuels, la relation revient à un état transactionnel antérieur, marqué par un comportement compétitif entre le donneur d'ordres et le sous-traitant.

3.1.2.6 Episode C2 (juin 2019 – juin 2020, direction coque et structure) : coopération locale perturbée par manque de coopération ou de confiance sur les autres contrats

En juin 2019, le directeur adjoint de DCS intègre le groupe de travail de DO sur le projet STG, en qualité d'acteur ayant déjà eu à gérer deux projets similaires : il s'agissait d'externaliser la construction de la totalité de deux bâtiments, beaucoup plus petits que celui dont il est ici question. Avant l'arrêt du projet STG, ce directeur adjoint rédige une première version du périmètre d'activités coque concerné par le projet. La politique industrielle propre à DCS est de favoriser le développement de projets de sous-traitance à large périmètre de type STG. Lorsque le projet STG est arrêté en septembre 2019, le directeur adjoint de DCS décide alors de lancer un projet de sous-traitance multi-spécialités limité à sa direction de production, et se basant sur la première version du périmètre d'activités qu'il a déjà rédigé. Pour lui, la sous-traitance multi-spécialités (STMS) correspond à une sous-traitance globale, mais restreinte aux activités couvertes par une seule direction de production et non la totalité des directions impliquées dans la production de l'ensemble du bâtiment. Il s'agit également non plus de confier l'ensemble des activités de systémier au sous-traitant (sécurité chantier, coordination du chantier, industrialisation, etc), mais seulement une partie, en concertation avec le prestataire.

Afin de développer de la confiance a priori avec les acteurs de ST1, le directeur adjoint de DCS met en place dès le début du projet un groupe de travail. Ce dernier est fréquent (bimensuel). Contrairement à ce qui a été mis en place pour faire avancer le projet STG (réunion entre chefs de projet des deux organisations), le groupe de travail du projet STMS intègre les équipes projet des deux organisations, ainsi que des experts métier invités ponctuellement sur certains sujets. Cette manière de faire, couplée à un démarrage rapide dû à une première avancée sur la délimitation du périmètre d'activités lors du projet STG, permet aux deux parties de construire en confiance la phase de définition du projet. À l'occasion d'un groupe de travail en janvier 2020, nous observons par exemple que le responsable projet DO demande aux interlocuteurs de ST1 si le format des discussions leur convient et s'ils ont l'impression d'avancer, ou que les acteurs ST1 sont attentifs aux informations qui leur sont communiquées : pour mieux comprendre, ils demandent des précisions, reprennent des informations semblant contradictoires, ou demandent conseil sous forme de retour d'expérience. Début 2020, DO et ST1 sont alors prêts à passer à la phase de négociation et de rédaction du contrat.

Début mars 2020, une réunion de crise est préparée entre les directeurs achats et DCS de DO et le directeur commercial de ST1 : les deux parties ont besoin d'être rassurées. En

effet, les employés de DO repèrent des indices de baisse d'engagement de ST1 sur le chantier correspondant aux contrats coque déjà en place : le chef de chantier exerce un contrôle jugé insuffisant sur les déplacements des soudeurs sur le chantier, et la réduction du temps nécessaire pour réaliser un repère de production n'est pas assez rapide. Les employés de ST1 craignent que DO ne respecte pas ses engagements concernant les ajustements internes à réaliser en vue du projet STMS, comme DO tend à le faire pour les contrats liés à la direction montage : révision des barèmes de production contractuels en fonction des conditions réelles du chantier ; important délai de validation de commandes pourtant déjà négociées. À la fin de la réunion, les directeurs se mettent d'accord sur de nouveaux engagements afin de maintenir la coopération dans la relation : agir de manière concertée auprès de soudeurs se sachant en position de force (marché du travail en tension sur certains soudeurs expérimentés) ; lancer une analyse conjointe du taux de productivité réel ; maintenir les investissements spécifiques (DO a déjà investi dans une base de vie pour la future équipe de ST1, ST1 a déjà investi dans la recherche et la formation de personnel spécifiquement qualifié). Cependant, à la dernière minute de la réunion, le directeur de DCS annonce à ST1 qu'à la suite d'une réorganisation interne à DO, une grande partie des activités de production concernées par le projet STMS vont être intégrées à la direction montage quelques semaines plus tard. Le problème latent est que le directeur de cette autre direction se positionne pour le maintien d'une sous-traitance modulaire et contre l'extension du périmètre d'activités confié aux sous-traitants, ce qui pourrait mettre un terme au projet STMS malgré le discours rassurant du directeur de DCS. Une semaine plus tard, le confinement induit par l'arrivée du covid-19 en France provoque l'arrêt des activités de production et tous les projets associés, y compris le projet STMS. Au moment de la reprise d'activités liée à la levée du confinement (mai-juin 2020), les craintes du directeur commercial de ST1 se confirment : le projet STMS n'est plus évoqué par les directeurs DO, ce qui signifie qu'il est implicitement annulé.

Dans cet épisode, il apparaît que les événements se déroulant sur certains contrats constituant la relation DO-ST1 affectent l'avancement du projet STMS, constituant également la relation. Les acteurs de DO et ST1 concernés par le projet STMS cherchent à maintenir un bon niveau de coopération, en proposant des solutions à des perceptions de manque d'engagement, et en ajustant leur communication et leur vocabulaire pour constituer une base commune d'évaluation de l'activité et de la performance du prestataire. Ce type de comportement doit contribuer à faire passer la relation d'un état transactionnel à un état transitionnel, seule manière de déployer un état partenarial. Or ce projet STMS est conduit dans un contexte où d'autres contrats liant les partenaires sont déjà en cours, et dont la gestion

risque de faire passer la relation d'un état transactionnel à un état endommagé. La fin abrupte du projet STMS constitue un événement contribuant à endommager la relation, qui passe alors à un état endommagé plutôt que l'état transitionnel recherché. Un autre élément important émerge : le manque d'alignement d'orientation stratégique entre les directions de production de DO, dont la mise en discussion au niveau du comité de direction aboutit à son maintien sans le résoudre, finit par constituer un frein majeur à la poursuite du projet STMS.

3.1.2.7 Episode M3 (octobre 2019 – juin 2020, direction montage) : la valeur générée par la relation dégradée par un manque de mise en discussion des divergences de critères d'évaluation de performance

Pendant la même période, DO ouvre la phase de négociation pour les contrats de sous-traitance correspondant aux activités de montage du troisième bâtiment de la série. De même que la plupart des autres sous-traitants de production de capacité, ST1 insiste pour revoir le système incitatif, notamment les barèmes de production²⁵. Le sous-traitant considère que les barèmes convenus pour les contrats du précédent bâtiment, en cours d'exécution au moment de la négociation, ne reflètent pas la réalité du chantier, ni le manque d'engagement ou de respect des délais de DO jugés nécessaires pour répondre à des demandes opérationnelles légitimes. Malgré une expérience partagée par les acteurs de DO assurant le suivi opérationnel et contractuel des prestations, la direction de DO conteste les arguments des sous-traitants et leur demande de revalorisation pendant plusieurs mois. En effet, la direction de DO est déjà mise en difficulté par le siège et la direction des programmes de construction, qui considèrent que les dérives de délai et de budget du programme sont déjà trop élevées. Elle cherche donc à éviter tout surcoût, y compris une revalorisation des barèmes de production – donc des coûts prévisionnels – de la sous-traitance. La position de la direction de DO, et notamment du responsable du lot du programme (RLP) de construction, est la suivante : il s'agit de tenir les délais de construction, dans un budget dit « raisonnable », et « sans couler les prestataires ». Dans les faits, DO accueille difficilement une demande de revalorisation des barèmes de production sans contrepartie apparente (autre que l'évaluation d'un écart entre le prévu au contrat, le réalisé, et le potentiel d'amélioration). À la place, DO préfère que le sous-traitant

²⁵ Les barèmes de production sont au cœur du système incitatif au forfait. Il s'agit de la valeur financière associée à une unité de prestation ou un repère de production. Par exemple sur un cas hypothétique, un repère de production nécessite théoriquement 19h pour être réalisé, ce qui sert de base pour établir le barème de production du premier contrat de sous-traitance. Au moment de la négociation du contrat de sous-traitance suivant, le taux de productivité théorique de 19h peut être comparé à un taux observé, par exemple oscillant entre 18 et 30h par repère de production.

associe la demande de revalorisation avec des propositions d'actions supplémentaires par rapport à l'existant (appelées « innovations »), ou qu'il conserve les barèmes négociés au contrat précédent, quitte à compenser les pertes occasionnées par des réclamations légales et des demandes de travaux supplémentaires par DO. Le levier des réclamations légales reste cependant subtil à mobiliser. Ainsi, au cours des négociations, DO reproche à ST1 de déclencher trop de réclamations, alors que son concurrent direct ST2 en déclenche peu ; de plus ST2 « est d'accord pour maintenir les tarifs dégressifs négociés initialement sur la série, alors que [ST1] cherche à renégocier les barèmes et forfaits à la hausse, à la suite de son REX (*retour d'expérience*) du deuxième bâtiment » (directeur adjoint de la direction montage). À côté, le sous-traitant ST3 demande une forte revalorisation de ses tarifs mais propose de nombreuses innovations en contrepartie, contrairement à ST1 qui se retrouve « le seul sous-traitant à gonfler ses prix mais sans rien changer, aucune proposition de modification ou d'option », d'après un RTC en charge d'un des contrats avec ST1. Dernier point en défaveur de ST1 vis-à-vis de ST2 : pendant la période de consultation des sous-traitants, ST2 arrive à résoudre des problèmes de compétence en deux semaines en faisant venir des personnes de son site à Brest, tandis que la compétence technique de ST1 est jugée peu satisfaisante, sans que ST1 propose d'actions de remédiation spécifiques. Pour autant, le bilan de performance de l'année 2019 par DO, établi par les RTC tout au long de l'année, montre que ST2 est globalement peu satisfaisant sur les compétences techniques, contrairement à ST1 qui ressort satisfaisant. Surpris par ce manque de prise en compte du bilan de performance annuel malgré l'envoi de reportings mensuel et annuel riches en informations, et par un manque de sollicitation en début de consultation, les RTC en charge des contrats ST1 insistent auprès des décideurs de DO pour comprendre la position de ST1. À la toute fin des négociations, la revalorisation des barèmes demandée par ST1 est acceptée, en considérant que les conditions sont plus difficiles que celles prévues initialement. Via la consultation du bilan annuel, il a également été noté qu'au-delà d'une bonne compétence technique, la performance de ST1 restait insuffisante vis-à-vis des délais et du respect (non contractuel) des jalons, alors qu'il s'agit de la mesure de performance prioritaire pour le RLP et la direction des programmes (clients internes de DO). Il a alors été convenu de la mise en place d'un bonus collectif DO et ST1 pour inciter les deux parties à améliorer les délais : celui-ci n'est déclenché qu'à condition que les jalons de construction, associés aux prestations de chantier confiées, soient tenus.

Cet épisode inquiète les acteurs de ST1, ce qui ne contribue pas à favoriser leur motivation à proposer proactivement des investissements spécifiques dans le cadre des projets

d'évolution de la relation, ou à accepter de s'engager dans la tenue de certaines échéances critiques du chantier (les « jalons ») : un sous-traitant n'est pas contractuellement tenu de respecter les jalons du chantier du donneur d'ordre, mais peut accepter de faire des efforts sur la base du volontariat. Dans ce cas précis, avant la fin des négociations, ST1 préfère ne donner aucune réponse quand DO leur demande de se positionner sur certains jalons, contrairement à d'autres sous-traitants avec qui la relation est plus coopérative, moins endommagée.

Cet épisode fait ressortir un problème interne au donneur d'ordres. Il semble exister un manque de connexion entre les niveaux de pilotage opérationnel (suivi d'exécution des contrats signés) et de pilotage stratégique (phase de négociation des prochains contrats) des relations de sous-traitance : d'un côté la politique achats et production au niveau opérationnel est de favoriser la coopération au moment de l'exécution des contrats, de l'autre la politique achats au niveau des négociations entre directions relève d'une logique compétitive, orientée vers le gain financier (du moins la limite de dérive des coûts) à court terme. Ce manque de connexion se retrouve au moment des négociations contractuelles : l'expérience des RTC et RTE ayant suivi l'exécution des derniers contrats est prise indirectement en compte par les acheteurs concernés, mais les rapports exhaustifs envoyés par les RTC ne paraissent pas consultés, et les RTC et RTE ne sont pas sollicités en amont pour préparer les négociations ; à la place, les directeurs en charge des négociations semblent privilégier des informations anecdotiques et récentes (ST2 réagit plus rapidement que ST1 au moment des négociations) plutôt que des informations plus fiables et construites sur la durée (au niveau technique, ST1 plus performant que ST2 sur une année complète). Enfin, il existe un manque de mise en discussion de ce qui est jugé comme important dans la performance des sous-traitants : lorsque les rapports des équipes de pilotage opérationnel de la direction montage concernant ST1 sont consultés par des membres de la direction, ces derniers jugent le travail d'évaluation inutile. En effet, entre les critères de respect des délais et de compétence technique d'un sous-traitant, le critère majeur d'évaluation est le respect des délais pour les directeurs, tandis que celui des équipes opérationnelles est la compétence technique. Si un sous-traitant se montre satisfaisant sur la partie technique, mais pas sur la partie délai, l'équipe de suivi opérationnel renvoie une évaluation globale positive, puisqu'elle n'a pas connaissance de l'importance du critère délai pour la direction. Ainsi, le RLP de la série de bâtiments navals, i.e. le représentant du client principal du site DO et membre influent du comité de direction, s'agace en pleine réunion de préparation des négociations et demande « à quoi servent les RTC, si c'est pour dire que tout va bien ». Cet épisode met donc en évidence chez le donneur d'ordres un manque de communication entre échelons hiérarchiques sur les manières d'évaluer la

performance des sous-traitants, et un manque de cohérence entre politique industrielle/stratégie achats et suivi opérationnel des contrats de sous-traitance. En accord avec la théorie de la valuation²⁶ et la notion d'espaces de discussion sur le travail²⁷, nous avançons que ces deux phénomènes sont liés par la manière d'acter les relations hiérarchiques, donc par la notion de pratique de l'autorité.

3.1.2.8 Episode M4 (juin 2020 – juin 2021, direction montage) : un retour à une performance satisfaisante et à la coopération ralenti par les expériences précédentes

De mi 2020 à mi 2021, aucun autre projet d'extension du périmètre d'activités des sous-traitants n'est lancé. Durant cette période, la relation DO-ST1 n'est plus constituée que de contrats de sous-traitance classiques. La gestion des contrats se fait sur le modèle développé par le département 2PI, et déployé à l'ensemble des directions de production, après centralisation des bureaux de sous-traitance des différentes directions en une seule entité. Dès septembre 2020, un rituel complémentaire est mis en place : le comité stratégique ou costra. Ce dernier est élaboré sur le principe du cosuiv développé par le département 2PI, et consiste à mettre en relation les directeurs du donneur d'ordres et du sous-traitant sur une base périodique plutôt que ponctuelle. L'objectif est de traiter les problèmes avant qu'ils ne dégèrent en réclamations légales, voire d'anticiper les futures demandes de chaque partie (cf. section 6 du présent chapitre pour plus de précisions). Malgré ces modifications apportées au dispositif de pilotage, la relation entre DO et ST1 reste tendue : chaque partie se sent lésée par rapport aux événements passés : projets de prestation n'ayant pas abouti, objectifs de production de DO n'ayant pas été atteints, ou demandes de soutien de ST1 n'ayant pas été satisfaites. Les rituels d'évaluation mis en place (généralisation du cosuiv et mise en œuvre du costra) permettent néanmoins aux deux parties de mettre régulièrement en discussion les problématiques rencontrées et griefs avancés. Cela contribue à faire progresser leur résolution, bien que chaque partie souhaiterait que cela prenne moins de temps : un RTC suivant la sous-traitance d'activités électriques indique que « les outils ne sont pas encore assez matures pour améliorer la situation : les échanges sont OK, mais les indicateurs ne sont pas assez pertinents,

²⁶ La théorie de la valuation de Dewey (1939 in Bidet et al. 2011) relève l'importance de la communication dialogique pour générer et faire avancer des enquêtes de valuation pertinentes pour l'ensemble des acteurs impliqués. Les enquêtes de valuation consistent à valoriser et évaluer des mesures d'activité productive et de résultats, en regard des attentes associées. Elles peuvent aboutir à une réévaluation des moyens mis en œuvre (enquêtes procédurales), voire des modalités de mesure et des attentes (enquêtes exploratoires).

²⁷ Les espaces de discussion sur le travail en tant que dispositifs de gestion ont pour objectif initial d'explicitier et de traiter les problèmes de santé au travail, de régénérer le lien entre management et travail. Cela nécessite « d'inscrire également la discussion sur le travail dans l'espace vertical de la ligne hiérarchique, afin [...] de mailler le dialogue à tous les niveaux de l'organisation » (Detchessahar et al. 2015, p.85)

pas assez concrets » ; pour le responsable du bureau de sous-traitance centralisé, « le dispositif n'est pas encore mature, le dialogue n'est pas encore tourné vers l'amélioration mais vers le contractuel pur. Ça reste compliqué avec les sous-traitants. [...] Les effets sont prometteurs, nous avons besoin de plus de temps. ». En termes de dynamique des relations inter-organisationnelles, nous retrouvons ici les difficultés de reconstruction d'un comportement coopératif lorsque au moins une des parties a l'impression que l'autre a endommagé (intentionnellement ou non) la relation²⁸.

Fin 2021, le responsable du département de gestion centralisée de la sous-traitance propose au comité de direction de DO d'étendre le périmètre d'activités confié aux sous-traitants, mais uniquement sur la base du volontariat de sous-traitants sélectionnés en amont par DO. Cette initiative est validée, et ce responsable de département propose à deux sous-traitants, dont ST1, de participer à la démarche. Contrairement aux projets STG et STMS précédents, il ne s'agit plus que DO décide en amont le périmètre d'activités qu'il souhaite confier au sous-traitant puis l'ajuste à la marge. Il s'agit d'identifier côté DO les activités qui pourraient être confiées, puis d'en discuter avec le sous-traitant pour déterminer quelles nouvelles activités il se sent capable d'assumer, puis de mettre en place un contrat test. Ce contrat test implique l'apprentissage croisé des équipes du donneur d'ordre, qui doivent apprendre à transmettre une partie de leur métier, et des équipes du sous-traitant, qui doivent apprendre à réaliser de nouvelles activités en partant du savoir-faire des équipes du donneur d'ordres, tout en respectant les manières de faire propres au sous-traitant. Après quelques discussions, les interlocuteurs de ST1 refusent de participer à la démarche proposée à DO, contrairement à l'autre sous-traitant sollicité : ils se sentent capables d'étendre leur périmètre d'activités, mais se souviennent de la manière dont ont été gérés et stoppés les projets STG et STMS.

Une approche processuelle des relations inter organisationnelles²⁹ relève que si un acteur d'une relation est trop marqué négativement par les expériences passées, il présente un fort risque d'empêcher le retour à une dynamique coopérative. Il est alors conseillé de le remplacer par un autre acteur. Cependant, dans cet épisode, un grand nombre d'acteurs de la relation DO-ST1 ont une expérience négative de l'évolution de cette relation, il devient difficile d'envisager de tous les remplacer. Il convient alors de favoriser d'autres approches

²⁸ Une fois qu'une relation inter-organisationnelle se retrouve dans un état endommagé, il est nécessaire de réparer les normes relationnelles et de rétablir la confiance ; cela permet d'atteindre à nouveau un état transactionnel, base pour faire évoluer la relation vers un état transitionnel voire partenarial (Zhang et al. 2016).

²⁹ Ring et Van de Ven (1994) proposent que la coopération se construit suivant des cycles successifs de négociations, engagement et mise en œuvre, via des mécanismes formels et informels.

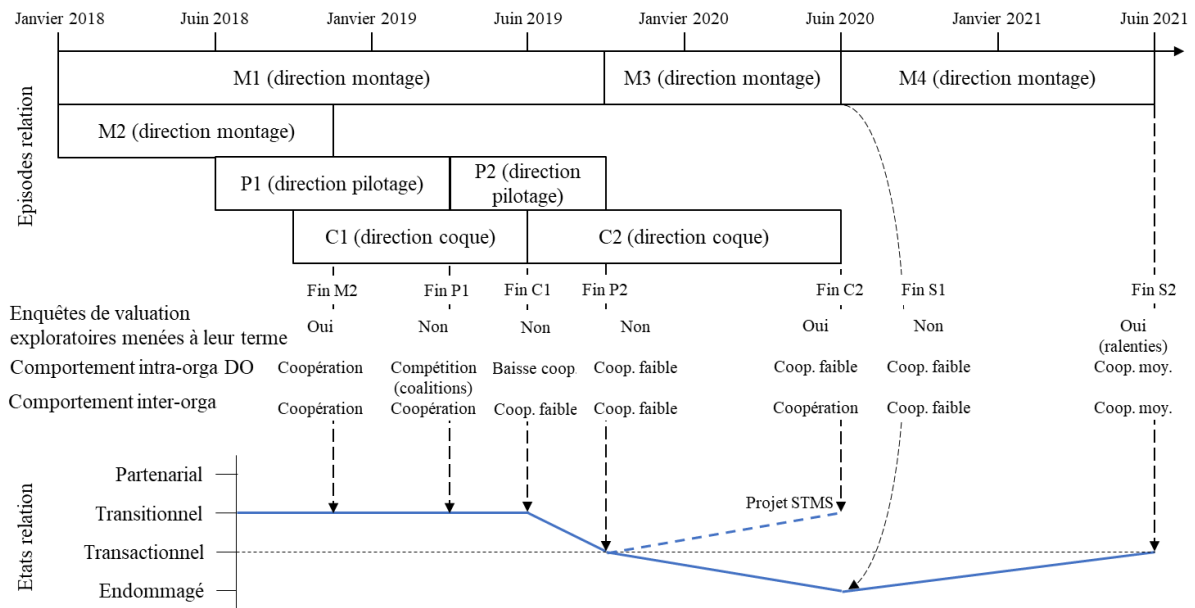
agissant à un niveau plus collectif qu'individuel, comme le dispositif de pilotage de la relation ou ses composants. Dans cet épisode, il s'agit de faire évoluer les pratiques de valuation pour assurer que chaque problème soit a minima mis en exergue, puis explicité. L'objectif en vue est qu'ensuite chaque problème explicité soit traité au bon niveau d'autorité, et de manière satisfaisante pour l'ensemble des acteurs concernés par le problème. Cette évolution des pratiques nécessite du temps pour atteindre les buts recherchés, et les résultats attendus ne sont pas forcément visibles à court terme, en accord avec les observations faites par certains chercheurs aidant au déploiement d'espaces de discussion du travail³⁰.

3.1.2.9 Synthèse

Le schéma ci-dessous (cf. Figure 12) représente l'ensemble des épisodes décrits ci-avant, dans une perspective chronologique. Nous faisons notamment ressortir les éléments importants ayant orienté la suite de notre analyse (cf. Annexes pour le tableau correspondant, reprenant les épisodes de la relation et les caractéristiques de la relation en fin d'épisode). Chaque épisode est représenté par son identifiant (par exemple M1 ou C1) et la direction du donneur d'ordres impliquée. À l'issue de chaque épisode, nous représentons le devenir des enquêtes de valuation et certains éléments caractéristiques d'une relation inter-organisationnelle (notamment le niveau de coopération intra- et inter-organisationnel). À chaque ensemble de caractéristiques de la relation dans son ensemble correspond une caractérisation de l'état de la relation : endommagé, transactionnel, transitionnel et partenarial. Ainsi, à l'issue de l'épisode P1, nous relevons que les enquêtes de valuation exploratoires ne sont pas menées à leur terme, et que s'il existe un niveau de coopération suffisant au niveau inter-organisationnel pour que la relation reste dans un état transitionnel, le niveau de coopération intra-organisationnel du donneur d'ordres n'est pas suffisant pour contribuer à faire passer la relation dans l'état partenarial désiré par le donneur d'ordres.

³⁰ Detchessahar et al. (2015, p.85) précisent qu'il « ne suffit pas en effet d'ouvrir des espaces de discussion, encore faut-il créer les conditions managériales » pertinentes dans les routines de l'entreprise ; cela passe par un « processus d'acculturation des managers aux nouvelles pratiques mises en place », soit une dynamique d'apprentissage sur le moyen à long terme.

Figure 12. La relation DO-ST1 dans tous ses états (janvier 2018 – juin 2021)



Pour résumer cette section, nous regroupons l'ensemble de nos observations résultant de la confrontation des données de terrain avec la littérature académique. Tout d'abord, une relation d'affaires peut être complexe, en fonction du nombre de mandats³¹ et du nombre de contrats formels (du moins projets de contrats) qui la composent. Cette première observation est en accord avec la littérature sur les angles morts des relations inter-organisationnelles (RIO) : une RIO peut impliquer plusieurs contrats distincts en parallèle, composant autant de sous-relations³². Chacune de ces sous-relations n'est pas statique, elle présente sa dynamique propre. Cette seconde observation est en opposition avec la vision statique des relations d'agence portée par la théorie de l'agence, mais en accord avec le concept de dynamique relationnelle porté par la littérature en marketing. La relation résultante voit sa dynamique suivre un chemin moins linéaire que ce que propose la littérature³³. Par

³¹ Le mandat est une relation constituée d'un mandant (ce qui demande à faire quelque chose), d'un mandataire (qui fait ce qui est demandé), et de leurs interactions pour évaluer l'activité et les résultats obtenus (Girin 1995/2016).

³² Lumineau et Oliveira (2018) identifient quatre angles morts dans la recherche sur les relations inter-organisationnelles, dont celui qui consiste à considérer qu'un phénomène étudié se résume à un seul constat, et qu'une relation est homogène. Par exemple, une relation n'est pas simplement coopérative ou compétitive : elle peut être coopérative à certains endroits ou à certains moments, et compétitive à d'autres ; idem pour les phénomènes de confiance et méfiance, de collaboration et de conflit.

³³ Certains auteurs comme Dwyer et al. (1987) présentent l'évolution d'une relation inter-organisationnelle comme unidirectionnelle, suivant un cycle de vie allant de la compétition à la collaboration, pour finir par disparaître lorsque l'utilité de la relation cesse pour les parties impliquées.

exemple, nous observons que la durée de la relation n'est pas forcément un facteur de confiance et de coopération entre deux organisations³⁴.

Une source de cette complexité dans la relation étudiée tient dans le fait que ce qui se passe dans un contrat affecte les autres (cf. épisodes qui coexistent et s'influencent). Notamment, pour faire passer une relation d'affaires d'un état transitionnel à un état partenarial, soit pour faire aboutir des projets d'évolution de relations existantes, il est nécessaire de développer et de maintenir à la fois un bon niveau de coopération inter-organisationnel, mais également intra-organisationnel. Or, nous observons que le niveau de coopération intra-organisationnel varie dans le temps, que ce soit au niveau des mandats qui constituent les contrats de sous-traitance, ou au niveau de l'organisation dans son ensemble, via des phénomènes de jeux d'acteurs et de coalitions³⁵, et des phénomènes liés au traitement de tensions traversant l'organisation du donneur d'ordres³⁶ (court terme vs long terme, coûts et délais vs qualité, confiance vs contrôle sous-traitants, flexibilité vs stabilité organisationnelle).

Enfin, les enquêtes de valuation exploratoires³⁷, déclenchées lorsque cela s'avère nécessaire, sont gérées de manière inégale : les épisodes M1 et M2 représentent un moment relativement simple de la relation DO-ST1, où l'ensemble des contrats qui composent la relation sont en cours d'exécution, au sein d'une même direction de production, et par l'intermédiaire d'un dispositif de pilotage qui couvre la totalité des contrats et des niveaux hiérarchiques de cette direction. Dans ce cas de figure, les modifications à apporter au fil de l'eau aux pratiques de valorisation et d'évaluation de l'exécution du contrat, de l'avancement du chantier et de la relation sont réalisées sans entrave. Cela contribue à renforcer le niveau de coopération et le niveau de satisfaction intra et inter-organisationnels. À l'inverse, lors de l'épisode P2, il existe une forte incertitude sur les délais de construction et les modalités de contractualisation de la sous-traitance en cours et à venir. Cette incertitude opérationnelle nécessite d'être levée par des prises de décision concernant des questions d'ordre stratégique

³⁴ Zhang et al. (2016) ou Ring et Van de Ven (1994) présentent l'évolution d'une relation comme une succession d'états d'un cycle de vie ou une succession de cycles entre les deux parties, pouvant aller soit dans le sens de la coopération et de la création de valeur commune, soit dans le sens de la compétition et d'une création de valeur limitée voire d'une destruction de valeur.

³⁵ Les jeux d'acteurs ou jeux de pouvoir consistent pour un acteur ou un groupe d'acteurs à exercer leur influence sur d'autres acteurs ou groupes d'acteurs, en contrôlant l'accès à des ressources pertinentes pour la conduite de l'action de ces seconds acteurs (Crozier et Friedberg 2014, Friedberg 1997).

³⁶ Les tensions sont des contradictions que l'on tente de gérer (Das et Teng 2000), en cherchant soit à les faire disparaître, soit à les entretenir. Selon le type de contradiction et le traitement appliqué, ces tensions peuvent alors prendre le nom de conflit, paradoxe ou bien dilemme (Guedri et al. 2014, Grimand et al. 2018).

liées à la délimitation du périmètre du projet de sous-traitance globale. Ces décisions constituent des informations nécessaires pour résoudre ces enquêtes de valuation. Dans cas de figure, nous observons une destruction de la valeur pouvant être générée par la relation DO-ST1, en termes d'avancement de chantier, d'efficacité organisationnelle du donneur d'ordre, et d'engagement des exécutants du donneur d'ordres et des sous-traitants donc d'exécution des contrats en cours.

Ces résultats empiriques intermédiaires soulignent qu'une relation d'affaires (ici une relation de sous-traitance) peut être complexe et évolutive, et que l'organisation des entreprises impliquées n'est pas un monolithe en termes de coopération intra-organisationnelle. La valuation (valorisation et évaluation de la valeur générée) de la relation, la coopération et la communication intra- et inter-organisationnelles sont liées. Explorer la manière dont ces éléments sont liés nécessite de poursuivre l'analyse à différents niveaux : l'organisation du donneur d'ordres (cf. section 2), la relation DO-ST1 (cf. section 3 pour la structure de la relation et section 4 pour le dispositif de pilotage associé), et les pratiques de valuation (cf. section 5 pour l'évolution des pratiques de valuation constituant le dispositif de pilotage, et section 6 pour un approfondissement du lien entre pratiques de valuation et subsidiarité managériale). Pour cela, nous mobilisons les outils conceptuels abordés dans la revue de littérature : la relation comme réseau de relations d'agence ou de mandats, les revues de performance entre deux niveaux d'autorité comme des pratiques de valuation des mandats, le déroulement des enquêtes de valuation générées par les acteurs participants à des pratiques de valuation.

3.2 Le contexte managérial du donneur d'ordres empêche la mise en œuvre d'une orientation stratégique partenariale avec les sous-traitants

Cette section s'intéresse au contexte des relations de sous-traitance de DO, en abordant d'une part le contexte externe à DO, et de l'autre le contexte intra-organisationnel de DO. Nous rappelons ici que notre étude s'intéresse au dispositif de pilotage des relations de sous-traitance déployé par le donneur d'ordre, et que nous n'avons pas pu obtenir suffisamment d'information concernant le contexte intra-organisationnel de ST1 ou d'autres sous-traitants d'intérêt, du fait de l'existence de relations tendues entre DO et ses sous-traitants au moment de l'étude.

Ces éléments de contexte génèrent des tensions au sein de l'organisation de DO. Ces tensions sont gérées par le comité de direction pour générer une stratégie d'organisation de la production, appelée « politique industrielle ». Cette politique industrielle précise notamment la stratégie de gestion des relations de sous-traitance : quel périmètre d'activités leur confier, à quel moment, à quel coût, avec quels moyens, suivant quelle orientation (compétitive ou partenariale), etc. Enfin, cette section s'intéresse à la manière dont est mise en œuvre cette stratégie de gestion des relations de sous-traitance, sous l'angle de l'exercice de l'autorité managériale. Nous identifions cinq tensions, évoluant sous forme de conflit ou de paradoxe³⁸. Chaque tension est traitée dans le travail d'élaboration de la stratégie industrielle, mais de manière défensive alors qu'elle nécessiterait un traitement constructif³⁹. En particulier, les enjeux à court terme semblent dominer les enjeux à long terme, ce qui affecte l'ensemble des autres tensions identifiées. Nous observons la mobilisation d'un style managérial déléгатif par défaut plutôt qu'adapté aux situations rencontrées⁴⁰. Les acteurs qui semblent dépasser ce style managérial pour adopter une posture de subsidiarité, permettant d'adapter leur style managérial, sont les managers-stratèges impliqués dans la gestion des relations de sous-traitance.

³⁸ Une contradiction est la coexistence de dynamiques et de principes ayant un effet opposé (Guedri et al. 2014). Elle devient une tension lorsqu'elle fait l'objet d'une tentative de traitement, explicite ou non. En fonction de la manière de percevoir et de formuler une tension et de la distribution du pouvoir entre les acteurs concernés, cette tension est considérée comme un paradoxe, un conflit, ou un mélange des deux (Hargrave et Van de Ven 2017)

³⁹ Les stratégies de traitement des tensions peuvent être réparties en deux grandes catégories : défensives (ou réactives) et constructives (ou proactives). Les stratégies défensives cherchent à minimiser, résoudre ou faire disparaître les tensions, dans l'espoir de limiter les effets négatifs potentiels ou perçus. Les stratégies constructives cherchent à entretenir voire transformer les tensions, afin « de tirer parti de leurs capacités à entretenir la dynamique des organisations » (Guedri et al. 2014, p. 16).

⁴⁰ Cf. note sur la grille de leadership situationnel de Hersey et Blanchard (supra)

3.2.1 Cinq tensions traversent l'organisation du donneur d'ordres

Comme tout système organisationnel, le site DO est traversé par des tensions. Nous identifions celles qui semblent être en lien avec les relations de sous-traitance étudiées. Nous appelons tension une contradiction associée à une tentative de gestion ou de traitement, plus ou moins explicite.

L'étude de l'environnement général et local de DO (cf. chapitre méthodologie) indique que le donneur d'ordres est tenu de respecter certaines contraintes légales concernant le recours à la sous-traitance sur site, notamment l'obligation de nationalité française pour toute personne travaillant sur le site, et l'obligation de respecter la stricte autonomie des opérateurs du sous-traitant : toute interaction doit être réalisée par l'intermédiaire du chargé d'affaires. DO est le site construction de CN dédié à l'assemblage final et à une partie de la production des composants de bâtiments navals à haute fiabilité d'usage. La direction des programmes de CN constitue l'entité qui coordonne les programmes de construction, de la conception à la livraison, et représente ainsi le client interne de DO, mais également son financeur principal. En tant que site de construction, DO fait face à deux types de concurrence : une concurrence indirecte en amont, entre CN et ses concurrents sur le marché des bâtiments navals à haute fiabilité d'usage ; une concurrence directe avec les sites de production d'autres industries présents dans la même zone géographique, relative à la disponibilité des sous-traitants et de leurs opérateurs.

Le Tableau 9 recense les différentes tensions identifiées par le chercheur, et le type de traitement. Par type de traitement, nous entendons aussi bien le niveau organisationnel (interpersonnel, local, organisationnel, direction) que la stratégie mobilisée, explicitement ou non, pour gérer la contradiction. La contradiction est ici comprise comme coexistence d'éléments (processus, principes, sentiments, intérêts, pratiques, etc), qui pris séparément ont un effet contraire et opposé. Une tension peut évoluer en paradoxe (i.e. présence de deux éléments contradictoires, mutuellement exclusifs et qui agissent simultanément, rendant un choix impossible) ou en conflit (i.e. contradiction dont l'enjeu est la domination d'un élément sur un autre)⁴¹.

Ainsi, nous associons l'alternance d'un paradoxe et la domination ou le compromis ponctuel d'un conflit comme une gestion défensive et une résolution à court terme d'une tension, ce qui nécessite peu de ressources ; L'entretien ou l'équilibre des forces d'un paradoxe et l'intégration voire le compromis régulièrement renouvelé correspondent à des

⁴¹ Pour plus de précisions, se référer à Guedri et al. 2014, Grimand et al. 2018, ou Hargrave et Van de Ven 2017

formes de gestion plus constructive et des tentatives de résolution à plus long terme d'une tension, nécessitant d'importantes ressources. Par ressources, nous entendons le temps d'attention, de réflexion et d'action, et les compétences mobilisées par les participants à une situation où une tension émerge.

Tableau 9. Tensions traversant le site DO et leur traitement

Tension	Type de traitement
Conflit court terme – long terme	Défensif – domination court terme Au niveau direction DO
Conflit flexibilité – stabilité organisationnelle	Défensif – domination flexibilité Au niveau direction DO
Paradoxe relationnel confiance – contrôle avec sous-traitants	Défensif – alternance Discours confiance, partenariat, autonomie sur suivi relation Discours méfiance, conflit, contrôle sur suivi programme et contrat
Paradoxe relationnel logique projet – logique métier avec direction programmes	Défensif – alternance Dépend des acteurs ou groupes en position de force sur une période donnée
Paradoxe fiabilité (qualité, sécurité) – efficacité (coûts, délais)	Défensif – alternance A tous les niveaux de l'entreprise

Au niveau temporel, la direction de DO doit consacrer une part importante de son attention à la fois sur des problématiques opérationnelles (tenir les délais et coûts de la série de bâtiments en cours de construction) et stratégiques (accroître les capacités de production pour les trente prochaines années). Cette tension est gérée au niveau de la direction du site, et est marquée par la domination du court terme sur le long terme dans les décisions prises.

La première illustration concerne le projet STG avec ST1 : le responsable lot de programme (RLP) de la série bâtiments navals en cours de construction est membre du comité de direction de DO. Il est rattaché hiérarchiquement au directeur du site, et représente le point de contact entre le site et la direction des programmes, tenant le rôle du client pour le site DO. Ce RLP est réticent au projet STG, et est considéré par le chef de projet comme le principal détracteur : la plupart des autres directeurs du site sont considérés comme neutres, mais pas réfractaires. Le RLP de la série pense que si la STG peut être intéressante à terme pour la gestion de l'ensemble des programmes de bâtiments navals à haute fiabilité d'usage à venir, elle n'aura pas le temps de porter ses fruits sur la durée du programme en cours dont il a la responsabilité. En d'autres termes, le RLP voit le projet STG comme un facteur important d'allongement des délais et d'augmentation des coûts de son programme.

La seconde illustration concerne les négociations contractuelles avec les sous-traitants pour le troisième bâtiment de la série : ST1 et ST2 réalisent le même type de prestation pour

la direction montage sur le deuxième bâtiment de la série, et sont donc mis en concurrence. Les équipes de pilotage de DO font état d'une meilleure satisfaction, notamment en termes de qualité, avec ST1 qu'avec ST2 concernant le deuxième bâtiment. La direction des achats (DHA) soutient ainsi une préférence pour ST2 lors des négociations sur le troisième bâtiment, bien que ST1, à l'instar de nombreux autres sous-traitants, demande une revalorisation substantielle des barèmes de production après leur propre analyse des écarts entre l'activité réalisée et les montants perçus à date sur les contrats du deuxième bâtiment. Cette demande de revalorisation est jugée légitime par la DHA et par les RTEs associés à ces contrats. Cependant, le comité de direction décide de donner la préférence au ST2 car ce dernier est le moins cher : il ne demande pas de revalorisation, et sa proposition reste ainsi dans les limites du budget fixé par la direction des programmes au lancement de la construction de la série. Contrairement à l'intention affichée par la direction de DO de développer des partenariats avec ses sous-traitants, la conduite de ces négociations évoque plutôt des pratiques orientées vers le choix du prestataire le moins cher et le plus accommodant, dans une logique cherchant à éviter de traiter les conflits et à faire passer les intérêts à court terme en priorité. Tout se passe dans ce cas comme si DO et ST2 acceptent de jouer le jeu du rapport de force en faveur de DO. Cette interprétation est confirmée : environ un an après la fin des négociations et l'étape de contractualisation, DO arrête le contrat et même la totalité de la relation avec ST2 pour motif de sous-performance importante, et les activités concernées sont réparties entre les autres prestataires concurrents, dont ST1. L'arrêt du contrat et le transfert d'activités sont réalisés dans l'urgence et sans procédure de dissolution de relation (qui n'existe pas), l'expérience de cet événement rare n'est pas analysée. Le chantier prend du retard du fait du manque de performance de ST2, et de la réorganisation engendrée par son départ précipité. Les décisions prises pendant les négociations ont donc engendré une augmentation des coûts et des délais à moyen terme.

L'organisation du site doit rester flexible pour s'adapter aux cycles de production et aux évolutions de l'environnement (réorganisations de l'organigramme du site, révisions de la politique industrielle), mais la stabilité opérationnelle favorise la productivité et la qualité d'un chantier complexe à coordonner marqué par de nombreuses interdépendances et coactivités. C'est finalement l'impératif de flexibilité organisationnelle qui l'emporte sur la stabilité : l'organigramme du site est modifié début 2020, en plein milieu de l'exécution des contrats du deuxième bâtiment de la série, afin d'adhérer au « cycle de vie » du principal programme en cours de construction ; une fois décidé par le directeur du site mi-2017, le projet STG est censé être mis en œuvre douze mois plus tard, ce qui implique de revoir

intégralement la politique industrielle en cours de route, donc de remettre en cause la majeure partie des contrats de sous-traitance en cours d'exécution.

Au niveau relationnel, le personnel DO impliqué dans les relations de sous-traitance peut à la fois tenir un discours orienté partenariat, autonomie et stabilité, et présenter un comportement orienté contrôle des résultats et capture de la valeur créée, suivant une logique implicite d'alternance. Ainsi, auprès des chargés d'affaires et des directions des sous-traitants, les acheteurs tiennent un discours du type « Aidez-nous à réussir les trente prochaines années » lors de comités fournisseurs annuels ou de réunions ponctuelles de gestion de réclamations importantes, mais n'hésitent pas à régulièrement tenir un discours du type « On peut se passer de vous si ça nous chante » à l'issue de suivi de contrats, lorsque les résultats sont en deçà des attentes ou que les négociations ne vont pas dans le sens souhaité par le donneur d'ordre, notamment les RLPs.

La relation entre DO et son client, la direction des programmes, est également dominée par une orientation court terme et correspond à la mise en opposition de deux logiques : une logique comptable portée par les RLP, agissant comme les chefs de projet de la construction des bâtiments navals, ainsi que par la direction montage favorisant un contrôle serré des résultats des sous-traitants via la sous-traitance technique classique ; une logique métier portée par les RTE, experts techniques et en lien direct avec le chantier et les chargés d'affaires des sous-traitants de capacité sur site, par le directeur du site en poste jusqu'à mi-2019, et par la direction coque et structure. La logique métier mise sur le développement de compétence des opérateurs au sens large (un chaudronnier de métier peut tout aussi bien s'occuper des tuyaux très haute précision des bâtiments navals à haute fiabilité d'usage de CN que des structures spécifiques aux réacteurs nucléaires), et sur leur autonomie face à des imprévus ; la logique projet mise sur une hyperspécialisation des activités proche de la logique du travail à la chaîne (un opérateur chargé de s'occuper des tuyaux très haute précision des bâtiments de CN ne sait pas forcément faire autre chose sur le chantier ou chez un autre constructeur).

Une illustration majeure de cette tension entre logiques est la considération du projet STG par les différents acteurs de DO : le projet, basé sur une forte autonomisation et un fort besoin de confiance réciproque des co-contractants, est porté par le directeur du site, mais est réfuté par le RLP de la série de bâtiments navals et non soutenu par la direction montage ; ce projet est annulé peu de temps après la prise de fonction du successeur du directeur du site initiateur du projet, mi-2019 ; malgré un changement de chef de projet fin 2019, c'est dans la direction coque et structure que le projet STMS, sorte de STG à plus petite échelle, émerge ;

en mars 2020, quand les activités coque du projet STMS tombent dans le périmètre d'activités de la direction montage à la suite du changement majeur d'organigramme, les acteurs des deux contractants comprennent que le projet n'aboutira pas.

Plus généralement, bien que la qualité, la sécurité, les coûts et les délais, qui forment les quatre piliers formels et officiels de la performance chez CN soient pris en compte à chaque niveau de l'organisation de DO, il existe une forme de gestion en alternance de ces dimensions. La productivité ou l'efficacité, regroupant les dimensions coûts et délais de la performance, est le principal focus des RLPs : même si les managers de proximité jugent la prestation d'un sous-traitant satisfaisante, les RLPs peuvent la trouver bien en deçà des attentes si elle est associée à un retard sur l'avancement général du chantier ou à une augmentation des coûts liée à la présence d'aléas ou le déclenchement de travaux supplémentaires ; lorsque le directeur général de CN vient sur le site de DO, il met également l'accent sur le besoin de limiter toujours plus l'augmentation des coûts et des délais, y compris ceux liés à la sous-traitance, ce qui ne manque pas de créer un sentiment d'urgence sur ces questions pour l'ensemble du personnel du site. La fiabilité, regroupant les dimensions qualité et sécurité, est présente en permanence mais passe en second et est traitée sur un mode réactif : les RLPs et la direction de DO préfèrent tirer les coûts des prestations de sous-traitance vers le bas au moment des négociations, même si la qualité de prestation en pâtit et que des reprises de travaux réalisés, représentant des coûts et des délais supplémentaires, doivent être mises en œuvre. Par exemple, un tuyau mis en place au moment où il est facilement accessible, qui paraît conforme en termes de montage et de soudure après test de tirs radio, ne passe plus le test de mise sous pression ; il est alors nécessaire de démonter puis de remonter (voire casser puis réparer) ce qui a été ajouté depuis et qui bloque l'accès au tuyau concerné, afin de le réparer. La sécurité sur chantier est une obligation légale et n'est pas mise en défaut face aux attentes de productivité. Cependant, l'impact de la productivité sur la sécurité est visible en termes de risques psychosociaux au sein du personnel hors chantier (ou de bureau) de DO : malgré une vision du plan de charge du site à 30 ans, le focus du client sur l'augmentation des coûts et des délais implique un redoublement d'efforts de la part du personnel présent, sans pour autant décider d'augmenter la masse salariale (dans l'objectif de contenir une augmentation indirecte des coûts). Cela augmente le risque d'épuisement professionnel du personnel. À titre d'exemples, le responsable du projet STG reprend la fonction du chef de projet, mais assure également les fonctions de deux autres postes vacants dans son département, qu'il n'arrive pas à remplacer à la suite de leurs départs ; mi-2019, ce même responsable fait le constat de nombreux arrêts pour épuisement au

sein de sa direction de rattachement ; vers mi 2019, le responsable des achats de prestation de sous-traitance de production part en arrêt pour épuisement et ne revient pas ; mi 2020, le responsable de la direction pilotage en charge du suivi de la politique industrielle part également en arrêt pour plusieurs mois. Ces effets peuvent aussi expliquer le manque d'implication des différentes directions concernées dans le projet STG, sans pour autant être réticentes à ce projet : dans un contexte marqué par le manque de personnel pour les activités de court terme, routinières comme imprévues, peu de managers acceptent de se départir d'une partie de leur personnel pour contribuer à un projet qui n'apporte un gain qu'à moyen voire long terme.

L'ensemble de ces tensions concerne au moins partiellement la direction de DO. Dans le paragraphe suivant, nous abordons les enjeux et la stratégie développés par la direction, afin de comprendre quelles tensions sont prises en compte dans la stratégie du site concernant la sous-traitance de production.

3.2.2 La stratégie de sous-traitance de production traite l'ensemble des tensions identifiées, mais insuffisamment pour favoriser sa mise en œuvre

Durant la période couverte par notre étude (mai 2019 – janvier 2022), nous identifions des enjeux stratégiques récurrents. Il s'agit principalement pour la direction de DO de prendre en compte l'apport d'un carnet de commandes rempli pour les trente prochaines années (succession de programmes de séries de bâtiments navals à haute fiabilité d'usage), une accumulation de retards et coûts supplémentaires dans la production en cours de la série de bâtiments, et une limitation en termes de recrutement interne et externe : le bassin d'emploi du site, peu développé, est limitant pour les recrutements internes ; le nombre de prestataires qualifiés ou qualifiables pour réaliser une sous-traitance sur site est également restreint, d'autant plus que les clients industriels présents sur la presqu'île font appel aux mêmes prestataires (concurrence entre clients).

Les principaux enjeux reviennent à augmenter les capacités de production du site (internes comme externes) à court et long termes, tout en maintenant la fiabilité de production, mais avec des ressources limitées. La piste principale retenue par la direction de DO est de transformer ce site de production artisanale de pointe (situation historique) à un site de production industrielle de pointe, sans ralentir le programme de production du moment. En effet, la production en série est récente pour DO, qui a historiquement l'habitude de produire des prototypes, même les uns à la suite des autres : le programme de construction actuel (et

les suivants) concerne la production d'un modèle identique en plusieurs exemplaires, tandis que les programmes précédents concernaient la production de plusieurs bâtiments différents : la structure restait la même pour chaque bâtiment, mais les spécifications évoluaient grandement d'une itération à l'autre (d'où le choix du terme de prototype : chaque élément d'une série était unique).

« Nous avons besoin d'un soutien de la part des sous-traitants pour les trente prochaines années [...] Il s'agit d'optimiser les ressources internes et externes pour améliorer les capacités de production, en recherchant des économies d'échelle de type industriel, par rapport à un modèle en vigueur chez [CN] plutôt artisanal. Notre modèle c'est la production aéronautique modulaire de Boeing ou Airbus. »

Responsable de département Industrialisation/Méthodes/Offres & Stratégie, Direction pilotage, Mai 2019

Ce changement majeur permet à DO de développer une politique industrielle modulaire, qui consiste à prévoir pour l'ensemble d'une série la répartition des ressources internes et externes par modules (ou secteurs) et par activités (isolation, tuyauterie, mécanique, etc). Cette politique, associée à une gestion contractuelle ou adversariale des relations de sous-traitance, contribue à développer une grande flexibilité d'organisation pour le donneur d'ordres, d'un bâtiment à un autre, via des arbitrages entre mobilisation de ressources internes à DO, internes à CN (échange de personnel avec d'autres sites), et externes (sous-traitants de capacité).

La déclinaison de ces enjeux au niveau de la sous-traitance sur site se traduit sous forme d'une orientation stratégique tournée vers le partenariat avec les sous-traitants, marquée par des relations coopératives (confiance réciproque) avec des sous-traitants autonomes et fiables. La mise en œuvre de cette orientation, décidée en 2017 puis réaffirmée en 2021, doit permettre de réduire le nombre de sous-traitants et le nombre de changements de la politique industrielle (i.e. la répartition des ressources internes et externes pour réaliser les modules de chaque bâtiment d'un programme de construction). Les relations coopératives formées doivent donc permettre à DO de sortir d'un schéma de relations concurrentielles avec ses sous-traitants, adapté à de la sous-traitance purement technique, pour pouvoir mettre en œuvre des sous-traitances à périmètre fonctionnel élargi. Les modèles d'organisation industrielle que la direction de DO souhaite appliquer sont ceux des Chantiers de l'Atlantique ou d'Airbus, dont le système de production intègre des sous-traitants de rang 1, assurant le rôle de pivot-systémier entre le donneur d'ordres et des sous-traitants de rang 2.

Il apparaît alors que l'ensemble des tensions abordées dans le paragraphe précédent sont prises en compte au niveau stratégique, mais nécessitent un traitement constructif⁴². Or ce n'est pas ce que nous observons. Nous nous tournons vers les styles de management mobilisés sur le site DO pour apporter des éléments de compréhension complémentaires.

3.2.3 Dans un contexte général de management délégitif et de jeux d'acteurs, seuls les managers-stratèges mobilisent une posture de subsidiarité

Dans ce paragraphe, nous montrons que les managers du site DO mobilisent un style managérial de style délégitif par défaut, i.e. dans la plupart des situations. Cette posture induit un faible niveau d'intervention du supérieur hiérarchique en cas de besoin du subordonné, qu'il s'agisse d'un problème technique à résoudre ou d'un conflit avec un autre acteur de même niveau hiérarchique. Les conflits entre acteurs sont peu régulés par une autorité hiérarchique, ce qui favorise le développement de jeux d'acteurs à tous les niveaux de la ligne managériale. Ce style managérial est éloigné de la posture de subsidiarité managériale, voire y est opposé sur le continuum de l'exercice de l'autorité. Si le contexte managérial ainsi généré est favorable aux jeux de pouvoir, il est également favorable au développement de l'activité des managers-stratèges du fait de l'autonomie accordée à chacun. Ce sont ces managers qui mobilisent la subsidiarité managériale à leur niveau, afin de faire avancer les initiatives allant dans le sens de la mise en œuvre des orientations stratégiques énoncées.

Sur le site DO, les managers ont tendance à développer des relations de type adversarial avec leurs subordonnés : une fois une activité ou un projet assigné à un subordonné, le manager ne s'en intéresse plus jusqu'au moment de vérifier le résultat ou l'avancement ; pour autant, le manager n'entend pas les demandes d'aide de son subordonné, du moins n'y répond pas, rappelant ainsi que c'est le subordonné qui a désormais la responsabilité de l'activité à réaliser et que c'est à lui de se débrouiller. Ainsi le responsable hiérarchique du responsable du projet STG ne donne pas de réponse aux demandes concernant les questions bloquant l'avancement de la définition du périmètre du projet. Autre exemple : après réorganisation de la direction montage fin 2019, le département 2PI devient un service

⁴² Les stratégies constructives cherchent à entretenir voire transcender les tensions dans le cas de paradoxes, ou à les transformer dans le cas de conflits, afin « de tirer parti de leurs capacités à entretenir la dynamique des organisations » (Guedri et al. 2014, p. 16). La stratégie de transcendance des paradoxes et la résolution des conflits par intégration (plutôt que par domination ou négociation) sont proches, et cherchent à générer une synthèse en transformant les contradictions en un élément nouveau (Guedri et al. 2014). Cette synthèse peut ensuite potentiellement générer de nouvelles contradictions au sein de l'organisation. Ces réponses constructives, orientées vers la recherche d'effets positifs des tensions, « sont à la fois rares et plus exigeantes » (Grimand et al. 2018, p. 73), et « requièrent une forte attention et une gestion prudente » (Guedri et al. 2014, p. 25).

transverse : son responsable n'est plus directement rattaché au directeur de l'entité, mais au responsable du département des services transverses, soit à un échelon hiérarchique inférieur. À la suite de l'excellente appréciation du département 2PI en interne à DO, ce nouveau responsable considère que le service 2PI est correctement constitué et autonome. Il ne donne alors que rarement suite aux demandes spécifiques du responsable du service. Il faudra plusieurs mois d'explications du responsable du service 2PI à ses supérieurs hiérarchiques pour que la communication fonctionne à nouveau dans le sens ascendant, et que le dialogue vertical soit rétabli.

Le tutoiement est de rigueur, et facilite l'expression de points de vue divergents, de problèmes ou de sources d'insatisfactions, ce qui génère régulièrement des conflits. Pour autant, la plupart de ces conflits restent à l'état de monologues, dans le sens où ils n'aboutissent pas à une solution constructive, mais sont marqués par la domination d'un des protagonistes : le manager dans le cas d'un conflit manager-subordonné, celui qui a le plus de ressources utiles dans les jeux de pouvoir impliquant deux acteurs sans lien hiérarchique. Ces conflits peuvent également aboutir à un accord sur un *status quo* temporaire, lorsque le rapport de force est plus équilibré. Il arrive par exemple que les directeurs d'entités de production du site forment une coalition contre le RLP, lorsque ce dernier cherche à imposer des directives demandées par le client qui vont à l'encontre des intérêts de la production, comme une réduction des financements internes. De temps en temps, les deux groupes d'acteurs sont alignés, entre autres quand le client et les entités de production cherchent à réduire les coûts et les délais de production par le biais des sous-traitants. À ce moment, certains directeurs comme celui des achats ou celui de la qualité préviennent des problèmes que ce type de décision peut générer, mais sont peu écoutés en comité de direction : ils n'ont pas le même poids que les directeurs de production ou les RLPs en termes d'impact sur la production, et la plupart sont rattachés hiérarchiquement à une autre direction du groupe, plutôt qu'au directeur du site.

Ainsi le comité de direction du site est marqué par une forte politisation des décisions : les dirigeants qui dominent le plus souvent les conflits sont ceux qui possèdent les ressources les plus utiles, à savoir les RLPs via leur rôle de liaison principale avec le client, puis les directeurs d'entités de production (direction montage, direction coque et structure, direction équipements et études) via le volume de personnel géré, le volume de coûts liés aux programmes de construction de bâtiments navals, et à l'importance des activités de production sur le chemin critique des programmes.

De nombreux managers intermédiaires considèrent que les directeurs du site sont peu réceptifs à leurs demandes ou propositions. Certains managers intermédiaires trouvent que la direction est « molle », dans le sens où ils finissent par éviter d'aborder trop souvent en comité de direction des sujets qui « grattent » les directeurs. D'autres considèrent que les directeurs du site sont des « mous du genou » qui ne s'intéressent qu'à eux-mêmes et ne pratiquent qu'un management aux chiffres qui correspondent à leurs objectifs annuels. Sous réserve de pouvoir vérifier ces assertions par entretien avec les directeurs du site ou observation de leurs activités, nous relevons cependant des indices allant dans ce sens : les directeurs de directions de production décident et mettent en œuvre une réorganisation de leurs équipes sans communication ni préparation préalables ; lorsqu'un manager intermédiaire lance un projet de mise en œuvre d'un nouveau dispositif de pilotage des relations de sous-traitance, il n'est pas appuyé par sa hiérarchie en termes de moyens et sait qu'il doit se débrouiller avec les moyens à sa disposition uniquement. Cette logique de fonctionnement se retrouve également dans les discours en interne en direction des sous-traitants : en session de restitution de nos travaux, alors que les managers intermédiaires présents viennent de rappeler qu'ils cherchent à développer des relations partenariales avec leurs sous-traitants, l'un des managers rappelle que les sous-traitants n'ont pas leur mot à dire sur les propositions de modification de gestion des contrats. Les sous-traitants peuvent proposer des solutions pour s'adapter aux modifications, mais pas les remettre en question une fois annoncées par le personnel de DO. Un manager résume ainsi la situation lors d'une restitution des travaux de recherche : « partenaires, mais pas trop ».

À un autre niveau, le responsable du bureau de sous-traitance de la direction coque et structure éprouve des difficultés à faire évoluer les pratiques au sein de son département, voire à faire faire le travail demandé par ses salariés : ces derniers sont pour la plupart arrivés dans le département bien avant ce responsable, et connaissent très bien le directeur de l'entité (responsable hiérarchique du responsable du bureau de sous-traitance). Ainsi, dès qu'une demande de leur responsable hiérarchique ne leur convient pas, ils en réfèrent au directeur ; ce dernier leur donne généralement raison, ce qui sape la légitimité du responsable du bureau et réduit ses capacités à réaliser son travail. Il en va de même avec les sous-traitants : dès que l'un d'eux n'est pas d'accord avec une demande ou une contrainte émise par le responsable du bureau, il en réfère au directeur de l'entité. Ce dernier prend alors la place de son subordonné,

en traitant directement des problèmes rencontrés avec les sous-traitants. Nous retrouvons ici le cas d'un manque de subsidiarité managériale de la part du directeur concerné⁴³.

L'ensemble de ces éléments fait apparaître un style de management général de type délégitif, laissant une grande autonomie à chaque subordonné. Pourtant, la confiance requise du manager envers son subordonné n'est pas au RDV : si un directeur n'est pas satisfait des résultats d'un de ses managers, il va soit le sanctionner, soit gérer à sa place l'activité source d'inquiétude. Le manque de communication verticale induit par ce style de management contribue à la fois à favoriser la mise en œuvre rapide mais non concertée de réorganisations internes (flexibilité vs stabilité organisationnelle), à favoriser la gestion de problématiques d'urgence à court terme au détriment de sujets prioritaires sur le long terme, à multiplier les outils de gestion et de contrôle sans pour autant consulter les acteurs concernés, et à favoriser l'épuisement professionnel de chacun : le manager a tendance à s'épuiser à faire de l'ingérence lorsqu'il n'est pas rassuré, et le subordonné a tendance à s'épuiser à chercher des solutions à des problèmes qu'il ne peut pas résoudre à son niveau.

Cependant, ce style de management et cette forte politisation des décisions permettent de désentraver le travail des managers-stratèges. Ainsi le responsable du département 2PI doit en partie le succès de sa mise en place à deux éléments majeurs. Tout d'abord ce dernier a rapidement compris qu'il ne fallait pas attendre de retour ou d'aide de son supérieur hiérarchique en cas de besoin, et a donc déployé des compétences politiques pour négocier avec ses différents interlocuteurs, internes comme externes, les ressources dont il avait besoin et les règles à appliquer pour développer et déployer son système de pilotage. Ensuite, le système de pilotage lui-même est basé sur une gouvernance spécifique : chaque acteur doit remonter au niveau hiérarchique supérieur les problèmes « insolubles à son niveau » et les solutions déjà testées ou envisagées ; pour cela, le responsable du département considère que chaque acteur de la chaîne d'autorité remontant jusqu'à lui est responsable dans le périmètre d'activités dont il a la charge. Les outils de gestion mis en place ont ainsi à la fois un objectif de contrôle de l'activité et d'auto-évaluation pour s'améliorer. En somme, le système de gouvernance mis en place correspond au principe de subsidiarité, tout en s'intégrant dans la logique générale de responsabilisation et contrôle liée au style managérial délégitif par défaut. Autre exemple : le directeur adjoint de la direction coque et structure est en poste depuis plusieurs années, et n'est pas toujours d'accord avec le directeur de l'entité. Ainsi lorsqu'il

⁴³ Dans le sens où le directeur entrave le cours d'action de son subordonné, en agissant à sa place, ce qui revient à lui refuser l'accès à certaines ressources pertinentes comme certaines informations rapportées par les sous-traitants ou l'autorité liée à sa position hiérarchique dans l'organigramme.

décide de récupérer l'idée du projet STG récemment annulé pour lancer un projet STMS, il en parle peu au directeur et agit de son côté. Il parvient à mobiliser aussi bien les acteurs de la direction que des experts d'autres directions (qualité, achats, logistique, etc) autour de l'équipe projet formée avec le sous-traitant ST1. Cela permet de créer dès le début du projet STMS une bonne dynamique. Celle-ci commence à s'essouffler quelques mois plus tard, lors le directeur adjoint accepte un poste sur un autre site : il faut quelques semaines au directeur adjoint remplaçant et au directeur pour s'appropriier le projet, y voir un intérêt suffisant pour le poursuivre, puis y consacrer suffisamment d'efforts pour le faire avancer.

Le style managérial déléгатif dominant permet aux managers stratèges de faire advenir les orientations stratégiques établies, mais contribue à maintenir une focalisation sur le court terme au détriment du long terme. Cela fragilise les effets obtenus par les stratèges dès qu'ils ne sont plus en poste (à la suite d'un arrêt prolongé, un départ à la retraite, ou un changement de poste), et contribue à générer un traitement défensif, de court terme, des tensions traversant le site DO. Le paragraphe suivant présente une synthèse des résultats abordés dans cette section. Plus globalement, les résultats présentés dans ce paragraphe soulignent que les relations de pouvoir, non seulement au niveau inter- mais également au niveau intra-organisationnel, sont au cœur de la question du pilotage des relations de sous-traitance.

3.2.4 Synthèse : Une orientation stratégique de coopération avec les sous-traitants dans un contexte managérial peu favorable au dialogue

À l'issue de l'étude du contexte organisationnel de DO, il apparaît que le travail de planification stratégique réalisé par le comité de direction prend en compte l'ensemble des tensions traversant l'organisation. L'orientation stratégique qui consiste à développer des relations partenariales avec les sous-traitants est censée répondre au besoin d'adresser les problématiques à long terme et d'assurer une plus grande stabilité organisationnelle, ce qui aurait pour effet de maintenir les standards de fiabilité tout en répondant à moyen terme aux exigences d'efficience, de contrôle et de productivité du client. Il est donc nécessaire pour la direction DO de négocier avec le client une baisse d'atteinte des exigences à court terme. Cependant, les restrictions de croissance rapide de la masse salariale interne comme externe, associées à un style managérial déléгатif dominant et à une forte propension aux jeux de pouvoir hors hiérarchie génèrent les effets suivants : les acteurs les plus puissants, ici les représentants du client du site, tendent à imposer leur vue basée sur des gains à court terme et une logique de standardisation des activités sur le chantier, ce qui ne permet pas au personnel

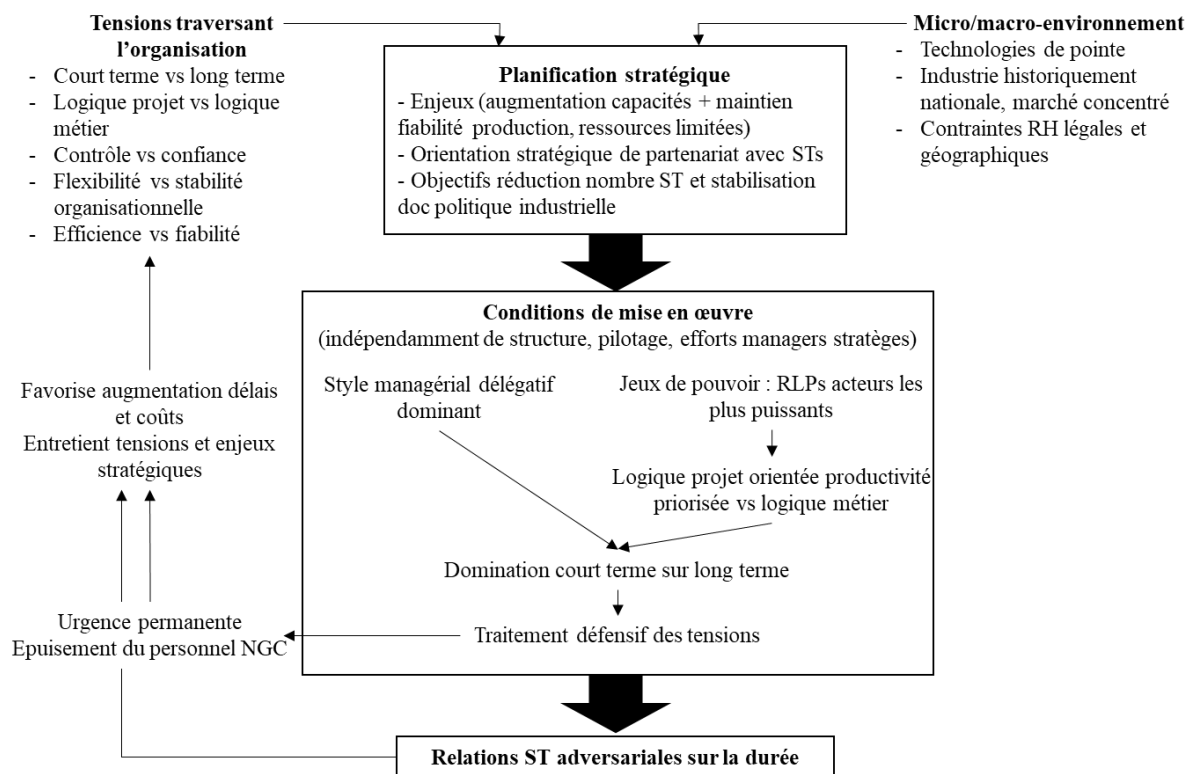
du site, déjà sous effectifs restreints, de répondre aux tensions organisationnelles de manière constructive. Par exemple, lorsque le comité de direction de DO comprend que les négociations contractuelles avec les sous-traitants de capacité sur site pour le troisième bâtiment prennent trop de temps et commencent à générer des retards supplémentaires, ils décident de traiter les revendications communes des sous-traitants afin de contenir l'augmentation des revalorisations des barèmes contractuels : ces demandes, qui consistent finalement à obtenir du donneur d'ordres des éléments qu'il est censé fournir aux prestataires pour qu'ils puissent réaliser les prestations demandées, sont prises en charge via un « plan de transformation » du site de DO. Ce dernier est préparé sur un mode réactif par le comité de direction, et dans un esprit de coopération entre ses membres, éloigné des jeux de pouvoir habituels.

Le manager-stratège du département 2PI met en place à son niveau un système basé sur l'amélioration continue, afin de pouvoir régler au bon niveau les problèmes rencontrés au moment des diverses revues de performance. Ce système fonctionne car il est basé sur un certain niveau de confiance et de contrôle de la part des détenteurs d'autorité, et sur une circulation de l'information verticale, à la fois ascendante et descendante. Cet état est atteint par la mise en œuvre d'une posture de subsidiarité managériale de la part de ce responsable de département et de ses subordonnés. La circulation de l'information pour traiter un problème de valorisation ou d'évaluation spécifique nécessite de retranscrire l'information dans un format adapté au niveau hiérarchique ciblé. Cela implique que chaque « rapporteur » interprète le rapport précédent. Cette approche polyphonique des enquêtes est traitée dans la section 6 du présent chapitre. À l'inverse du cas isolé du département 2PI, le manque de subsidiarité entrave les enquêtes de valuation. Ainsi, certains directeurs du site portent un discours stratégique orienté partenariat avec les sous-traitants, mais prennent des décisions jugées peu fiables par les managers intermédiaires. Ces derniers perçoivent que les décisions prises par les directeurs sont issues de jeux de pouvoir entre eux, et considèrent alors que ces décisions ont peu de légitimité car peu cohérentes avec le discours stratégique et la réalité de terrain perçue. Comme leurs retours sont peu entendus par les directeurs (sujets qui « grattent »), ces managers intermédiaires mettent peu d'efforts pour effectivement mettre en œuvre ces décisions : cela leur permet de montrer à leurs directeurs qu'ils appliquent les consignes, tout en leur permettant de préserver les éléments de fonctionnement intermédiaire ou opérationnel qu'ils jugent indispensables. Par manque de mise en discussion des problématiques liées au travail stratégique le long des lignes hiérarchiques, une dissociation se

met en place entre le pilotage stratégique et le pilotage opérationnel de la production du site. Ce phénomène inclut le pilotage des relations de sous-traitance.

Ainsi quel que soit le dispositif de pilotage des relations de sous-traitance mis en place, ou quels que soient les efforts déployés par des managers stratégiques pour développer des conditions organisationnelles plus favorables, les bases d'une relation de sous-traitance coopérative, comme la confiance et la stabilité organisationnelle, sont difficiles à maintenir. Les relations de sous-traitance restent donc conflictuelles sur la durée. De plus, l'épuisement du personnel de DO pour tenter de faire advenir la stratégie du site dans un contexte managérial défavorable, et l'impossibilité de maintenir des relations de sous-traitance partenariales sur la durée, entretiennent les tensions organisationnelles intégrées dans les enjeux stratégiques du site, notamment en ne permettant pas de freiner l'augmentation des coûts et des délais de construction du programme de bâtiments. Autrement dit, le contexte managérial de DO empêche la mise en œuvre d'une orientation stratégique partenariale avec les sous-traitants. La Figure 13 illustre ce phénomène par un schéma.

Figure 13. Contexte des relations de sous-traitance – focus sur DO



Pour autant, des managers stratégiques arrivent à développer des dispositifs de pilotage permettant de développer et de maintenir (à leur niveau) les bases d'une relation coopérative avec les sous-traitants. La section 5 est dédiée à l'analyse d'un dispositif local mature, celui développé par le responsable du pilotage des relations de sous-traitance de la direction

montage, de 2018 à 2020. Les deux sections suivantes complètent la description préalable des éléments permettant de caractériser un pilotage organisationnel et son dispositif associé : la structure des relations de sous-traitance et le processus de formation de la valeur.

3.3 Les relations de sous-traitance sont constituées de mandats, structurés par des processus de pilotage et de formation de valeur

Un dispositif de pilotage s'insère sur une structure organisationnelle existante, composée d'entités (ou unités d'activités) et de processus les reliant. La particularité des entités constituant les relations de sous-traitance chez DO est que chaque entité est reliée aux autres par une relation d'agence, marquée par un lien d'autorité. Avant d'aborder le dispositif de pilotage de la direction montage, les deux paragraphes suivants décrivent la structure des relations de sous-traitance de production chez DO, indépendamment de la direction technique associée. Le dernier présente le processus de formation de valeur des relations de sous-traitance du côté du donneur d'ordres, faisant le lien entre les processus de pilotage stratégique et opérationnel. Nous montrons notamment que la relation de sous-traitance est composée de relations d'agence liées entre elles par des groupes d'acteurs, tour à tour mandants et mandataires. Nous relevons que pour chaque relation d'agence, marquée par un lien d'autorité, il existe des mandats secondaires inévitables. Ces relations d'agence sont impliquées dans le processus de pilotage de la relation, constitué de deux processus du donneur d'ordres (opérationnel et stratégique) faiblement articulés. Cette faible articulation est peu compatible avec la complexité du processus de formation de valeur.

3.3.1 La relation de sous-traitance est constituée de relations d'autorité connectées par des mandats primaires et secondaires

Chaque relation de sous-traitance est composée de plusieurs relations d'agence intra et inter-organisationnelles, entre des groupes de managers gérant les contrats, et des groupes de subordonnés de ces managers étant en interaction fréquente tout au long de l'exécution de ces contrats.

Les groupes de subordonnés du côté du donneur d'ordres, nommés « équipes de pilotage », sont principalement composés d'un acheteur, d'un RTC, et d'un RTE. Ils sont composés du chargé d'affaires et du chef de chantier du côté du sous-traitant. Il existe une équipe de pilotage pour chaque contrat en cours d'exécution. Dans le cas des contrats entre DO et ST1, les deux contrats liés à la direction montage les groupes de subordonnés sont composés des mêmes personnes, à l'exception du RTE. Ces groupes gèrent les activités strictement liées au contrat, que nous appelons « engagements primaires », ainsi que des activités complémentaires liées à la réalité complexe du chantier et à l'incomplétude du contrat. Ces activités, que nous nommons « engagements secondaires », émergent tout au long

de la vie du contrat. Elles sont décidées sous forme d'actions à l'issue des comités de suivi de contrat mensuels, appelés « cosuiv » (voir section 5 pour plus de précisions).

Les groupes de managers sont composés des directeurs des entités techniques concernées (côté donneur d'ordres comme côté sous-traitant), et du directeur achats du donneur d'ordres et du directeur commercial du sous-traitant. Ils gèrent les activités précédant la signature des contrats (appel d'offre, négociation contractuelle, signature) et suivant leur exécution (lien entre la performance contractuelle et les valeurs d'usage passée et à venir). Pour DO, les valeurs d'usage sont liées au niveau d'avancement de construction du bâtiment naval, et aux discussions internes concernant la révision de la politique industrielle. Ces managers sont donc chargés d'évaluer la valeur de la relation et la valeur d'usage attendue. Ces groupes animent également des réunions occasionnelles en cours d'exécution d'un ou plusieurs contrats ; ces réunions sont mises en place pour traiter les conflits et minimiser voire éviter des réclamations légales. Même si la confiance est endommagée au niveau du chantier, les directeurs renouvellent leurs engagements et annoncent des actions correctives. Si les subordonnés de chaque contractant s'occupent plutôt de gérer la partie technique liée à l'exécution de chaque contrat et à la mise en œuvre de son cahier des charges technique, les managers s'occupent plutôt de gérer la partie liée à la transaction marchande. Cela n'empêche pas les managers d'être impliqués dans le traitement de certaines problématiques d'ordre technique ne pouvant être traitées qu'à leur niveau, ni les subordonnés d'identifier les problématiques d'ordre marchand et les solutions associées en amont de leur traitement par les managers. Ces éléments soulignent le caractère fragmenté et distribué de la relation de sous-traitance, source de complexité de cette relation et de son pilotage.

Comme résumé dans le Tableau 10, les relations de sous-traitance sont ainsi composées de quatre types de relations d'agence ou de mandats : le groupe de managers du donneur d'ordres délègue l'exécution d'activités de construction au groupe de managers du sous-traitant, et délègue hiérarchiquement la supervision de cette exécution à un groupe de subordonnés par contrat ; le groupe de managers du sous-traitant délègue hiérarchiquement l'exécution et le compte-rendu des activités de construction à un groupe de subordonnés par contrat. Chaque relation d'agence est suivie via un rendez-vous de gestion dédié, qu'il soit formel ou informel, planifié et régulier ou ponctuel et occasionnel⁴⁴. Nous verrons dans la

⁴⁴ Ces revues d'activités et de résultats sont nommées « rendez-vous de gestion », en accord avec la terminologie mobilisée par Girin (2016/1995) : Girin suggère que les rendez-vous de gestion constituent la principale modalité de gouvernance des mandats. Il s'agit de revues de performance réunissant les deux parties, construites autour d'indicateurs de performance pertinents. Girin les envisage comme des discussions : le

section 5 de ce chapitre que ces rendez-vous constituent des pratiques de valuation. Le schéma de la Figure 14, représentant les différentes relations d'agence constituant la relation DO-ST1 début 2020, illustre cette composition générique.

Tableau 10. Relations d'agence ou mandats composant une relation de sous-traitance

Mandant (principal)	Mandataire (agent)	Mandat (activité déléguée)	Lien d'autorité
Managers du donneur d'ordres	Managers du sous-traitant	Exécution d'un ou plusieurs contrats	Marchand
Managers du sous-traitant	Subordonnés du sous-traitant	Délégation d'exécution d'un contrat	Hiérarchique
Managers du donneur d'ordres	Subordonnés du donneur d'ordres	Délégation de supervision d'exécution d'un contrat	Hiérarchique
Subordonnés du donneur d'ordres	Subordonnés du sous-traitant	Supervision d'exécution d'un contrat	Technique

Pour chaque relation d'agence, nous pouvons distinguer le mandat primaire, caractérisé par un lien d'autorité particulier, et les mandats secondaires. Le mandat primaire correspond au contrat initial formel entre mandant et mandataire. Il relève du contrat légal pour les prestations de sous-traitance, et de la fiche de poste pour les relations hiérarchiques. Les mandats secondaires correspondent à deux types de demande irréductibles, liées à une inévitable incomplétude des contrats. D'une part, le mandant peut avoir besoin de préciser des éléments du mandat primaire, ou exprimer des demandes complémentaires non prévues initialement, afin de réaliser le mandat primaire. D'autre part, pour réaliser le mandat primaire, le mandataire peut avoir besoin que le mandant réalise certaines activités ; pour cela le mandataire exprime des demandes spécifiques, que le mandant peut accepter de réaliser ou non. Néanmoins, la tenue de ces engagements secondaires par le mandant, devenant ainsi mandataire du mandat secondaire, a des impacts sur l'atteinte des résultats du mandataire sur le mandat primaire, et sur le niveau de coopération et de confiance dans la relation d'agence considérée.

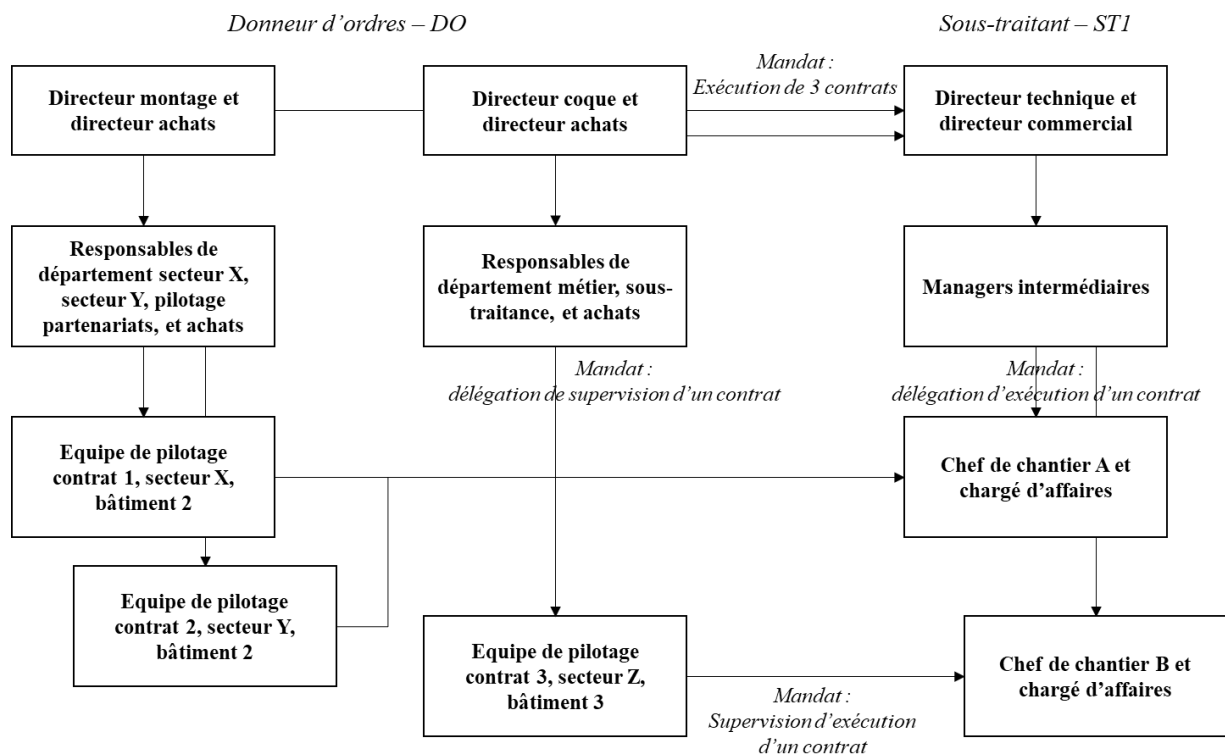
Prenons l'exemple de la relation d'agence entre subordonnées du donneur d'ordres et subordonnés du sous-traitant : le mandat primaire est le contrat de prestation initial, signé par les deux organisations après négociations contractuelles. Les mandats secondaires peuvent consister à demander au prestataire d'utiliser un nouveau formulaire d'écarts contractuels ou toute autre modification apportée aux outils de gestion mobilisés, ou à demander des travaux supplémentaires dans le périmètre du contrat initial, mais non prévus au moment de la

mandant et le mandataire confrontent leur interprétation de la valeur produite et de la valeur estimée en regard de la valeur attendue.

signature du contrat. Les mandats secondaires réciproques peuvent consister pour le prestataire à demander au donneur d'ordres de lui fournir des estimations de plan de charge à six mois au lieu d'un mois, ou de réviser les processus logistiques pour assurer des livraisons complètes de matériel au moment de lancer les gammes de production. Ce dernier point fait l'objet de tentatives de traitement par l'équipe de pilotage opérationnel d'un contrat DO-ST1, mais sans succès. L'équipe de pilotage remonte alors ce problème régulièrement à sa hiérarchie, mais sans action en retour. Au bout de quelques mois, les équipes opérationnelles du donneur d'ordres et du sous-traitant sont lassées de ne pas trouver de solution à ce problème qui gêne sensiblement la bonne exécution du contrat de sous-traitance et la performance des deux équipes. La confiance et la coopération entre les deux équipes opérationnelles restent bonnes, mais elles se dégradent envers la capacité de la hiérarchie de DO à réagir. Ce n'est que quelques mois plus tard, à l'occasion d'un « plan de transformation » décidé par le comité de direction de DO, que le problème de logistique est traité. Un acheteur de DO note que de nombreux acteurs côté managers ou subordonnés des sous-traitants saluent cette initiative. L'acheteur rajoute que cela permet de lever de nombreuses contraintes empêchant les sous-traitants de réaliser les travaux strictement demandés dans les contrats légaux, mais pas plus. La confiance et la coopération des équipes opérationnelles du donneur d'ordres et du sous-traitant sont partiellement restaurées. Dans ce cas précis, le mandat secondaire réciproque, issu d'un problème à régler, est passé de la relation technique entre donneur d'ordres et sous-traitant à la relation hiérarchique du côté du donneur d'ordres, et s'est transformé : de demande spécifique émanant de plusieurs acteurs opérationnels, le mandat secondaire est devenu une initiative de changement au niveau de l'organisation du donneur d'ordres.

Le schéma Figure 14 illustre ainsi la complexité des relations de mandat constituant la relation DO-ST1 à un instant T. Cette hétérogénéité des acteurs qui composent ces relations de mandat est source de pluralité de points de vue pour valoriser ou évaluer la valeur générée par la relation. La description de la structure de la relation de sous-traitance par mandats reliés permet ainsi de comprendre une partie des phénomènes observés dans la présentation narrative du cas DO-ST1 (cf. section 1 du présent chapitre). Nous faisons ici référence au décalage temporel entre les difficultés de conduite des enquêtes de valuation exploratoire ou les actions liées à un contrat et les caractéristiques globales de la relation, notamment le niveau de coopération inter-organisationnel. Ce dernier élément représente à la fois un objectif et une base nécessaire pour développer des relations d'affaires partenariales.

Figure 14. Relations d'agence constituant la relation DO-ST1 début 2020



3.3.2 Le pilotage des relations de sous-traitance est composé d'un double processus stratégique et opérationnel, faiblement articulé

Bien que nous considérons le pilotage comme une démarche de management reliant en permanence stratégie et opérations, nous observons chez DO une séparation entre les deux, avec l'existence d'un processus de pilotage stratégique et un processus de pilotage opérationnel des relations de sous-traitance.

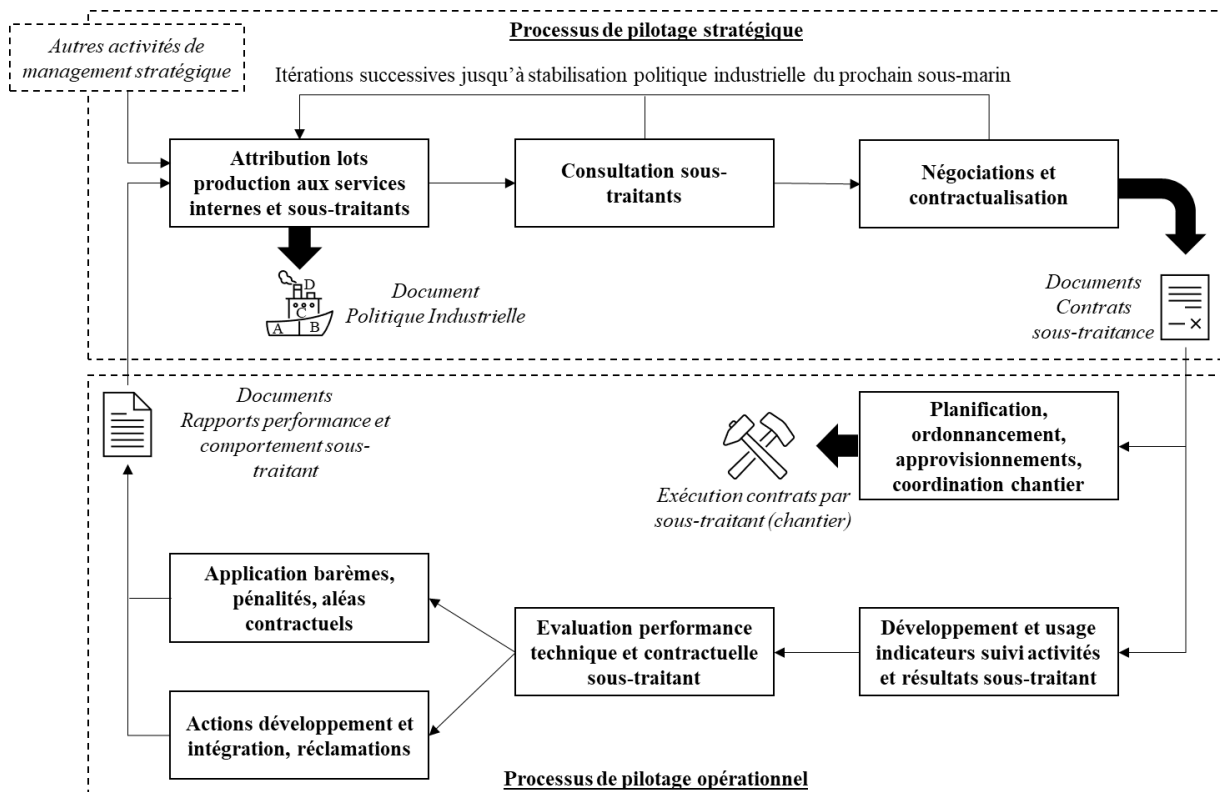
Le processus de pilotage stratégique aboutit à la répartition des sous-traitants par lots de modules de construction. Il se déroule autour de la formulation et la révision d'un document de planification appelé Politique industrielle. Au départ, cette répartition est conçue par le comité de direction de DO, elle correspond à une valeur souhaitée dans l'absolu. Cette activité est réalisée en fonction des informations disponibles (par les résultats du cycle contractuel précédent) et de celles que chaque décideur choisit de prendre en compte. Puis les appels d'offres sont lancés, et les consultations sont mises en place, à la fois avec les sous-traitants envisagés initialement et avec leurs challengers. À l'issue de ces consultations, gérées par la direction achats, la politique industrielle est revue. Puis les négociations sont mises en œuvre avec les sous-traitants retenus à l'issue des consultations. Après chaque cycle de négociations, également géré par la direction achats, la politique industrielle est révisée. Si

un désaccord persiste entre le donneur d'ordres et le potentiel prestataire, les consultations sont relancées. Une fois la totalité des négociations terminée, les contrats sont signés et la politique industrielle stabilisée est ainsi finalisée, pour la durée des contrats (soit de un à deux ans). En termes de valeur, la politique industrielle finale correspond à la valeur d'usage attendue par DO, et les contrats signés correspondent aux valeurs d'échange attendues par DO et ses sous-traitants. Le processus stratégique correspond finalement au flux de décisions et d'actions destiné à établir des objectifs en fonction des résultats passés, et à prévoir les moyens afin d'atteindre ces objectifs.

Le processus de pilotage opérationnel des relations de sous-traitance vise principalement à aligner la performance réelle (valeur effective, après valorisation et évaluation) sur la valeur attendue, contrat par contrat. Il s'agit donc des flux de décision et d'action destinés à aligner les résultats sur les objectifs, avec les moyens prévus. La principale difficulté du pilotage opérationnel réside dans les incertitudes liées à la complexité réelle au chantier : il est nécessaire de prendre en compte la coactivité des différentes équipes métier, l'autonomie légale des opérateurs des sous-traitants (notamment l'interdiction de toute ingérence directe du personnel du donneur d'ordres avec une autre personne que le chargé d'affaires d'un sous-traitant), les fluctuations des données d'entrées et des ordres de priorité, des reprises pour défaut qualité, de l'évolution du comportement plus ou moins coopératif des équipes du donneur d'ordres et du sous-traitant, les difficultés d'accès à certaines parties du chantier, et de la fluctuation (*turn-over*) des intérimaires recrutés par le donneur d'ordres ou le sous-traitant. L'ensemble de ces flux est informé par des indicateurs de suivi des résultats de prestation et des activités du prestataire et du donneur d'ordre. Ces éléments sont comparés avec les objectifs inscrits dans les cahiers des charges techniques et les contrats de prestation. L'équipe de pilotage de DO et l'équipe de suivi de contrat du sous-traitant comparent leur évaluation de la performance technique et contractuelle de la prestation. À l'issue de cette comparaison, l'équipe du donneur d'ordres décide des actions de développement et d'intégration, et de l'application des contreparties financières à la prestation réalisée, suivant ce qui est spécifié au contrat : barèmes par acte, pénalités, aléas et travaux supplémentaires. Si des problèmes persistent au niveau du pilotage des contrats, le donneur d'ordres ou le sous-traitant émettent une réclamation financière, traitée entre directions. Il s'agit d'actions ponctuelles, qui ne sont pas intégrées dans les processus, mais prises en compte dans les discussions stratégiques liées à la définition et la révision de la politique industrielle (pilotage stratégique).

L'articulation entre les deux processus se fait alors de deux manières. De manière routinière, les points de jonction permanents entre les processus sont les documents issus de chacun d'eux : les contrats de sous-traitance d'une part, et les rapports de performance et de comportement du sous-traitant d'autre part. Autrement, l'articulation est réalisée via des initiatives ponctuelles décidées par des membres du comité de direction, comme le plan de transformation pour répondre à certaines demandes répétées des sous-traitants de production, ou la décision initiale de lancer le projet STG. Nous notons cependant que dans le cas du dispositif déployé par le responsable du département 2PI, l'articulation entre les processus opérationnel et stratégique est réalisée par le responsable de département lui-même : il participe activement aux revues performance et d'activités de la direction montage, en mobilisant dans les discussions les contrats de sous-traitance en cours d'exécution et en restituant oralement les points importants (pour le directeur, membre du comité de direction du site) des rapports de suivi d'exécution des contrats. Ce dernier élément est détaillé dans la section suivante, focalisée sur le dispositif de pilotage déployé au sein du département 2PI.

Figure 15. Processus de pilotage des relations de sous-traitance chez DO



La Figure 15 représente ce double processus de pilotage, constituant ainsi le processus général de pilotage des relations de sous-traitance. Finalement les mandats primaires des relations de sous-traitance (contrats de prestation à exécuter) sont des produits du pilotage

stratégique, et les mandats secondaires apparaissent au cours du pilotage opérationnel, destiné à suivre la réalisation des contrats. Lors de ce processus opérationnel, des actions de développement ou d'intégration peuvent être décidées et mises en place. Par action de développement, nous entendons toute action qui contribue à renforcer la capacité du sous-traitant à réaliser une prestation contractualisée, soit un mandat primaire. Cela peut consister en des aides techniques comme le recours à des formations proposées par une école interne à DO, ou en de nouveaux outils numériques de gestion de production et d'ordonnancement. Les actions d'intégration⁴⁵ consistent à améliorer la coordination et la coopération en dehors des opérations purement techniques sur le chantier, comme la participation systématique des chefs de chantier et chargés d'affaires à des réunions de coordination de chantier internes à DO.

Nous avons établi dans le chapitre de revue de littérature (cf. section 3, paragraphe 2 dudit chapitre) que les unités d'activité qui composent une relation et les processus qui les relient doivent être articulés avec le processus de formation de valeur de la relation. Le paragraphe suivant fait un focus sur le processus de formation de valeur des relations de sous-traitance pour DO. Nous conservons la perspective issue du présent paragraphe, en indiquant comment ce processus de formation de valeur s'inscrit dans les processus stratégique et opérationnel spécifiés ci-avant.

3.3.3 La complexité du processus de formation de la valeur nécessite d'articuler les processus de pilotage opérationnel et stratégique des relations de sous-traitance

3.3.3.1 Au niveau du processus de pilotage stratégique : élaboration de la politique industrielle

DO attend de ses relations de sous-traitance qu'elles contribuent à la performance de la construction de la totalité des bâtiments et des programmes associés, actuels et à venir (valeur d'usage). Il faut ici comprendre la performance sur l'ensemble de ses dimensions : qualité, coûts et productivité, délais, sécurité, innovation, etc. Ces attentes sont matérialisées dans le document de politique industrielle, édité au début de la construction de chaque série de bâtiments navals, et révisée au début de la construction de chaque bâtiment de la série (valeur d'usage actualisée), en fonction de l'expérience de DO avec chaque sous-traitant (valeur d'usage vécue). Une fois que la politique industrielle est éditée, elle est ensuite mise à jour tout au long du processus achat (consultations, négociations, contractualisations), jusqu'à

⁴⁵ Le niveau d'intégration augmente conjointement avec le niveau de coopération de la relation (état transactionnel, transitionnel, puis partenarial), cf. section 1 du présent chapitre.

la signature des contrats. Chaque contrat signé constitue la matérialisation d'engagements préalablement négociés (valeur d'échange attendue).

Les projets de sous-traitance ad hoc, comme le projet STG ou le projet STMS avec ST1, constituent des épisodes périphériques du processus de formation de valeur : ils peuvent intégrer la politique industrielle une fois que leur périmètre d'activités est spécifié et validé. Cependant, indépendamment de leur déploiement, de tels épisodes stratégiques peuvent interférer avec l'exécution de la politique industrielle en cours, comme des transactions alternatives ou expérimentales. Par exemple, le projet STG amène à concevoir un test dans la direction coque et structure, ce qui implique d'attribuer à ST1 un périmètre du bâtiment qui a été accordé à un autre sous-traitant via la politique industrielle.

3.3.3.2 Au niveau du processus de pilotage opérationnel : mise en œuvre de la politique industrielle au travers de l'exécution des contrats et leur suivi

Chaque contrat signé, intégrant un cahier des charges technique, sert de plan pour les activités et résultats des opérateurs du sous-traitant (performance de la prestation, valeur d'échange réalisée), et les interactions entre les employés du donneur d'ordres et du sous-traitant (évaluation de la performance, valeur d'échange vécue vs réalisée et attendue). Les évaluations de performance peuvent varier, qu'elles soient basées sur des impressions personnelles ou des outils d'évaluation qualitatifs ou quantitatifs approuvés en amont, ce qui peut générer des conflits. Par exemple, dans le cadre d'une revue de performance mensuelle (cosuiv) d'un contrat de prestation entre DO et ST1 : en s'appuyant sur les mesures quantitatives d'évaluation, le RTE félicite le chef de chantier pour le niveau de qualité et de productivité réalisé par les équipes de ST1 ; ce dernier évalue que la performance de ses équipes est correcte, mais qu'ils seraient capables de faire mieux avec les éléments dont ils disposent. De plus, une même valeur peut être évaluée par différentes personnes, dans différentes instances : une équipe de pilotage DO de contrat ST1 considère que le prestataire arrive à répondre à peu près à la demande implicite de nombre d'ETP en fonction des besoins sur le chantier, alors que ceux-ci peuvent fortement varier d'un mois à l'autre, et sans pouvoir les prévoir au-delà de cinq semaines ; cette équipe est ainsi satisfaite de ST1 au niveau de la relation, bien que les délais ne puissent pas toujours être tenus du fait de cette incertitude à la fois sur le plan de charge et sur la réponse apportée par le prestataire en termes d'ETP. Cependant, à l'occasion d'une revue de performance interne, un des responsables hiérarchiques de cette équipe de pilotage opérationnelle considère que ST1 ne joue pas le jeu,

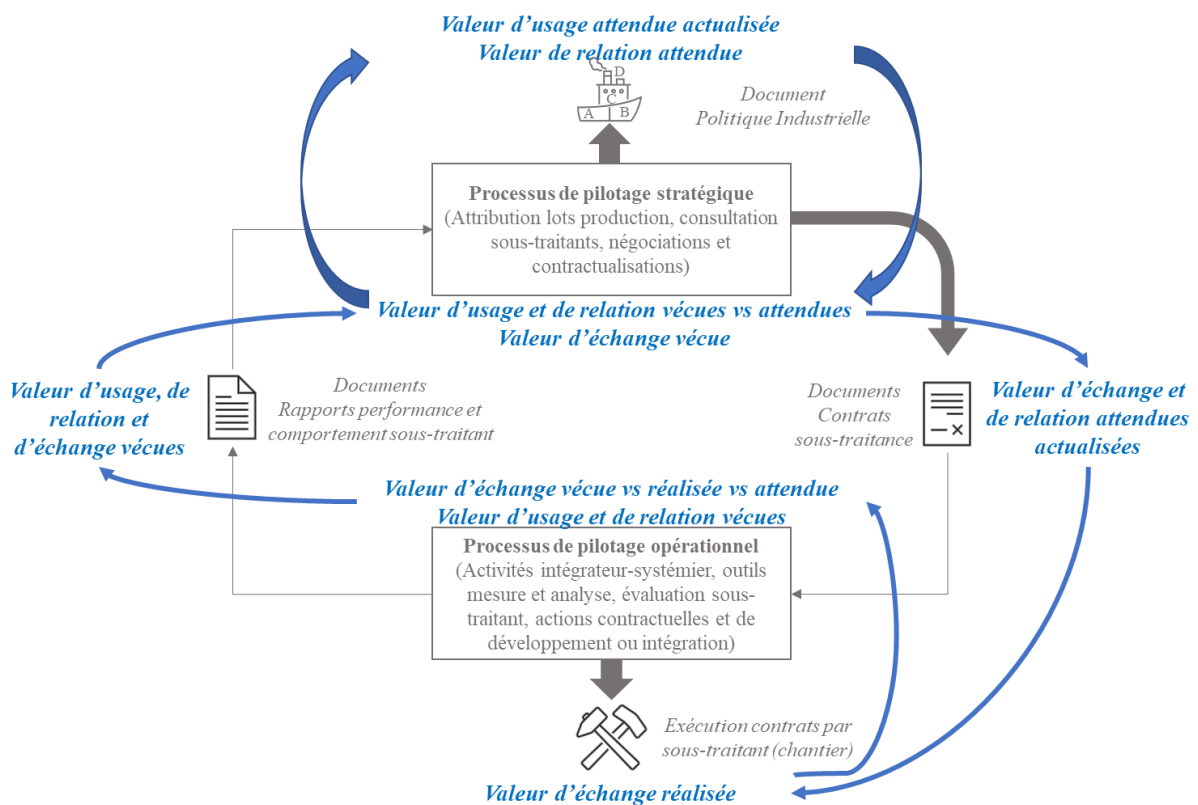
et n'est pas assez performant (faible valeur de la relation et valeur d'échange vécues) du fait de son incapacité à répondre à une demande implicite fluctuante et incertaine en ETP. Cette insatisfaction est liée au fait que le responsable hiérarchique met en lien cette évaluation avec l'avancement général du chantier (valeur d'usage vécue) et les conditions de prestation signées au contrat (valeur d'échange attendue). Dans cette évaluation, le responsable hiérarchique n'a pas pris en compte au même niveau d'autres paramètres comme la difficulté pour le prestataire de garder en attente du personnel alors que le paiement de la prestation est au forfait (basé sur le nombre de repères de production réalisés).

Plus spécifiquement, en cas de conflit, les deux équipes communiquent pour identifier les actions pertinentes correspondantes, comme une investigation plus poussée, des clarifications contractuelles ou techniques, un ajustement des outils de suivi, une évolution des méthodes de paiement ou de mesure, voire des réclamations légales. Toutes ces actions ou décisions induites par une évaluation constituent des engagements secondaires, que chaque partie peut être amenée à prendre (actualisation de la valeur d'échange attendue). Ces engagements doivent ensuite être honorés et évalués par les deux équipes.

Nous illustrons la complexité du processus de formation de valeur de la relation DO-ST1 dans la Figure 16, à partir du modèle de processus de formation de valeur des relations inter-organisationnelles : un même objet de référence de valeur (échange, relation, usage) peut être abordé dans les sphères indépendante (points d'interaction internes) et jointe (points d'interaction inter-organisationnels), à différents niveaux de l'organisation ; différents objets de référence peuvent être traités au même moment, durant la même revue de performance (cf. exemple de la revue de performance interne ci-avant). Une valeur assignée à un objet de référence à l'issue d'une revue de performance est considérée comme un fait dans la revue de performance suivante, et n'est pas systématiquement réévaluée, surtout lorsque l'on passe du niveau opérationnel au niveau stratégique. Le processus de formation de valeur représenté en Figure 16 intègre donc les différents objets et états de la valeur dans les processus de pilotage identifiés dans la section précédente. À chaque « ligne » du schéma correspond un type de mandat des relations de sous-traitance abordé dans le premier paragraphe de cette section : le processus de pilotage stratégique correspond aux mandats d'exécution de contrats (incluant l'ajustement de périmètres de contrats et projets ad hoc de type STG ou STMS) ; les documents-clés de pilotage (contrats et rapports d'exécution et de comportement) correspondent aux mandats de délégation de supervision d'exécution de contrats ; le processus de pilotage opérationnel correspond aux mandats de supervision d'exécution de contrats ; enfin l'exécution des contrats par les sous-traitants sur le chantier correspond aux

mandats de délégation d'exécution des contrats. Le processus de formation de valeur suit une dynamique liée à celle des processus stratégique et opérationnel, mais reste complexe : les valeurs d'usage, d'échange et de relation sont traités à plusieurs niveaux du processus de pilotage, par différents groupes d'acteurs en fonction des mandats impliqués. Ainsi, la valeur d'usage est principalement traitée et formée le long des lignes managériales du donneur d'ordre, à l'occasion des revues d'avancement et de performance du chantier et de son organisation spatiale, humaine et temporelle. La valeur d'échange est traitée et formée par les acteurs finalisant les contrats de prestation (managers des deux organisations) et ceux en charge de l'exécution et la supervision directes de la prestation (subordonnés des deux organisations), soit par l'ensemble des acteurs impliqués dans une relation de sous-traitance. La valeur de la relation provient de l'ensemble des acteurs, chaque groupe se basant sur les valeurs d'échange et d'usage vécus.

Figure 16. Processus de formation de valeur des relations de sous-traitance chez DO



3.3.3.3 Piloter les relations de sous-traitance par leur processus de formation de valeur nécessite d'articuler les processus de pilotage stratégique et opérationnel

En pratique, les activités de production sur le chantier sont ponctuées par de nombreux aléas techniques. La plupart de ces aléas sont gérés via des rituels comme les réunions de

coordination de chantier quotidiennes et hebdomadaires, et via des engagements secondaires. Cependant, certains problèmes opérationnels ne peuvent être traités au niveau opérationnel, et nécessitent d'être pris en charge par de plus hauts niveaux managériaux, jusqu'aux équipes assurant le suivi de la performance des programmes de construction. Il s'agit par exemple de réclamations légales à très fort montant, ou une augmentation de délais significative sur le chemin critique du projet. Ces phénomènes impliquent un dialogue entre la performance au niveau du contrat et la performance au niveau du bâtiment ou du programme dans son intégralité, et une implication directe dans l'ajustement des attentes post-contrat. Cela peut prendre diverses formes, comme un projet d'expansion de la surface des ateliers des sous-traitants sur site pour réduire certains problèmes de qualité systématiques, ou comme une demande au chargé d'affaires d'un sous-traitant spécifique de fournir des efforts ponctuels, non précisés dans le contrat, afin de tenir certains délais critiques.

En raffinant ou en rationalisation la base des fournisseurs, de plus en plus de sous-traitants sont impliqués avec le donneur d'ordres sur plusieurs contrats en simultané. Une mutualisation de contrats permet aux sous-traitants d'optimiser le taux d'occupation de leurs équipes quand elles font face à des arrêts d'activité liés à des aléas du chantier. Or chaque équipe de pilotage de DO gère les situations du chantier qui sont liées à son contrat, indépendamment des autres. Une coordination entre les équipes de pilotage des contrats et l'équipe de gestion de la totalité du projet de construction est donc requise. Cela permet d'éviter des comportements non voulus de la part de ces sous-traitants, comme de la confusion ou de l'opportunisme : dans le premier cas, le sous-traitant peut faire face à plusieurs appels à faire des efforts sur les délais en simultané, sans savoir comment les prioriser ; dans le second cas, le chargé d'affaires peut jouer sur le manque de coordination du donneur d'ordres pour allouer son personnel à un contrat non critique, puis demander à réaliser des travaux supplémentaires sur un contrat plus critique.

Pour résumer, l'hétérogénéité des objets et états de la valeur et de la multiplicité des acteurs impliqués induit un premier niveau de complexité dans la compréhension et la représentation du processus de formation de valeur. Ce niveau de complexité augmente avec la présence des phénomènes suivants, et souligne l'importance d'articuler les parties opérationnelle et stratégique du processus de formation de valeur, notamment à l'aide d'un dispositif de pilotage adapté : la complexité inhérente au chantier et les différentes dimensions de la performance en tension (qualité, sécurité, délais, coûts, etc) ; l'existence d'épisodes stratégiques (comme le projet STG) ou de multiples contrats avec le même sous-traitant et les

risques d'opportunisme ou de confusion sans une coordination suffisante des équipes du donneur d'ordres.

Il est à noter que lorsque ces phénomènes sont absents, le modèle de formation de la valeur des relations de sous-traitance est simplifié : une fois que la politique industrielle est fixée et qu'un contrat unique est signé avec chaque sous-traitant, la gestion des contrats permet d'atteindre un certain niveau de performance. Cette performance est comparée aux attentes initiales, puis les managers du donneur d'ordres décident du périmètre de construction à confier à ce même prestataire pour la politique industrielle suivante. Puis les managers des sous-traitants expriment leur avis à l'occasion du processus achats suivant. Dans ce cas hypothétique, les processus stratégique et opérationnel s'enchaînent de manière séquentielle, il n'y a pas besoin de se focaliser sur leur articulation. Ce cas hypothétique, DO a tenté de le mettre en place au moment du cycle de négociations de fin 2019 : une fois le projet STG annulé, il s'agissait de revenir à un schéma de répartition des sous-traitants où chaque sous-traitant se voit attribué un seul contrat, avec un seul département de production. Dans les faits, à l'issue des négociations, certains sous-traitants se sont vus attribué un contrat avec deux départements de production distincts : le nombre de sous-traitants ayant passé les étapes de consultation et de négociation était insuffisant pour maintenir cette contrainte. Ces éléments renforcent l'idée d'une inadéquation entre la stratégie industrielle impliquant de développer des relations partenariales avec les sous-traitants et l'organisation du donneur d'ordres : il est nécessaire de transformer l'organisation de DO, ici en assurant une articulation suffisante entre les processus de pilotage opérationnel et stratégique des relations de sous-traitance.

L'étude du dispositif de pilotage développé au niveau opérationnel et intermédiaire de la direction montage donne des clés pour réaliser une telle articulation.

3.4 Le dispositif de pilotage des relations de sous-traitance de la direction montage (2018-2020) est pertinent en regard du changement stratégique souhaité par le donneur d'ordres

Dans cette section, nous nous attachons à analyser le dispositif de pilotage du département 2PI. Le premier paragraphe constitue le premier niveau d'analyse : nous y décrivons le dispositif, ce qui correspond à une mise en forme des données produites. Nous y observons notamment que le dispositif de pilotage est construit autour d'une pratique préexistante : le suivi mensuel d'exécution de contrat, appelé « cosuiv ». Dans le second paragraphe, nous poursuivons l'analyse en interprétant ces faits mis en forme, en nous appuyant sur la littérature existante. Cette analyse est au cœur de notre démarche de recherche, et alimente directement les interrogations théoriques amenant à notre problématique de recherche (cf. chapitre Revue de littérature). Nous identifions ainsi cinq principes : évaluation globale, concertation entre mandants, autorité subsidiaire, amélioration continue, et routinisation. Ces principes mettent en relation le concept d'enquête de valuation pragmatiste et la pratique du pouvoir, pendant le cosuiv et en dehors.

3.4.1 Un dispositif construit autour du cosuiv, pratique d'évaluation mensuelle de l'exécution des contrats

Dans ce paragraphe, nous décrivons le dispositif mis en place par le responsable du département Pilotage des Partenariats Industriels (2PI) de la direction montage de DO. Ce dispositif a été progressivement mis en place à partir de la prise de poste de ce responsable, début 2018.

Dès sa prise de poste, le responsable se fixe pour objectif de mettre en œuvre à son niveau l'orientation stratégique de coopération avec les sous-traitants, tout en important des pratiques issues de ses expériences professionnelles précédentes, à l'extérieur de CN. Ainsi, le département Bureau de Sous-Traitance (BST) est renommé 2PI, et les activités des RTCs, qui dépendent hiérarchiquement du responsable de département (RDD), sont graduellement révisées. Mi-2019, le chercheur et le RDD considèrent indépendamment l'un de l'autre le dispositif de pilotage comme mature, du moins au niveau du périmètre d'activités couvert par ce département.

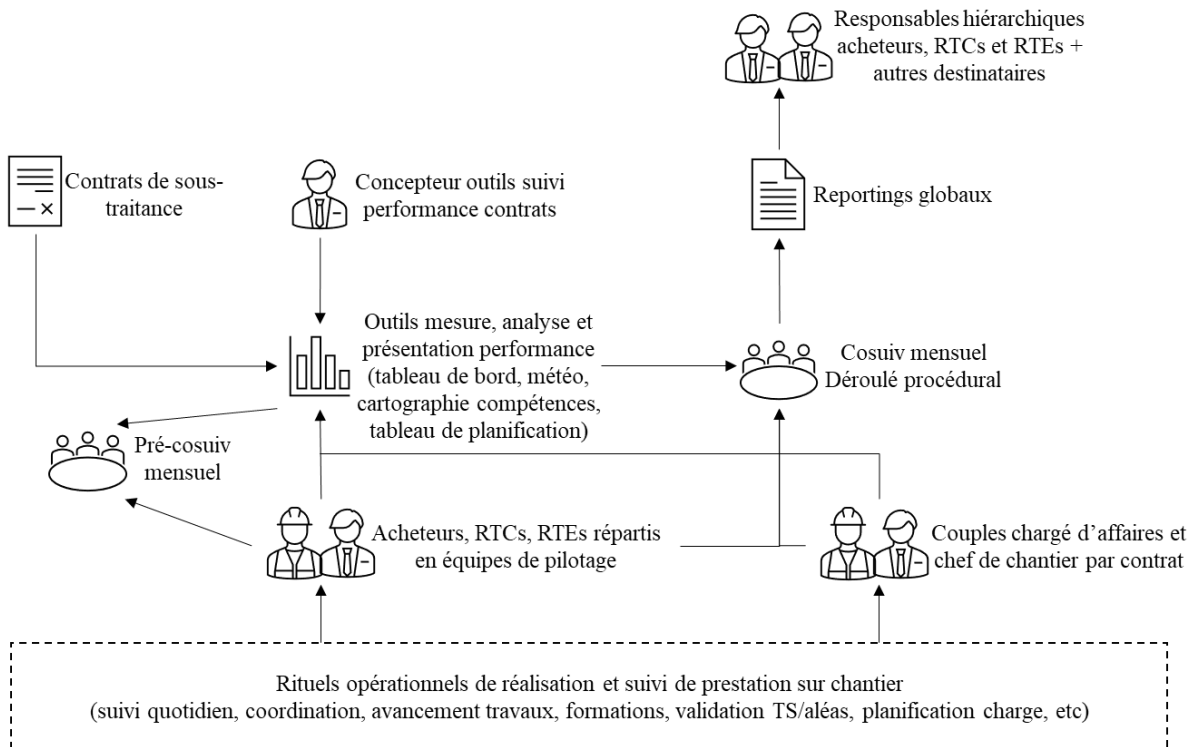
De gestionnaires administratifs des contrats, les RTCs prennent un rôle de plus en plus central dans la gestion des relations de sous-traitance au niveau des contrats. Au-delà de la gestion des demandes d'accès ou de la constitution des dossiers contractuels (qualifications,

accréditations, sécurité, etc), les RTCs assurent également la préparation des cosuiv. Pour cela, ils doivent récupérer les informations nécessaires pour remplir les différents outils fournissant les indicateurs de suivi, ils remontent les problèmes rencontrés sur les outils et les indicateurs au RDD et à une personne en charge de l'amélioration continue des outils de gestion du département, coordonnent l'animation des cosuiv, assurent le suivi des actions décidées en cosuiv, et font le lien avec les autres fonctions de DO qui sont en interface moins fréquente que l'acheteur, le RTC et le RTE avec les sous-traitants : supervision métier, contrôle de gestion, planification, qualité et conformité.

Quatre outils majeurs sont développés : le tableau de bord, la cartographie des compétences, la météo, et le tableau de planification. Le tableau de bord est l'outil principal. Il permet de suivre les indicateurs quantitatifs liés aux quatre dimensions de la performance mises en exergue par DO et dans les contrats de prestation : la qualité, les coûts, et les délais, et la sécurité (QCDS). C'est également dans ce tableau de bord que sont suivies les actions décidées en cosuiv, via l'indicateur suivant : le nombre d'actions traitées (qu'elles soient résolues de manière satisfaisante ou non) et le nombre d'actions en cours. Ce suivi des actions constitue le suivi de la dimension « pilotage » de la performance. La cartographie de compétences est un tableau permettant au donneur d'ordres de communiquer sur le nombre d'équivalents temps plein (ETP) attendus par métier, le plus en amont possible, afin que le sous-traitant puisse anticiper davantage les besoins en recrutement et en formation de son côté. La météo est un ensemble d'indicateurs qualitatifs, remplis indépendamment par les deux parties puis argumentés et révisés durant chaque cosuiv ; ces indicateurs qualitatifs sont des évaluations du niveau de satisfaction sur des items couvrant les thèmes suivants : qualité, sécurité et santé au travail, charge, délais, éléments contractuels. Enfin le tableau de planification permet au donneur d'ordres de communiquer sur les nouveaux besoins de prestation qui ne seraient pas initialement prévus, mais qui rentrent dans le périmètre du contrat cadre. Ce tableau constitue également un support de lancement des nouveaux contrats associés, via la prise en compte d'une liste de vérification adaptée. L'ensemble des outils sont alimentés via une base de données au format Excel, disponible au sous-traitant via un dossier partagé : chaque partie renseigne les informations qui lui incombent.

Le cosuiv (ses participants et ses outils) constitue le pivot du dispositif de pilotage des relations de sous-traitance. Il se déroule suivant certaines règles, et s'insère dans un flux d'activités liées au chantier d'une part (cf. processus de pilotage opérationnel) et à la politique industrielle du site d'autre part (cf. processus de pilotage stratégique), cf. Figure 17.

Figure 17. Dispositif de pilotage des contrats du département 2PI (2018-2020)



Ces réunions sont conçues comme des revues de performance et sont menées par l'équipe de pilotage DO de manière hiérarchique. L'équipe de pilotage fournit les outils de valorisation et d'évaluation de performance (activités et résultats du sous-traitant), le sous-traitant les alimente en données. Les équipes du donneur d'ordres et du sous-traitant confrontent leur appréciation respective de la valeur d'échange (ici le niveau de compétence du personnel du prestataire par rapport à l'attendu et la contrepartie financière prévue au contrat) et de la valeur d'usage (ici les dimensions de productivité, qualité et sécurité liées au périmètre d'activités délégué, par rapport aux objectifs et à la planification du projet de construction). Les indicateurs comprennent des éléments objectifs lorsque cela est possible, sinon des indicateurs subjectifs comme la satisfaction générale pour chaque dimension de la performance. Dans ces réunions, les participants partagent les décisions prises, les informations partagées, les difficultés rencontrées, les pénalités contractuelles appliquées, les actions envisagées par chacun ou en petits groupes depuis le cosuiv précédent, et des informations ou décisions issues de leur hiérarchie respective.

À la suite de nombreux cycles d'essais, le déroulé des cosuiv est considéré comme suffisamment efficace et est stabilisé sous forme d'une procédure : chaque cosuiv doit être précédé d'un pré-cosuiv, réunissant l'équipe de pilotage de DO, afin d'aligner les messages en interne et de prioriser les messages et demandes, avant de se retrouver en face de l'équipe du sous-traitant. Dans cette relation d'agence, le mandant est constitué d'un groupe d'acteurs. La

solidarité ou collégialité mise en place spontanément par un groupe d'acteurs est ensuite intégrée dans le processus de pilotage, pour que chaque mandant similaire mobilise ce comportement en amont des cosuiv (puis pendant).

Ensuite chaque cosuiv se déroule de la façon suivante : le RTC lit le rapport d'information, décision et action (RIDA) édité à l'issue du précédent cosuiv ; le chargé d'affaires présente l'activité du mois qui vient de s'écouler ; chaque participant présente et commente les indicateurs des différents outils correspondant à son domaine ; les points conflictuels sont mis en discussion et aboutissent à une clarification, une décision ou une action à mettre en œuvre ; le RTC clôture la session en relisant le RIDA actualisé pendant la réunion. Les actions décidées en cosuiv sont suivies à chaque cosuiv ultérieur jusqu'à leur résolution, heureuse ou non ; si les acteurs impliqués dans le cosuiv ne trouvent pas de solution à un problème spécifique ou plus généralement n'arrivent pas à respecter leur engagement, l'équipe de pilotage du donneur d'ordres a pour consigne d'escalader le problème au niveau d'un des responsables hiérarchiques.

Les cosuiv en pratique : l'illustration d'un cosuiv DO-ST1 de mars 2020

Temps 1 : Commentaires du RIDA

[Affichage du tableau RIDA sur écran de vidéo-projection, ambiance décontractée]

Pas d'évolution par rapport au précédent cosuiv car le RTC n'était pas là.

Analyse barème : en cours → nouvelle action = réponse de ST1 au courrier DO sur la non-revalorisation du barème sur proposition ST1, mais réévaluation sur une autre prestation

Rattrapage retard facturation depuis juillet → pas de blocage côté ST1

Comparaison travaux supplémentaires entre le réel et le prévisionnel par unité d'opération → possible pour cosuiv de mai, pas avant

[Le RTC anime l'étape 1 et complète le tableau des actions en direct]

Temps 2 : Présentation de l'ordre du jour de la réunion

[Le RTC passe le câble du vidéoprojecteur au chargé d'affaires]

Le chargé d'affaires passe en revue la liste des items à l'ordre du jour, construite à partir de la trame de présentation des cosuiv fournie par DO. Le premier item est lié à la présentation du tableau de bord du suivi de performance du contrat pour le mois de février 2020.

Temps 3 : Présentation du tableau de bord

[Le chargé d'affaires passe le câble au RTC, qui reprend la main sur la présentation]

du tableau de bord]

Pas de désaccord majeur :

- Le chargé d'affaires souligne qu'il y a deux fiches d'écart contractuelles de trop par rapport aux six mentionnées, car elles datent du mois de mars et non du mois de février ;
- Tous sont d'accord sur le fait qu'il reste trop de repères de production (RP) à réaliser par rapport aux délais de réalisation des jalons de construction. Cela implique de revoir rapidement ces éléments avec le service de planification.
- Le chef de chantier et le chargé d'affaires expriment leur satisfaction : ils considèrent que le RTE de DO et leurs chefs de secteur (intermédiaires entre les opérateurs et le chef de chantier) se coordonnent mieux. Ils sont passés de points hebdomadaires à des points quasi quotidiens sur la revue des travaux supplémentaires et des aléas, et de la recherche des causes de blocage. Cela a par exemple permis de repérer rapidement que le service industrialisation se trompait sur les codes couleur de peinture sur les gammes à réaliser.

Temps 4 : Présentation des éléments de performance renseignés par ST1

[Passage du câble au chargé d'affaires]

- Bilan SSTE : rien à signaler.
- Bilan qualité : la démarche « LEAN » appliquée aux fiches d'écart contractuel permet de générer un gain réel sur l'organisation des chefs d'équipe.
- Planning : RP réalisés vs RP totaux par jalon. Cette visualisation ne fait pas ressortir de problème.
- Plan de charge : réalisation de 42 RP/semaine alors que la capacité théorique du personnel mobilisé par ST1 est de 75RP/semaine. Les principales causes de sous-emploi du personnel avancées par ST1 sont la livraison de palettes incomplètes par le département logistique de DO, et le délai de renvoi des cintrages de tuyau refusés par ST1 pour défaut de conformité (15 jours minimum après refus).
- Analyse financière de production mensuelle : $[\alpha]h/RP$ (travaux supplémentaires et aléas déduits), ce qui correspond à une perte d'environ $[X]h$ sur le mois pour ST1. Le chargé d'affaires rappelle que le ratio moyen réel à date sur le contrat est à $[\beta]h/RP$ alors que la prestation a été vendue pour un ratio moyen prévisionnel de $[\gamma]h/RP$. Cependant, la tendance pour la fin du contrat est à la poursuite de la hausse, compte tenu de l'augmentation des difficultés d'accès aux zones de travail en fin de chantier.

Aparté du chargé d'affaires : ce dernier a proposé un coefficient de complexité pour réévaluer le barème forfaitaire dans le cadre des négociations contractuelles du prochain bâtiment naval, mais cette proposition a été refusée quelques jours avant le cosuiv par les acteurs DO en charge du processus achat lié à la politique industrielle. Le RTC explique que le refus est basé sur la limitation du budget alloué par la direction programme pour la sous-traitance, même après réévaluation du budget initial en début de programme. Le chargé d'affaires répond qu'il comprend, mais que cette question de réévaluation insuffisante du budget par rapport aux retours réels de ratio de productivité ne résout pas son problème.

- Facturation mensuelle : non communiquée à date pour le mois de février
- Pilotage, performance et progrès :
 - o Pilotage : l'investissement dans un « lean man » par ST1 aboutit à l'optimisation des outils de pilotage et du suivi de prestation. Le chargé d'affaires demande explicitement au RTE s'il est satisfait de la conséquence de ces modifications sur la partie technique de la prestation. Ce dernier acquiesce.
 - o Progrès : ST1 est en train d'étudier la possibilité d'être plus transparent sur leurs modifications d'organisation, d'outils et de management.

Temps 5 : Présentation de la météo renseignée par DO et ST1

[Passage du câble VGA au RTC]

Présentation de l'outil météo présentant le niveau de satisfaction de chaque partie sur des items répartis en cinq catégories : SSTE, qualité, charge, délais, et contractuel. Les niveaux de satisfaction, même si certains sont faibles, ne génèrent pas de désaccord : ils reflètent une appréciation commune de la prestation.

Temps 6 : Points divers, non couverts par la trame de présentation

Le RTE remarque à l'intention du chef de chantier : « il y a des bons soudeurs ». Le chef de chantier lui répond : « merci pour eux, mais faut pas leur dire, on peut toujours s'améliorer ».

Le chef de chantier indique qu'il va devoir réviser le taux de supervision de ses chefs d'équipe, car l'augmentation du nombre de fichiers à compléter leur laisse de moins en moins de temps de pilotage d'activité et d'accompagnement de nouveaux arrivants. En effet, les chefs d'équipe sont « obligés de suivre le personnel à la culotte, car les opérateurs jeunes n'en n'ont rien à faire de bien bosser ». Le chargé d'affaires précise à l'équipe de pilotage

DO que cet élément est pris en compte dans les négociations en cours pour les contrats du bâtiment suivant, avec une proposition de ST1 de rajouter un chef d'équipe non-encadrant, pour gérer les fichiers de suivi.

Temps 7 : Revue du RIDA

Le RIDA a été mis à jour au fur et à mesure de la réunion, ce qui ne génère pas de commentaires complémentaires.

La réunion prend fin.

Pour alimenter les indicateurs, les différents participants s'appuient sur des activités et des réunions ayant lieu tout au long du mois précédant le cosuiv : le suivi quotidien d'activité réalisé par le RTE et le chargé d'affaires concernant la conformité, la qualité et la sécurité chantier de la prestation ; les réunions hebdomadaires entre le RTE, le chargé d'affaires et le chef de chantier pour valider les aléas identifiés par le prestataire et travaux supplémentaires demandés par le donneur d'ordres ; les réunions quotidiennes et hebdomadaires d'avancement de travaux, de coordination, et de planification de la charge, la démarche de formation à l'initiative du sous-traitant, en fonction des commentaires du donneur d'ordres.

À l'issue du cosuiv, la totalité des indicateurs et des commentaires sont compilés sous la forme d'un reporting global, et diffusé à différents responsables : ceux des lignes hiérarchiques des membres de l'équipe de pilotage DO (managers intermédiaires et directeurs des directions achats et montage), ceux de fonctions transverses (contrôle de gestion, analyse de la mise en œuvre de la politique industrielle), et le chargé d'affaires du sous-traitant. Cela permet ensuite à chaque instance du processus de pilotage stratégique des relations de sous-traitance de traiter l'information à son niveau, sans pour autant garantir sa prise en compte dans les décisions prises (cf. section précédente) : la direction montage pour analyser la mise en œuvre de la politique industrielle au sein de sa direction (même si un sous-traitant peut être concerné par un contrat dans une autre direction), la direction achats pour analyser l'exécution de l'ensemble des contrats d'un sous-traitant sur le site DO, le département d'analyse de la mise en œuvre de la politique industrielle (direction pilotage industriel) pour alimenter les discussions du comité de direction du site concernant la politique industrielle. Au niveau de la direction montage, les responsables hiérarchiques des membres de l'équipe de pilotage DO traitent les problématiques remontées par l'équipe de pilotage, mais qui sont traitées de manière insuffisamment satisfaisante voire aucunement traitées à leur niveau. Ainsi, une action qui ne peut pas être résolue au niveau du cosuiv est remontée par le RTC à son responsable lors d'une revue de département mensuelle : si ce dernier considère que le

problème doit bien être traité à son niveau, il s'en occupe ; le traitement de l'ensemble des problèmes issus des cosuiv mais pris en charge par le responsable des RTCs est intégré à la compilation des reportings globaux, envoyé au directeur de la direction montage ; à nouveau, les problèmes issus des cosuiv mais qui n'ont pas pu être traités par le responsable des RTCs sont soumis au directeur pour prise en charge à l'occasion des comités de direction de la direction montage.

3.4.2 Basé sur cinq principes managériaux, le dispositif de pilotage favorise la formation de valeur, en développant coopération locale et résolution de problème au bon niveau

Lorsque nous avançons que le dispositif de pilotage du département 2PI est abouti, c'est en regard de l'orientation stratégique de coopération avec les sous-traitants, décidée au niveau de la direction du site DO. Nous nous appuyons sur la description du dispositif de pilotage au paragraphe précédent pour faire émerger cinq principes managériaux⁴⁶. Ces principes permettent de développer localement la coopération, via une démarche de résolution de problème qui s'apparente au modèle pragmatiste de l'enquête exploratoire et qui permet de contribuer positivement à la formation de valeur. Nous identifions cinq principes, mis en œuvre en continu par le responsable du département 2PI : les principes d'évaluation globale, de concertation entre mandants, d'autorité subsidiaire⁴⁷, d'amélioration continue, et de routinisation. Ces principes mettent en relation le concept d'enquête de valuation pragmatiste et la pratique du pouvoir, via l'exercice de la subsidiarité managériale.

3.4.2.1 Le principe d'évaluation globale

Les indicateurs mentionnés dans le paragraphe précédent prennent en compte à la fois les résultats et l'activité du sous-traitant, suivant des mesures objectives (via l'outil « tableau de bord ») et subjectives (via l'outil « météo »). Ces indicateurs couvrent de nombreuses dimensions de la performance : les quatre dimensions principales (coût, délai, qualité, sécurité), et d'autres développées localement : réponse à prévision de charge de travail, formations ad hoc or qualifications requises, suivi des actions décidées en réunion et responsabilisant soit le donneur d'ordres, soit le sous-traitant (cf. notion de mandats

⁴⁶ D'un point de vue méthodologique, cette démarche correspond à l'analyse des données. Elle revient à faire émerger dans ce paragraphe des concepts, à partir de faits mis en forme dans le paragraphe précédent.

⁴⁷ Nous nous référons à la subsidiarité comme principe politique et socio-éthique, qui « désigne l'apport d'une aide tout en respectant les actions et les aptitudes de ceux qui la reçoivent » (Melé 2005, p.300).

secondaires présentée en section 3 du présent chapitre). L'évaluation qui en résulte se veut exhaustive, et le responsable du département 2PI se donne les moyens pour faire évoluer les outils en conséquence. Nous avançons que ce dernier mobilise un principe d'évaluation globale. Nous le définissons comme la prise en compte à la fois les activités (actions hors et sur chantier, qualifications, recrutement et formation) et les résultats de la prestation dans les indicateurs : les indicateurs d'activité sont complémentaires aux indicateurs de résultats, dans le sens où ils facilitent la compréhension des résultats, qu'ils soient en ligne, inférieurs ou supérieurs aux attentes, que ces attentes soient énoncées dans le contrat ou spécifiées au cours du temps. La notion d'évaluation globale se rapproche de celle de valuation au sens de Dewey⁴⁸ : dans les deux cas, il est question de l'action d'attribuer une valeur à un objet (ici le chantier, la relation, l'échange). Cependant, Dewey estime que cette approche permet de se détacher d'une perspective objectiviste de la valeur, qui acquiert un caractère substantiel et peut être l'objet de transformations (valeur attendue, réalisée, calculée, actualisée). Dans le cas de la performance globale ainsi définie, l'objectif est d'atteindre un tel état, même temporairement, tout en maintenant la possibilité de réviser les éléments à valoriser et à évaluer. Ce rapprochement entre principe de performance globale et concept de valuation permet de soutenir l'idée que l'évaluation globale est une forme particulière de valuation : il s'agit d'une lecture gestionnaire de la valuation ayant lieu dans le cadre d'une ou plusieurs relations d'agence.

3.4.2.2 Le principe de concertation entre mandants

L'interface principale entre le chargé d'affaires et le chef de chantier d'un sous-traitant et DO est limité à une équipe de pilotage bien définie et constante tout au long de la vie du contrat, et les membres d'une équipe de pilotage préparent les rencontres formelles avec le sous-traitant (cosuiv) en amont (via les pré-cosuiv). Cela permet à DO d'assurer une maîtrise des flux d'information, une priorisation des attentes du moment, et une clarification des messages à communiquer au sous-traitant. Ce que nous appelons principe de concertation entre mandants apparaît lorsque le responsable du département 2PI intègre le pré-cosuiv dans le processus formalisé de suivi d'exécution des contrats. Ce principe correspond à une mise au point et une prise de décision collégiale entre les mandants du mandat de suivi d'exécution d'un contrat. Cela permet au groupe de mandants d'aborder chaque revue de performance avec leur mandataire (chargé d'affaires et chef de chantier du sous-traitant) comme un

⁴⁸ Valuer consister à valoriser et évaluer les attentes et les moyens pour y répondre (Vatin 2013, Dewey 2011/1939)

mandant unique. Il s'agit d'une action de coordination dialogique exigée par les responsables hiérarchiques des mandants ; renouvelée en amont de chaque cosuiv, elle permet à terme de développer la coopération et une solidarité organique⁴⁹ entre les membres de l'équipe de pilotage. Ces résultats aident à prendre en compte un aspect peu étudié des relations d'agence : la multiplicité des acteurs constituant le mandant⁵⁰.

3.4.2.3 Le principe d'autorité subsidiaire

Appliquer le principe d'autorité subsidiaire revient pour une personne ou un groupe à déléguer une activité au plus petit niveau d'autorité possible, tout en assurant la suppléance en cas de besoin. Ramené à une relation d'agence ou un mandat (dans ce cas, il s'agit de la relation responsable 2PI – RTC, ou de la relation équipe de pilotage – chargé d'affaires et sous-traitant), ce principe permet de respecter voire de développer l'autonomie du mandataire, tout en laissant la possibilité pour le mandant et le mandataire de réaliser des apprentissages croisés : le mandant peut avoir à préciser au mandataire une manière spécifique de réaliser les attentes, le mandataire peut renseigner le mandant sur des situations jusque-là inédites pour les deux parties, en termes de problématique rencontrée ou de solution proposée. Ce mode d'exercice de l'autorité passe par la mise en place d'un dialogue entre les acteurs impliqués, et reconnaît implicitement l'existence de mandats secondaires réciproques en complément d'un mandat primaire. Ce principe est au cœur du mode de gouvernance de la sous-traitance conçu par le responsable du département 2PI :

« [C]'est vraiment pour ça que je l'ai appelé gouvernance de la sous-traitance. C'est qu'il y a une notion d'édifice, et à chaque étape de l'édifice il y a une remontée d'information et un rituel décisionnel. Qui permet de passer d'un édifice à l'autre, de traiter un certain nombre de sujets et de prendre des actions, et qui font qu'il y a des sujets qui ne sont pas forcément remontés dans le niveau du dessus. Donc normalement, l'information remontée au plus haut de la pyramide c'est de l'information maîtrisée, sur laquelle il y a des actions. Et lorsque ça redescend, en faisant ça on doit limiter normalement ce qui doit redescendre. Et c'est plutôt des sujets sur lesquels on attend de la prise de décision, qu'on n'a pas pu traiter à certaines étapes.] » Responsable du département 2PI, octobre 2019

C'est ce que nous observons lorsque les problèmes rencontrés par un prestataire sont escaladés par un membre de l'équipe de pilotage opérationnel vers le service ou département concerné, ou vers son supérieur hiérarchique, à l'oral et avec les rapports de cosuiv à l'appui.

⁴⁹ Girin (2016/1995) observe que des groupes d'acteurs d'une même organisation forment plus des associations d'intérêt (occasionnellement liées par une solidarité organique au sens de Durkheim) qu'une seule communauté de pratique (liée par solidarité mécanique).

⁵⁰ Dans la théorie de l'agence et le concept de mandat, le mandant est considéré comme une entité unique, même lorsqu'il est composé de plusieurs acteurs.

C'est également ce que fait le responsable du département 2PI, lorsqu'il mobilise en comité de direction montage les rapports d'exécution des contrats consolidés à son niveau, pour appuyer la résolution de problèmes remontés par les équipes de pilotage opérationnelles et qu'il ne peut pas faire avancer à son propre niveau.

La mobilisation de l'autorité subsidiaire dans la gouvernance formelle du dispositif de pilotage évoque le concept d'espaces de discussion⁵¹. Pour qu'un tel dispositif fonctionne localement, il est nécessaire de mettre en place certaines conditions organisationnelles, notamment l'autorité subsidiaire à tous les niveaux hiérarchiques en commençant par le plus élevé. Notre approche diffère néanmoins des travaux sur les espaces de discussion, car ici la subsidiarité managériale émerge au milieu de la ligne hiérarchique du donneur d'ordres impliquée dans le pilotage des relations de sous-traitance, et certaines relations d'autorité impliquées sont inter-organisationnelles et non hiérarchiques.

3.4.2.4 *Le principe d'amélioration continue*

Le dispositif a été déployé et révisé pendant deux ans. Sur cette période, la pertinence des outils, pratiques et formation des participants est revue régulièrement, afin de maintenir en continu l'adéquation entre les outils d'un côté, et des objectifs de performance et des ressources disponibles évolutives de l'autre. Notamment, ce dispositif est le prolongement de dispositifs de pilotage existants, adaptés à une stratégie de sous-traitance adversariale, ne nécessitant pas de développer la coopération inter-organisationnelle. Il est donc conçu comme un dispositif de contrôle de la performance des sous-traitants. Toute évolution des outils dans le sens d'une exhaustivité des mesures de la performance (cf. principe d'évaluation globale) doit permettre d'assurer un meilleur contrôle des sous-traitants. Dans ce sens, les évolutions apportées au dispositif s'apparentent à des cycles d'amélioration continue de type PDCA⁵².

⁵¹ L'espace de discussion permet de développer la qualité du travail et la santé au travail au travers d'un dialogue réflexif entre un manager et ses subordonnés. Detchessahar (2013) le définit ainsi : « l'espace de discussion est le *medium* à travers lequel se réalise l'ensemble des arrangements, compromis et bricolages que suppose l'incomplétude de la prescription et le caractère irréductiblement erratique de l'activité concrète. C'est un espace de construction par le dialogue de solutions ou de construits d'action collective entre acteurs interdépendants. C'est un espace qui ouvre aux acteurs des possibilités d'énonciation des difficultés et des contradictions du travail en vue de la construction de compromis, le plus souvent provisoires, mais qui serviront pour un temps de point d'appui à l'action collective. Certains des produits de ces discussions pourront faire l'objet d'une institutionnalisation, c'est-à-dire être repris par des échelons politiques supérieurs et inscrits dans les routines de l'organisation. »

⁵² Deming développe dans les années 1920 le cycle PDSA pour améliorer la qualité de service en continu. PDSA est l'acronyme de Plan-Do-Study-Act, soit planifier-faire-étudier-agir. Il s'agit d'une application du processus d'enquête à l'amélioration continue de la production. La proposition d'hypothèses, l'expérimentation et la révision des hypothèses sont au centre du cycle. Dans les années 1950, ce cycle est simplifié et modifié pour constituer la base du principe d'amélioration continue nommé *kaizen*, et intégré depuis, dans les modèles 6 sigma et lean management. Le DPCA résultant est l'acronyme de Plan-Do-Check-Act,

Mais ce dispositif a également pour vocation de développer la coopération inter-organisationnelle lorsque les partenaires jouent le jeu, afin de mettre en œuvre la nouvelle stratégie industrielle orientée partenariat avec les sous-traitants. Dans ce sens, le responsable du département 2PI affiche la volonté de développer l'autonomie à tous les niveaux d'autorité inférieurs au sien. Cela passe par la possibilité pour les acteurs des niveaux d'autorité inférieurs de proposer des évolutions du dispositif. Chaque proposition est prise en considération par le responsable de département, et mise en œuvre s'il considère que le dispositif résultant est plus pertinent. Dans ce sens, les évolutions apportées au dispositif s'apparentent à des cycles d'amélioration continue de type PDSA. Si le cycle PDCA ne nécessite pas forcément d'enquêtes managériales exploratoires et peut être réalisé via des procédures formalisées (de type Retour d'Expérience), ce n'est pas le cas du cycle PDSA. Nous reviendrons sur ces deux cycles dans le chapitre Discussion.

3.4.2.5 Le principe de routinisation

Enfin le principe de routinisation correspond à une volonté d'harmoniser les pratiques des équipes de pilotage de DO par le partage d'outils et de procédures, et la formation de suppléants au sein de l'équipe des RTC. Ainsi, le pré-cosuiv n'a été systématisé qu'après sa mise en œuvre spontanée par un RTC dans un contrat, puis dans l'ensemble de ses contrats, et après reconnaissance par les autres RTCs et leur responsable de l'intérêt de cette pratique dans le suivi des contrats et l'animation des cosuivs. De même, le déroulé des cosuivs n'a été procéduralisé qu'au bout de deux ans, et a été intégré à une plaquette interne du département 2PI et remise aux nouveaux arrivants ; ce déroulé stabilisé reste néanmoins révisable si des praticiens décèlent des problématiques nouvelles ou des pistes d'amélioration. L'application de ce principe permet à une proposition d'amélioration de passer du stade d'expérimentation au stade de pratique routinière, inscrite dans les processus formels. Cela n'empêche pas les acteurs qui le souhaitent d'intégrer informellement cette amélioration dans leurs pratiques. Ainsi, un acheteur de la direction coque et structure s'est mis à utiliser certains des outils développés par le département 2PI de la direction montage. Ces outils étaient pertinents pour sa pratique des suivis de contrat, mais il ignorait qu'ils provenaient du dispositif 2PI. Une telle intégration aux procédures formelles peut prendre du temps, mais garantit que l'évolution ne

étudier est remplacé par vérifier. Cette distinction en apparence minime implique qu'il n'y a plus de révision d'hypothèse : quelle que soit l'expérimentation, on doit revenir au plan, à l'objectif initial. Dans ce sens le cycle PDCA devrait plutôt signifier planifier-exécuter-contrôler-corriger (Lorino 2018)

sera pas facilement oubliée au profit d'une évolution pensée par d'autres et pas forcément aussi adaptée au contexte de travail des acteurs concernés.

L'application de l'ensemble de ces principes contribue à développer en continu des outils de gestion et des procédures qui améliorent à la fois le contrôle du donneur sur les résultats du sous-traitant, l'autonomie du sous-traitant, et la confiance de chaque partie. Au-delà de contrôler les informations issues des prestations, le dispositif a pour objectifs de limiter le travail en doublon, centraliser et standardiser le reporting d'informations liées au suivi des contrats pour faciliter leur prise en compte dans les niveaux hiérarchiques supérieurs, et développer l'autonomie et les compétences des acteurs DO et sous-traitants impliqués dans le suivi de la prestation, notamment en organisant la remontée des problèmes et la redescende des solutions aux bons niveaux hiérarchiques. Spécifiquement, l'application d'un management subsidiaire implique un dialogue permettant à chaque partie de comprendre l'activité de l'autre. Cette mise en discussion du travail à partir des indicateurs de performance améliore la tenue réciproque des engagements pris, sous forme d'actions de pilotage. Cela a pour effet de désamorcer les conflits avant qu'ils ne se transforment en réclamations légales, et permet à DO de distinguer les sous-traitants qui « jouent le jeu » de la coopération de ceux qui nécessitent un renfort du contrôle et le maintien d'une relation adversariale. Le dispositif de pilotage analysé permet donc de générer localement des relations coopératives sur la durée, ce qui constitue la base de toute évolution stratégique d'une relation de sous-traitance (cf. états et transitions d'une relation d'affaires, chapitre 1).

La confiance vigilante développée localement par les participants du dispositif est illustrée par l'observation suivante, lors d'une réunion de validation d'aléas et de travaux supplémentaires entre le RTE de DO et le chargé d'affaires et le chef de chantier de ST1 : les deux parties négocient des propositions sur la base d'objectifs communs (respect des spécifications contractuelles et règles de sécurité), où chacun tente d'optimiser le temps de production (confiance), mais en réfutant certaines propositions en argumentant par des observations directes réalisées sur le chantier (vigilance).

Le dispositif mis en place permet ainsi de gérer localement de manière constructive deux tensions liées aux relations de sous-traitance : le paradoxe relationnel confiance – contrôle avec les sous-traitants (management subsidiaire entre RTCs et leur manager, entre équipe de pilotage et chargé d'affaires), et le paradoxe fiabilité – efficacité (en amont de chaque cosuiv, concertation entre priorités qualité et sécurité portées par le RTE, et priorités coûts et délais portées par l'acheteur). Le traitement du paradoxe fiabilité – efficacité fait ici

directement écho aux travaux sur les organisations à haute fiabilité (HRO), comme les centrales nucléaires ou les services d'urgences des hôpitaux. Ces organisations sont construites autour de principes « d'organisation attentive »⁵³ qui permettent de porter la fiabilité au premier plan dès qu'un événement imprévu et potentiellement délétère ou catastrophique survient. Dans ces organisations, contrairement à des organisations plus classiques focalisées sur l'efficacité, les routines évoluent mais les processus cognitifs évoluent peu⁵⁴.

Les principes hors subsidiarité semblent liés aux enquêtes de valuation pragmatistes (cf. section 4 du chapitre Revue de littérature) : le principe d'évaluation globale évoque la notion même de valuation ; celui de concertation entre mandants évoque le dialogue nécessaire à la tenue de l'enquête ; celui d'amélioration continue évoque le principe de l'enquête pragmatiste, centrée sur une démarche d'expérimentation ; enfin le principe de routinisation évoque le devenir des résultats issus d'une enquête aboutie. Nous soulignons également que certains principes sont difficilement dissociables en pratique : sans exercice de l'autorité subsidiaire, peu de prise en compte des mandats secondaires réciproques, et pas suffisamment d'autonomie des mandataires pour expérimenter des évolutions à leur niveau, notamment la concertation entre mandants ; le manque de prise en compte des mandats secondaires réciproques pas pris en compte constitue un frein à l'amélioration continue ; s'il n'y a pas d'amélioration continue, il en résulte peu de révision des outils pour mesurer et analyser la performance sur ses multiples dimensions, et la routinisation n'est pas nécessaire. Il semble donc que si un seul des cinq principes n'est pas mis en œuvre en continu, le dispositif de pilotage ne peut fonctionner comme prévu, ce qui fait écho aux principes d'organisation et processus cognitifs stables des HRO.

Ces deux interprétations des principes de fonctionnement du département 2PI rejoignent le cadre conceptuel développé dans le chapitre Revue de littérature (cf. section 6, paragraphe 4) : d'une part les principes de concertation, évaluation globale, amélioration continue et routinisation font écho au déroulé et aux conditions de félicité d'une enquête de valuation exploratoire, et de l'autre ces principes paraissent fortement liés à l'application du principe de subsidiarité managérial. Il convient alors d'approfondir ces résultats issus d'un raisonnement abductif. Pour cela, nous analysons le lien entre subsidiarité et enquêtes de valuation (section 6) à partir de situations réelles. Nous intégrons ces principes dans notre

⁵³ Weick et al. (2008/1999) citent 5 principes : focaliser sur les erreurs, éviter de simplifier les interprétations, rester sensible aux opérations, s'engager à être résilient, sous-spécifier les structures.

⁵⁴ Weick et al. (2008/1999) relèvent 5 processus : compréhension, collecte de preuves, détection, évaluation, et révision.

proposition d'intervention, sous la forme d'un déploiement horizontal et vertical du dispositif 2PI au sein de l'organisation du donneur d'ordres (section 5). L'objectif de l'intervention est bien double : d'un point de vue académique et théorique, il s'agit d'explorer les liens entre formation de valeur, enquêtes de valuation et pratiques du pouvoir ; au niveau managérial et pratique, il s'agit de générer une articulation suffisante entre processus opérationnel et stratégique de pilotage des relations de sous-traitance de DO, via les pratiques de valuation, afin de favoriser la formation de valeur.

Nous avons vu précédemment que la formation de valeur est liée aux enquêtes de valuation. Ces enquêtes sont générées lors de pratiques de valuation. Or chaque relation d'agence comporte une pratique de valuation formelle. Ainsi, nous abordons dans la prochaine section le fonctionnement spécifique des revues de performance constituant le processus de formation de valeur, à travers l'analyse du cosuiv comme pratique de valuation d'une part, et les effets de l'intervention menée par le chercheur sur le terrain DO et les autres pratiques de valuation d'autre part.

3.5 La recherche-intervention confirme la pertinence du dispositif de pilotage étudié, par transposition de ses principes à l'ensemble du processus de pilotage des relations de sous-traitance

La pratique nommée cosuiv telle qu'elle a été conçue par le responsable du département 2PI constitue bien une pratique de valuation. À ce titre, chaque instanciation d'un cosuiv génère une enquête de valuation procédurale. En fonction de la situation, cette enquête peut nécessiter de passer à un mode exploratoire. L'objectif de l'intervention est d'appliquer les cinq principes du modèle 2PI et notamment du fonctionnement du cosuiv aux réunions de suivi des autres relations d'autorité constituant les relations de sous-traitance. Ainsi, les réunions d'urgence entre directions, peu formalisées, forment la base de pratiques de valuation nommées « costra », et le déploiement du cosuiv à la totalité des directions impliquées dans les relations de sous-traitance permet de faire émerger une pratique de valuation se basant sur différentes réunions existantes entre opérationnels : les « revues de performance hebdomadaires ». Ces modifications apportées aux réunions entre mandants et mandataires permettent de générer des conditions suffisantes pour agir positivement sur le processus de formation de valeur : l'ancrage des discussions sur des données considérées par tous comme fiables contribue à générer localement un niveau de confiance et de coopération suffisant pour permettre aux enquêtes de valuation exploratoires d'être traitées au bon niveau d'autorité. La confiance et la coopération résultantes au niveau des relations de sous-traitance dans leur ensemble, renforcées par la prise en compte systématique de chaque problème, permettent de faire évoluer les relations dans le sens souhaité par la direction de DO (i.e. relations partenariales).

3.5.1 Le cosuiv constitue une pratique de valuation

Nous avons défini les pratiques de valuation comme l'ensemble des activités situées permettant à un groupe de praticiens de valoriser et d'évaluer la valeur formée à leur niveau. Ces activités de valorisation et d'évaluation sont appelées enquête de valuation. Il s'agit pour les praticiens impliqués de confronter leur interprétation de la valeur produite et de la valeur estimée en regard de la valeur attendue localement (cf. section 1.4 du chapitre Revue de littérature). L'objectif principal des pratiques de valuation est donc de générer des enquêtes de valuation. Dans le cadre du cosuiv, les principaux acteurs concernés sont les membres de l'équipe de pilotage opérationnelle du donneur d'ordres (RTC, RTE et acheteur), et les représentants du sous-traitant (chargé d'affaires, chef de chantier). Ces pratiques de valuation

sont soutenues par un ensemble d'outils, pratiques génériques et règles, associés en un processus de valuation générique et technique. Chaque pratique de valuation est mise en œuvre par des praticiens alors réunis sous une communauté de processus, à une fréquence et pour une durée définies, et dans un espace délimité comportant des objets physiques.

Les participants au cosuiv, formant une communauté de processus, se retrouvent tous les mois à peu près à la même date, pendant environ une heure et trente minutes, dans une salle de réunion. La description procédurale du déroulé du cosuiv dans la section précédente constitue le processus de valuation générique et technique. La manière dont chaque participant « joue » le processus rend chaque situation unique : comment les participants se répartissent autour de la table, comment chacun prépare et mobilise ses arguments et ses messages, la manière de gérer les tensions émergent en situation, comment les participants se passent la parole, etc. Par exemple pour le dernier point, un RTC prend l'habitude de passer le câble du vidéoprojecteur au chargé d'affaires, dès que c'est à lui de prendre la parole et de présenter la partie des indicateurs renseignée par le sous-traitant. Ce geste donne un rythme à la réunion et revêt un symbolisme important : le prestataire et le client sont co-responsables de la prestation réalisée et évaluée.

3.5.2 La recherche-intervention vise à améliorer les pratiques de valuation liées au processus de formation de valeur de la relation de sous-traitance

Mi 2020, à la sortie du premier confinement strict dû à la pandémie du virus covid-19, la direction des programmes et le siège CN demandent à DO de concevoir et de mettre en œuvre un plan de productivité de grande envergure, afin de « limiter les dérives budgétaires » et l'allongement des retards de production de la série de bâtiments navals, renforcés par la crise sanitaire. Ce plan est divisé en axes majeurs appelés « leviers », dont le pilotage de la sous-traitance fait partie. Les leviers sont gérés comme des projets : le chef de projet du levier consacré au pilotage de la sous-traitance est un RLP (responsable lots de programme) temporairement détaché de sa mission principale. Il rapporte aux responsables du plan de productivité, comprenant des membres du comité de direction de DO, des membres de la direction des programmes, et des membres du siège CN. Le directeur achats de DO est le sponsor de ce levier. Les groupes de travail associés au levier pilotage de la sous-traitance se répartissent en deux axes : développer des mécanismes incitatifs à la performance, et renforcer le pilotage de la sous-traitance. Le chef de projet et le directeur achats valident l'intégration du chercheur dans les réunions de travail du levier. Les commanditaires du plan

de productivité attendent en priorité des solutions rapides pour des effets à court terme. Dans ce contexte, le chercheur oriente ses commentaires et recommandations vers la préservation, la réparation et le renfort des capacités de DO à s'appuyer sur ses sous-traitants pour mettre en œuvre la stratégie industrielle du site, dans une perspective de long terme. Concrètement, cela revient pour le chercheur à proposer des actions à mettre en œuvre pour des gains à long terme d'une part, et de l'autre à vérifier si les propositions d'action pour effet à court terme décidées par les groupes de travail sont compatibles avec la stratégie industrielle et l'orientation stratégique de coopération avec les sous-traitants sur le long terme.

Les trois recommandations majeures apportées par le chercheur correspondent au déploiement progressif des principes de fonctionnement du dispositif de pilotage du département 2PI dans le reste de l'organisation de DO impliqué dans la structure des relations de sous-traitance. En effet, l'hypothèse de travail retenue est la suivante : l'application de ces principes à l'ensemble des relations d'agence constituant les relations de sous-traitance permet de maintenir les enquêtes de valuation en mode exploratoire jusqu'à résolution satisfaisante pour tous les participants impliqués, ce qui génère et entretient une coopération inter et intra-organisationnelle, base d'évolution des relations de sous-traitance vers des formes plus partenariales, tout en maintenant l'attention sur l'atteinte de résultats à court terme. Les recommandations, s'inspirant de l'ingénierie des espaces de discussion⁵⁵, sont les suivantes :

1. Appliquer les cinq principes de fonctionnement du dispositif de pilotage du département 2PI en continu, sur la durée, et en simultané.
2. Déployer ces principes et transposer le dispositif associé à la totalité du processus de pilotage des relations de sous-traitance. Cela implique un déploiement
 - a. Horizontal, couvrant l'ensemble des directions opérationnelles impliquées dans la sous-traitance de production, et
 - b. Vertical, couvrant l'ensemble des lignes managériales impliquées, des membres des équipes de pilotage aux directeurs des différentes directions impliquées.

⁵⁵ Detchessahar (2013) distingue deux dimensions constitutives des espaces de discussion : l'équipement et la connexion de ces espaces. Au niveau de l'équipement, ces espaces de discussion doivent avoir un rythme en lien avec le type d'activité concerné (production, projet, stratégie, etc) et un minimum de formalisation, et mobiliser des outils de gestion utilisables à la fois dans une logique de contrôle et une logique d'exploration. Les espaces de discussion doivent ensuite être distribués sur l'ensemble de la ligne hiérarchique de l'organisation, et être connectés d'un niveau hiérarchique à l'autre : les produits d'une discussion à un niveau hiérarchique doivent pouvoir être discutés au niveau supérieur, lorsque cela est nécessaire.

3. Adapter les projets d'évolution des relations de sous-traitance au niveau de maturité du dispositif de pilotage global.

À l'issue de leur mise en œuvre, nous observons que les principes ont été appliqués au déploiement horizontal, et ont abouti à la formalisation d'une pratique de valuation manquante : la revue de performance hebdomadaire (RPH). Le déploiement vertical, focalisé sur la création de la pratique nommée « costra » ne mobilise pas la totalité des principes de fonctionnement. Il en résulte une pratique de valuation pertinente pour les acteurs concernés, mais largement perfectible en termes de résolution de problème et de formation de valeur.

3.5.2.1 Déploiement vertical : refonte du suivi lié au mandat d'exécution des contrats et projets constituant une relation de sous-traitance (costra)

Comme vu précédemment, un problème au niveau d'un contrat est traité par les membres du cosuiv. Lorsque ces derniers n'arrivent pas à le résoudre, l'équipe de pilotage DO le remonte dans ses lignes hiérarchiques, via le reporting global mensuel issu des cosuiv. Les supérieurs hiérarchiques directs traitent le problème à leur niveau, en en discutant avec les membres de l'équipe de pilotage. Les problèmes impossibles à résoudre sont intégrés aux reportings qu'ils transmettent à leur propre hiérarchie, etc.

Or début 2020, l'organisation de la direction montage est remaniée, et le département 2PI perd un échelon hiérarchique, il devient un service, non rattaché directement au directeur d'entité. Ainsi, que ce soit du côté direction montage à la suite de la réorganisation, ou du côté direction coque et structure dans un contexte managérial limitant le dialogue entre niveaux hiérarchiques (renforcé en cas d'incompatibilité interpersonnelle), les problèmes non résolus par les managers intermédiaires sont intégrés aux reportings de suivi des contrats, mais ne sont pas personnellement mis en discussion par ces managers auprès des directeurs concernés. Ces problèmes sont alors traités de manière insuffisante du point de vue des membres des équipes de pilotage et des sous-traitants. Le phénomène inverse est également présent : à la lecture des reportings de suivi des contrats agrégés à leur niveau, les RLPs voient que tous les indicateurs sont au vert pour certaines équipes de pilotage de contrat, alors que les indicateurs de suivi de projet des RLPs sont bas. Il s'agit ici d'un conflit de valuation : deux groupes d'acteurs évaluent différemment le même objet de valeur (prestation du sous-traitant). Sans mise en discussion de ce type de problème tout le long de la chaîne d'autorité, cela génère de l'insatisfaction pour les RLPs, qui considèrent que certaines équipes de pilotage ne font pas correctement leur travail. Au bout d'un moment, l'accumulation de problèmes insuffisamment

résolus génère une insatisfaction chronique pour un voire l'ensemble des groupes constituant les relations de sous-traitance : si au sein de chaque relation d'agence la relation peut être coopérative ou du moins compréhensive, des groupes de DO peuvent considérer que le sous-traitant dans son ensemble ne fait pas assez d'efforts pour résoudre les difficultés de manière satisfaisante, et inversement. Le cas de l'insatisfaction des RLPs vis-à-vis du taux de productivité de ST1 illustre ce phénomène (cf. section 5, paragraphe 3 du présent chapitre pour plus de précisions).

À terme, ces problèmes deviennent des points de tension forts, semblant irrésolvables : le comportement des acteurs insatisfaits devient plus défensif, et la partie se sentant la plus lésée engage une procédure de réclamation légale. Au bout d'un moment, certains sujets génèrent même du silence : lorsqu'ils sont évoqués en réunion, les visages se ferment, les discussions se tarissent, et ceux qui évoquent ces sujets ont conscience que ce sont des points qui « grattent leurs supérieurs » ou les mandants du mandat concerné. Ainsi, en cosuiv d'un contrat DO-ST1, le chargé d'affaires ST1 évoque la négociation des prochains contrats en cours, bloquée sur la demande de réévaluation du barème de production. Lorsque cela arrive, nous observons un flottement entre les personnes présentes, des visages légèrement crispés, des corps raidis, des non-dits. Il s'agit d'un problème régulièrement évoqué en cosuiv, remonté par les mandants (l'équipe de pilotage), mais ne trouvant pas de solution satisfaisante pour eux aux échelons supérieurs. À ce moment, l'insatisfaction est évoquée mais les interlocuteurs passent au point suivant de l'agenda de la réunion, sans spécifier d'action ou de décision. Un autre exemple est l'attitude du responsable du projet STG par rapport aux décisions stratégiques en attente pour faire avancer le projet : après avoir porté plusieurs fois à l'attention du comité de direction ces points bloquants, ce responsable du projet fait le choix de ne plus en parler lors de ses rencontres ultérieures avec le comité de direction.

Afin de limiter l'escalade des conflits, le chargé d'affaires peut décider de demander à DO de déclencher une « réunion risques et opportunités » ponctuelle pour alerter qu'un problème prend de l'ampleur, l'acheteur de DO peut porter ponctuellement le contrat à l'ordre du jour d'un « comité risque fournisseur » organisé régulièrement par la direction achats du siège CN, et les directeurs du site DO peuvent organiser ponctuellement des réunions de gestion de crise avec leurs contreparties côté sous-traitant, afin de trouver des solutions à l'amiable aux menaces de réclamation légales. L'ensemble de ces pratiques sont ponctuelles, et ne permettent de régler un problème ou un ensemble de problèmes qu'une fois que ces derniers ont pris une proportion importante. Généralement, le conflit est réduit à l'issue de ces pratiques, notamment lorsque les directeurs s'engagent sur des actions de remédiation, sans

pour autant vérifier en amont que celles-ci sont réalisables, faute de temps pour préparer ces réunions d'urgence.

Mi-2020, les membres du levier pilotage de la sous-traitance décident de mettre en place un rendez-vous de suivi régulier et formalisé entre les directeurs concernés de DO et des sous-traitants, sur un modèle équivalent au cosuiv. L'idée est de générer une articulation pérenne entre les processus de pilotage opérationnel et stratégique des relations de sous-traitance : cette réunion, nommée « costra », réunit les directeurs et managers intermédiaires de DO et d'un sous-traitant, une fois tous les trois mois. Dans certains cas, le directeur du site ou le RLP du programme de bâtiments navals, en tant qu'autorité de rang supérieur et pouvant débloquent des problèmes à son niveau ou faire passer certains messages, sont invités aux costra. Les directeurs des sous-traitants voient ces invitations comme des marques d'attention de la part de DO.

Les résultats de la phase pilote, réalisée sur le troisième trimestre de 2020, sont prometteurs : d'après un acheteur, un responsable achats et le responsable du service 2PI, tous les sujets importants pour DO et le ST ont pu être abordés, grâce à un temps alloué suffisant et une bonne ambiance générale. Cette ambiance, pourtant tendue en début de réunion, s'est améliorée une fois faite la présentation et la reconnaissance de chaque organisation sur ce qui va et ce qui ne va pas dans la relation et les contrats en cours. Pour l'acheteur, cette prise de hauteur a permis d'informer les directeurs de DO et du ST sur la réalité du terrain, et de faire comprendre que si beaucoup de personnes chez DO se concentrent sur les problèmes venant du ST, la plupart des problèmes rencontrés viennent de chez DO. À l'issue du costra, toutes les personnes présentes se sont quittées en accord sur les sujets, et satisfaits des décisions prises et des actions décidées. Certains problèmes ne pouvant être réglés dans l'immédiat ont fait l'objet d'actions d'approfondissement pour le prochain costra, prévu trois mois plus tard. Malgré un manque de préparation du côté de DO, le ST a adhéré à ce type de réunion et a préparé sa venue avec une liste de questions et de demandes pour DO. Le résultat final s'apparente pour l'acheteur à « un mode de fonctionnement pompier, [...] mais au moins on a lancé [l'initiative] ». Pour le responsable du service 2PI, le costra est prometteur pour assainir la relation, car il « permet de tuer les problèmes avant qu'ils ne prennent de l'ampleur ». Pour le responsable achats, il manquait des éléments plus techniques issus du suivi opérationnel, soit portés directement par des RTE et des chefs de chantier, soit extraits des rapports issus des cosuivs. Ce dernier souligne également que le plus important sera de voir l'évolution du costra dans la durée, notamment la tenue réelle des engagements pris par chaque partie. En accord avec les résultats précédents, le traitement d'un problème à d'autres niveaux

d'autorité, et le rapprochement avec l'ingénierie des espaces de discussion, nous relevons qu'une telle mise en œuvre du costra ne peut être effective sur la durée sans mise en lien directe avec le rapport consolidé des cosuivs, au niveau d'autorité inférieur.

La nouvelle vague de restrictions de fin 2020 liée à la pandémie de covid-19 met prématurément fin à la phase pilote. Notamment, les équipes DO n'ont pas eu l'occasion de formaliser un déroulé et des outils de valuation spécifiques, et le chercheur n'a pas eu l'occasion de sensibiliser et de former les managers concernés à l'exercice de l'autorité subsidiaire. Lors du retour à la normale quelques mois plus tard, le principe du costra est oublié jusqu'à mi-2021 : face à un nombre élevé de sous-traitants insatisfaits dans leur relation avec DO, le directeur achats de DO remet en place les costra, mais sans s'appuyer sur ce qui avait mis en place précédemment : DO organise ces réunions deux fois par mois avec chaque sous-traitant, sans standardiser ni structurer les discussions. Ces dernières tournent autour de problèmes de charge ou de capacité des sous-traitants, des réclamations légales en cours ou à venir, et de la performance à court ou moyen terme, sans pouvoir prendre de hauteur sur le long terme. Ces sujets sont différents de ce qui était prévu à l'origine, et font en partie doublons avec les cosuiv mensuels par contrat. Par exemple, au costra de fin octobre 2021 avec un sous-traitant d'activités de chaudronnerie, le chargé d'affaires renvoie DO sur des difficultés d'exécution, en argumentant avec des données de performance issues du dernier cosuiv ; en situation, le responsable du bureau de sous-traitance centralisé cherche les informations côté DO et comprend qu'elles ne concordent pas avec ce qu'avance le chargé d'affaires ; le sujet est conclu en rappelant au sous-traitant qu'il faudrait clarifier les données d'exécution en cosuiv avant d'évoquer des éléments de performance en costra.

Les directeurs des sous-traitants continuent d'apprécier voire « plébiscitent » (responsable achats, 22/09/2021) ce nouveau rituel et y viennent préparés, mais les directeurs DO ne le sont pas suffisamment. Côté DO, les acheteurs et le responsable du bureau de pilotage de la sous-traitance centralisé participent systématiquement aux costra et font le lien entre cosuiv et costra malgré le manque d'outils de valuation et de préparation, mais les directeurs invités ne viennent pas tous et ne se concertent pas en amont. Cela génère un impact négatif sur l'image de DO auprès de ses sous-traitants, et envoie un signal de faible engagement de la direction sur les problématiques rencontrées. Les directeurs des sous-traitants, qui arrivent aux costras préparés, peuvent profiter du manque de concertation. Enfin les directeurs de DO qui font l'effort de venir aux costra s'aperçoivent qu'ils ne peuvent pas assez bien avancer sur les sujets traités sans la présence des directeurs manquants, ce qui diminue l'intérêt de ce nouveau rituel à leurs yeux et affaiblit leur engagement futur à y

participer. Malgré tout cela, le costra reste un rituel pertinent pour les acteurs présents car les sujets traités sont en lien avec les cosuiv, et car cela permet aux directeurs de chaque partie de relayer des messages sans filtre et de prendre quelques décisions. De plus, de l'avis des managers intermédiaires qui participent à ces costra et suivent également les cosuiv correspondants : tous les problèmes entre DO et les sous-traitants sont désormais abordés, à défaut d'être tous traités. Fin 2021, les responsables de l'organisation des costra décident de conserver les costra mais d'adapter leur fréquence en fonction du volume d'affaires ou de problèmes rencontrés avec chaque sous-traitant : de toutes les deux semaines à tous les trois voire six mois. Cette décision vise à laisser plus de temps aux participants de préparer ces rendez-vous afin de les rendre plus efficaces, à la fois en termes de pertinence des sujets traités à ce niveau et de propositions de résolution de problématiques.

À la reprise de la mise en œuvre du costra, les concertations entre mandants et la prise en compte de la performance dans sa globalité ne sont plus mobilisées, malgré une volonté affichée d'amélioration continue. Ce fort ralentissement de l'amélioration du costra entraîne de fait la non-application du principe de routinisation. Nous imputons ces observations au manque de subsidiarité du RLP envers les directeurs mandants des relations de sous-traitance : à la reprise d'activité post confinement, les costra sont comme oubliés au profit de la focalisation sur la production et l'opérationnel ; au moment de la réappropriation du costra par le directeur achats, le RLP et l'ensemble des directeurs présents préfèrent se focaliser sur le suivi opérationnel, jusqu'à faire doublon avec les cosuiv voire les RPH, issues de la démarche de déploiement horizontal des principes du département 2PI.

3.5.2.2 Déploiement horizontal : centralisation des bureaux de sous-traitance sur le modèle 2PI

Le dispositif de pilotage déployé par le département 2PI de la direction montage est considéré fin 2019 par le siège CN comme une « best practice », à adapter et à mobiliser sur l'ensemble des sites de production concernés par un important volume d'activités sous-traitées. Au niveau du site, la direction coque et structure constitue le terrain le plus évident pour transposer le dispositif. Cependant, le responsable du bureau de sous-traitance de la direction coque et structure n'arrive pas à implémenter le dispositif, en expliquant que les données d'entrée sont différentes, notamment : l'organisation et la répartition des rôles entre RTE, RTC et acheteur n'est pas la même entre les deux directions ; le directeur de la direction montage laissait faire ses responsables de département au moment de la mise en place du

département 2PI en 2018, tandis que le directeur de la direction coque et structure a tendance à faire de l'ingérence, en traitant directement avec les chargés d'affaires qui s'adressent à lui, et en contredisant devant les équipes de ce responsable les directives qu'il leur donne.

Que le problème soit d'ordre personnel ou organisationnel, le chercheur propose de faciliter le déploiement horizontal du dispositif de pilotage au sein du site DO en centralisant les départements de gestion des sous-traitants par direction de production au sein d'un unique département, rattaché soit à la direction achats, soit à la direction pilotage de DO. Après deux réunions avec les directeurs concernés pour analyser les arguments de chacun fin 2020, puis plusieurs discussions en comité de direction portées par ces directeurs, le projet de centralisation des bureaux de sous-traitance est validé début 2021. Le responsable du nouveau département prend ses fonctions mi 2021, et mandate un cabinet de conseil pour l'accompagner dans la révision des pratiques et des outils de valuation. Dès fin 2021, les premiers effets de la centralisation des bureaux de pilotage de la sous-traitance apparaissent.

Tout d'abord, le suivi de la performance des contrats est remanié : l'analyse du responsable de département fait apparaître un manque d'éléments factuels dans les cosuiv, qui expliquerait le manque d'engagement de chaque partie sur ces actions par manque de prise de responsabilité. Un nouveau rituel est alors mis en place : la revue de performance hebdomadaire, en complément du cosuiv. Le formalisme est le même pour toutes les revues de performance hebdomadaires (RPH), pour que le responsable puisse avoir une vision d'ensemble : ce dernier peut dès la mise en place des RPH suivre des indicateurs financiers agrégés (ratios de travaux supplémentaires et d'aléas par contrat, sous-traitant, sous-entité de production, etc). Comme les cosuiv, les RPH font l'objet d'un compte-rendu sous forme d'un reporting et d'un relevé d'information, décision et action (RIDA), et font intervenir l'équipe de pilotage côté DO et le chargé d'affaires et le chef de chantier côté sous-traitant. Le RPH est consacré au suivi de la performance sur le chantier, plus qu'à la performance contractuelle plus globale : les participants prennent trente minutes pour mettre à jour les indicateurs de performance sur la totalité des dimensions (coût, délais, qualité, sécurité, mobilisation), puis le sous-traitant fait un retour plus qualitatif de la semaine écoulée ; le RIDA, et notamment les actions décidées lors des précédentes sessions, sont revues à chaque RPH afin d'assurer leur mise en œuvre. Le cosuiv, couvrant la performance contractuelle en plus de la performance sur chantier, devient une extension du RPH : toutes les quatre semaines, un bilan mensuel et une météo qualitative du chantier sont ajoutés. L'articulation des deux pratiques de valuation (cosuiv et RPH) au sein du dispositif de pilotage opérationnel est ainsi assurée. La dynamique de responsabilisation de la mise à jour des indicateurs de suivi est conservée : le

sous-traitant renseigne toutes les données qu'il produit directement (performance, accidents, émargement opérateurs vs capacité prévue, etc) dans un fichier partagé entre DO et le sous-traitant, et sur le support de présentation dédié ; DO renseigne les autres données (écarts sécurité, écarts qualité, évaluation conformité des gammes, etc). Finalement, les RPH constituent une formalisation plus poussée de ce qui se faisait auparavant, i.e. les éléments issus des réunions de suivi quotidiennes et hebdomadaires alimentant les cosuiv : « [les RPH], "c'est le gros truc positif ces derniers temps, pour avoir enfin des éléments factuels et quantifiés pour les cosuiv. [...] On a surtout ritualisé, mieux partagé, et standardisé ce qui se faisait avant » (acheteur, 16/09/2021). En termes d'outils, le responsable du département « casse beaucoup de choses [développées par l'ancien département 2PI] mais ça a du bon » (RTC, 13/09/2021). Cependant, les outils et indicateurs mobilisés en RPH et cosuiv font l'objet d'amélioration continue, via des retours d'expérience réguliers coordonnés par le responsable du bureau centralisé. On retrouve ici à l'œuvre un des principes de fonctionnement des espaces de discussion : l'importance d'adapter la fréquence de la discussion avec le rythme de l'activité. Ici, il s'agit de maintenir une fréquence mensuelle pour les discussions d'ordre contractuel, mais de développer une fréquence hebdomadaire pour les discussions d'ordre technique.

Ce RPH hebdomadaire devient le support adéquat pour renforcer la responsabilisation de chaque partie sur ce que DO appelle la « non-performance », ou l'écart du réalisé par rapport à l'attendu, en exploitant les « codes cause ». Ces codes cause sont issus d'un référentiel national de CN, établi depuis plusieurs années et exploité auparavant par certains RTCs, mais pas de manière systématique pour la totalité des contrats de prestation. À chaque écart de performance est attribué un code cause (approvisionnement, logique de montage, coactivité, accès, etc côté DO ou non-conformité, défaut qualité, etc côté sous-traitant). Il existe même un code cause lorsqu'une action prévue n'est pas menée à terme, peu mobilisée : « non-adhérence des actions ». Comme il s'agit d'un référentiel très standardisé et décontextualisé, certains codes sont parfois peu adaptés à la source de l'écart de performance, ou mal compris par au moins une des parties. La mobilisation de ces codes cause fait émerger un nouveau processus d'objectivation des données irrigant les indicateurs de performance : avant chaque RPH, des chargés de performance côté DO et côté sous-traitant se mettent d'accord sur les codes à utiliser : si la plupart ne font pas débat, il reste une partie d'écarts de performance pour lesquels les chargés de performance ne s'entendent pas sur le code cause à associer. Ces écarts de performance sans code cause attribué font alors l'objet de discussions de valorisation en RPH. Ces chargés de performance sont alors intégrés aux groupes d'acteurs

participant aux RPH. Le fait que les codes cause soient issus d'un référentiel standard et décontextualisé apporte symboliquement un facteur d'objectivité, reconnu implicitement par les acteurs de DO et des sous-traitants impliqués : « les codes cause, c'est du factuel sur pourquoi un objectif n'a pas été atteint » (RTC, 24/09/2021). Ce double mouvement de valorisation et évaluation des données de performance, qui démarre de manière procédurale avant les RPH, peut aboutir en RPH à une clarification des codes cause, voire à une demande de création ou de modification d'un code à la suite d'un dialogue explorant le code concerné (au moment de l'analyse, le cas ne s'est pas encore présenté).

Pour les RTC et acheteurs interrogés, les effets de ces démarches sur le pilotage des relations sont multiples : les RPH permettent de suivre de plus près les attendus, les sujets sont traités au moment où ils émergent plutôt qu'être traités le mois suivant, les travaux supplémentaires et les aléas sont traités collectivement plutôt qu'entre RTE et chargé d'affaires uniquement, et les actions (appelées « micro-décisions ») aboutissent à la fois plus rapidement (du fait de la fréquence hebdomadaire des RPH vs fréquence mensuelle des cosuiv), et plus sûrement, du fait de la reconnaissance collective en réunion de la responsabilité de chaque contractant vis-à-vis de la cause à l'origine d'une action. L'application systématique de codes cause standardisés permet d'alimenter des suivis connexes comme la validation hebdomadaire du montant des travaux supplémentaires et aléas entre le responsable du département du bureau centralisé et les RLPs des bâtiments navals en construction, le repérage de codes cause systémiques imputables à DO, ou les arguments intégrés aux pénalités contractuelles ou aux dossiers de réclamation légale gérés par la direction achats. Par exemple, un code cause récurrent sur plusieurs contrats a permis d'identifier rapidement un problème de coordination au niveau des échafaudages, qui a abouti à la formulation d'une demande argumentée de pilotage plus précis de cette activité par les RTCs auprès du service technique DO concerné.

3.5.3 Les pratiques de valuation appliquées au processus de pilotage favorisent la résolution de problèmes et le passage aux états relationnels attendus

Bien que les principes du modèle 2PI ne soient que partiellement mis en œuvre dans les niveaux d'autorité plus élevés, les effets de l'intervention sur les pratiques de valuation permettent de couvrir la totalité du processus de pilotage. Il en résulte une articulation suffisante entre les dispositifs opérationnel et stratégique pour que les enquêtes de valuation exploratoires puissent être déployées le long des lignes d'autorité, et être traitées au bon

niveau. À court terme, cela permet de générer engagement et confiance entre mandants et mandataires de chaque relation d'autorité constituant les relations de sous-traitance, donc entre le donneur d'ordres et le prestataire. En résumé, le dispositif de pilotage résultant favorise la résolution de problèmes et le passage aux états relationnels attendus. Cela permet de faciliter la mise en œuvre de la stratégie du donneur d'ordres de développement de partenariats avec les sous-traitants (formation de valeur à long terme), tout en assurant à court terme la tenue des objectifs contractuels (formation de valeur à court terme).

Fin 2021, les modifications apportées au dispositif de pilotage des relations de sous-traitance permettent de créer un dialogue systématique entre donneur d'ordres et sous-traitants au niveau opérationnel, tourné vers l'amélioration. Par exemple, alors que la relation sur un contrat avec un sous-traitant de prestations électriques était « tendue [...] avant les vacances d'été, ça va mieux depuis la mise en place des RPH » (RTC, 13/09/2021). La mobilisation des codes cause et l'ajout d'un reporting hebdomadaire orienté « chantier » plus que « contrat » a un impact sur la compréhension mutuelle intra-organisationnelle :

« On sent que le discours [des directeurs] est plus raccord avec la réalité du terrain. Petit à petit, il y a une prise de conscience des différentes fonctions et des directeurs associés de l'importance de suivre un peu plus les contrats, ou que le travail de sensibilisation en interne engagé par les RTCs (sur les impacts financiers de certaines pratiques, des politiques industrielles mises en œuvre sur base de travaux supplémentaires avant contractualisation, etc) paye » (RTC, 24/09/2021).

Cependant, les effets sur la qualité des relations sont limités par le manque de maturité du dispositif au niveau stratégique, notamment au niveau du costra : le responsable du département centralisé de pilotage des relations de sous-traitance et le directeur achats ont conscience des modifications à y apporter, notamment : adapter la fréquence des costra, les préparer en interne en amont (sur le modèle du pré-cosuiv), et alimenter les indicateurs de suivi spécifiques via une base de données (à créer) intégrant les données et indicateurs issus des RPH et cosuiv. En effet, pour le responsable du bureau centralisé :

« Le dialogue [avec les sous-traitants] n'est pas encore tourné vers l'amélioration, mais vers le contractuel pur. Ça reste compliqué avec les sous-traitants. Les dysfonctionnements [côté DO] sont toujours aussi importants et sources de perte financière pour les sous-traitants. Parmi les dysfonctionnements fréquents, on retrouve des demandes de modifications de fonctionnement et de contenu (objectifs de montage, timing, productivité) en cours d'exécution de contrats cadres » (29/10/2021).

Un responsable achats ajoute que DO « progresse sur les outils et la volonté de partenariat, mais on se fait rattraper par les directeurs [DO] et sous-traitant qu'on a. On sait maintenant être plus factuels, mais on ne sait pas encore être partenaires » (22/09/2021). Un

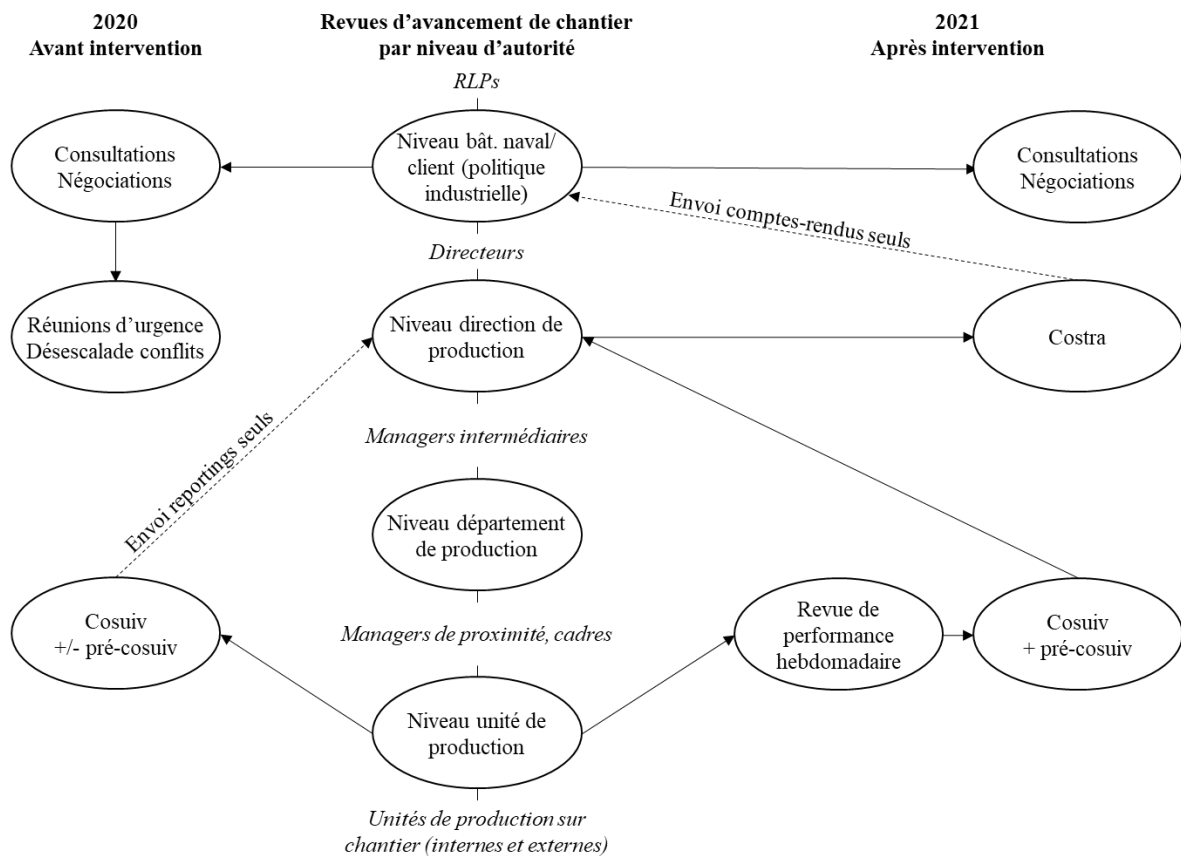
acheteur, qui n'est pas forcément au courant de toutes les modifications prévues, avance un constat plus tranché (06/09/2021) : « en costra, les quelques décisions stratégiques qui sont prises ne sont pas basées sur des données de bonne qualité. Il y a un pseudo partage des déclinaisons stratégiques, mais c'est toujours de l'affichage, du coup personne ne met en œuvre, ce qui est peut-être une bonne chose au vu du manque de qualité des données prises en compte pour ces décisions. »

Nous interprétons cette situation comme attendue : DO et les sous-traitants sont entrés dans une phase de réparation des relations, où les parties mobilisent le contrat comme guide des échanges plutôt que filet de sécurité. Le partage d'informations non requises, la proposition d'innovations et la proactivité des sous-traitants, caractérisant des relations plus coopératives, émergeront par la suite, à condition que les efforts d'amélioration continue soient maintenus et que les actions de développement du dispositif prévues soient effectivement mises en œuvre. Nous illustrons ce point via les premiers retours de la démarche d'augmentation du périmètre fonctionnel des sous-traitants initiée par le responsable du bureau de sous-traitance centralisé. L'objectif de cette démarche est de donner plus d'autonomie aux sous-traitants pour organiser leur production et leur performance, i.e. développer leurs propres méthodes de travail, de coordination et de pilotage de l'activité. Pour cela, le responsable de département identifie au préalable les prestataires candidats. Il s'agit de ST1 et d'un autre sous-traitant de chaudronnerie, ST3. La démarche est réalisée en deux temps et sur la base de la concertation : d'abord DO demande au sous-traitant s'il se sent capable de développer son autonomie en termes d'organisation, coordination et pilotage de l'activité sous-traitée, et si oui dans quels domaines il pense être autonome, afin ne pas se faire imposer des activités non voulues initialement ; dans un second temps, après une phase de mise en œuvre, DO demande au sous-traitant s'il se sent capable de se lancer seul dans la prise en charge des nouvelles fonctions. Dans ce cadre, ST3 accepte de participer à la démarche, mais pas ST1, peu rassuré par le déroulement des projets STG et STMS : le projet STMS se basait sur le même type d'approche par apprentissage des méthodes d'organisation de DO mais a pourtant été annulé après de nombreux mois de travail en commun à la suite de la redistribution des activités couvertes par les différentes directions de production.

La Figure 18 représente les pratiques de valuation étudiées, avant et après intervention. Toutes les pratiques de valuation liées au pilotage stratégique des relations, n'ayant pas été analysées en détail, sont synthétisées sous la forme d'un ensemble « politique industrielle + processus achats ». Au-delà de l'ajout du costra et de la revue de performance hebdomadaire, une autre évolution importante des pratiques est liée au cosuiv : en 2020, les pré-cosuiv ne

sont pas systématiques (notamment en dehors de la direction montage) et les reportings issus des cosuiv ne sont pas ou plus portés à l'attention des directeurs de production par les responsables des bureaux de sous-traitance ; en 2021, les pré-cosuiv sont systématiquement mis en œuvre, et les reportings des cosuiv sont systématiquement portés à la discussion au niveau des directeurs de production, a minima par le responsable du bureau de pilotage centralisé de la sous-traitance. Enfin, la mise en place des costra, permet de réduire le niveau d'urgence de prise en charge de conflits ou de désaccords majeurs entre DO et ses sous-traitants : la mise en place de rencontres régulières entre directions permet d'éviter de générer des problèmes au moment où DO est en phase de finalisation de sa politique industrielle (notamment l'étape de négociation).

Figure 18. Pratiques de valuation de DO et flux de données de performance



Du point de vue de la formation de valeur et de la dynamique des relations de sous-traitance, nous observons donc que les modifications apportées aux pratiques de valuation ont un effet positif sur la formation de valeur. En effet, bien que nous n'ayons pas assez de recul pour vérifier si les problèmes sont résolus, ils sont au moins abordés au fur et à mesure, au

bon niveau d'autorité. Les discussions entre mandants et mandataires sont ancrées à partir d'éléments plus factuels, moins ouverts au débat ; les discussions émergent alors à partir des différences d'interprétation des mesures de performance, et non à partir des mesures elles-mêmes, en lien avec l'ingénierie des espaces de discussion et le principe HRO de sensibilité aux opérations : les directeurs comprennent mieux la réalité du chantier et s'y intéressent plus. Les acteurs se retrouvent dans une situation où les enquêtes de valuation exploratoires sont possibles et peuvent se déployer le long des lignes d'autorité. Ces éléments permettent de développer la confiance et la coopération entre mandants et mandataires de l'ensemble des relations d'autorité constituant les relations de sous-traitance. Le niveau de coopération intra et inter-organisationnel s'améliore, ce qui permet d'envisager de nouveau de faire passer certaines relations d'un état transactionnel à un état transitionnel. Ainsi, la relation DO-ST1, en état endommagé avant l'intervention, revient à un état transactionnel après intervention (cf. Figure 12, section 1, paragraphe 2 du présent chapitre). Nous observons néanmoins qu'au moment de la fermeture du terrain de recherche et l'arrêt de la production de données, le dispositif de pilotage ainsi modifié reste fragile : l'ensemble des principes du modèle 2PI ne sont pas encore intégrés dans les niveaux hiérarchiques supérieurs, notamment l'exercice d'une autorité subsidiaire par les RLP. Cela peut avoir un impact négatif à court-moyen terme sur la résolution des enquêtes de valuation exploratoires ouvertes, donc sur le niveau de satisfaction des différents mandataires (du donneur d'ordres comme des sous-traitants) dans le niveau d'engagement de leur mandant, donc sur l'état des relations et la valeur que l'on peut générer (dans le cadre de relations compétitives) par rapport à ce qui en est attendu (dans le cadre de relations coopératives).

Afin de mieux comprendre pourquoi l'hypothèse de travail à l'origine de l'intervention a été bénéfique pour le pilotage des relations de sous-traitance, nous analysons dans la section suivante les enquêtes de valuation réalisées lors des pratiques de valuation étudiées. Cette analyse fait émerger l'importance de l'autorité subsidiaire dans le passage d'un mode procédural à un mode exploratoire d'enquête.

3.6 La subsidiarité est clé pour réaliser des enquêtes de valuation le long des chaînes d'autorité

Au sein de la structure des relations de sous-traitance de DO, nous observons et documentons plusieurs enquêtes exploratoires de valuation, qui peuvent être divisées en deux groupes : celles qui aboutissent à une résolution, et celles qui sont prématurément clôturées.

Pour chacun de ces groupes, nous sélectionnons deux enquêtes représentatives. Chaque enquête est analysée et représentée à l'aide du cadre conceptuel développé dans le chapitre Revue de littérature (section 4, paragraphe 3). Les quatre cas sont liés à la direction montage. Pour les cas 1 et 3, avant intervention, il est à noter que le premier survient en 2019 et le second en 2020. Dans l'intervalle, le dispositif de pilotage est resté le même mais la structure a évolué : le département 2PI est devenu un service, à l'occasion d'une réorganisation de la direction montage. Ce service est rattaché à un département transverse de la direction montage : l'ensemble de ses membres perd un échelon hiérarchique. Le responsable du département 2PI, manager-stratège ayant développé le dispositif de pilotage de la direction montage, change de poste au moment de la réorganisation et un des RTC obtient la responsabilité du nouveau service 2PI.

Les cas sont catégorisés dans le tableau ci-dessous :

Résolution enquête de valuation	Avant intervention	Après intervention
Oui	Cas 1	Cas 2
Non	Cas 3	Cas 4

Nous observons que lorsque les mandants appliquent un management subsidiaire en situation, l'enquête de valuation passe en mode exploratoire lorsque cela est nécessaire. De même, quand des enquêteurs ont besoin de recruter des participants en dehors de la situation initiale, d'autant plus en remontant leur ligne hiérarchique, l'application du principe de subsidiarité par les managers concernés contribue au développement d'une méta-conversation sur le problème, ainsi qu'à la continuité d'une forme exploratoire de valuation, au lieu d'un monologue hiérarchique et d'un retour à une forme procédurale de valuation.

Quand les managers (ou plus généralement les mandants d'une relation d'autorité) mobilisent le principe de subsidiarité, ils adoptent un comportement adapté à la situation en cours : d'un contrôle et d'une direction strictes à une pleine exploration et participation des participants. Les résultats montrent que la mobilisation d'une posture subsidiaire favorise le passage d'une enquête de valuation procédurale à une enquête exploratoire, notamment en agissant positivement sur la confiance des acteurs présents pour qu'ils puissent exprimer leurs doutes ou inquiétudes, et sur la possibilité de réviser les outils de valuation si cela s'avère pertinent pour l'enquête.

3.6.1 La subsidiarité contribue à déployer les enquêtes de valuation dans le temps et l'espace

3.6.1.1 Cas 1 : amélioration continue des outils et création de valeur

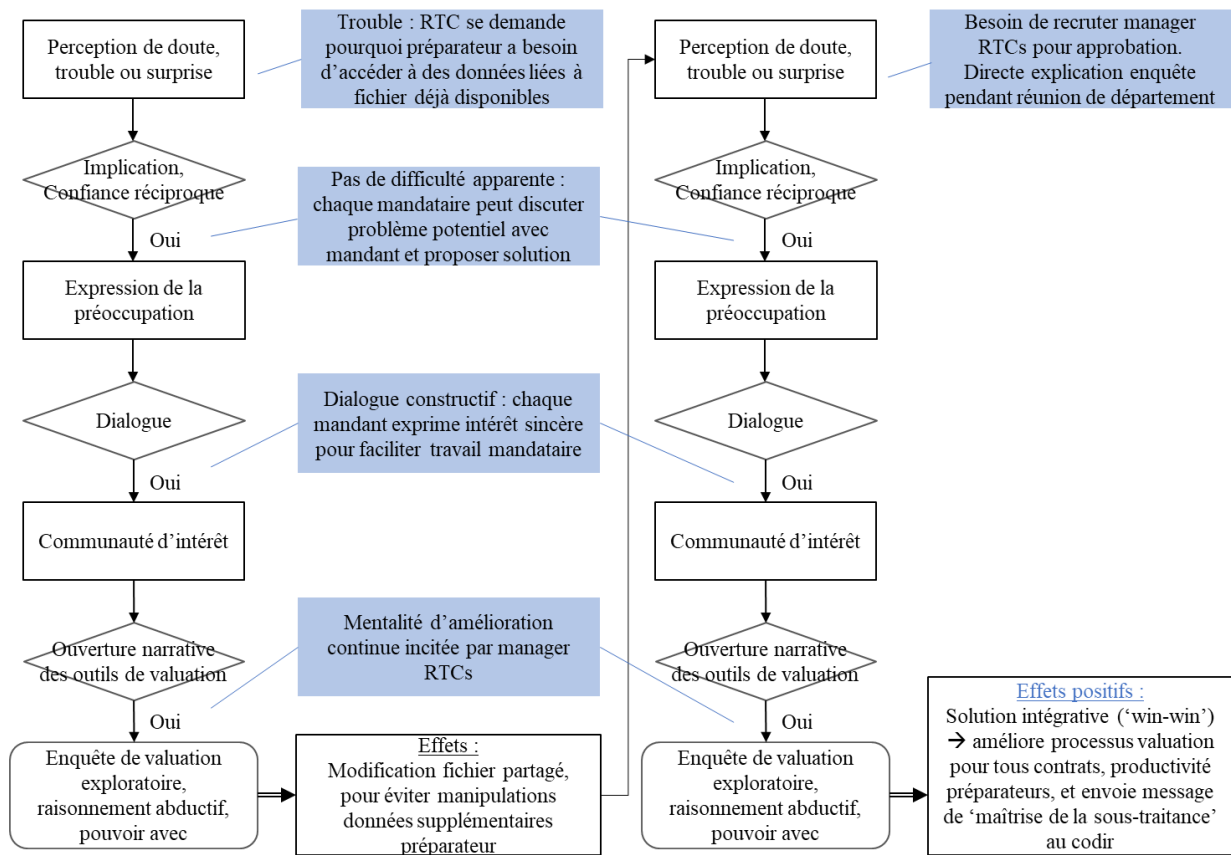
La situation se déroule en octobre 2019, et est partagée à l'occasion d'une réunion de restitution des travaux de recherche par le responsable du département 2PI. Durant un cosuiv entre DO et ST1, le RTC de DO rappelle à l'équipe du sous-traitant qu'elle doit préparer les indicateurs de performance qui lui incombent en amont de la réunion, afin de les consulter et d'en faire des leviers d'action en cours de réunion. Le chef de chantier de ST1 prend en charge l'action associée. Quelques jours plus tard, un préparateur de l'équipe du chef de chantier retrouve le RTC à son bureau et lui demande : « Il m'a été demandé de préparer plusieurs indicateurs, donc j'aimerais accéder au fichier de suivi partagé pour m'en servir. Est-ce possible ? » À cette époque, le partage de documents entre DO et ses sous-traitants sur des serveurs dédiés est récent. Le RTC accepte et interroge ensuite le préparateur sur cette activité de mise à jour des indicateurs, comme le temps que cela lui prend et l'impact sur ses autres responsabilités. L'enquête continue jusqu'à ce que l'équipe de pilotage de DO comprenne que ST1 utilise des fichiers quotidiens pour suivre sa productivité, alors que DO s'appuie sur des fichiers hebdomadaires pour suivre les activités contractuelles du sous-traitant. Le suivi contractuel hebdomadaire est lié à l'habitude d'un paiement de prestation hebdomadaire, convenu entre DO et l'ensemble de ses sous-traitants. Pour éviter que le préparateur utilise ses fichiers quotidiens pour renseigner le fichier hebdomadaire partagé de DO, les deux parties s'entendent pour proposer une modification du fichier partagé : en faire un document quotidien plutôt qu'hebdomadaire. Cela permet de limiter le temps passé et les sources d'erreurs pour le préparateur.

La suggestion est soumise au responsable du département 2PI, supérieur hiérarchique des RTCs, durant une revue de performance contractuelle interne. Il valide la suggestion comme un moyen de dégager du temps pour le préparateur pour se focaliser sur des questions de productivité et d'efficience, d'intérêt pour le sous-traitant comme pour le donneur d'ordres. Le responsable de département considère que cette suggestion permet également de renforcer la fiabilité du processus de pilotage des contrats : le temps de compilation de données ainsi libéré associé à une centralisation des données dans les fichiers partagés peut permettre à chaque acteur impliqué dans un contrat (donneur d'ordres comme sous-traitant) d'alerte sur un problème et d'y réagir avant que celui-ci n'escalade sous forme de conflit. Cette manière de présenter le renfort de la rationalisation des mesures de performance permet au responsable

de démontrer une « maîtrise de la sous-traitance » à ses supérieurs, qui ont tendance à interférer dans le suivi des contrats lorsqu'ils entendent parler d'un problème en dehors des revues et rapports dédiés à la sous-traitance. Cette rationalisation du suivi de documents implique une plus grande coordination d'actions : il faut d'abord évaluer l'intérêt de la démarche auprès des autres sous-traitants gérés par le département, puis expérimenter la solution et ajuster les outils de gestion associés avec ST1, puis déployer et ajustement la solution pour l'ensemble du dispositif de pilotage des contrats de sous-traitance de la direction montage.

Dans ce cas, l'enquête est initiée par le RTC, qui se demande pourquoi le préparateur du sous-traitant a besoin d'accéder à des données liées à des sources déjà disponibles. Il n'y a pas de freins apparents à l'expression des inquiétudes et au dialogue, ce qui permet aux protagonistes d'approfondir le problème pour mieux le comprendre. Comme chaque acteur peut proposer des évolutions aux outils de suivi existants, le RTC expérimente et réalise une modification du fichier partagé afin de limiter le nombre de manipulations de données par le préparateur. La modification est proposée par le RTC à son manager lors d'une réunion d'équipe interne. Sans freins au dialogue, le manager accueille la proposition du RTC et l'intègre pour la totalité des outils existants et dans la procédure associée. Il y voit en effet une solution intégratrice « gagnant-gagnant » : cette modification permet d'après lui d'améliorer le processus d'évaluation et la productivité des préparateurs pour tous les contrats, et d'envoyer à la direction du site un message de renfort de « maîtrise de la sous-traitance » (cf. Figure 19).

Figure 19. Cas 1 : enquête exploratoire avant intervention, avec subsidiarité

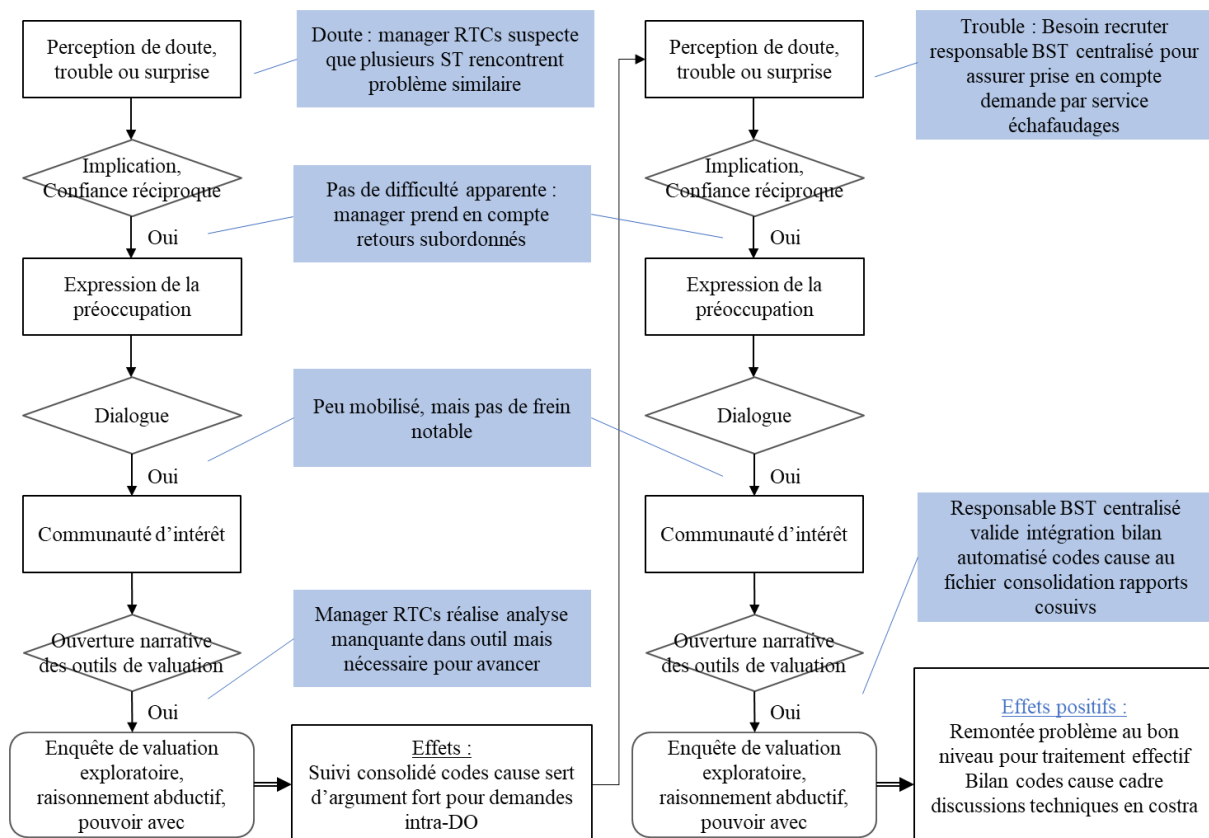


3.6.1.2 Cas 2 : codes cause et amélioration continue des outils

L'enquête se déroule en septembre 2021. Cela fait quelques semaines que des problèmes de coordination avec le service d'échafaudages (pour accéder de manière sécurisée à certaines zones du chantier) gênent le travail de certains sous-traitants de production. Chaque problème rencontré est remonté individuellement, via le code cause correspondant, sans pouvoir être traité directement par l'équipe de pilotage opérationnelle DO impliquée. Le manager des RTCs remarque que ce problème devient récurrent pour plusieurs prestataires, en constatant la hausse de la présence du code cause à partir des tableaux de suivi de contrat. Il vérifie l'information avec ses équipes, puis agit à son niveau : il réalise une demande interne formelle de pilotage plus précis au service échafaudage. Comme sa demande rencontre peu de réaction, il fait appel à son manager, le responsable du bureau de sous-traitance centralisé, pour appuyer la demande. Il est alors décidé d'intégrer le suivi des codes cause par catégorie de cause pour les rapports de suivi consolidés, en systématisant les calculs correspondants. Ces calculs sont rendus possibles et facilités par la mobilisation d'un référentiel de codes cause standard pour toutes les prestations.

Dans ce cas, la subsidiarité est appliquée par les RTCs, leur manager, et son responsable hiérarchique : les RTCs signalent un problème qu'ils ne peuvent traiter à leur niveau. Pour le traiter, leur manager commence par récupérer les informations disponibles via les rapports issus des cosuivs, et focalise en priorité sur la donnée récemment disponible : les codes cause. Cette analyse simple, en dehors des outils routiniers disponibles, permet au manager de traiter le problème en faisant une demande adéquate au service interne concerné. N'ayant pas de réponse, il fait appel à son supérieur hiérarchique. À son niveau, le supérieur hiérarchique appuie la demande du manager jusqu'à ce qu'elle soit prise en charge, et approuve la proposition du manager d'intégrer un bilan automatisé des codes cause au fichier de consolidation des rapports issus des cosuivs. Ce bilan des codes cause est ensuite également mobilisé par ce même responsable du bureau de sous-traitance centralisé dans les costras, auxquels il participe systématiquement : cela lui permet d'avoir une vision centralisée des types de problème touchant le sous-traitant présent et de les comparer à l'ensemble des sous-traitants sous contrat et à ce que rapporte le sous-traitant en situation. Cela lui permet de distinguer les problèmes d'ordre technique les plus critiques en cours de costra, afin de prioriser leur traitement et donc assurer une des principales fonctions du costra : traiter les problèmes trop difficiles ou sensibles à résoudre aux niveaux d'autorité inférieurs (cf. Figure 20).

Figure 20. Cas 2 : enquête exploratoire après intervention, avec subsidiarité



3.6.2 Sans subsidiarité, les enquêtes de valuation sont clôturées avant leur résolution

3.6.2.1 Cas 3 : réticences à négocier à partir de données existantes et destruction de valeur

La situation se déroule en février et mars 2020. Alors que le processus achat pour la sous-traitance de montage du troisième bâtiment entre dans la phase de négociation, les contrats du deuxième bâtiment sont toujours en cours.

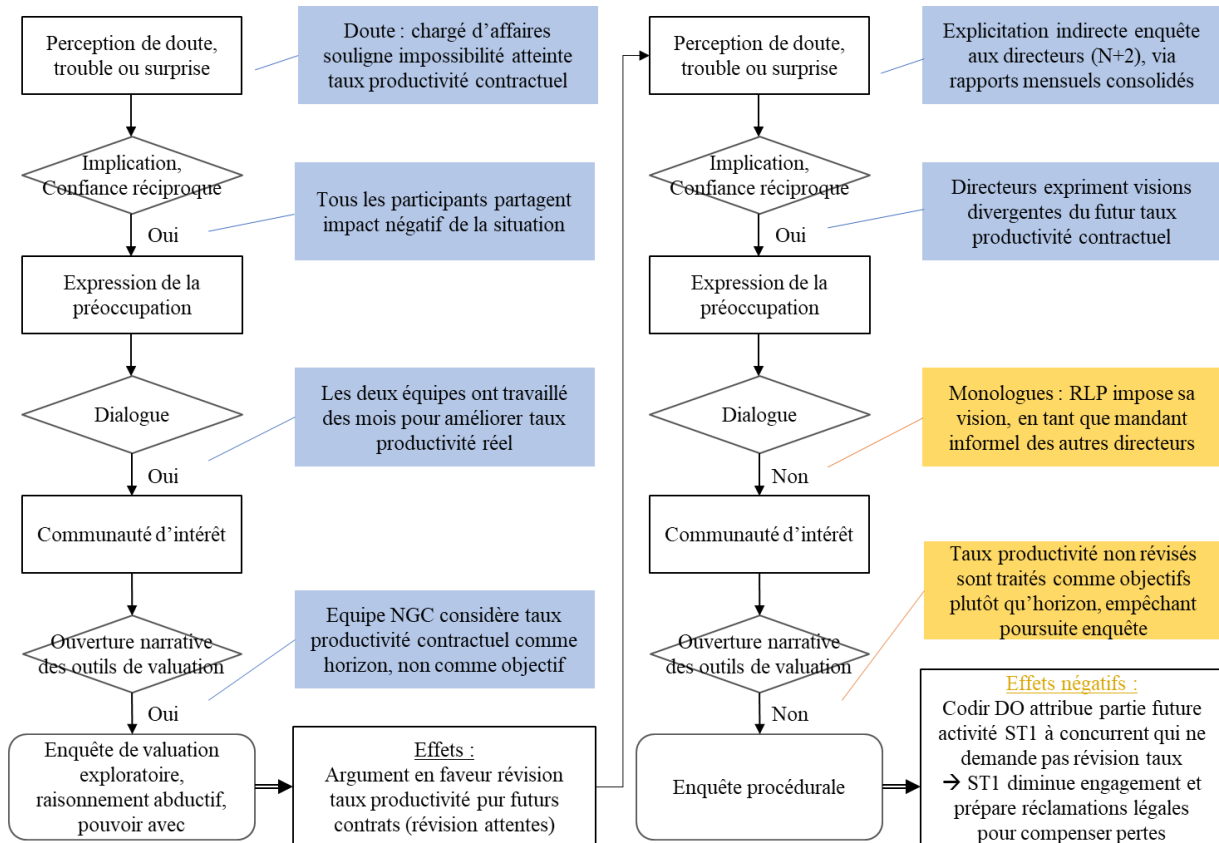
Durant un cosuiv, les équipes de DO et ST1 discutent des mesures et indicateurs de performance sur plusieurs dimensions. Comme d'habitude, ils suivent la trame de la réunion dans un esprit détendu et coopératif, développé tout au long du contrat. Tous les participants montrent des signes de confiance vigilante : le chargé d'affaires demande au RTC de corriger le nombre d'écarts contractuels imputés à ST1 ; le chef de chantier souligne l'impact positif sur le chantier des récents efforts de ST1 sur l'organisation de ses équipes, et demande un retour officiel de la part des membres de l'équipe de pilotage de DO ; quand le RTE fait l'éloge des compétences techniques de certains des soudeurs de ST1, le chef de chantier le remercie mais considère qu'ils peuvent encore mieux faire.

Pourtant, dès qu'un item de la réunion fait écho à la négociation contractuelle pour le troisième bâtiment, un moment de tension apparaît : personne ne parle pendant quelques

secondes, certains froncent les sourcils et pincent leurs lèvres, notamment le chargé d'affaires. En tant qu'observateur, le chercheur peut presque sentir l'atmosphère s'alourdir dans la salle de réunion. Le barème de productivité contractuel est au cœur de la tension, car il conditionne la structure tarifaire du sous-traitant pour le prochain contrat. Le contrat en cours a été signé suivant un ratio prévisionnel de 10 heures⁵⁶ par repère de production (dans ce cas précis, un repère de production correspond à la réalisation d'une gamme de tuyau). Alors que ce contrat approche de la fin, la complexité du chantier est plus grande qu'au début, et le ratio monte à 100 heures, pour une moyenne de 50 heures sur l'ensemble du contrat. Cela signifie que ST1 perd de l'argent par rapport à ce qui était attendu, et que DO perd du temps sur les délais de construction, malgré une démarche d'amélioration continue et un esprit de coopération tout au long du contrat. Sur cette base, le chargé d'affaires de ST1 ne comprend pas pourquoi sa première offre pour le troisième bâtiment, incluant une augmentation de barème argumentée, a été refusée. Le RTC indique ce que son manager lui a répondu lorsqu'il s'est posé la même question : malgré l'envoi d'un rapport mensuel détaillé de performance du contrat de sous-traitance, faisant office de retour d'expérience de la relation avec ST1 au niveau du contrat, les directeurs de DO et les analystes impliqués dans les discussions sur la politique industrielle ont estimé que le budget sous-traitance du troisième bâtiment devrait rester plus proche des hypothèses initiales que de celles actualisées par l'expérience du deuxième bâtiment. Le chargé d'affaires ne comprend pas non plus pourquoi la direction montage réduit le périmètre d'activité de ST1 sur le troisième bâtiment (par rapport au deuxième), alors que la direction coque et structure est en train d'élaborer un contrat STMS en partie grâce à la satisfaction générale de DO par rapport à la performance de ST1 sur les contrats de la direction montage. Le RTC et l'acheteur connaissent la réponse, mais ne peuvent pas la fournir car ils ne sont pas autorisés à en discuter en dehors des réunions de négociation du processus achat : DO est prêt à augmenter le périmètre du principal concurrent de ST1 au détriment de ST1, malgré un bilan moins bon que ST1 voire mauvais. Ces discordances ne sont pas plus discutées, et n'apparaissent pas dans le document de suivi de la réunion. Ces sujets de discussion se retrouvent sans participants appropriés côté DO, ce qui amène le personnel de ST1 à diminuer sa volonté de coopérer et d'améliorer ses performances pour le compte de DO (cf. Figure 21).

⁵⁶ Il s'agit de chiffres fantaisistes. Les chiffres réels restent confidentiels

Figure 21. Cas 3 : enquête exploratoire avant intervention, sans subsidiarité



3.6.2.2 Cas 4 : confiance insuffisante en costra et décisions stratégiques peu mises en œuvre

En septembre 2021, certains acteurs de DO nous rapportent qu'ils font semblant d'accepter des décisions des directeurs prises en costra alors qu'ils ne les trouvent pas légitimes, car basés sur des données pas assez fiables ou trop partielles. En conséquence, ils ne mettent pas en œuvre ces décisions parce qu'ils estiment qu'elles seraient inadéquates. Les enquêtes de valuation ne peuvent donc ici pas être résolues, elles sont arrêtées au moment de l'expérimentation des solutions proposées :

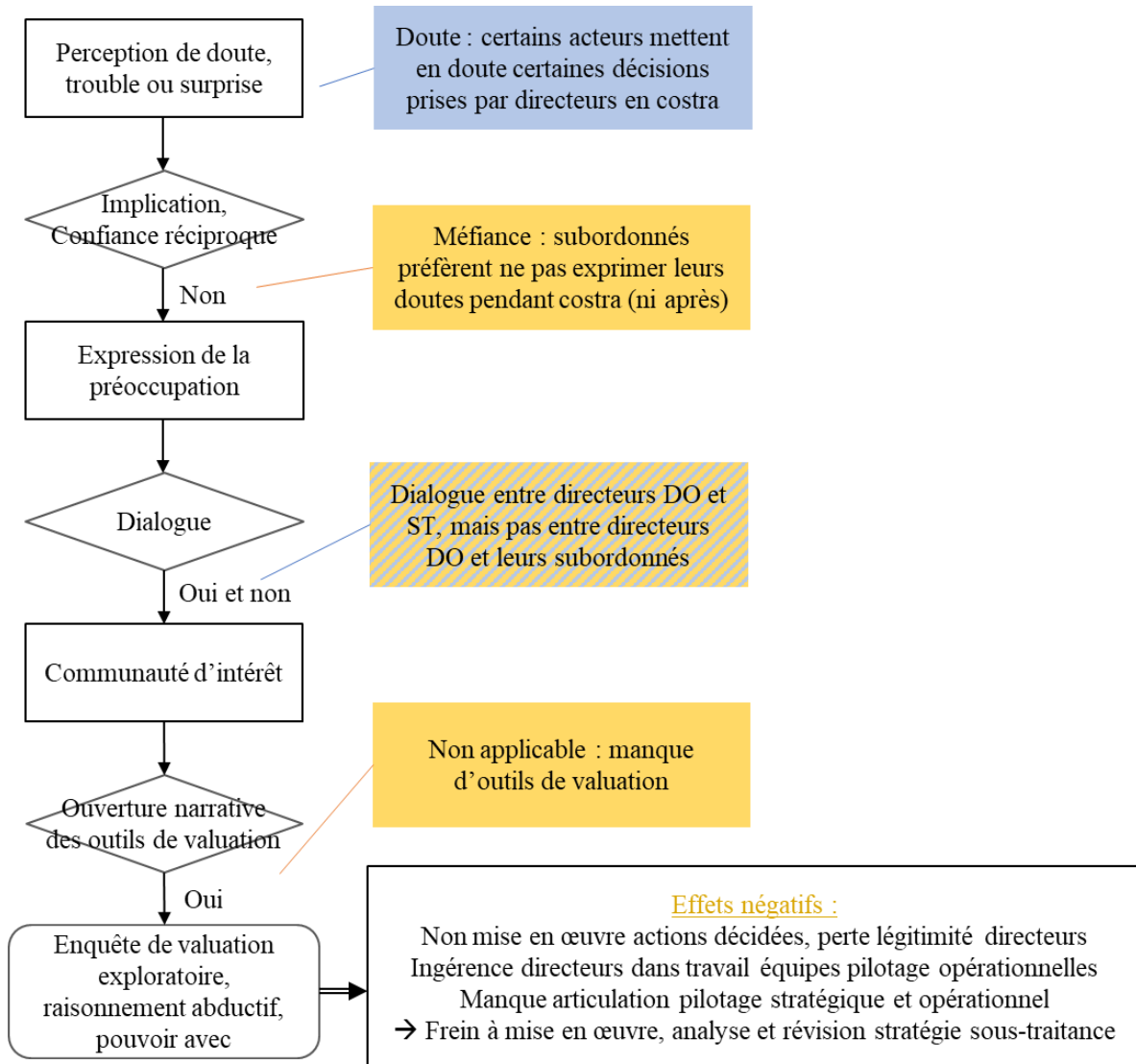
« Il y a un pseudo partage des déclinaisons stratégiques, mais c'est toujours de l'affichage, du coup personne ne met en œuvre, ce qui est peut-être une bonne chose au vu du manque de qualité des données prises en compte pour ces décisions. » (Acteur DO, 16/09/2021)

Selon ces acteurs, en l'absence de données consolidées en costra issues des rapports des niveaux inférieurs, ces derniers préfèrent se contenter des éléments préparés par le sous-traitant invité et par les informations dont ils ont eu connaissance de manière formelle mais pas assez adaptées (rapports de suivi standardisés de la direction achats) ou informelle (discussions spontanées avec d'autres acteurs, sur la base de récits ad hoc ou de demandes urgentes). Une conséquence majeure est la difficulté à articuler les processus de pilotage

opérationnel et stratégique des relations de sous-traitance malgré la formalisation et la mobilisation des costras. Cela contribue à maintenir un écart entre les attentes des directeurs du site et ce que leurs subordonnés mettent réellement en œuvre.

Le manque de subsidiarité entre directeurs et niveaux d'autorité inférieurs induit ici un frein à la mise en doute de décisions controversées. Le dialogue entre les personnes présentes au costra, de différents niveaux hiérarchiques, n'est pas établi : d'une part les subordonnés n'osent pas exprimer leurs doutes aux directeurs par crainte de réprimandes ; d'autre part il serait malvenu de contredire un directeur de DO en face des directeurs de sous-traitant présents au costra. Ce manque de confiance et de dialogue est généré par le manque d'exercice de subsidiarité, et est renforcé par deux éléments. D'abord, le manque d'outils de valuation pertinents : les responsables de l'outillage des costras savent ce qu'il est nécessaire de mettre en œuvre à ce niveau, mais n'en n'ont pas le temps car les costras ont lieu à une fréquence trop importante. Une autre conséquence de cette fréquence de costra, qui s'apparente à celle des RPH (toutes les deux semaines pour les costras comparé à toutes les semaines pour les RPH) : cela permet aux directeurs de prendre des décisions par rapport à des problématiques techniques normalement traitées par les équipes de pilotage opérationnelles, donc de poursuivre une certaine forme d'ingérence dans les activités de leurs subordonnés. Ce type de comportement s'apparente au passage d'un management délégitif à un management contrôlant voire autoritaire, en cas d'urgence ou de forte inquiétude : la posture managériale initiale reste ainsi éloignée de la posture de subsidiarité mobilisée dans le modèle 2PI (cf. Figure 22).

Figure 22. Cas 4 : enquête exploratoire après intervention, sans subsidiarité



En l'absence de déploiement de la posture de subsidiarité managériale auprès de l'ensemble des acteurs du donneur d'ordres, les principaux acteurs favorisant sa mise en œuvre à leur niveau et en aval de leurs lignes d'autorité sont les managers-stratèges. Ce résultat fait écho à l'ingénierie des espaces de discussion, où il est question de développer la subsidiarité managériale sur l'ensemble de l'organisation concernée, en commençant par sa direction. Tant que les acteurs impliqués dans une enquête de valuation mobilisent l'autorité subsidiaire et ajustent leur style de management en fonction de la situation, cette enquête de valuation peut passer d'un mode procédural à un mode exploratoire lorsque cela s'avère nécessaire. La volonté d'amélioration continue des procédures et des outils est liée à la subsidiarité : le manager écoute ce que le subordonné suggère pour faire avancer l'enquête. D'un point de vue plus théorique, la subsidiarité soutient alors l'ouverture narrative des outils

de valuation. Une fois l'enquête exploratoire arrivée à son terme, l'acteur en position d'autorité peut faire le choix d'intégrer les choix faits pour l'expérimentation dans les outils existants. De ce fait, il applique à la fois les principes d'amélioration continue, de performance globale et de routinisation du modèle 2PI.

D'un point de vue compréhensif, l'analyse des différentes enquêtes de valuation ayant lieu lors des pratiques de valuation permet de justifier de la pertinence des hypothèses de travail retenues, et notamment de mettre en valeur le rôle du principe d'autorité subsidiaire dans la dynamique contrôle/exploration de ces enquêtes et la formation de valeur.

Tout au long de ce chapitre, nous avons fait émerger de nombreux résultats, que nous proposons de synthétiser dans les deux sections suivantes.

3.7 Résultats empiriques – Synthèse du cas étudié

3.7.1 Adapter le dispositif de pilotage pour faire évoluer les relations de sous-traitance

DO décide et met en œuvre une politique industrielle pour construire des programmes de bâtiments navals à haute fiabilité d'usage, commandés par la direction des programmes de CN, le siège de DO. Un des objectifs principaux de la politique industrielle est de concevoir et de maintenir sur la durée une répartition efficace des équipes de production internes (employés de DO ou d'autres sites de CN) et externes (sous-traitants). Une répartition efficace des sous-traitants par programme et par bâtiment naval consiste à trouver le bon équilibre entre le nombre de sous-traitants impliqués, le volume d'affaires et le périmètre d'activité confiés, et la fréquence de révision de la politique industrielle, afin d'optimiser la performance de construction sur ses dimensions de coût, qualité, délais et sécurité, en accord avec les exigences de la direction des programmes et in fine des clients de CN. Les relations de sous-traitance et leur pilotage constituent donc un enjeu de création et d'appropriation de valeur pour DO, la direction des programmes, et les sous-traitants impliqués. Dans cette optique, la direction du site décide et renouvelle régulièrement une orientation stratégique partenariale dans ses relations avec ses sous-traitants : il s'agit de développer des relations de coopération puis à terme de partenariat avec les sous-traitants qui se comportent plus de manière coopérative qu'opportuniste.

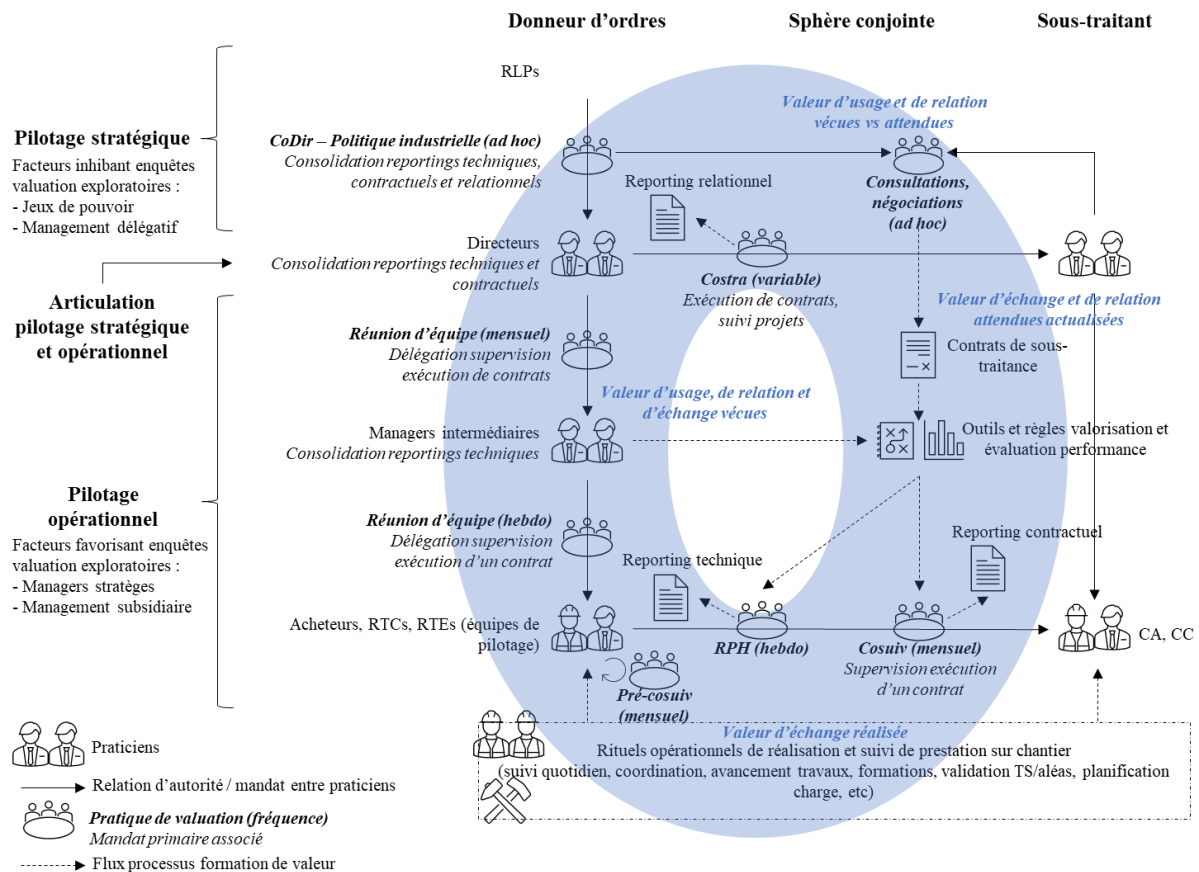
Les relations de sous-traitance de production sur site sont constituées par les différents contrats établis au cours du temps entre DO et chacun de ses sous-traitants : chaque relation est composée des contrats de prestation en cours d'exécution, mais également des contrats passés et des contrats à venir (à l'état de projet, consultation ou négociation contractuelle). La relation est établie entre les directions des deux parties : les directeurs des directions de production et des achats du donneur d'ordres sont les mandants des contrats et des projets constituant la relation résultante, et les directeurs technique et commercial du sous-traitant en sont les mandataires. Cette relation constitue bien un mandat : les mandants délèguent une partie de leur activité à des mandataires, qui agissent en autonomie dans un périmètre bien défini. Les mandants de la relation délèguent la supervision des contrats en aval de leur ligne hiérarchique, et les mandataires délèguent l'exécution des contrats de la même manière. Ces délégations internes constituent aussi des mandats, tout comme celle qui lie les acteurs des deux parties les plus en aval des lignes hiérarchiques (juste avant les opérateurs du sous-traitant sur le chantier). Cette dernière délégation (le mandat de supervision d'exécution d'un contrat) est constituée d'une équipe de pilotage du donneur d'ordres et d'un couple chargé

d'affaires et chef de chantier pour chaque contrat. Chaque équipe de pilotage est constituée d'un responsable technique d'exploitation (rattaché à une direction de production), un responsable technique de contrat (rattaché à la direction pilotage), et un acheteur (rattaché à la direction achats). La valeur formée est valorisée et évaluée au niveau de chaque mandat constituant une relation de sous-traitance, généralement sous la forme d'une revue de performance ou de suivi. Nous appelons pratiques de valuation l'ensemble de ces revues de valorisation et d'évaluation d'activités et de résultats.

Le processus de pilotage opérationnel de la relation correspond à l'ensemble des activités mises en œuvre par les deux parties pour exécuter les contrats, évaluer leur performance, et prendre les mesures d'ajustement adéquates. Par mesures d'ajustement, nous entendons l'ensemble des demandes, décisions ou observations faites par chaque partie pour que le sous-traitant puisse s'acquitter de l'engagement principal inscrit au contrat. Ces mesures d'ajustement irréductibles, dues à la complexité du chantier et à l'incomplétude de tout contrat écrit, constituent un mandat secondaire complémentaire à tout mandat primaire. Alors que le mandat primaire présente un sens d'autorité, du mandant vers le mandataire, le mandat secondaire va dans les deux sens. Par exemple, dans la relation de supervision d'exécution d'un contrat, le couple chargé d'affaires et chef de chantier du sous-traitant peut demander à l'équipe de pilotage du donneur d'ordres de réviser certaines modalités logistiques, et à l'inverse l'équipe de pilotage peut demander au chargé d'affaires de prendre en compte l'ajout d'un nouvel outil de suivi. Le processus de pilotage stratégique correspond de la relation correspond à l'ensemble des activités mises en œuvre par les deux parties pour établir des contrats : soit sur la base de projets ponctuels de partenariat industriel comme un projet de sous-traitance globale, soit sur la base de la politique industrielle. La politique industrielle est révisée par les membres de la direction de DO sur la base des retours d'expérience des relations de sous-traitance, sous la forme de ressentis personnels et de rapports de performance techniques et contractuels. Elle est ensuite ajustée après des cycles de consultation et de négociation contractuelle avec les sous-traitants. Elle est finalisée lorsque l'ensemble des contrats associés sont édités (cf. Figure 23). L'articulation entre ces deux processus est nécessaire pour assurer le pilotage des relations de sous-traitance dans leur ensemble, notamment pour éviter la présence d'injonctions, de messages ou de comportements non traités en interne à DO, comme : retours d'expérience très positifs au niveau du suivi des contrats d'un sous-traitant mais diminution de son périmètre d'activités au prochain bâtiment, au profit d'un concurrent moins bien évalué mais moins-disant ; demandes d'ajustement dans l'organisation de DO répétées sur la durée par de nombreux sous-traitants

et remontées via le dispositif de pilotage opérationnel, mais non mises en œuvre voire prises en charge au niveau de la direction de DO. Ces éléments sont délétères à l'engagement et la coopération des sous-traitants, donc à leur performance et à leur contribution à la formation de valeur.

Figure 23. Dispositif de pilotage des relations de sous-traitance de DO (après intervention)



La formation de valeur des relations de sous-traitance est au cœur de nos travaux, mais nous ne la détaillons pas dans cette synthèse, ni dans la Figure 23 associée. Le processus de formation de valeur n'est pas aussi linéaire que le processus de pilotage et les pratiques de valuation associées, et sa représentation précise est compliquée à restituer : les couples objet (usage, échange, relation, firme) et état (attendue, vécue, valorisée, actualisée) de la valeur peuvent être traités à différents endroits et moments du processus de pilotage de la relation, pas toujours de manière séquentielle (cf. section 3, paragraphe 3 du présent chapitre). À la place d'un processus de formation de valeur précis, nous représentons néanmoins les zones de l'organisation où ce processus se déroule (zone foncée ovale sur le schéma). S'il semble difficile de représenter précisément et intelligiblement le processus de formation valeur des

relations de sous-traitance, il semble plus facile de représenter précisément et intelligiblement les pratiques de valuation constituant ce processus de formation de valeur. Identifier et agir sur ces pratiques permet d'agir sur le processus de formation de valeur, donc sur la valeur générée.

Au début de notre étude (mai 2019), l'articulation des deux processus de pilotage se fait au niveau des points de contact suivants : les contrats de sous-traitance signés et les retours d'expérience de fin de contrat et des relations de sous-traitance. Seule la direction montage présente une articulation différente : les retours d'expérience sont portés par le responsable du département en charge du suivi des contrats de sous-traitance au niveau de la direction montage pour être revus et traités. Le directeur de la direction montage peut alors s'appuyer sur ces éléments lors de sa participation au processus de révision de la politique industrielle. Nous observons un autre effet majeur : le traitement des retours d'expérience, et surtout le relai des demandes d'actions complémentaires au bon niveau fonctionnel et hiérarchique, contribue à générer de la confiance des sous-traitants dans la tenue des engagements secondaires du donneur d'ordres. Cela permet de développer en quelques mois les bases de relations de coopération avec certains sous-traitants, ce qui correspond localement à la mise en œuvre effective de l'orientation stratégique partenariale avec les sous-traitants. Les projets de sous-traitance partenariale (sous-traitance globale, sous-traitance multi-spécialités) lancés dans cette période n'aboutissent cependant pas, le dispositif de pilotage d'intérêt n'ayant été déployé qu'au niveau du suivi d'exécution des contrats d'une des directions de production.

Ce dispositif de pilotage, renforcé et étendu à l'ensemble des directions de production en 2021, repose sur une conception particulière de l'autorité managériale intégrée au dispositif et incarnée par le manager responsable de ce dispositif. Il s'agit du principe de subsidiarité, qui consiste pour une personne en position d'autorité à choisir, pour une situation donnée, la manière dont elle exerce son pouvoir : soit de manière autoritaire (conserver son pouvoir sur les autres), soit de manière délégative (confier une partie de son pouvoir et de ses responsabilités à d'autres), soit de manière participative (le pouvoir de chacun est mis en commun le temps de traiter la situation). Ce principe est mobilisé par le responsable du dispositif pour en développer d'autres. Tout d'abord le principe de concertation entre acteurs de DO aux fonctions différentes, avant tout suivi contractuel (cosuiv) ou technique (revue de performance hebdomadaire) avec un sous-traitant. Ce principe est organisé par le responsable du dispositif, à la suite d'une mise en œuvre spontanée par les membres d'une équipe de pilotage. Ensuite, comme les évaluations de performance divergent en fonction de la personne impliquée dans le processus de formation de valeur (RTC, directeur de production, directeur

de sous-traitant, responsable de lot de production, etc), les principes de performance globale et d'amélioration continue sont mis en œuvre : il s'agit de considérer la performance non seulement à partir de résultats observés mais également d'activités mises en œuvre pour les produire, et de réviser continuellement les outils de mesure, d'analyse et de présentation de la performance en fonction de l'évolution des mandats primaires et secondaires, i.e. en fonction de modifications contractuelles et de changement d'attentes ou de priorités en cours de contrat. Enfin l'amélioration continue concerne aussi des règles d'animation du pilotage ou des revues de performance, et l'organisation mise en place (par exemple membres de l'équipe de pilotage et compétences nécessaires) ; nous l'appelons le principe de routinisation. L'application simultanée et en continu de l'ensemble de ces principes permet de maintenir des enquêtes de valuation dans un mode exploratoire jusqu'à leur résolution. Les enquêtes de valuation sont les activités de valorisation et d'évaluation réalisées lors des revues de performance ou pratiques de valuation. En situation normale, les enquêtes de valuation impliquent de mobiliser les outils de mesure et d'analyse de performance existants, de résoudre les problèmes à l'aide de procédures rodées, puis de diffuser le rapport afférent aux personnes concernées. Si l'évaluation de performance résultante d'une enquête de valuation fait l'objet d'un débat voire d'un conflit, l'enquête passe en mode exploratoire : sous forme d'un dialogue, tout peut être remis en question, que ce soient les moyens mis en œuvre par le mandant et le mandataire concernés ou par leurs organisations respectives, les outils de mesure et d'analyse mobilisés, voire les objectifs poursuivis par le mandant ou le mandant du mandant. Tant que l'enquête exploratoire n'est pas résolue, i.e. aboutit sur une solution satisfaisante pour toutes les parties impliquées, elle peut se poursuivre, au sein de la pratique de valuation initiale ou en dehors. Si l'enquête exploratoire est arrêtée avant résolution, cela génère de l'insatisfaction pour les parties impliquées, et un manque de confiance dans la capacité de celui qui a stoppé l'enquête à faire preuve de coopération. Ces enquêtes exploratoires sont particulièrement difficiles à tenir dans le contexte managérial plus global de DO, peu favorable au dialogue : le principe de subsidiarité est remplacé par un management délégitif par défaut (le manager laisse toute autonomie à son subordonné, mais l'aide peu en cas de difficulté, sanctionne en cas de non atteinte des objectifs, et peut faire de l'ingérence dans son activité), et un traitement des conflits sous la forme de jeux de pouvoir (l'acteur le plus puissant l'emporte).

En 2021, l'articulation des processus de pilotage stratégique et opérationnel se trouve renforcée par rapport à 2019, notamment via la mise en place d'une pratique de valuation nommée *costra* entre les directeurs du donneur d'ordres et du sous-traitant : il s'agit de revues

de performance périodiques entre les directions du donneur d'ordres et du sous-traitant, sur le même modèle que celle réalisée chaque mois entre l'équipe de pilotage du donneur d'ordres et le couple chargé d'affaires et chef de chantier du sous-traitant. Il s'agit d'y traiter la performance de l'ensemble des contrats en cours, les mettre en perspective avec les projets en cours ou à venir (en premier lieu la politique industrielle), tout en traitant des problèmes qui peuvent être résolus à ce niveau de responsabilité.

À la fin de l'étude en janvier 2022, les facteurs favorisant les enquêtes de valuation exploratoire sont renforcés et une véritable articulation organisationnelle entre les processus de pilotage stratégique et opérationnel est créée via les costra. Ces efforts vont dans le sens de l'orientation stratégique souhaitée, mais restent insuffisants à terme : les costra ne sont pas assez préparés en amont du côté des directeurs DO, sont parfois trop fréquents au point de faire doublon avec les revues de performance technique et contractuelle, font l'objet de suivi de décisions et d'actions mais pas de rapports relationnels détaillés, ne se basent pas sur les données et rapports issus des rapports techniques et contractuels disponibles ou sur une trame de présentation formalisée, et ne font pas l'objet d'une démarche d'amélioration continue.

À l'issue de l'étude, les actions mises en œuvre, à l'initiative du chercheur comme des praticiens, ont transformé le dispositif de pilotage initial. Ce dispositif modifié contribue à réparer puis développer des relations coopératives durables avec des sous-traitants identifiés comme stratégiques par le donneur d'ordres. Le dispositif de pilotage est donc en bonne voie pour mettre en œuvre une orientation stratégique partenariale, mais cette évolution reste fragile, notamment tant que d'autres éléments ne sont pas modifiés. Nous pensons en particulier au passage d'un management déléгатif par défaut à une posture managériale de subsidiarité, en commençant par les membres du comité de direction.

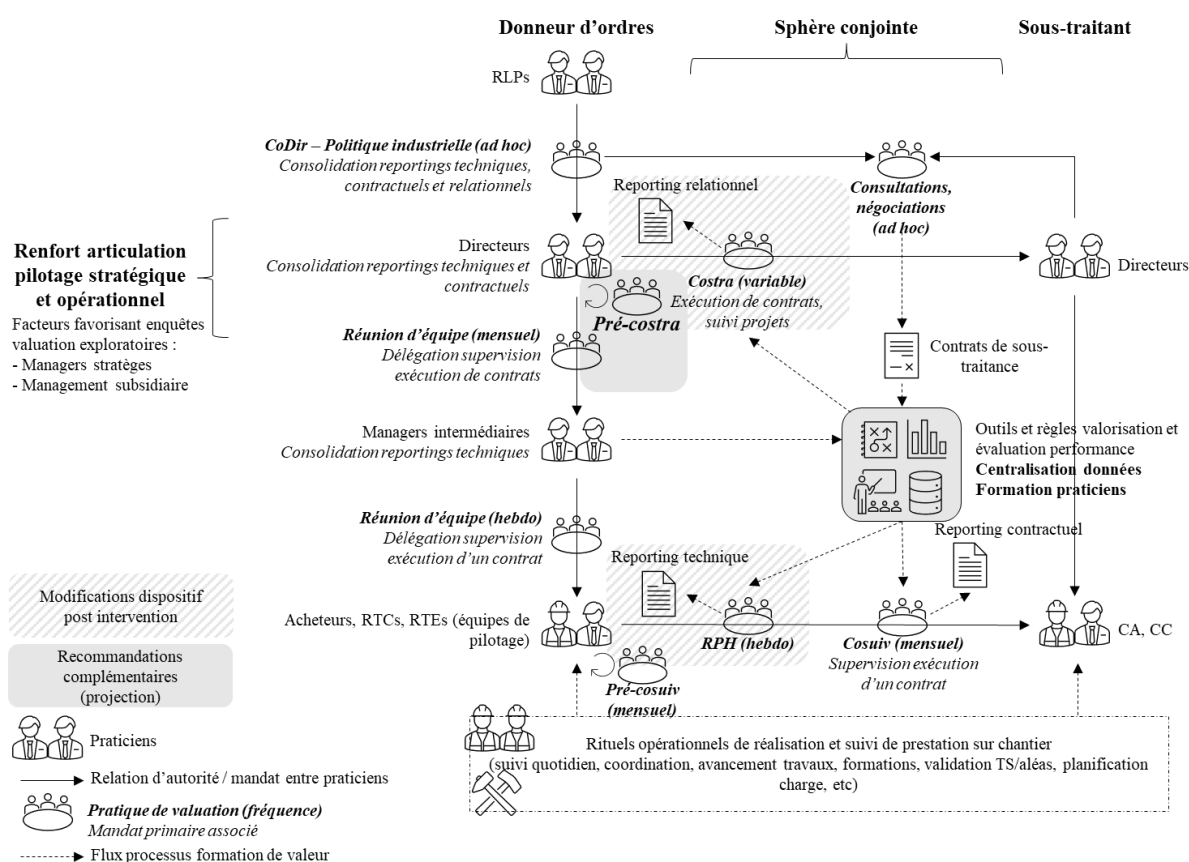
Enfin, l'évolution parallèle des relations de sous-traitance et du dispositif de pilotage associé nécessite de synchroniser ces deux éléments. En effet, à partir de résultats encourageants mais uniquement localement (au niveau du département 2PI de la direction montage), la décision de monter un partenariat de grande envergure entre DO et ST1 a été trop rapide : le dispositif de pilotage local n'avait pas encore été déployé horizontalement et verticalement. Cela a non seulement abouti à un arrêt des deux projets successifs de partenariat, mais également à une dégradation de la relation DO-ST1 pourtant plus coopérative que la plupart des autres relations de sous-traitance de DO.

Le paragraphe suivant résume les recommandations formulées pour DO : ce qui a fonctionné au moment de l'intervention du chercheur, et ce qui reste à faire pour renforcer le dispositif de pilotage, notamment l'articulation entre pilotage stratégique et opérationnel.

3.7.2 Implications managériales pour le donneur d'ordres

Les recommandations ayant servi de base à l'intervention du chercheur restent valides. Nous les complétons par les éléments qui ressortent de l'analyse de la mise en œuvre et des effets de l'intervention. Le schéma de la Figure 24 constitue une projection ou une vision idéalisée du dispositif de pilotage après mise en œuvre de ces recommandations.

Figure 24. Dispositif de pilotage des relations de sous-traitance de DO (projection)



Une première étape consiste à recenser, voire visualiser les mandats ou relations d'agence qui constituent les relations de sous-traitance, ainsi que les pratiques de valuation associées. Il s'agit ensuite d'organiser les activités des processus de pilotage autour d'indicateurs de performance révisables s'ils sont considérés non fiables ou non pertinents par les participants d'une pratique de valuation. Cela implique de maintenir une communication dialogique à l'intérieur de chaque pratique de valuation et entre ces pratiques, ce qui revient à développer le dialogue intra et inter-organisationnel. Pour cela, notre principale recommandation est de faire mobiliser le principe de subsidiarité managériale par l'ensemble des managers et cadres impliqués dans la gestion des relations de sous-traitance. Cela permet

à chaque manager de plus facilement choisir le style de management approprié en fonction d'une situation donnée (autoritaire, délégatif, participatif, etc). Nous considérons que ce principe est clé, notamment car il est appliqué par chaque manager-stratège observé lors de notre étude, sans que nous leur en ayons parlé au préalable. Le mettre en œuvre dans l'ensemble de l'organisation de DO impliquée dans les relations de sous-traitance, à commencer par les membres du comité de direction, devrait permettre de faciliter le maintien du travail des managers-stratèges lorsqu'ils quittent leur poste.

À la suite, organiser la concertation entre managers de DO sans lien d'autorité permet d'aligner les messages et de diminuer le recours aux jeux de pouvoir pour régler les problèmes. Au niveau des outils, indicateurs et modalités de présentation et d'animation des pratiques de valuation, nous suggérons de mettre en place une base de données alimentant les différentes pratiques de valuation : précosuiv, cosuiv, costra, consultations et négociations contractuelles, revues de performance et de politique industrielle internes. Les enquêtes de valuation ayant lieu lors des pratiques de valuation à chaque niveau de la relation de sous-traitance devraient alors permettre de gérer les tensions, conflits et paradoxes de manière plus souvent constructive.

Afin de faciliter le libre déroulement des enquêtes de valuation exploratoires le long des mandats constituant les relations de sous-traitance, nous suggérons également de renforcer l'articulation entre les processus de pilotage stratégique et opérationnel, voire de les fusionner en un seul processus de pilotage des relations de sous-traitance. Concrètement, cela implique de développer le formalisme des costra : créer et faire évoluer une trame, un déroulé, des indicateurs et un modèle de rapport relationnel génériques, suivant une logique d'amélioration continue, en maintenant un lien social (personnes) et matériel (rapports) avec les cosuiv et le processus de révision de la politique industrielle (dont le processus achats associé), en assurant un suivi rigoureux des actions décidées en costra, et en mettant en place un précostra sur le même principe que le précosuiv.

Il nous semble par ailleurs important d'accompagner le déploiement de ces recommandations par une offre de formation aux concepts suivants : principe de subsidiarité managériale et styles de management contingent (par exemple le leadership situationnel de Hersey et Blanchard) ; existence d'interprétations multiples, concurrentes et légitimes de la performance et de la valeur ; nature, fonctions et limites, conception et usage d'indicateurs de performance ; résolution de situations conflictuelles, de divergences, par le dialogue (travail d'explicitation, d'écoute, de recherche sur la durée de solutions constructives ou

intégratrices) ; enquêtes de valuation et leurs deux modalités de gestion (procédurale ou exploratoire).

La mise en œuvre de toutes ces recommandations demande du temps et des efforts de la part du personnel de DO, et notamment de ses directeurs. Pour autant, développer toujours plus d'outils et de procédures de contrôle pour pallier une irréductible incomplétude des contrats de sous-traitance et une irréductible possibilité de comportement opportuniste des sous-traitants comme du personnel DO demande également du temps et des efforts. Les recommandations proposées ici ont pour but d'équilibrer les efforts fournis, et de pouvoir piloter des relations de sous-traitance adversariales comme partenariales. Par exemple, suivre rigoureusement toutes les actions décidées en costra, et particulièrement prendre en compte les problèmes non résolus aux échelons inférieurs est très chronophage ; mais appliquer le principe de subsidiarité permet aussi aux décideurs de déléguer la réalisation voire le pilotage de certaines actions, et de renforcer ponctuellement ou durablement le pouvoir décisionnaire et les capacités d'action des échelons supérieurs pour résoudre certains problèmes récurrents à leur niveau. La mise en place d'un dispositif de pilotage complet, où l'articulation entre stratégie et opérations est forte, peut permettre à la direction de traiter voire d'anticiper des problématiques à son niveau comme : l'impact d'une réorganisation du site ou d'une direction sur le dispositif en place ; le niveau de transparence de suivi de performance des relations de sous-traitance et le niveau de dialogue à mettre en œuvre avec la direction des programmes de CN pour développer et maintenir une relation coopérative, sinon compétitive mais saine ; la révision de promesses ou d'orientations stratégiques si elles ne sont pas tenables sur la durée, en fonction de l'exploration des intérêts conjoints entre DO et ses parties prenantes (notamment les sous-traitants de production et la direction des programmes de CN).

Enfin, nous conseillons à la direction de DO d'être patiente : développer un tel dispositif de pilotage prend du temps (il a fallu deux ans au département de pilotage des partenariats industriels de la direction montage pour atteindre un dispositif mature), ce qui implique de développer des projets de partenariat en fonction du niveau de maturité du dispositif : une simple extension du périmètre d'activités de certains sous-traitants vers des fonctions de préparation voire d'encadrement, avant de passer à des projets de sous-traitance multi-spécialité, puis de sous-traitance globale. En effet, une relation de sous-traitance classique, uniquement technique, est relativement facile à interrompre si elle devient trop endommagée, i.e. si l'une des deux parties cherche activement à se désengager de la relation ou à nuire à l'autre. Cependant, si une relation de sous-traitance plus complexe est endommagée sans pouvoir la réparer, les dommages sur la formation de valeur risquent d'être

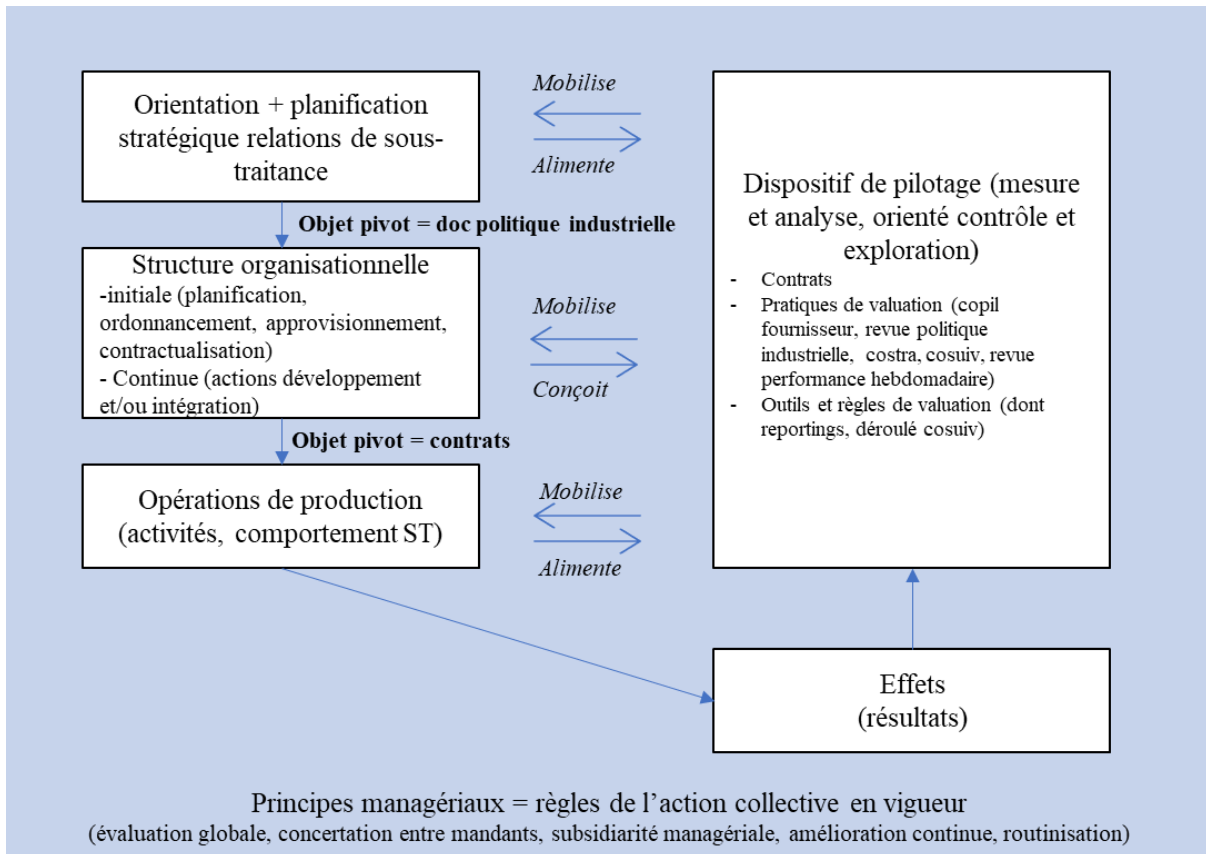
plus importants, que ce soit via l'intensité de la destruction de valeur ou la durée liée au temps de rupture de la relation (impliquant une plus grande interpénétration des systèmes organisationnels).

Cette transformation est néanmoins déjà en cours : le responsable du département de pilotage centralisé des relations de sous-traitance annonce trois actions en restitution finale des travaux de recherche (janvier 2022). Ce responsable a commencé à proposer d'élargir le périmètre fonctionnel à deux sous-traitants identifiés comme coopérants. Il s'apprête à étendre le déploiement d'un plan particulier de surveillance (PPS) à l'ensemble des contrats de sous-traitance après une phase pilote. Ce PPS, déjà appliqué aux prestations de sous-traitance externes, consiste à coordonner des campagnes d'observation par les experts de différents métiers (qualité, conformité, HSE, etc) associés à l'équipe de pilotage, puis de les faire intervenir à tour de rôle en cosuiv ; cette démarche contribue à renforcer la fiabilité des données de performance en approfondissant le dialogue technique sur le thème abordé. Enfin la mise en place d'une base de données centralisant les données et indicateurs d'activité, de résultats et de résolution de problème est devenue prioritaire.

Le premier point de l'alinéa précédent fait écho au dernier résultat du paragraphe précédent concernant la synchronisation entre évolution du dispositif de pilotage et évolution des relations. S'il s'avère nécessaire de faire évoluer le dispositif de pilotage en fonction de la dynamique des relations (notamment l'augmentation du niveau de confiance, d'engagement et des normes relationnelles), il convient d'adapter les projets d'évolution de ces relations (qui nécessitent généralement des investissements spécifiques) au niveau de maturité du dispositif.

Enfin, la mise en œuvre des principes managériaux à l'échelle de l'ensemble du système organisationnel de DO impliqué dans les relations de sous-traitance permet de faire émerger une projection du système de pilotage des relations de sous-traitance, où le dispositif de pilotage et les principes managériaux sont étroitement impliqués avec la répartition des activités stratégiques du donneur d'ordres et les activités opérationnelles du donneur d'ordres et des sous-traitants (cf. Figure 25).

Figure 25. Système de pilotage des relations de sous-traitance chez DO (projection)



3.8 Quels pratiques, principes, posture managériale et processus de pilotage des relations d'affaires pour piloter les relations d'affaires ?

Dans cette étude, nous abordons une approche de la formation de valeur des relations d'affaires comme pratique et comme processus, pour comprendre comment les praticiens d'une même entreprise gèrent l'hétérogénéité des sous-processus, contextes, expériences et objets de référence de la valeur d'une relation de sous-traitance, le long des lignes managériales. Nous mobilisons spécifiquement l'enquête de valuation pragmatiste comme cadre conceptuel pour focaliser sur les pratiques de valuation ponctuant et constituant l'ensemble du processus de formation de valeur. Les résultats obtenus nous permettent de répondre à la question de recherche principale (facteurs organisationnels et humains pour générer des enquêtes de valuation exploratoires lorsque la situation le nécessite) et les sous-questions associées (schéma de pilotage, devenir des enquêtes de valuation exploratoires et principaux freins et levier à leur déroulement).

Les propositions théoriques présentées dans cette section constituent les réponses à notre problématique de recherche. Ces propositions sont issues du travail de conceptualisation réalisé à partir du matériau empirique organisé (chapitre Résultats) et de la littérature mobilisée (chapitre Revue de littérature). Il s'agit de passer des conceptions initiales et intermédiaires du chercheur à celles produites à l'issue du travail d'analyse des données produites. Ce travail nous amène à développer ou mettre en exergue certaines propositions théoriques, et à réviser le cadre conceptuel développé autour des enquêtes de valuation.

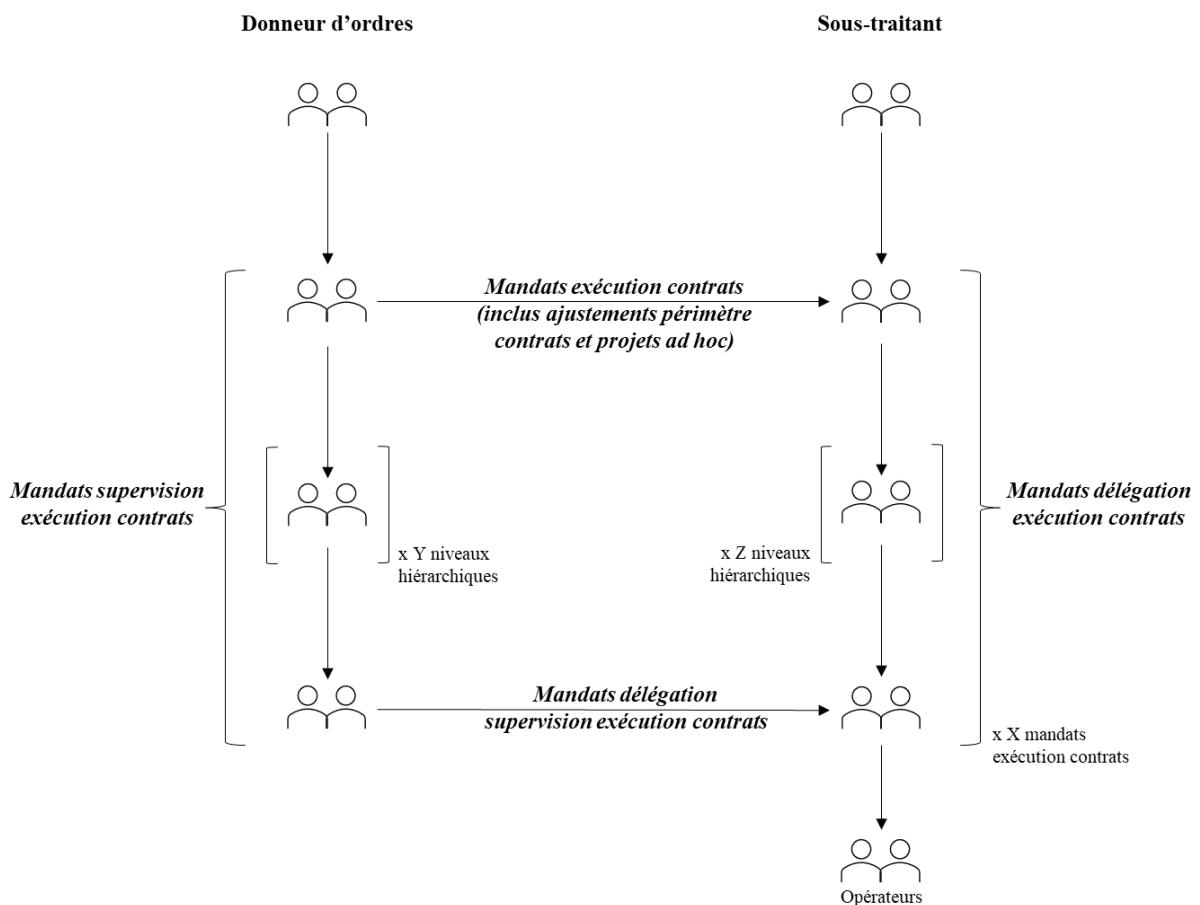
Nous établissons notamment que la structure d'une relation de sous-traitance, et par extension d'une relation d'affaires, peut être comprise comme un ensemble de relations d'agence ou de mandats primaires, liés entre eux par les groupes d'acteurs concernés, et complétés par des mandats secondaires (1). Plus la structure d'une relation est développée, plus il est difficile de modéliser et de gérer le processus de formation de valeur à partir des objets de valeur et leurs changements d'état. Une modélisation par les pratiques de valuation permet de lever cet obstacle (2). Les enquêtes de valuation générées par les pratiques de valuation se retrouvent au cœur du processus de formation de valeur et de la coopération inter-organisationnelle, via leur dynamique contrôle-exploration (3). Cette dynamique est influencée aussi bien par des éléments généraux comme les principes managériaux en vigueur, notamment la posture managériale de référence (4), que par des éléments plus locaux liés à la conception et au niveau de maturité du dispositif de pilotage (5).

3.8.1 Les relations de sous-traitance sont constituées de mandats primaires, interreliés et complétés par des mandats secondaires, réciproques ou non

Dans la section 3, nous avons établi que la relation DO-ST1 est composée de quatre types de mandat, reliés entre eux mais distincts suivant la relation d'autorité qui unit le mandant et son mandataire : d'ordre marchand, hiérarchique ou technique (cf. Tableau 10). Le mandat qui représente généralement une relation de sous-traitance entre deux organisations est finalement celui qui lie les décideurs du donneur d'ordres et ceux du sous-traitant. Il s'agit pour les décideurs du donneur d'ordres de confier la réalisation de certains périmètres d'activités à un sous-traitant, sous forme de contrats ou de projets de contrats. Dans chacune des deux organisations impliquées, les décideurs délèguent la supervision d'exécution ou l'exécution de ces activités au plus petit niveau hiérarchique jugé nécessaire. Le dernier type de mandant est celui qui met en jeu la supervision réelle de l'exécution d'un périmètre d'activités, entre le plus petit niveau hiérarchique pertinent côté donneur d'ordres et l'équivalent côté sous-traitant.

À partir de ces résultats, nous avançons qu'une relation de sous-traitance est constituée de mandats de quatre types différents, liés sous forme d'un réseau plus ou moins étendu et plus ou moins complexe, en fonction de deux paramètres, cf. Figure 26 : le nombre de contrats ou projets de contrat en cours de réalisation ; le nombre de niveaux hiérarchiques entre les décideurs impliqués dans la relation et les subordonnés au plus proche de l'activité.

Figure 26. Relations de sous-traitance constituées de quatre types de mandat



De plus, chacun de ces mandats fonctionne d'une manière similaire : d'abord comme une relation d'agence ou un mandat, dans le sens où un acteur ou un groupe d'acteurs (le mandant) explique ce qu'il attend d'un autre acteur ou groupe d'acteurs (le mandataire), et ce mandataire réalise l'attendu avec les outils et règles à sa disposition, en fonction de sa compréhension du mandat, ses capacités, motivations, etc, ce que Girin appelle la compétence de l'agencement organisationnel⁵⁷. Or, nous observons également deux phénomènes. D'une part le contenu de ce qui est attendu est dynamique, il peut varier dans le temps : soit le mandataire nécessite des clarifications de la part du mandant, soit le mandant décide de faire évoluer sa demande. Cette décision de faire évoluer sa demande peut provenir de lui-même (par exemple lorsque l'équipe de pilotage DO d'un contrat se concerte pour évaluer l'ordre de priorité des attentes à communiquer à l'équipe du sous-traitant), de son propre mandat, ou bien des rendez-vous de suivi du mandat, après avoir compris qu'une demande ne peut être réalisée en l'état (entre autres lorsqu'une équipe de pilotage DO demande à l'équipe du sous-

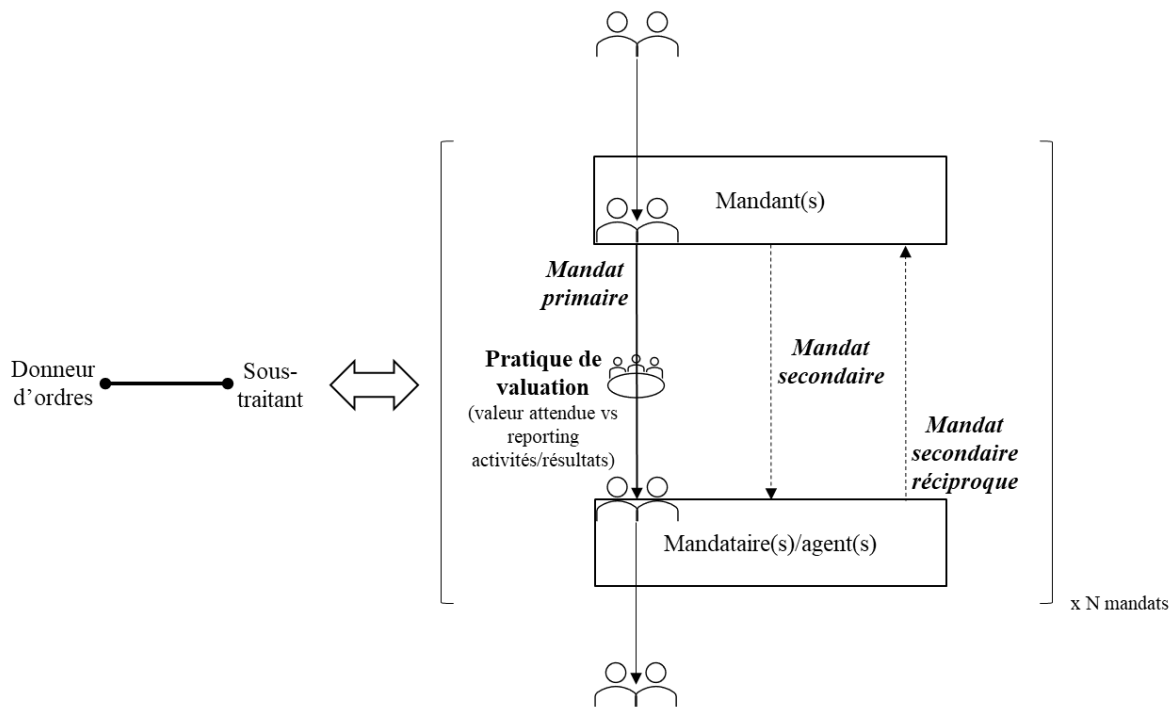
⁵⁷ Girin (2016/1995) : un agencement organisationnel est un composite d'hommes, symboles et outils en relation, dont la cognition est observable. La compétence de l'agencement organisationnel est sa capacité globale à réaliser le mandat confier : aptitude à faire, loyauté, propension à l'effort, motivation, etc.

traitant de réaliser des travaux supplémentaires pour pallier un besoin non prévu dans la demande contractuelle initiale). Ces ajustements permettent de compléter le mandat établi initialement. Nous distinguons alors le mandat initial, que nous nommons mandat primaire, et les mandats secondaires, établis dans la durée du mandat primaire. D'autre part, le mandataire peut avoir besoin de préciser certains besoins à son mandant, lorsque ses compétences sont insuffisantes pour réaliser le mandat confié et que ce qui est requis ne dépend pas de son périmètre de responsabilité mais de celui de son mandant. Nous retrouvons ici à l'œuvre la notion de régulation conjointe, où un groupe de subordonnés négocie avec son supérieur hiérarchique les conditions du travail prescrit pour pouvoir réaliser un « bon travail »⁵⁸. C'est le cas par exemple lorsque les équipes des sous-traitants insistent pour que les équipes de pilotage DO remontent la nécessité de fournir des palettes complètes au moment de lancer des gammes de production. Dans ce cas de figure, le mandataire du mandat primaire demande au mandat de réaliser certaines activités, qu'il s'engage à faire. Nous nommons ces attentes complémentaires des mandats secondaires réciproques, qui servent également à compléter le mandat primaire.

Enfin, nous relevons que les clarifications du mandat primaire, une partie des mandats secondaires et les mandats secondaires réciproques émergent à l'occasion des rendez-vous de suivi du mandat, constituant des pratiques de valuation. Nous proposons alors de schématiser la relation de sous-traitance comme un entrelacs d'un certain nombre de mandats primaires « complétés » (par des mandats secondaires), cf. Figure 27.

⁵⁸ Jean-Daniel Reynaud établit une distinction entre régulation de contrôle (prescription des tâches par un supérieur hiérarchique) et régulation autonome (les subordonnés mobilisent leur autonomie pour s'opposer à la régulation de contrôle lorsqu'ils la jugent néfaste à la réalisation des tâches) (Bréchet 2008). Cet écart entre contrôle et autonomie, entre travail prescrit et travail réel, entre le réglé et le géré, fait l'objet de négociations dites ordinaires (Detchessahar 2013). Cette activité est qualifiée de travail de régulation (Reynaud 1997), travail d'organisation (Terssac 2011), ou travail d'articulation (Strauss 1992).

Figure 27. Relation de sous-traitance comme réseau de mandats primaires complétés par des mandats secondaires



Bien que nous ayons étudié une relation d'affaires spécifique (relation de sous-traitance de production industrielle de capacité sur site) et contextualisée (industrie navale à forte exigence de fiabilité, idiosyncrasie de la relation étudiée), ces résultats restent valables pour tout type de relation d'affaires, même celles qui sont symétriques par définition. Par relation symétrique, nous entendons une relation conçue dès sa conception comme coopérative et sans asymétrie de pouvoir, comme certaines alliances stratégiques et co-entreprises (*joint-ventures*). Ces relations peuvent être basées sur une relation d'agence réciproque explicite entre deux firmes (combinaison de ressources), mais les relations d'agence intra-organisationnelles (i.e. hiérarchies) restent présentes.

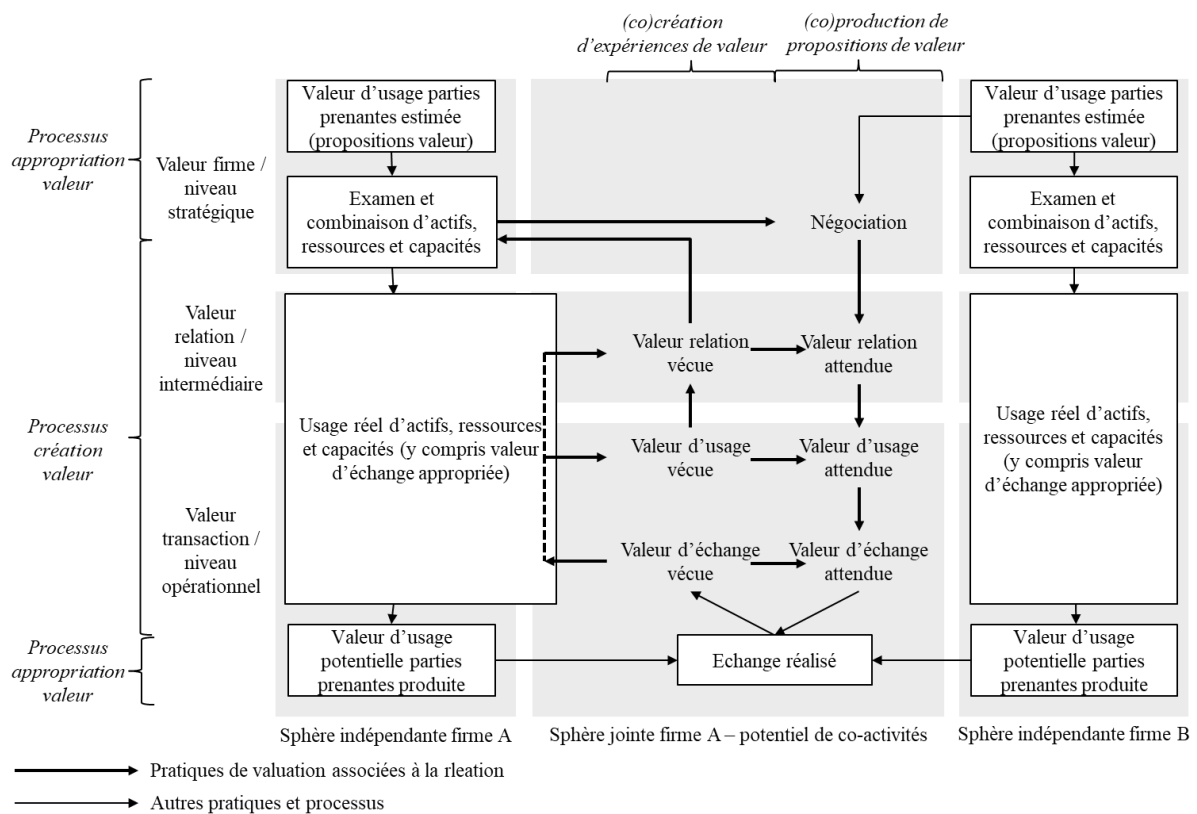
Proposition 1 :

La structure d'une relation d'affaires peut être comprise comme un réseau de mandats, liant des acteurs ou groupes d'acteurs par des relations d'autorité de différente nature. Ces relations d'autorité primaires sont complétées par des mandats dits secondaires, réciproques ou non.

3.8.2 Du pilotage du processus de formation de valeur à la gestion des pratiques de valuation

Pour comprendre la formation de valeur dans les relations d'affaires, nous avons développé un modèle processuel et séquentiel à partir de la littérature existante. Ce modèle (cf. chapitre littérature, section 2, paragraphe 4, figure 2 reproduite ci-dessous) intègre les lieux d'interaction (sphères indépendante et jointe), les sous-processus (création, appropriation, cocréation, proposition de valeur), les niveaux managériaux, les objets de référence (groupe, transaction, relation, firme), et les états (attendu, réalisé, vécu) de la valeur.

Processus de formation de valeur des relations inter-organisationnelles pour la firme A



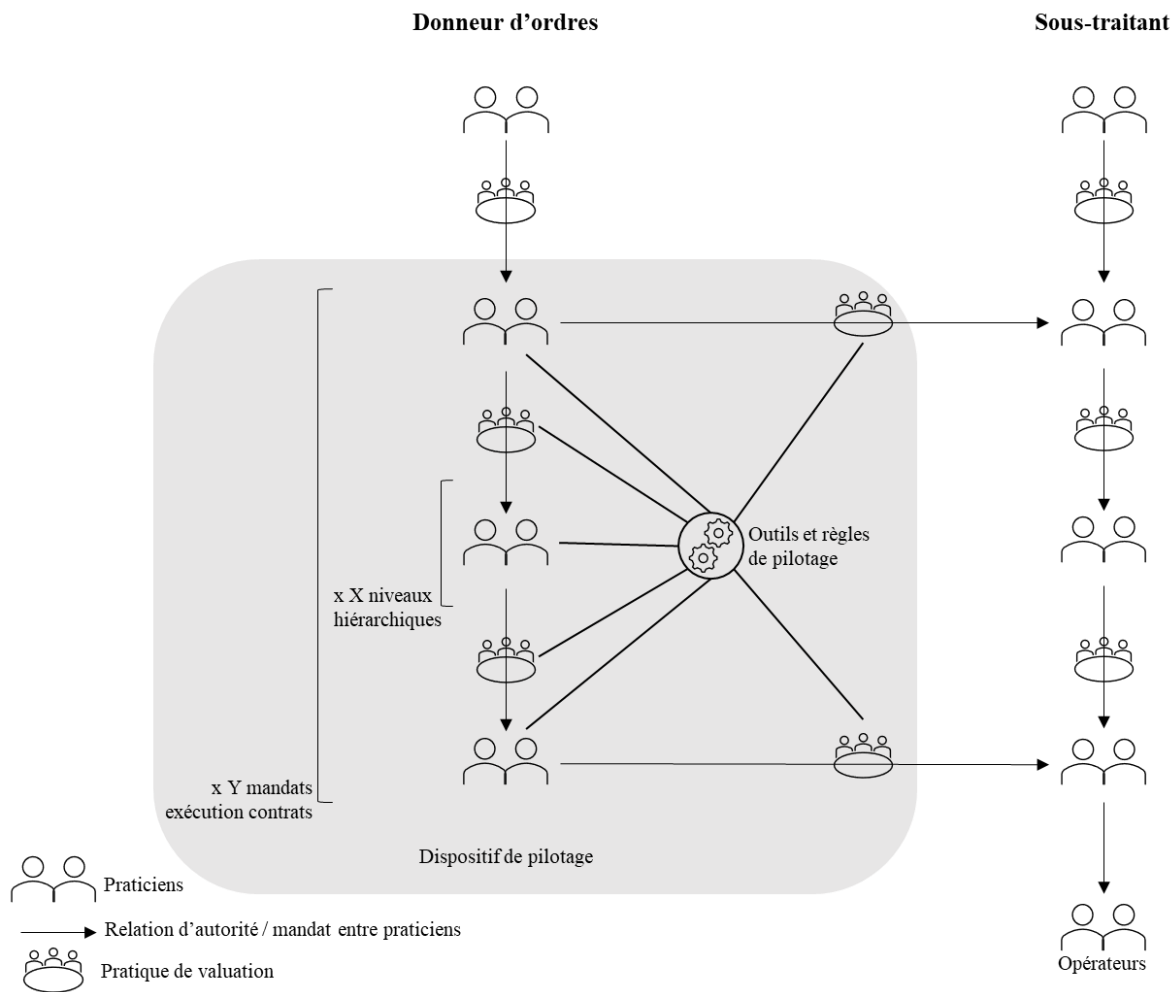
Lorsque nous appliquons ce modèle à l'étude d'une relation de sous-traitance existante, nous observons que ce modèle reste imprécis : le processus de formation de valeur est généralement représenté de manière linéaire, soit dans les pratiques de planification stratégique et de configuration de réseau, soit dans la littérature académique (Bowman et Ambrosini 2000, Eggert et al. 2019, Grönroos et Voima 2013, Ring et Van de Ven 1994). En d'autres termes, des évaluations de valeur spécifiques sont associées à chaque pratique de valuation émaillant le processus de formation de valeur. Or nos résultats (cf. Figure 16, section 3, paragraphe 3 du présent chapitre) montrent que les composantes de la valeur

réellement évaluées et la manière de les évaluer lors des pratiques de valuation dépend de la situation vécue par leurs participants. Cette observation est notamment valable lorsque les participants passent d'une enquête de valuation procédurale à un mode exploratoire. Ce décalage entre réalité observée et planification stratégique ou modélisation conceptuelle fait écho à la conclusion de Baraldi et al. (2007, p. 892) : « étant donné les interactions multi-niveaux multifonctionnelles qui caractérisent les relations entre grandes entreprises, ceux 'sur le terrain' gérant les affaires de la relation au quotidien peuvent choisir d'ignorer, altérer, subvertir voire saboter les plans les mieux formulés des stratèges ».

En parallèle, nous identifions au niveau empirique cinq pratiques de valuation stables dans le temps et au sein de l'organisation du donneur d'ordres (cf. Figure 18, section 5, paragraphe 3 du présent chapitre) : les revues hebdomadaire de performance technique et les revues mensuelles de performance contractuelle entre les équipes de pilotage opérationnelles du donneur d'ordres et les responsables des opérateurs des sous-traitants, les réunions d'équipe entre les différents niveaux hiérarchiques du donneur d'ordres, les revues stratégiques bimensuelles à trimestrielles des relations entre directeurs des deux organisations, les revues mensuelles de performance du projet de construction entre le client interne du donneur d'ordres et les directeurs de production, et les cycles de négociation contractuelle entre donneur d'ordres et sous-traitants. Enfin des revues hebdomadaires de projet de contractualisation alternative sont mises en place le cas échéant, entre les chefs de projet du donneur d'ordres et du sous-traitant.

Nous proposons alors de modéliser le processus de formation de valeur des relations d'affaires non pas au travers des objets et états de la valeur, mais au travers des pratiques de valuation des relations d'agence constituées par les groupes d'acteurs structurant la relation. Pour une relation de sous-traitance, nous proposons la modélisation générique suivante : cf. Figure 28.

Figure 28. Dispositif de pilotage et pratiques de valuation des relations de sous-traitance



Nous avançons que cette modélisation du processus de formation de valeur par les pratiques de valuation fournit une représentation simple mais précise du processus de formation de valeur, tout en respectant le caractère situé et expérientiel de la formation de valeur. Dewey réalise un « pas de côté » (*flank movement*) lorsqu'il aborde la distinction entre valeur comme fait objectif et valeur comme expérience subjective au travers de l'action (Muniesa 2011). Dans une démarche similaire, nous proposons de lier processus linéaires ou simplifiés de formation de valeur et expériences vécues de formation de valeur au travers des pratiques de valuation. Une des principales fonctions des pratiques de valuation est de générer des enquêtes de valuation. En situation normale ou normalement perturbée, les enquêtes restent procédurales et génèrent les états de valeur attendus : les modèles linéaires suffisent pour représenter la réalité, sous forme d'un à plusieurs scénarios séquentiels. En situation inédite, les enquêtes exploratoires aboutissent soit à un renfort des processus existants, soit à leur modification – à la marge ou dans leur entièreté. Les routines, échanges d'information et

objectifs réifiés peuvent alors être considérés comme des habitudes, dialogues et fins-en-vue (Lorino 2018a).

Proposition 2 :

Modéliser le processus de formation de valeur d'une relation de sous-traitance à partir des pratiques de valuation des mandats structurant cette relation permet de respecter une conception de la valeur à la fois comme fait et comme expérience.

3.8.3 Rôle de la posture managériale subsidiaire dans la dynamique contrôle-exploration des enquêtes de valuation

Les cinq principes managériaux mis en évidence et développés dans la section 4 mettent en avant le rôle central de la subsidiarité (Melé 2005), soit le *pouvoir vers* (van Baarle et al. 2021) : combiné à la mise en œuvre des concepts pragmatistes, il contribue à assurer le développement des enquêtes de valuation exploratoires lors des pratiques de valuation.

Au niveau inter-organisationnel, les équipes de pilotage du donneur d'ordres comprennent la nécessité de maintenir un équilibre entre contrôle du sous-traitant et respect de son autonomie, afin d'atteindre leurs objectifs techniques et financiers tout en respectant les marges de manœuvre légales du sous-contractant. Ces équipes de pilotage s'assurent que les équipes de sous-traitance mobilisent les ressources requises ou autorisées dans le cadre du contrat pour résoudre elles-mêmes leurs problèmes ; lorsque les équipes des sous-traitants ne trouvent pas de solution appropriée, les équipes de pilotage prennent leurs responsabilités et se mettent alors à chercher une solution. Lorsque les équipes de pilotage opérationnel du donneur d'ordres se retrouvent dans une situation similaire et ont besoin de soumettre un problème à leurs hiérarchies ou à un autre département, la subsidiarité intra-organisationnelle entre en jeu : chaque subordonné ou groupe de subordonnés (mandataire) soumet à son (ou ses) supérieur(s) hiérarchique(s) (mandant) un problème qu'il ne peut résoudre à son niveau, et que le mandant accepte de traiter au sien. Qu'il s'agisse du niveau intra-organisationnel ou du niveau inter-organisationnel, il s'agit pour les acteurs concernés d'appliquer une subsidiarité managériale basée sur la source de l'autorité dans la relation d'agence qui lie les acteurs ou groupes d'acteurs entre eux.

Quel que soit le type de relation d'agence constituant la relation de sous-traitance (hiérarchique, de marché, technique ou fonctionnelle), lorsqu'un mandant prend en charge le problème d'un mandataire cela génère un *précédent* (Taylor 2011), soit une autorité située du

mandataire sur le mandant. La mise en œuvre du principe de subsidiarité permet donc également d'expliquer la présence de relations d'agence réciproques situées, basées sur des mandats secondaires réciproques au mandat primaire constituant la relation d'agence initiale.

Une métaconversation est basée sur la recontextualisation d'une conversation entre participants d'une situation inédite initiale, préalablement décontextualisée (Taylor 2011). Pour que le principe de subsidiarité fonctionne à l'occasion d'une métaconversation, les explicitations, actions correctives et actions d'amélioration des mandants et mandataires impliqués dans une enquête dialogique initiale doivent être consignés dans le dispositif de pilotage : ce mode de contrôle de l'information, associé à la poursuite d'enquête de manière conversationnelle par le représentant de l'autorité du groupe d'enquête initial (Detchessahar 2013), génère de la responsabilisation pour ce dernier. Cette responsabilisation à chaque niveau d'autorité amène chaque mandant-devenu-mandataire à respecter ses engagements vis-à-vis des actions liées à la résolution de l'enquête concernée. À l'inverse, quand le mandant-devenu-mandataire, par exemple le manager d'un RTC, n'applique pas le principe de subsidiarité ou son propre supérieur hiérarchique ne l'y autorise pas, les enquêtes de valuation déclenchées par le RTC mandataire ne peuvent pas être étendues à d'autres niveaux hiérarchiques. Au-delà de l'augmentation du risque de résolution non satisfaisante – voire de clôture prématurée – de l'enquête pour les parties initialement impliquées, la non-application du principe de subsidiarité contribue à décourager de futures enquêtes exploratoires par ces parties. Ces résultats soulignent ainsi plus généralement l'importance de la conception de l'autorité mobilisée implicitement par les praticiens : celle-ci se traduit sous forme d'une posture managériale (subsidaire ou autoritaire), cette dernière exerçant une influence sur les styles managériaux accessibles aux praticiens en situation.

La dynamique *pouvoir sur – pouvoir vers* facilitée par la mobilisation d'une posture managériale subsidiaire revêt une importance particulière pour les pratiques de valuation au sein de relations d'agence d'une relation de sous-traitance : le mandant qui applique le principe de subsidiarité en situation choisit de mobiliser ses sources de pouvoir soit pour maintenir une enquête dans sa forme procédurale, soit pour l'ouvrir à l'exploration. Plus le mandant choisit de mobiliser son pouvoir vers quand la situation l'exige, plus le mandataire se sent impliqué dans la pratique de valuation de leur relation d'agence et est disposé à exprimer ses inquiétudes et ses doutes. De même, plus les enquêtes de valuation s'ouvrent à l'exploration, plus le *pouvoir avec* se développe entre mandant et mandataire, construisant ainsi graduellement une confiance réciproque localisée.

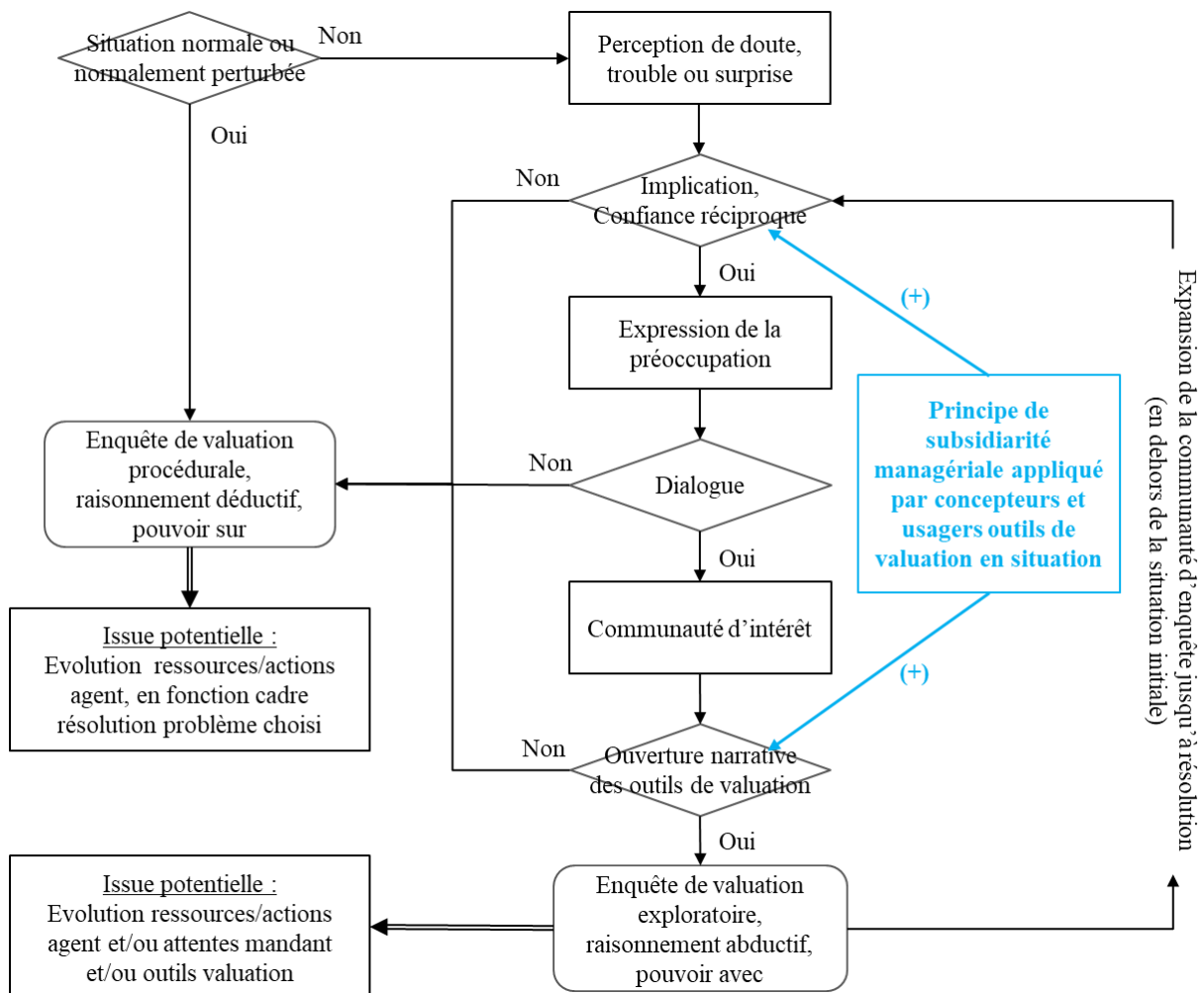
Les outils, règles et indicateurs composant le dispositif de pilotage des relations de sous-traitance sont ajustés pour rester *fiables* par rapport à la réalité du chantier vécue et directement observée (par les acteurs du donneur d'ordres comme du sous-traitant au niveau opérationnel), et *pertinents* par rapport à l'évolution sur la durée des priorités et attentes de l'ensemble des acteurs impliqués dans la relation (notamment les mandants initiaux du donneur d'ordres, au niveau stratégique). Il a fallu deux ans d'exploration aux RTCs de la direction montage du donneur d'ordres et à leur manager pour développer un dispositif de pilotage satisfaisant pour eux, leurs sous-traitants, leur hiérarchie, et les autres départements impliqués (contrôle de gestion, gestion de projet, qualité, etc). Un tel dispositif ne peut pas être transféré en l'état aux autres directions de production du donneur d'ordres, encore moins à d'autres sites de production du donneur d'ordres ou à d'autres industries. Néanmoins, il peut être transposé via un processus d'appropriation de plusieurs mois, basé d'une part sur l'alternance d'usage et de modification du dispositif (Grimand 2012, de Vaujany 2006), et de l'autre sur l'engagement des acteurs concernés, à commencer par ceux en plus haute position d'autorité, pour appliquer le principe de subsidiarité managériale. En effet, l'application du principe de subsidiarité aide les différents mandants et mandataires à maintenir l'ouverture narrative des outils de valuation utilisés, et *in fine* leur flexibilité, même si les concepteurs de ces outils (experts et décideurs) ont opté pour un usage plus coercitif de leur pouvoir et ont cherché à limiter voire empêcher cette ouverture narrative.

Pour résumer, l'application du principe de subsidiarité favorise la mobilisation d'un *pouvoir vers* du mandant vers son mandataire lorsque la situation le requiert, ce qui favorise en situation et sur la durée l'implication des acteurs dans l'enquête managériale, l'émergence et le maintien d'un dialogue orienté vers la construction du problème et les tentatives de solution (*pouvoir avec*), ainsi que le maintien de l'ouverture narrative des outils de valuation, même si leur niveau d'ouverture est faible par conception. Les pratiques de valuation des relations d'agence constituant une relation d'affaires peuvent ainsi être considérées comme des lieux et des moments d'actualisation de la valeur de la relation.

Ce principe managérial constitue le principal facteur influençant la dynamique des enquêtes de valuation. Les autres facteurs politiques inhibant cette dynamique sont le management déléгатif par défaut et les jeux d'acteurs. Dans le cas étudié, la subsidiarité managériale apparaît comme la solution déployée implicitement par les managers-stratèges, pour contrer localement les effets délétères du contexte managérial sur la mise en œuvre effective d'une orientation partenariale des relations de sous-traitance.

Les autres principes managériaux nécessaires pour favoriser le déroulement des enquêtes de valuation exploratoire (concertation hors hiérarchie, amélioration continue, conception globale, fiable et pertinente de la performance, et routinisation) sont également importants, mais émergent de la pratique d'enquêtes exploratoires ainsi rendue possible, car ils sont nécessaires pour mener ces enquêtes. En effet, le principe de concertation correspond à la nécessaire implication des participants liés entre eux de manière non hiérarchique, et se rapproche de la notion de solidarité liée aux communautés de processus. Le principe d'amélioration continue du dispositif et des outils de valuation renvoie à l'ouverture narrative et à la flexibilité des outils de valuation. Le principe d'évaluation globale, fiable et pertinente de la performance est issu des discussions entre interlocuteurs différents, ayant chacun sa vision d'une bonne performance ; il peut être mis en œuvre car les outils de valuation conservent une flexibilité. Enfin le principe de routinisation fait écho à l'apprentissage résultant d'une expérimentation concluante menée dans le cadre d'une enquête exploratoire. Nous proposons ainsi d'intégrer le principe de subsidiarité managériale dans le cadre conceptuel élaboré dans le chapitre consacré à la revue de la littérature, cf. Figure 29.

Figure 29. Actualisation du cadre conceptuel des pratiques de valuation : subsidiarité managériale et dynamique contrôle-exploration des enquêtes de valuation



Comme pour les résultats précédents, le cadre conceptuel initial a été développé pour toute relation d'affaires et le reste après révision intégrant le concept de subsidiarité managériale : ce dernier est appliqué aux relations d'agence, qu'elles soient inter- ou intra-organisationnelles. Les relations d'agence existant même dans les relations symétriques par conception, ce résultat reste valable pour toute relation d'affaires.

Proposition 3 :

L'application d'une posture managériale subsidiaire favorise la dynamique contrôle-exploration des enquêtes de valuation (i.e. le passage d'une enquête de valuation procédurale à une enquête exploratoire et son maintien jusqu'à résolution) d'une relation d'affaires, en influant positivement d'une part sur l'implication des participants en situation inédite, et de l'autre sur l'ouverture narrative des outils de valuation mobilisés.

3.8.4 La dynamique contrôle-exploration des enquêtes de valuation au cœur du processus de formation de valeur et du développement de la coopération des relations inter-organisationnelles

Dans la section 6, nous montrons que localement, les enquêtes de valuation exploratoires contribuent à identifier et à expliciter des manifestations entravant la formation de valeur (conflits, comportement opportuniste, incompréhension, défiance, etc), et d'y apporter des éléments de correction. Une résolution directe améliore la formation de valeur (via amélioration de la fiabilité et de la pertinence des outils de valuation), génère de la satisfaction chez les participants concernés, et contribue à maintenir leur confiance dans la capacité des autres participants à identifier et à traiter les points bloquants ou des pistes d'amélioration. À un niveau méso, ce phénomène touche plus de participants lorsque l'enquête exploratoire est étendue avec succès à d'autres relations d'agence constituant la relation d'affaires concernée : les participants détenant la plus haute autorité comprennent mieux les difficultés rencontrées par les participants d'autorité la plus basse et sont plus en mesure de faire évoluer les outils de valuation, les objectifs à atteindre ou les efforts à fournir, et l'ensemble des participants développe une plus grande confiance dans les capacités de leurs interlocuteurs indirects à comprendre et à résoudre les situations problématiques. À terme, cette confiance indirecte développe la confiance des participants d'une organisation dans les capacités générales de l'organisation partenaire à traiter les situations problématiques pour pouvoir générer de la valeur pour les deux parties. Cette confiance *a priori* est remise implicitement en question à chaque nouvelle situation problématique : si la confiance est respectée, elle permet d'étendre des enquêtes de valuation exploratoires à de plus en plus de relations d'agence (confiance *a priori*), dans l'espoir que ces enquêtes pourront être résolues de manière satisfaisante. Mais si ce n'est pas le cas, cela génère une nouvelle problématique de type trahison de confiance, qui nécessite d'être traitée jusqu'à résolution pour éviter d'endommager la relation. Néanmoins, plus les acteurs impliqués dans une relation d'affaires arrivent à mener à leur terme des enquêtes exploratoires de valuation, plus ils développent leur capacité à coopérer entre eux, puisque ces enquêtes nécessitent un dialogue constructif. D'où les propositions suivantes :

Proposition 4 :

La dynamique contrôle-exploration des enquêtes de valuation favorise le traitement proactif des événements destructeurs de valeur, générant ainsi localement de la valeur d'une

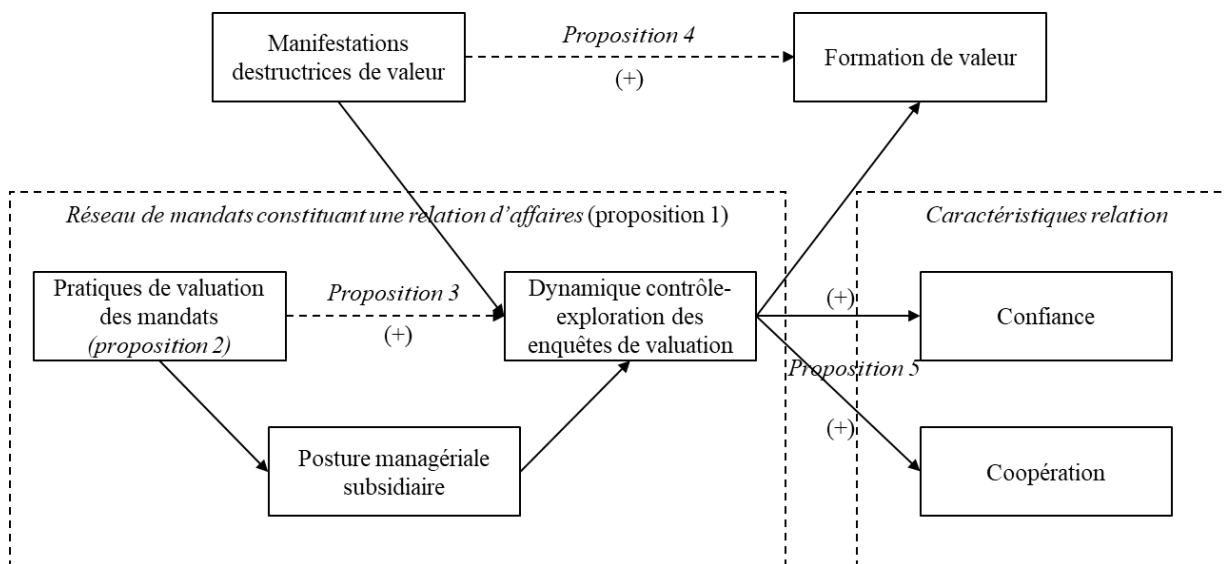
part, et de la confiance et de la coopération aux niveaux intra et inter-organisationnels d'autre part.

Proposition 5 :

La dynamique contrôle-exploration des enquêtes de valuation, appliquée à l'ensemble des relations d'agence constituant une relation d'affaires, favorise le développement de la confiance et de la coopération inter-organisationnelle sur la durée.

L'ensemble des propositions permet de modéliser un processus de développement de la coopération dans les relations d'affaires, au travers des pratiques de valuation et des enquêtes de valuation situées qu'elles génèrent, cf. Figure 30.

Figure 30. Processus de développement de la coopération dans les relations d'affaires



3.8.5 Pilotage des relations d'affaires basé sur la gestion des pratiques de valuation

Dans la section 7, nous soulignons que le dispositif de pilotage évolue lorsqu'il relie effectivement la stratégie attendue – ici le développement de relations partenariales avec les sous-traitants – et sa mise en œuvre effective – ici la coexistence d'un continuum de relations, allant de la compétition au partenariat. Ces résultats sont en accord avec le principe général de pilotage d'entreprise : le dispositif de pilotage doit permettre de faire le lien entre la stratégie et sa mise en œuvre. Cependant, nous observons également trois éléments importants.

Tout d'abord, si les relations évoluent plus vite que le dispositif de pilotage, elles se dégradent, ce qui implique qu'il est nécessaire d'accorder les temporalités d'évolution des

relations et du dispositif de pilotage associé. Une transformation efficace du dispositif de pilotage nécessite à la fois une articulation suffisante entre stratégie et mise en œuvre organisationnelle et opérationnelle, mais aussi un rythme d'évolution équivalent à celui des relations concernées, i.e. des effets de la mise en œuvre de la stratégie. Autrement dit, la mise en œuvre de la stratégie, ses effets, le dispositif de pilotage, et les éventuels ajustements stratégiques doivent évoluer de concert.

Ensuite, le dispositif de pilotage étudié évolue de manière pertinente lorsque les managers en charge de le modifier mobilisent des principes cognitifs stables dans le temps : une posture managériale subsidiaire, des principes d'évaluation globale, de concertation entre mandants, d'amélioration continue et de routinisation. Il en résulte une attention particulière aux problèmes à résoudre (post intervention, tous les problèmes sont abordés à défaut d'être résolus), une plus grande compréhension et un plus grand intérêt des directeurs pour ce qui se passe réellement sur le chantier, ainsi qu'une plus grande propension des directeurs à chercher des solutions satisfaisantes pour les parties impliquées plutôt que de décider unilatéralement de ne rien changer ou d'apporter des modifications peu satisfaisantes ou adaptées. Ce résultat évoque les processus cognitifs stables des organisations à haute fiabilité, mobilisés par les praticiens de ces organisations pour développer une organisation vigilante (*mindful organizing*), permettant de générer une performance fiable et un apprentissage adaptatif⁵⁹ (cf. approfondissement dans le chapitre discussion).

Enfin, cette transformation croisée entre les relations de sous-traitance et le dispositif de pilotage associé constitue un processus incertain. Les transformations du dispositif de pilotage sont médiées par des enquêtes exploratoires, issues de situations inédites. Par définition, l'issue de ces enquêtes n'est pas déterminée à l'avance (Journé et Raulet-Croset 2012). De plus, chaque enquête est un processus, qui se déroule sur un certain temps. Ce temps de résolution peut interférer avec d'autres temporalités, comme celles du programme, du chantier, d'une relation, d'un contrat, voire d'une carrière dans le cas étudié. Ces enquêtes peuvent donc générer de nouvelles situations inédites à gérer, nécessitant de nouvelles enquêtes exploratoires.

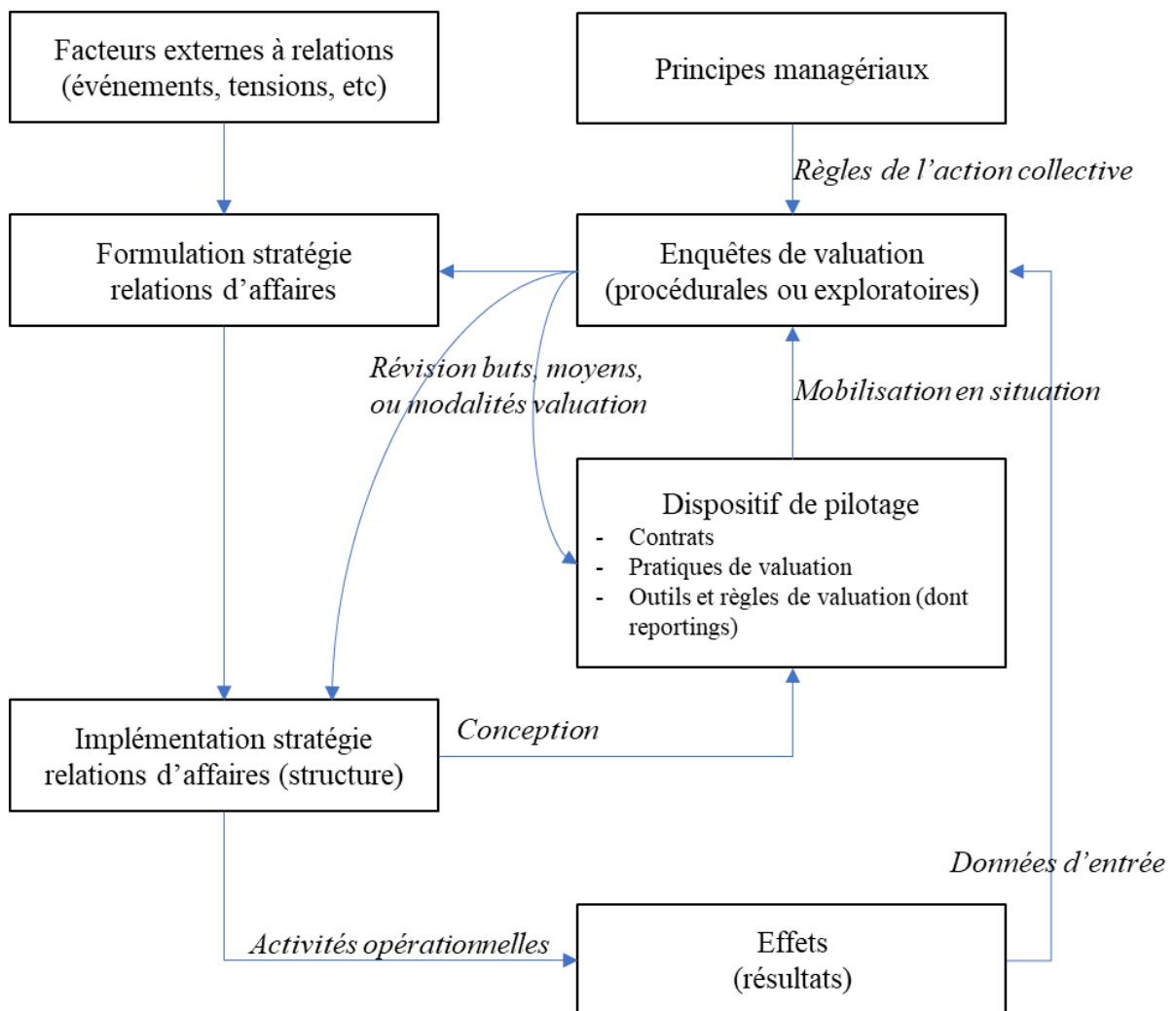
Ainsi, au-delà de la proposition d'explication du mécanisme de formation de valeur par les pratiques de valuation, les résultats obtenus permettent également de réviser le schéma de pilotage de Demeestère et al. (2017) appliqué aux relations d'affaires. Notre apport

⁵⁹ Weick et al. (2008/1999) distinguent cinq principes cognitifs stables : souci de l'échec (vs succès), réticence à simplifier les interprétations, sensibilité aux opérations, engagement à la résilience, sous spécification des structures.

consiste à intégrer les principes managériaux à l'œuvre dans le système organisationnel concerné.

En effet, nos résultats mettent en évidence le rôle de la subsidiarité managériale dans la dynamique des enquêtes de valuation, notamment en la plaçant en opposition à un style managérial déléгатif par défaut. Dans le cas étudié, la subsidiarité managériale mobilisée par les managers-stratèges et leurs subordonnés est clé pour appliquer ou faire appliquer ensuite les principes de concertation hors hiérarchie, d'évaluation d'une performance fiable et pertinente, d'amélioration continue du dispositif de pilotage et des pratiques qui la composent, et d'apprentissage organisationnel. À l'inverse, un style managérial déléгатif entretient la mise en œuvre de principes de jeux d'acteurs hors hiérarchie, d'évaluation plus partielle et parcellaire, et de modification plus descendante des composantes du dispositif de pilotage. D'autres styles managériaux dominants (directif, persuasif ou participatif suivant la grille de Hersey et Blanchard ; nonchalant, camp de loisirs, autoritaire, démocratique ou intermédiaire suivant la grille de Blake et Mouton) produisent probablement d'autres effets sur le pilotage, mais n'ont pas été étudiés lors de ces travaux. Cette influence des principes managériaux sur le dispositif de pilotage est réalisée via la gestion en situation des pratiques de valuation, soit au moment du déroulement des enquêtes de valuation générées par la mise en œuvre de ces pratiques. Les principes managériaux mobilisés sont ici considérés comme les règles vécues (à défaut d'être acceptées) d'action collective. Les deux autres éléments abordés ci-avant sont intégrés en plaçant les enquêtes de valuation au cœur du schéma de pilotage : l'incertitude liée au processus de transformation du dispositif est retranscrite sous la forme des différents effets possibles d'une enquête, qui peuvent affecter aussi bien la stratégie énoncée que l'organisation et le dispositif de pilotage déployés. Nous proposons alors le schéma de pilotage des relations d'affaires en Figure 31.

Figure 31. Schéma de pilotage des relations d'affaires



Conclusion du chapitre

Notre question de recherche principale est centrée sur le lien entre les pratiques du pouvoir (notamment la posture managériale) et les enquêtes de valuation. Les résultats obtenus permettent non seulement de répondre à cette problématique, mais également de remettre en perspective certains concepts sur lesquels nous nous sommes appuyés pour développer notre cadre conceptuel, nos sous-questions de recherche, et notre méthodologie. Ainsi, nos résultats questionnent : le caractère unidirectionnel de l'autorité dans les relations d'agence ; la pertinence de la modélisation uniquement processuelle de la formation de valeur des relations d'affaires dans certains contextes rendant ce processus complexe ; la place des pratiques et enquêtes de valuation dans le dispositif de pilotage des relations d'affaires et son évolution. Nos travaux mettent aussi en avant l'intérêt de la dynamique contrôle-exploration des enquêtes de valuation pour comprendre le développement de la coopération dans les relations inter-organisationnelles. Ces résultats sont discutés en détail dans le prochain chapitre.

4 CHAPITRE 4 : DISCUSSION

Introduction du chapitre : contributions aux approches pragmatistes des organisations

Dans le premier chapitre, nous identifions dans la littérature des éléments théoriques permettant de comprendre un système organisationnel, afin d'agir sur celui-ci pour favoriser l'atteinte des objectifs fixés par les acteurs de ce système. Dans le troisième chapitre, nous détaillons les résultats empiriques obtenus à partir de la méthodologie de recherche déployée. À partir de ces résultats, nous avançons un ensemble de propositions fondées sur un développement théorique. Dans le présent chapitre, nous nous attachons principalement à souligner comment ces propositions théoriques contribuent à la littérature académique existante, mobilisée dans le premier chapitre. L'architecture de la recherche, soit la manière de mettre en lien la littérature, la production de données, puis leur analyse, influence les résultats obtenus et leur interprétation. Pour ce travail de recherche, nous avons mobilisé une méthodologie de recherche-intervention pragmatiste, et développé un cadre théorique à partir de concepts pragmatistes. Cette approche résolument pragmatiste de la recherche nous amène développer des propositions théoriques également ancrées dans des concepts pragmatistes.

D'un côté, ces propositions théoriques concernent les réponses à la problématique de recherche principale et au gap théorique identifié. Notamment, le mécanisme par lequel la posture d'autorité subsidiaire favorise le passage d'enquêtes de valuations procédurales à un mode exploratoire permet d'apporter un éclairage sur le fonctionnement des espaces de discussion. En retour, la dynamique contrôle-exploration des enquêtes de valuation facilite la synchronisation entre l'évolution des relations d'affaires et le dispositif de pilotage associé, ce qui souligne l'importance de la dimension temporelle et processuelle dans la littérature sur le contrôle des RIO. Cette synchronisation, basée sur l'organisation des pratiques de valuation des mandats, contribue à renforcer leur importance dans la gestion du processus de formation de valeur des RIO.

De l'autre, les propositions théoriques peuvent également concerner les concepts mobilisés pour produire des résultats intermédiaires, lorsque ces résultats diffèrent de ce qui est attendu. Par exemple, nous avançons que la relation d'agence est dynamique, lorsque l'autorité est conçue dans une perspective alternative à la perspective classique. Nous avançons de plus que si le degré de complexité de structure et le niveau de multiplicité d'une RIO sont suffisamment élevés, il peut être judicieux de passer d'une représentation du processus de formation de valeur à une représentation des pratiques de valuation du réseau de

mandats associé, pour conserver une représentation précise produisant des connaissances utiles pour l'action.

Nous proposons d'aborder ce chapitre de la manière suivante, à partir d'une logique correspondant à l'approche pragmatiste mobilisée tout au long du travail de recherche. Comme c'est à partir d'une méthodologie et d'une architecture de recherche que les connaissances scientifiques sont produites et évaluées, nous présentons en premier lieu les contributions méthodologiques issues de notre retour réflexif sur l'association entre une méthodologie de recherche-intervention et une posture épistémologique pragmatiste (section 1). Puis nous présentons les contributions théoriques issues des différentes propositions théoriques. Nous pourrions les regrouper par thématique, mais préférons les regrouper par proposition, afin de conserver une cohérence par rapport au chapitre précédent. Ainsi, nous partons de la première proposition théorique pour interroger le caractère statique des relations d'agence et la question de la pertinence des frontières organisationnelles dans l'analyse des RIO (section 2). Puis à partir des trois propositions théoriques concernant les pratiques de valuation des mandats, nous soulignons les apports et limites de la modélisation du processus de formation de valeur des relations d'affaires, les apports de la prise en compte de la dimension politique intra-organisationnelle dans l'analyse des RIO, et l'intérêt de la dynamique contrôle-exploration des enquêtes de valuation pour aborder les « dark sides » des RIO (section 3). Les propositions théoriques liées au dispositif de pilotage dans son ensemble interrogent la littérature en gestion et en contrôle des RIO, en soulignant l'intérêt d'une approche pragmatiste des pratiques de valuation des mandats pour prendre en compte l'ensemble des dimensions de la formation de valeur des relations d'affaires, ce qui se traduit par l'importance de synchroniser l'évolution des relations avec celle du dispositif de pilotage associé (section 4). La section 5 porte spécifiquement sur la proposition théorique focalisée sur la posture d'autorité subsidiaire, et présente ainsi des contributions à la littérature sur : l'autorité subsidiaire, via la distinction entre subsidiarité intra et inter-organisationnelle ; le pilotage des relations d'affaires, via l'interrogation de la notion d'autorité au-delà de celle du pouvoir ; les espaces de discussion, via le mécanisme de la subsidiarité dans le fonctionnement de ces espaces ; la perspective SAP, via la subsidiarité comme compétence politique des managers-stratèges. Enfin, en prenant du recul par rapport aux contributions théoriques, nous proposons des contributions aux approches tournées vers la pratique : l'importance de la formation de valeur dans l'approche SAPP, une reconceptualisation pragmatiste de l'épisode stratégique luhmannien (SAP) comme enquête de valuation exploratoire, et l'intérêt d'intégrer la littérature sur les RIO dans les travaux sur les HRO

(section 6). Notre posture épistémologique pragmatiste ainsi que les caractéristiques actionnables des connaissances produites, notamment celles concernant la synchronisation entre l'évolution des relations et du dispositif de pilotage associé, nous amènent également à proposer un ensemble d'implications managériales pour piloter les relations d'affaires dans une logique partenariale. Ces implications présentant un certain niveau d'interdépendance, nous les déclinons sous forme d'une ingénierie des pratiques de valuation des mandats, s'appuyant sur un des principes managériaux et des éléments d'outillage du dispositif de pilotage, nécessitant une orchestration au niveau stratégique des organisations impliquées (section 7). En dernier lieu, nous précisons les limites de notre étude, et proposons quelques perspectives de recherche au niveau théorique aussi bien que méthodologique, issues de ces limites et des contributions précédemment abordées (section 8).

4.1 Contributions méthodologiques

Notre étude a permis d'identifier un ensemble de contributions théoriques de niveau intermédiaire, notamment par combinaison de théories ou concepts existants, en accord avec les principes méthodologiques de la recherche intervention proposés par David.

Dans cette section, nous abordons les contributions de cette étude à la littérature sur la méthodologie de recherche en sciences de gestion. D'une part, la posture épistémologique pragmatiste mobilisée constitue une posture épistémologique particulièrement pertinente par rapport à la méthodologie de recherche-intervention, voire la plus adéquate : l'attitude de *méliorisme* et le critère d'utilité pragmatiste propres à la posture épistémologique pragmatiste, ainsi que le modèle de l'enquête scientifique pragmatiste permettent d'assurer la double exigence d'un développement de connaissances à la fois utiles pour les praticiens du système organisationnel étudié et pour la communauté scientifique (paragraphe 1). D'autre part, notre expérience de la recherche-intervention fait émerger une phase implicite de la recherche-intervention : la phase de valorisation. Cette phase est comparable à la phase d'accompagnement en termes de travail d'analyse (notamment via présentation des travaux en colloques ou publications scientifiques), mais s'en distingue par une sortie complète du terrain : les contacts qui peuvent encore persister entre le chercheur et les acteurs terrain après la fin de la phase d'accompagnement ne sont pas exploités par le chercheur pour produire de nouvelles connaissances dans le cadre du travail de recherche en cours de finalisation (paragraphe 2).

4.1.1 **Apports d'une épistémologie pragmatiste à la méthodologie de recherche-intervention en gestion**

La méthodologie de recherche-intervention en gestion, telle que présentée par David comme cadre général de recherche en gestion (David 2008a, b), ne propose pas de mobiliser une posture épistémologique précise, mais recommande de mobiliser des éléments issus à la fois de la posture positiviste voire réaliste critique, et de la posture constructiviste pragmatique.

Pour réaliser cette étude, nous proposons de mobiliser une posture épistémologique pragmatiste, notamment car la méthodologie de recherche-intervention présentée par David partage avec cette posture une ontologie processuelle et dynamique, et une démarche scientifique prônant l'expérimentation et l'enquête comme principes méthodologiques.

Cette posture épistémologique, maintenue tout au long de notre étude, nous a permis de mener cette dernière à son terme. Un autre élément de la posture pragmatiste nous y a spécifiquement aidés : le critère d'utilité pragmatiste, qui postule que les connaissances produites doivent prouver leur contribution au développement du pouvoir d'agir des acteurs impliqués dans la recherche (Wicks et Freeman 1998). En effet, chercher à améliorer les capacités d'action des acteurs du terrain étudié nous a aidé à surmonter de nombreux problèmes d'accès au terrain : le fait d'accorder de l'importance aux enjeux et problématiques de la plupart des acteurs rencontrés, du côté du donneur d'ordres comme du côté du sous-traitant, au niveau opérationnel comme au niveau stratégique, nous a permis d'intéresser ces acteurs à notre démarche de recherche, alors que ces derniers ne voyaient initialement pas l'intérêt et n'avaient pas de temps à consacrer à notre étude les concernant. Le point clé a été de générer un gain pour chacun de ces acteurs, d'une part en identifiant dès les premières minutes du premier échange comment nous pourrions leur apporter une solution ou une information d'intérêt à une problématique personnellement rencontrée, et d'autre part en en faisant un fil rouge pour les échanges suivants et délivrant une réponse, même incomplète ou pas entièrement satisfaisante. Cette approche est semblable à celle d'un consultant, tourné vers les intérêts d'un client en vue de générer des prestations de conseil. Elle s'en distingue par le fait que le chercheur gagne également un accès à des acteurs de terrain, certains pouvant devenir des interlocuteurs de confiance et sur la durée, et récupère des éléments clés sur les problématiques organisationnelles rencontrées par les acteurs du système étudié (phase de diagnostic de la recherche-intervention), ainsi que sur les solutions expérimentales recommandées voire mises en œuvre (phase d'interaction) et leurs effets (phase d'accompagnement). Adopter une telle posture de consultant-chercheur pragmatiste nous a notamment permis de surmonter la difficulté initiale d'accès aux acteurs de terrain malgré les garanties du contact au sein de la chaire RESOH (Journé et al. 2022)⁶⁰ d'un accès facile et rapide, et de surmonter les difficultés d'accès liés à la crise sanitaire du covid et aux confinements associés : nouer des relations de confiance et de travail avec quelques interlocuteurs-clés nous a permis de maintenir un contact fort avec le terrain, même par téléphone, et notre approche de consultant-chercheur préalable au premier confinement nous a

⁶⁰ Cette garantie d'un accès facile et rapide au terrain est une des conséquences de la juste distance entre proximité au terrain et distance critique des chercheurs, générée par l'organisation spécifique de la chaire RESOH, composée d'un dispositif d'enquête multidisciplinaire et d'espaces de discussion entre chercheurs et partenaires industriels, connectés entre eux (Journé et al. 2022). Cette juste distance contribue à réaliser des enquêtes dont les résultats sont pertinents d'un point de vue scientifique pour les chercheurs et d'un point de vue pratique pour les partenaires industriels. Cette pertinence des résultats génère une satisfaction des partenaires industriels, propice à l'ouverture de nouveaux terrains de recherche.

permis de nous faire connaître comme un expert du pilotage des relations de sous-traitance, et d'être sollicité comme tel pour intégrer un groupe projet en lien avec notre recherche et notre proposition d'intervention.

Adopter une posture pragmatiste et mobiliser l'attitude de *méliorisme* marquée par le critère d'utilité pragmatiste a donc non seulement profité aux acteurs de terrain et au système organisationnel étudié, mais également au chercheur et à son projet de recherche, voire à la communauté académique. En effet, certains de nos contributions théoriques amènent à des implications méthodologiques pouvant améliorer les pratiques de recherche sur certaines thématiques. Ainsi, nous avons développé dans ce chapitre les implications méthodologiques de la modélisation des RIO par leur réseau de mandats (cf. section 1, paragraphe 3), les limites de la modélisation de la formation de valeur des relations d'affaires par les processus et l'intérêt de la modélisation des pratiques de valuation du réseau de mandats pour les dépasser (cf. section 2, paragraphe 1), et l'opérationnalisation la théorie de la valuation via de nombreux concepts pragmatistes, pour comprendre et agir sur la formation de valeur des relations d'affaires (cf. section 3, paragraphe 1).

Au-delà de constituer une posture épistémologique parmi d'autres adaptée à la méthodologie de recherche-intervention en gestion, nous proposons que la posture épistémologique pragmatiste soit celle recommandée pour mobiliser cette méthodologie.

4.1.2 La valorisation scientifique, phase oubliée de la méthodologie de recherche-intervention

Si David identifie cinq étapes de la recherche-intervention (2008b), ces dernières peuvent être réparties en trois phases (Moison 2015/1984). La phase exploratoire, pendant laquelle le chercheur, alternant immersions sur un terrain et consultation de la littérature, construit une problématique de recherche et un cadre conceptuel associé. Ces derniers sont en lien avec une problématique managériale du terrain étudié. Les interactions avec des instances de contrôle et de gestion (Girin 2016b/1989), également mises en place pendant la phase exploratoire, permettent d'orienter les problématiques managériales et scientifiques vers des centres d'intérêt plus généraux que ceux du chercheur et des acteurs de terrain uniquement. Cela contribue à assurer que les résultats de l'étude ont une portée *a minima* intermédiaire, autant sur le plan théorique que sur le plan pratique. Les phases d'interaction et d'accompagnement sont liées à la conception, la mise en œuvre et l'analyse des effets d'une intervention sur le système organisationnel étudié, en vue de générer à la fois des effets

positifs sur le pouvoir d'agir des acteurs concernés, et des données visant à affiner l'analyse résultant du diagnostic de la phase exploratoire. Tout au long de ces trois phases, le chercheur effectue des allers-retours permanents entre le terrain et la littérature.

Cependant, une activité d'une autre nature a fortement contribué à affiner et à faire évoluer la construction et l'analyse des données produites : celle liée à la valorisation scientifique, dans laquelle le chercheur échange avec une ou plusieurs communautés de pairs, mais sans les praticiens de l'étude. Nous avons commencé ce travail de valorisation scientifique une fois la phase exploratoire terminée. Nous avons ainsi eu l'opportunité de présenter nos travaux dans un congrès européen en 2021 (EGOS), puis un congrès européen (EURAM) et un congrès international francophone (AIMS) en 2022, et enfin un colloque de la chaire RESOH fin 2022. Chaque présentation a fait l'objet de retours de pairs, qui ont influencé le travail de recherche : intérêt de l'approche pragmatiste et de la théorie de la valuation en lien avec une conception subsidiaire de l'autorité pour mieux comprendre les pratiques de valuation, manière de désimbriquer les résultats pour les rendre plus intelligibles, ou encore mise en exergue de résultats initialement peu perçus, comme la nécessité de synchroniser l'évolution des relations d'affaires et du dispositif de pilotage associé.

Nous proposons ainsi d'intégrer la valorisation scientifique comme quatrième phase de la méthodologie de recherche-intervention. Cette phase démarre dès la fin de la phase exploratoire, via la rédaction de communications scientifiques, et se poursuit après la fin de la phase d'accompagnement, sous la forme de rédaction et de soumission de publications dans des journaux scientifiques ou de chapitres d'ouvrage. Cette phase de valorisation est en accord avec l'approche de Martela (2015) au sujet de la recherche pragmatiste. Ce dernier considère que les efforts de valorisation scientifique d'une enquête réalisée avec une attitude scientifique constituent la part collective de l'enquête au sens pragmatiste : sans cette part collective, l'enquête réalisée individuellement avec une attitude scientifique ne peut prétendre au statut d'enquête scientifique pragmatiste.

4.2 Les relations d'affaires comme réseaux de mandats primaires, secondaires et réciproques

Pour rappel notre première proposition théorique, développée à partir des résultats empiriques, précise que « la structure d'une relation d'affaires peut être comprise comme un réseau de mandats, liant des acteurs ou groupes d'acteurs par des relations d'autorité de différente nature. Ces relations d'autorité primaires sont complétées par des mandats dits secondaires, réciproques ou non ». Nous élaborons deux contributions théoriques à partir de ce résultat. La première concerne la relation d'agence : en remettant en cause la définition de la notion implicite d'autorité, nous avançons que la relation d'agence peut être dynamique, à condition que le principal mobilise une conception subsidiaire de l'autorité. Dans ce cas de figure, la dynamique de la relation est marquée par l'apparition d'une relation d'autorité réciproque entre le principal et l'agent de la relation primaire. Cette relation d'autorité émerge dès lors que le principal accède aux demandes légitimes de l'agent pour pouvoir réaliser les demandes du principal, et s'engage à les réaliser (paragraphe 1). La seconde contribution est liée à la littérature sur les RIO. En montrant que les relations intra-organisationnelles sont au cœur de la dynamique des RIO, nos résultats viennent conforter les récents travaux sur le sujet, notamment concernant la dimension politique de chaque organisation impliquée dans une RIO (paragraphe 2). Ces contributions nous amènent à détailler une implication méthodologique au sujet de la recherche sur les RIO : modéliser les RIO par leur réseau de mandats ou de relations d'agence permet de réaliser des recherches prenant en compte les quatre principaux angles morts dans l'étude de ce phénomène (paragraphe 3).

4.2.1 La relation d'agence est dynamique

La relation d'agence est caractérisée par un lien d'autorité entre deux acteurs ou groupes d'acteurs : un mandant délègue la réalisation d'une activité à un mandataire, constituant un agencement organisationnel (Eisenhardt 1989, Girin 2016a/1995). L'évaluation des résultats obtenus par le mandataire et la manière d'y arriver sont au centre des RDV de suivi entre le mandant et le mandataire. Ces RDV de suivi peuvent être formalisés sous forme de pratiques de valuation, générant des enquêtes de valuation. Le mandat dure tant que la délégation d'activité est active. Cela traduit une approche statique de la relation d'agence, en comparaison à l'approche dynamique relevée dans notre étude : le mandat primaire y est complété par des mandats secondaires pour affiner son explicitation ou le faire évoluer, et des mandats secondaires réciproques lorsque le mandataire confie une tâche au mandant pour

pouvoir réaliser au mieux le mandat primaire confié. Lorsque des mandats réciproques émergent, l'activité déléguée du mandataire vers le mandat implique une inversion de la relation d'autorité : celle-ci s'exerce du mandataire-devenu-mandant vers le mandant-devenu-mandataire. Nous retrouvons ce phénomène dans la relation étudiée, quand les problèmes rencontrés par un sous-traitant sont escaladés par un membre de l'équipe de pilotage opérationnel de DO vers le service ou département concerné, ou vers son supérieur hiérarchique, à l'oral et avec les rapports de cosuiv à l'appui. C'est également ce que fait le responsable du département 2PI, lorsqu'il mobilise en comité de direction montage les rapports d'exécution des contrats consolidés à son niveau, pour appuyer la résolution de problèmes remontés par les équipes de pilotage opérationnelles et qu'il ne peut pas faire avancer à son propre niveau.

Girin intègre la motivation ou le niveau de coopération du mandataire à réaliser le mandat (primaire) dans la notion de compétence de l'agencement organisationnel mis en œuvre par le mandataire. En miroir, nous avançons que le mandant-devenu-mandataire met aussi en œuvre un agencement organisationnel, dont les compétences intègrent les capacités ainsi que la volonté à réaliser le mandat réciproque confié. Chaque groupe d'acteurs composant une relation d'agence peut donc exercer son pouvoir (pouvoir d'agir, pouvoir-sur, pouvoir-vers, pouvoir-avec) pour mettre en œuvre le mandat primaire ou lui faire obstacle.

Considérer les relations d'agence comme fondamentalement dynamiques permet de rendre ce concept gestionnaire, issu d'une approche économique, compatible avec des approches plus sociologiques ou psychosociologiques focalisées sur le travail : si l'exécution du mandat primaire correspond à la réalisation d'un travail productif de la part du mandataire, il est toujours associé à la réalisation d'un travail de régulation (Reynaud 1997), d'organisation (Terresac 2011) ou d'articulation (Strauss 1992), au travers des mandats secondaires, confiés aussi bien au mandant qu'au mandataire du mandat primaire. Detchessahar (2013) a montré que le travail de régulation nécessite avant tout une approche communicationnelle de l'organisation (cf. l'approche CCO - Communication as Constitutive of Organization, Cooren et al. 2011). Cela implique que les RDV de suivi et les pratiques de valuation des mandats, qui sont des discussions entre le mandant et son mandataire autour du mandat confié et réalisé, sont un levier essentiel dans le travail de régulation du mandat. Une perspective de recherche intéressante serait alors d'associer l'approche CCO avec les travaux autour de la relation d'agence.

4.2.2 Les relations intra-organisationnelles au cœur de la dynamique des RIO

D'un côté, la littérature en marketing incite à prendre en compte la multiplicité des zones d'interaction entre firmes, par exemple via la notion de multiplicité (Kim et Choi 2015) dans l'étude des relations client-fournisseur. De l'autre, la littérature en management stratégique invite à prendre en compte ce qui se passe à l'intérieur de chaque organisation impliquée dans une RIO (Brattström et Faems 2020, Lumineau et Oliveira 2018).

Or dans le cadre de l'étude de la relation DO-ST1, notre modélisation des relations d'affaires comme réseau de mandats implique que plus le nombre d'interactions entre les deux organisations d'une relation est important, plus le nombre de contrats ou de projets de contrat en cours de réalisation, ainsi que le nombre de niveaux hiérarchiques impliqués pour les coordonner, le sont également. La relation étudiée, entre DO et ST1, évolue ainsi : tout d'abord limitée à deux contrats de prestation avec un même département de production, elle intègre un troisième contrat mais dans un autre département de production de la même direction, ce qui implique d'inclure un niveau hiérarchique supplémentaire au réseau de mandats impliqués dans la relation DO-ST1 (le directeur). Puis un projet de sous-traitance globale est lancé, à partir d'une autre direction de DO, ce qui implique d'inclure le niveau hiérarchique suivant : le comité de direction de DO. À partir de ce moment, le nombre de niveaux hiérarchiques maximal est atteint, mais le nombre de contrats ou de projets de contrat entre DO et ST1 évolue : de nouveaux contrats sont mis en place au sein d'une seconde direction de production, un contrat de prestation de la première direction est arrêté. Enfin, une fois que les projets de contrat et les contrats en cours avec la seconde direction de production sont terminés ou annulés, les seuls contrats restants sont ceux liant ST1 à deux départements de la première direction de production. À ce moment, le plus haut niveau hiérarchique nécessaire pour piloter la relation est ramené à celui du directeur de la direction de production concernée. Si un nouveau projet d'évolution de la relation émerge au sein d'une autre direction de DO, le plus haut niveau hiérarchique impliqué dans la relation sera de nouveau celui de la direction de DO.

Ce phénomène concourt à augmenter à la fois le nombre de zones d'interaction inter-organisationnelles et le nombre de relations d'agence internes à chaque organisation (fonctionnelles comme hiérarchiques). Autrement dit, il existe un certain niveau de corrélation entre le nombre de relations d'agence inter-organisationnelles et le nombre de relations d'agence intra-organisationnelles dans les RIO. À condition de confirmer cette assertion par des études complémentaires, il devient donc nécessaire d'aborder à la fois les relations

d'agence intra et inter-organisationnelles dans les études sur les RIO focalisées sur un des deux types de relation d'agence. Cela revient à interroger quelles sont les frontières organisationnelles pertinentes dans l'analyse des RIO. Nous proposons ainsi d'associer la notion de *multiplicité* mobilisée dans le cadre des relations client-fournisseur, à celle de *complexité de structure* mobilisée dans le cadre du contrôle des relations d'affaires. La multiplicité est définie comme « le nombre de domaines d'interaction différents entre firmes » (Kim et Choi 2015, p. 64), et la complexité de structure est liée « au nombre de parties impliquées dans les relations, le nombre d'activités à réaliser, et le niveau d'interconnexion entre elles » (Caglio et Ditillo 2008, p. 893). Dans ces définitions, il s'agit alors de considérer les domaines d'interaction comme composés de différents types de relations d'agence, et les connexions des parties comme des relations d'agence : le degré de multiplicité et le niveau de complexité de structure sont corrélés. Cette corrélation invite à revoir l'influence de la complexité de structure, sur les dimensions des relations d'affaires (niveau de dépendance de chaque partie, qualité de la relation, densité socio-temporelle des interactions). Cela génère des implications méthodologiques, mais également théoriques concernant la formation de valeur des RIO, le pilotage du processus associé, et leur dynamique. Cette contribution constitue finalement une invitation à revisiter de nombreux thèmes de recherche des RIO. Certaines des contributions théoriques et implications méthodologiques de la suite de ce chapitre vont dans ce sens (cf. paragraphe suivant, paragraphe 1 de la section 3, et paragraphe 3 de la section 4 du présent chapitre).

4.2.3 Implication méthodologique : modélisation des RIO par leur réseau de mandats

Lumineau et Oliveira (2018) soulignent que les RIO peuvent être caractérisées par quatre éléments structurants : les organisations impliquées, la relation elle-même, le temps et les processus organisationnels influençant ou influencés par les RIO, et le contexte de ces organisations et de cette relation, qu'il soit micro (acteurs, groupes) ou macro (industrie, pays). Les auteurs soulignent notamment un « angle mort » majeur pour chacun de ces éléments, qu'il devient nécessaire de prendre en compte lors de l'étude de RIOs. Chaque organisation impliquée dans une RIO est autonome. Les résultats d'une étude concernant une seule des deux parties ne peuvent donc pas être extrapolés à l'autre partie, et par extension à la dyade (1^{er} angle mort). De plus, comme la plupart des théories mobilisées pour étudier les RIOs se situent à un niveau d'analyse particulier, la plupart des études ne s'intéressent qu'à un seul niveau d'analyse. Pourtant, les RIOs constituent un phénomène processuel qui se

développe à plusieurs niveaux, chacun exerçant une influence sur un autre, parfois simultanément : niveau macro (contexte national, industriel, organisationnel), niveau meso (collectif, département, processus organisationnel, relation), et niveau micro (individus, relations interpersonnelles) (2^{ème} angle mort). Le temps est généralement conceptualisé de manière unique dans les études sur les RIOs, alors que les RIOs font l'objet de multiples conceptions du temps : le temps linéaire, le temps d'un cycle voire d'un cycle de vie, le temps d'un épisode, ou d'un projet, le temps d'un événement (3^{ème} angle mort). Enfin, les propriétés, dimensions ou caractéristiques d'une relation sont à la fois duales et multiples. Par exemple, la coopération et le conflit (pôles respectivement positif et négatif du comportement entre acteurs et groupes d'acteurs) coexistent au sein d'une même RIO : ces éléments ne sont pas mutuellement exclusifs mais sont aux deux extrémités d'un continuum de la coopération. Pour autant, ces pôles sont habituellement opposés (coopération ou conflit, plutôt que coopération et conflit) dans les études sur les RIO (4^{ème} angle mort).

Modéliser les relations d'affaires par leur réseau de mandats, et intégrer la propriété dynamique de chaque mandat permet de prendre en compte l'ensemble de ces quatre angles morts. Tout d'abord, cette modélisation intègre *de facto* ce qui se passe au niveau micro, la brique de construction d'une relation d'affaires étant le mandat. La modélisation complète de la relation recouvre alors la relation elle-même, les différents contrats ou projets de contrat qui la composent, et les différents départements ou processus organisationnels impliqués (niveau meso). Comme toute RIO est de nature stratégique, les mandats impliqués remontent jusqu'aux dirigeants des organisations impliquées dans une RIO, ce qui permet de prendre en compte le niveau macro (contexte organisationnel, concurrentiel, industriel, national, institutionnel, etc). La modélisation prend donc en compte un 1^{er} angle mort. À partir de là, il est possible d'aller interroger ce qui se passe au niveau de la relation dans son ensemble (totalité du réseau de mandats), comme au niveau du fonctionnement de chaque organisation participant à la relation (partie du réseau de mandats interne à une seule organisation). En fonction du périmètre du réseau de mandats délimité pour une étude donnée (interne à une organisation ou sur l'ensemble de la relation), les résultats d'une étude donnée sont alors valables dans le cadre du périmètre du réseau de mandats délimité pour cette étude : pour une seule organisation si le périmètre est restreint à une des organisations de la relation uniquement (ce que nous avons fait dans la présente étude), ou pour la relation dans son ensemble et chaque organisation impliquée si ce périmètre est étendu à l'ensemble de la RIO (2^{ème} angle mort). Le découpage de la relation en sous-ensembles, au niveau d'analyse meso, permet de distinguer les temporalités de ces sous-ensembles, sans avoir besoin de les séparer.

Il est donc alors possible de traiter le 3^{ème} angle mort, i.e. de considérer de multiples conceptions du temps en simultané (notamment celui de la relation, de chacun de ses contrats et projets de contrat, voire des événements stratégiques). De plus au niveau micro, les enquêtes de valuation exploratoires pouvant être générées lors des pratiques de valuation de chaque mandat ont chacune leur propre temporalité : ces dernières peuvent durer le temps de la pratique de valuation, ou bien se prolonger si elles doivent être traitées via les pratiques de valuation d'autres mandats. Un autre intérêt d'étudier les enquêtes de valuation exploratoires des mandats est d'observer en situation ce que chaque participant et chaque artefact socio-matériel apporte des différents niveaux d'analyse : réglementation industrielle ou nationale, intentions stratégiques ou personnelles, répertoire personnel de connaissances, tensions organisationnelles, valeur de la relation ou valeur d'usage, processus organisationnel, etc. Comme pour le 2^{ème} angle mort, le traitement du 4^{ème} et dernier angle mort prend appui sur la distinction entre les différents contrats, départements ou processus constituant et parcourant une RIO. Cela permet d'identifier la coexistence de deux valeurs opposées d'une même caractéristique, comme de la coopération sur un contrat tout le long de la partie du réseau de mandats impliqués par ce contrat, mais de l'opportunisme et de la compétition le long de la partie du réseau de mandats impliqué par un projet de contrat différent.

Nous avançons donc que modéliser une relation d'affaires par le réseau de mandats qui le structure peut constituer un prérequis méthodologique pour réaliser des études sur les RIO prenant en compte ces angles morts.

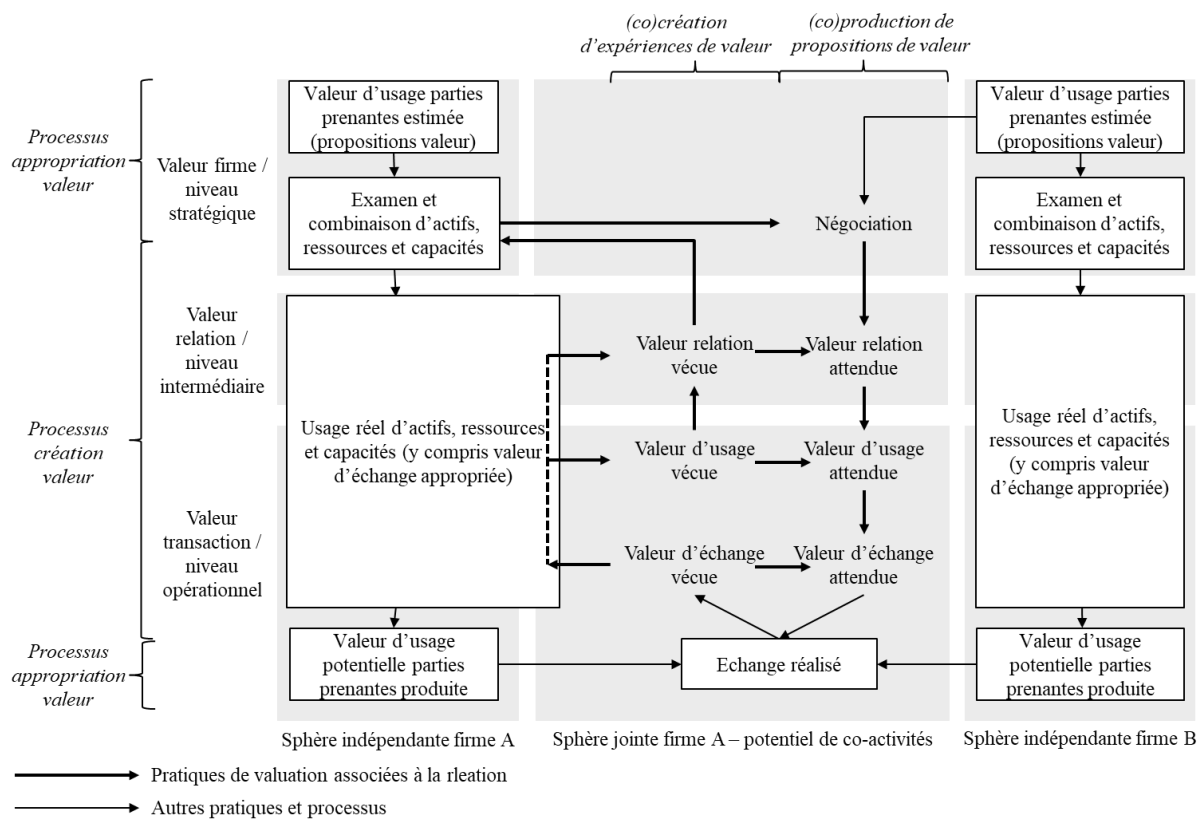
4.3 Les pratiques de valuation des mandats dans le processus de formation de valeur et la dynamique des RIO

Dans cette section, nous regroupons les contributions théoriques liées aux résultats concernant les pratiques de valuation des mandats et la formation de valeur des relations d'affaires, soit les propositions théoriques suivantes : « modéliser le processus de formation de valeur d'une relation de sous-traitance à partir des pratiques de valuation des mandats structurant cette relation permet de respecter une conception de la valeur à la fois comme fait et comme expérience » ; « la dynamique contrôle-exploration des enquêtes de valuation favorise le traitement proactif des événements destructeurs de valeur, générant ainsi localement de la valeur d'une part, et de la confiance et de la coopération aux niveaux intra et inter-organisationnels d'autre part » ; « la dynamique contrôle-exploration des enquêtes de valuation, appliquée à l'ensemble des relations d'agence constituant une relation d'affaires, favorise le développement de la confiance et de la coopération inter-organisationnelle sur la durée ». La première proposition théorique est mise en regard de la modélisation du processus de formation de valeur basée sur une conception objective de la valeur. Nous soulignons ainsi les limites de la modélisation du processus de formation de valeur pour étudier et analyser la formation de valeur des relations d'affaires, d'un point de vue pratique comme méthodologique (paragraphe 1). Les mandats étant des relations d'autorité entre deux acteurs ou groupe d'acteurs, ils comportent intrinsèquement une dimension politique. En focalisant l'étude de la formation de valeur des relations d'affaires autour des pratiques de valuation des mandats, nous mettons alors en exergue cette dimension politique dans les approches dynamiques et processuelles des RIO (paragraphe 2), notamment au travers des enjeux politiques internes à chaque organisation constituant une dyade. Enfin la dynamique contrôle-exploration des enquêtes de valuation, dépendant de l'exercice du pouvoir et de la posture d'autorité mobilisés par les mandants concernés, fournit un mécanisme explicatif de l'évolution de la formation de valeur (i.e. destruction, création ou non-crétion) à partir de manifestations considérées comme *a priori* négatives sur la formation de valeur : mener une enquête exploratoire jusqu'à son terme implique de tendre vers la résolution intégratrice d'un conflit, donc vers la création de valeur ; si une enquête exploratoire ne peut pas être déclenchée et menée à son terme, et qu'elle est ramenée à une enquête procédurale, les risques de non création voire de destruction de valeur sont beaucoup plus importants (paragraphe 3).

4.3.1 Apports méthodologiques et limites de la modélisation du processus de formation de valeur des relations d'affaires

Comme abordé dans la revue de littérature, la valeur des RIO est formée au travers de multiples sous-processus, parcourant les niveaux hiérarchiques intra comme inter-organisationnels (Bowman et Ambrosini 2000, Eggert et al. 2019, Grönroos et Voima 2013, Harrison et al. 2010, Ring et Van de Ven 1994). Ces sous-processus sont analysés indépendamment, mais à notre connaissance aucune contribution ne donne un modèle compréhensif de la formation de valeur des RIO, les intégrant tous. Kohtamäki et Rajala (2016) suggèrent que les chercheurs définissent explicitement les principaux concepts liés à la valeur mobilisés dans un rapport de recherche, afin de réduire les risques de confusion liés au vocabulaire employé. Dans la même optique, le modèle que nous avons développé en paragraphe 4 de la section 2 du chapitre Revue de littérature pourrait être mobilisé par les chercheurs en RIO dans leurs études sur la formation de valeur des RIO : l'idée est de localiser sur le modèle la partie du processus de formation de valeur (voire l'objet de référence de la valeur, ou l'état de la valeur) abordée dans l'étude, et de partager cette représentation de type cartographique (cf. reproduction de la Figure 3 ci-dessous). Par exemple, un chercheur s'intéressant à une firme focale, et aux liens entre un achat de prestation à un sous-traitant et la valeur d'usage pour un client de la firme focale, pourrait préciser qu'il se réfère à la valeur d'usage pour la firme focale à partir de la valeur d'échange avec le sous-traitant, et à la valeur d'échange voire la valeur d'usage avec le client.

Figure 3. Processus de formation de valeur des relations inter-organisationnelles pour la firme A



L'application pratique de cette proposition présente néanmoins des limites, expérimentées à partir du travail de terrain réalisé : le modèle du processus étendu de formation de valeur que nous proposons pour la relation DO-ST1 (cf. section 3, paragraphe 3 du chapitre Résultats) doit être grandement simplifié pour être lisible, ce qui fait perdre en précision par rapport aux différents objets, états et sous-processus de formation de valeur. Cette perte de précision nous semble dommageable, à la fois d'un point de vue théorique (un modèle imprécis est peu utile pour alimenter les discussions théoriques), et d'un point de vue pratique, dans le sens où des connaissances insuffisamment précises sur la formation de valeur ne permettent pas aux managers d'agir sur ces connaissances (ce qui va d'ailleurs à l'encontre de notre posture épistémologique pragmatiste). Nous attribuons ce phénomène au nombre élevé de mandats constituant la relation étudiée, du côté du donneur d'ordres (soit un degré de multiplicité et de complexité de structure élevé). Nous proposons alors d'adapter le type de modélisation de la formation de valeur en fonction du niveau de complexité de structure de la firme focale étudiée ou du degré de multiplicité de la relation étudiée : plus la structure est simple (i.e. peu de mandats constituant la relation), plus la modélisation par le processus de formation de valeur est linéaire. À l'inverse, plus la structure est complexe (i.e.

le nombre de mandats du réseau de mandats est important), plus la complexité de la représentation du processus peut constituer un obstacle à la compréhension. Dans ce cadre, des modèles alternatifs à la formation de valeur peuvent se révéler plus pertinents pour représenter la formation de valeur. Une représentation par les pratiques de valuation des mandats constituant la relation peut permettre de conserver une intelligibilité suffisante, sans qu'il soit nécessaire de dégrader le niveau de précision du modèle. C'est ce que nous avons réalisé dans notre étude : la représentation des pratiques de valuation de la relation DO-ST1 était plus compréhensible que celle du processus de formation de valeur (cf. Figure 16 et Figure 23, reproduites ci-dessous).

Figure 16. Processus de formation de valeur des relations de sous-traitance chez DO

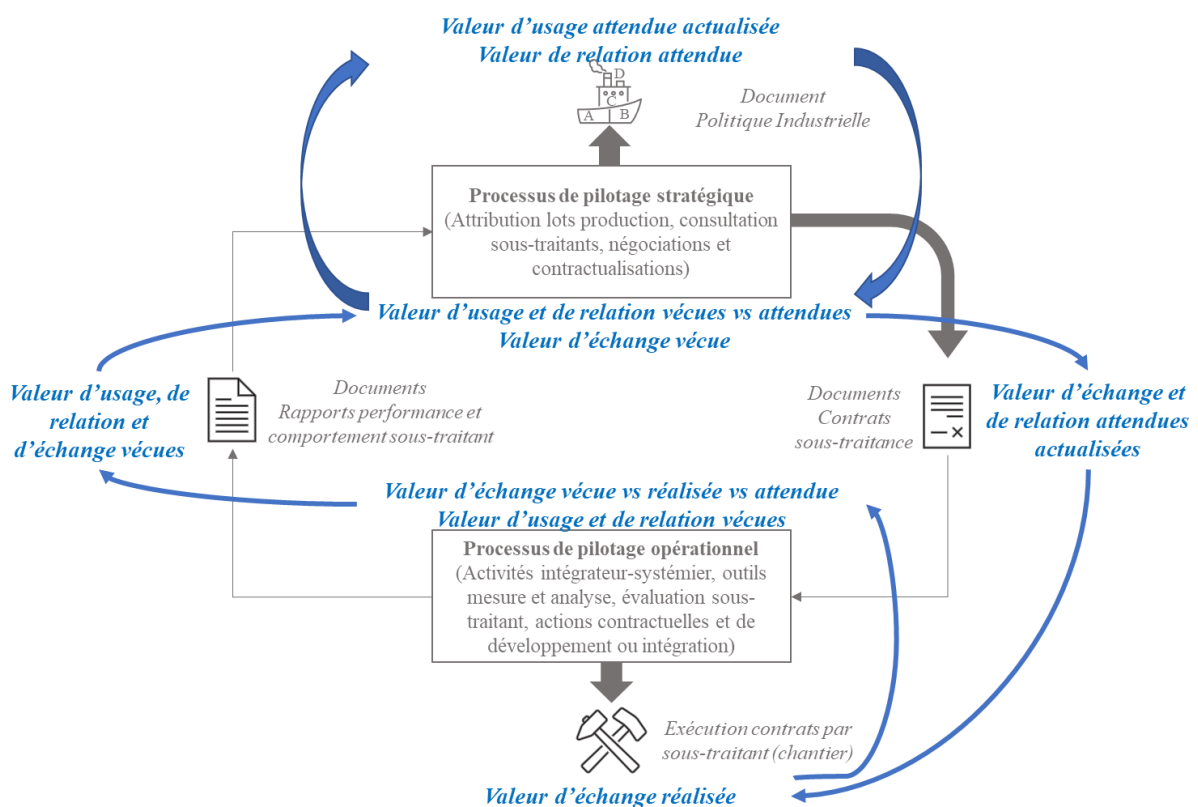
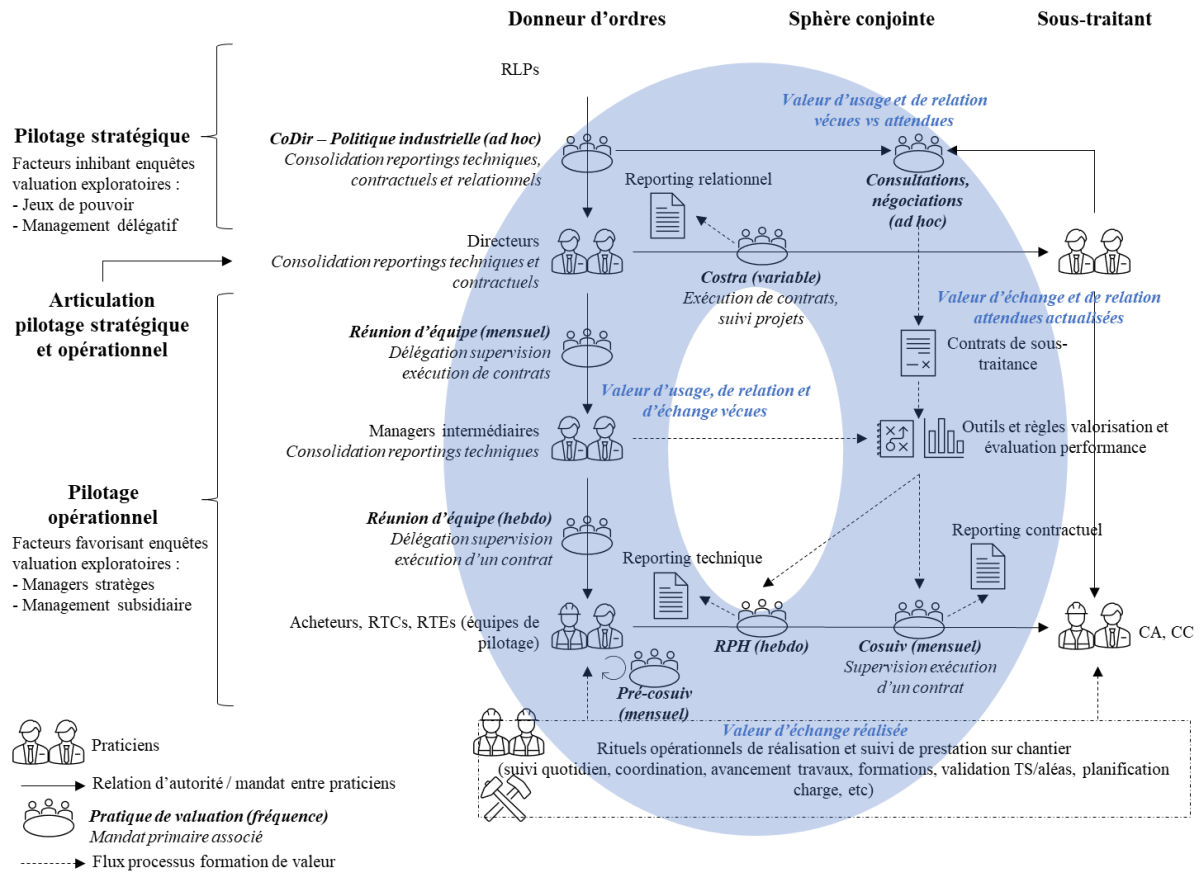


Figure 23. Dispositif de pilotage des relations de sous-traitance de DO (après intervention)



Indépendamment du degré de multiplicité et de complexité de structure de la RIO étudiée, une telle représentation permet également d'intégrer directement une conception de la valeur comme expérience, puisque chaque pratique de valuation génère ses propres enquêtes de valuation. Ces dernières mobilisent l'expérience de la valeur des participants à l'enquête lorsque celle-ci se déroule sur un mode exploratoire.

4.3.2 La dimension politique des pratiques de valuation des mandats dans les approches dynamiques et processuelles des RIO

La littérature en management et en marketing a depuis longtemps étudié le lien entre la durée de la relation et la formation de valeur. Si initialement la durée de la relation a été considérée comme un facteur favorisant la formation de valeur (par exemple Dwyer et al. 1987), le lien entre durée et formation de valeur a depuis été revu : une relation peut passer par des cycles de développement vertueux ou vicieux (Ring et Van de Ven 1994), ou passer par différents états (exploratoire, transactionnel, transitionnel, partenarial ou endommagé) au cours du temps (Jap et Anderson 2007, Zhang et al. 2016). Cependant, en lien avec l'angle

mort des caractéristiques des RIO identifié par Oliveira et Lumineau (2018), l'ensemble de ces approches dynamiques des RIO ne prennent pas en compte le caractère dual de la coopération ou de la formation de valeur : la relation évolue « d'un bloc » vers plus ou moins de formation de valeur, en fonction du niveau de coopération et d'interdépendance développées à chaque cycle de développement ou chaque migration d'un état à un autre.

Nos résultats renforcent plutôt la perspective émergente d'une dynamique relationnelle duale, initiée par les travaux de Brattström et Faems (2020), et l'importance de prendre en considération la dimension politique interne aux organisations des RIO étudiées. Brattström et Faems remettent en cause la dynamique relationnelle classique, positive (du type action coopérative – renfort confiance – augmentation engagements formels) ou négative. Ces auteurs observent, via une étude de cas, que plus d'engagement de la part d'une organisation peut coexister avec une réduction de la confiance dans l'autre partie, ne permettant pas de développer la coopération inter-organisationnelle. Les auteurs expliquent ces observations via une perspective politique : ce sont les conflits entre coalitions d'acteurs d'une même organisation qui génèrent cette situation.

Nos résultats montrent également sur la relation DO-ST1 une « dynamique relationnelle duale – où les décideurs des deux partenaires continuent à renouveler leurs engagements formels, tout en éprouvant simultanément une dynamique de confiance négative » (Brattström et Faems 2020, p. 2). Elle se manifeste par exemple lorsque le manager des RTCs de la direction montage applique une subsidiarité managériale à son niveau et la fait appliquer en aval, mais que sa propre hiérarchie ne le fait pas, lorsqu'il s'agit de gérer des situations problématiques en interne ou avec les sous-traitants : les équipes opérationnelles expérimentent une dynamique de confiance positive à leur niveau, mais les décideurs réduisent leurs engagements formels (diminution du périmètre d'activité pour les contrats à venir du côté du donneur d'ordres, réduction de réponses officielles pertinentes du sous-traitant à des demandes de renfort urgentes). Nous avançons ici une explication d'ordre politique à cette observation, mais alternative à celle avancée par Brattström et Faems : là où ces derniers mettent en avant l'impact négatif des conflits entre coalitions d'acteurs internes à une organisation sur une relation dyadique, il s'agirait plutôt d'un décalage entre deux conceptions de l'autorité. D'une part l'ensemble des acteurs de DO mobilise une posture d'autorité classique, favorable aux jeux d'acteurs et aux coalitions, et d'autre part certains managers développent une posture d'autorité subsidiaire, favorable à la coopération lors des pratiques de valuation situées, rendant ainsi possible une dynamique contrôle-exploration pertinente lors des enquêtes de valuation des pratiques de valuation des mandats concernés.

Nous identifions deux perspectives de recherche : d'une part, nous suggérons de continuer à prendre en compte la dimension politique dans les études sur les RIO, par exemple en poursuivant l'exploration des différentes facettes du concept d'autorité. D'autre part, nous invitons à mobiliser les mécanismes liés aux enquêtes de valuation, notamment la dynamique contrôle-exploration, pour approfondir la compréhension des approches cycliques (comment une RIO passe de cycles vertueux à des cycles vicieux) ou migratoires (quels mécanismes communs entre les mécanismes de migration amenant vers le partenariat ou la dégradation de la relation) de la dynamique des RIO.

4.3.3 La dynamique contrôle-exploration des enquêtes de valuation comme mécanisme intégrateur des « dark sides » des RIO

La littérature indique que la confiance dans les capacités de l'autre partie et l'engagement de chaque partie sont les antécédents majeurs de la coopération dans les relations inter-organisationnelles (Dwyer et al. 1987, Jap et Anderson 2007, Ring et Van de Ven 1994). Plus récemment, certains auteurs s'intéressent également aux facteurs de non-coopération ou de destruction de valeur. Oliveira et Lumineau (2019) identifient dans la littérature les manifestations affectant négativement la formation de valeur : l'opportunisme, le conflit, la défiance, le manque de coopération, les pratiques non éthiques, et l'illégitimité. Ces manifestations peuvent néanmoins contribuer positivement à la formation de valeur, si elles sont prises en compte et traitées constructivement par les organisations concernées. Par exemple, Cao et Lumineau (2015) montrent que la gouvernance contractuelle et la gouvernance relationnelle sont liées et complémentaires : elles ont un effet positif sur la performance de la relation et la satisfaction de la firme focale, ainsi qu'un effet négatif sur l'opportunisme du partenaire de la firme focale.

Notre étude de cas apporte un éclairage complémentaire à ces perspectives : localement, la dynamique contrôle-exploration des enquêtes de valuation permet de faire passer les participants à un mode exploratoire. Dans ce mode, les participants identifient et explicitent des manifestations destructrices de valeur, et y apportent collectivement des éléments de correction. Une résolution en situation d'une telle manifestation ainsi problématisée (Journé et Raulet-Croset 2012) améliore la formation de valeur, génère de la satisfaction chez les participants, et contribue à maintenir la confiance des participants dans la capacité des autres à identifier et à traiter les points bloquants ou des pistes d'amélioration. Ce

phénomène touche plus de participants dès lors que l'enquête nécessite d'être traitée à un niveau supérieur et que le mode exploratoire y est maintenu.

Nous rejoignons ainsi Mourey sur la coordination et la coopération dans les supply chains : « la coopération volontariste suppose donc de gérer les conflits de manière constructive par le dialogue et l'expérimentation » (Mourey 2018, p. 136). Nous proposons alors de poursuivre les efforts de recherche pour développer une vision intégratrice des dark sides des RIO, ce qui permet par ailleurs de systématiser leur prise en compte dans les travaux de recherche.

4.4 Gérer les pratiques de valuation des mandats pour piloter le processus de formation de valeur des relations d'affaires

Les contributions de cette section sont liées aux résultats concernant le pilotage du processus de formation de valeur des relations d'affaires dans son ensemble. Les résultats obtenus à partir d'une relecture pragmatiste des pratiques de valuation soulignent l'intérêt de ces pratiques dans les études sur la gestion et le pilotage des relations d'affaires et des RIO, et invitent à poursuivre les recherches intégrant ces thématiques (paragraphe 1). L'intérêt majeur de focaliser sur les pratiques de valuation des mandats est d'intégrer toutes les dimensions de la formation de valeur des relations d'affaires, et d'aborder simultanément les phénomènes de formation de valeur dans les zones d'interaction entre deux organisations (cf. littérature marketing) et dans les zones indépendantes (cf. littérature contrôle de gestion) (paragraphe 2). Enfin, se focaliser sur les pratiques de valuation des mandats nous permet d'apporter une contribution à la fois théorique et pratique au pilotage des RIO, en précisant les éléments dynamiques à prendre en considération pour adapter en permanence un tel dispositif de pilotage : les états de la relation, ainsi que la structure intra et inter-organisationnelle de cette relation (paragraphe 3).

4.4.1 La relecture pragmatiste des pratiques de valuation invite à valoriser leur place dans la gestion et le pilotage des RIO

Les pratiques de valuation sont rarement mobilisées dans la littérature sur la gestion des relations d'affaires ou des RIO, et constituent un impensé sur la littérature en contrôle de gestion des RIO, malgré quelques contributions parcellaires et centrées sur le sous-processus de co-crédation de valeur (Aarikka-Stenroos et Jaakkola 2012, Laamanen et Skålen 2015, Lambert et Enz 2012, Makkonen et Olkkonen 2017). Pourtant les pratiques de valuation se rapportent simultanément aux trois concepts d'intérêt identifiés par Caglio et Ditillo (2008) pour aborder les problèmes de contrôle des relations d'affaires : la structure des intérêts, la complexité de structure, et la complexité cognitive. Notre travail de recherche contribue à mettre ces pratiques de valuation des mandats au cœur du pilotage du processus de formation de valeur des RIO, à partir d'une relecture pragmatiste de ces pratiques.

Nous avons notamment montré, à la fois conceptuellement et empiriquement, qu'en fonction de la manière dont ces pratiques de valuation sont gérées, les produits des enquêtes de valuation qu'elles génèrent peuvent contribuer soit positivement soit négativement à la formation de valeur, au travers des notions de dynamique contrôle-exploration (Lorino 2018b)

et d'expansion (Taylor 2011) de ces enquêtes. Cette démonstration s'appuie principalement sur la théorie de la valuation de Dewey (2011/1939), appliquée au réseau de mandats structurant une relation d'affaires. Pour l'opérationnaliser, nous développons un cadre conceptuel mobilisant particulièrement les concepts pragmatistes d'enquête managériale exploratoire (Journé et Raulet-Croset 2008, 2012), de loi de la situation (Eylon 1998), et de pouvoir-avec (Morlacchi 2021). Le concept d'enquête de valuation fait appel à ceux de doute (Eydieux 2017), de communauté d'intérêt, d'ouverture narrative des outils de valuation et de raisonnement abductif (Lorino 2018a). Nos travaux proposent donc une opérationnalisation gestionnaire de la théorie de la valuation dans les études sur les RIO. Cette démarche répond ainsi aux récentes invitations à mobiliser les travaux des auteurs pragmatistes classiques dans les études organisationnelles processuelles (Lorino 2018a, Simpson et den Hond 2022).

4.4.2 Un dispositif de pilotage basé sur les pratiques de valuation des mandats intègre l'ensemble les dimensions de la formation de valeur des relations d'affaires

Lorsque nous appliquons la notion de pilotage au processus de formation de valeur des relations d'affaires, cinq dimensions d'une relation émergent dans la démarche de pilotage : sa valeur, son contexte, sa dynamique et sa structure, liées entre elles par un dispositif de pilotage construit autour des caractéristiques de cette relation. Or la littérature sur la gestion des relations d'affaires ou des RIO (Forkmann et al. 2016, Mitrega et Pfajfar 2015, Moeller et al. 2006, Park et al. 2010, Prince et al. 2016) ne propose qu'une intégration partielle du processus de formation de valeur, ou qu'une partie des composantes associées (contexte extra-relation, dynamique relation, structure constituant la relation). Indépendamment de cette littérature, la littérature en marketing s'intéresse aux pratiques de valuation, qui influent sur la perception et l'évaluation de la valeur. Intégrer ces pratiques dans le pilotage des relations d'affaires semble pertinent pour intégrer l'ensemble des dimensions de la formation de valeur. Les auteurs qui explorent partiellement cette approche soulignent l'importance de prendre en compte les dimensions temporelle, cognitive et politique pour articuler les pratiques de valuation dans le processus de formation de valeur (Aarikka-Stenroos et Jaakkola 2012, Keränen et Jalkala 2013, Laamanen et Skälén 2015, Lambert et Enz 2012, Dowlatshahi 2000 in Le Dain et al. 2011, Makkonen et Olkkonen 2017).

Notre étude, basée sur la théorie de la valuation de Dewey et focalisée sur les pratiques de valuation des mandats constituant une relation d'affaires, confirme l'intérêt de réaliser une telle articulation pour prendre en compte l'ensemble des dimensions de la formation de valeur

dans le pilotage des relations d'affaires. Nous développons et appliquons à la gestion de la relation DO-ST1 un cadre conceptuel centré sur les pratiques de valuation des mandats constituant cette relation. Notre intervention consiste à faire évoluer la gestion de ces pratiques, en partant de ce qui fonctionne dans un des départements du donneur d'ordres pour le transposer aux autres départements impliqués dans la relation et à leurs directions de rattachement, et en assurant la connexion entre ces différentes zones de l'organisation. Le dispositif de pilotage résultant, du moins localement, contribue positivement à la formation de valeur. Dans ce dispositif, les pratiques de valuation des mandats sont associées à la structure de la relation sous forme de réseau de mandats. Ce réseau intègre le niveau de décision stratégique, donc l'évaluation des caractéristiques générales de la relation et l'évolution des états de la relation. Chaque enquête de valuation générée par une pratique de valuation peut faire intervenir des éléments internes au mandat concerné, à la relation dans son ensemble, voire au contexte extra-relationnel, lorsque cette enquête passe en mode exploratoire. Le passage et le maintien de l'enquête à un mode exploratoire nécessite des capacités politiques et cognitives distinctes de celles requises dans le mode contrôle. Placer les pratiques de valuation au cœur de la gestion du processus de formation de valeur implique alors également de focaliser l'attention des chercheurs et des praticiens sur les dimensions cognitive et politique : la gestion des conflits d'interprétation de la valeur estimée est centrale dans l'évaluation de la valeur des transactions, de la relation, et de la valeur d'usage pour la firme focale.

Pour résumer, notre étude souligne que focaliser l'attention sur les pratiques de valuation des mandats permet de générer des connaissances utiles pour l'action des praticiens, afin d'optimiser le processus de formation de valeur des relations d'affaires associées. La structure du réseau de mandats des relations d'affaires et leurs pratiques de valuation constituent les bases d'un dispositif de pilotage « complet », prenant en compte la dynamique et les caractéristiques de la relation, sa structure, le processus de formation de valeur, et le contexte extra-relationnel.

4.4.3 Piloter les RIO nécessite de synchroniser l'évolution des relations et du dispositif de pilotage associé

Nous abordons dans ce paragraphe un des résultats majeurs du travail de recherche réalisé, au niveau d'analyse meso : la dynamique propre à l'évolution d'une relation et celle liée au dispositif de gestion associé, et l'intérêt de synchroniser ces deux évolutions dans le

temps. Ce résultat est ainsi repris dans les implications managériales, comme clé de voûte du système de recommandations proposé.

La littérature sur le contrôle des RIO (Caglio et Ditillo 2008, 2021, Donada et al. 2020) souligne l'importance fondamentale de combiner des éléments de contrôle formel et informel, ainsi que l'importance de s'intéresser à la dimension structurelle des relations au niveau micro. Cependant, la dimension temporelle, liée à l'évolution des relations et de leur structure, est peu prise en compte.

Dans le paragraphe précédent, nous rappelons l'intérêt de focaliser le pilotage des RIO sur la gestion des pratiques de valuation des mandats. Ces pratiques sont associées au réseau de mandats constituant une relation donnée. Cette structure évolue dans le temps, à mesure que les différents contrats constituant cette relation sont lancés ou terminés. De plus, l'évaluation concomitante de la valeur formée par ces contrats, par la relation dans son ensemble, et par utilité stratégique (cf. valeur d'usage) influe sur la dynamique propre de la relation et de ses différents contrats. Focaliser sur l'animation et la connexion des pratiques de valuation associées permet donc d'intégrer ces évaluations concomitantes et la complexité cognitive que cela génère au sein d'un même dispositif. Cette complexité apparaît notamment lorsque des conflits d'interprétation de valeur émergent lors des enquêtes de valuation, en mode contrôle par défaut. Le passage à un mode exploratoire en situation permet de traiter ces conflits, en tendant vers la recherche d'une résolution par intégration. Ainsi, lors d'une réunion du groupe de travail interne à DO concernant le projet STG avec ST1 : d'un côté un manager suivant les prestations de la direction coque et structure considère que les acteurs ST1 ne font pas assez d'efforts au-delà du contrat, pour montrer qu'ils sont intéressés par le projet ; de l'autre, un manager dédié au projet STG estime que les acteurs ST1 sont prêts à fournir des efforts supplémentaires en guise de preuves d'engagement, mais attendent des preuves similaires de la part de DO. Après un moment de partage de points de vue sans réel dialogue, les acteurs présents (dont les deux premiers managers) se mettent d'accord pour explorer lors de la prochaine réunion ce conflit d'interprétation de valeur (ici l'engagement perçu de ST1 dans le projet STG), à partir du thème des preuves d'engagement de DO et ST1 dans le futur partenariat.

Cette dynamique contrôle-exploration au niveau d'analyse micro a ainsi des effets aux niveaux meso (relation, processus) et macro (organisation, réseau) : les produits des enquêtes exploratoires peuvent inclure une révision des modalités d'évaluation du mode contrôle, ce qui affecte directement les outils de valuation du dispositif de pilotage, ou une révision des demandes du mandat à son mandataire. Ce second point implique en pratique une réallocation

des activités déléguées d'une organisation à une autre (modification du nombre de contrats ou projets de contrat constituant la relation, niveau de décision tactique), voire une évolution du comportement et des investissements (changement d'état de la relation, niveau de décision stratégique). Dans le cas étudié, les principes organisationnels mobilisés par le département 2PI permettent de développer et de maintenir un dispositif de pilotage générant localement de la valeur. Ces principes mettent notamment en œuvre une posture d'autorité subsidiaire afin de favoriser la dynamique contrôle-exploration des enquêtes de valuation. Ces efforts font émerger divers projets d'évolution de la relation avec le sous-traitant ST1, mais le dispositif de pilotage étendu, couvrant l'ensemble des départements et directions concernés par ces projets d'évolution, n'est pas adapté en conséquence. Cette situation se traduit par un manque d'articulation entre processus de pilotage stratégique et opérationnel des relations de sous-traitance de DO. Cela contribue à la fois à empêcher la mise en œuvre ces projets d'évolution de la relation, et à dégrader la relation dans son ensemble et la performance des contrats associés existants.

Ainsi, via notre approche du pilotage par les pratiques de valuation des mandats, nous soutenons qu'un pilotage pertinent, i.e. permettant de soutenir la formation de valeur, doit prendre en compte l'évolution croisée des états de relation, de sa structure, et de son dispositif de pilotage. En d'autres mots, pour soutenir la formation de valeur des relations d'affaires, il est nécessaire de synchroniser l'évolution des relations et du dispositif de pilotage associé.

Cette contribution théorique génère deux implications managériales, développées dans la section dédiée de ce chapitre : d'une part elle relève l'importance pour les praticiens de modéliser le réseau des pratiques de valuation des mandats, pour agir sur leur équipement, leurs connexions et leur écosystème. De l'autre, elle souligne qu'en pratique, il existe un fort risque que la volonté stratégique soit désynchronisée des capacités d'organisation, ce qui se manifeste par exemple par une distinction nette et un manque d'articulation entre les processus de pilotage stratégiques et opérationnels. C'est ce que nous observons sur le terrain de recherche avant intervention : le processus de pilotage stratégique des relations de sous-traitance est géré par la direction et la fonction achats de DO, tandis que le processus de pilotage opérationnel est géré par les départements concernés des directions de production. L'articulation entre les deux processus est à ce moment-là faible, constituée uniquement des contrats de prestation résultant du processus de pilotage stratégique, et des rapports de suivi d'exécution de contrat résultant du processus de pilotage opérationnel.

4.5 La posture d'autorité subsidiaire joue un rôle majeur dans la formation de valeur des relations d'affaires

Les contributions de cette section sont liées au développement théorique suivant : « l'application d'une posture managériale subsidiaire favorise la dynamique contrôle-exploration des enquêtes de valuation (i.e. le passage d'une enquête de valuation procédurale à une enquête exploratoire et son maintien jusqu'à résolution) d'une relation d'affaires, en influant positivement d'une part sur l'implication des participants en situation inédite, et de l'autre sur l'ouverture narrative des outils de valuation mobilisés ». Ces contributions concernent différentes littératures. Tout d'abord, le fait d'étendre le concept de subsidiarité aux relations d'autorité non hiérarchiques contribue à la littérature sur la subsidiarité, en distinguant la subsidiarité intra-organisationnelle classique, hiérarchique, et la subsidiarité inter-organisationnelle (paragraphe 1). Nous contribuons également à la littérature en pilotage des relations d'affaires et des RIO, en soulignant l'importance de mobiliser une posture d'autorité subsidiaire sur la totalité du réseau de mandats pour assurer la dynamique contrôle-exploration des enquêtes de valuation générées par les pratiques de valuation des mandats (paragraphe 2). À un niveau d'analyse plus micro, nous contribuons aussi à la littérature sur les espaces de discussion, en proposant un mécanisme de la subsidiarité dans le fonctionnement de ces espaces (paragraphe 3). Enfin, nous contribuons à l'approche SAP, en proposant de considérer l'exercice de l'autorité subsidiaire comme une compétence politique des managers-stratèges (paragraphe 4).

4.5.1 Subsidiarité inter-organisationnelle

En sciences de gestion, et notamment en gestion des ressources humaines, le concept de subsidiarité est principalement mobilisé dans un contexte intra-organisationnel, via la notion de subsidiarité managériale (Detchessahar 2013, Detchessahar et al. 2017, Detchessahar et Journé 2018, Merceron 2017).

Or dans notre étude, nous avons montré que ce concept de subsidiarité pouvait être mobilisé dans toute relation d'agence constituant une relation d'affaires, que la relation d'autorité primaire soit de nature hiérarchique, marchande ou technique. Cette subsidiarité, qu'elle soit intra ou inter-organisationnelle, est liée à la propriété dynamique des relations d'agence. Elle est apparente lorsque le mandant comprend qu'il a intérêt à s'engager à réaliser des activités que le mandataire lui délègue, s'il souhaite être satisfait de l'exécution du mandat primaire confié au mandataire (notion de mandats secondaires réciproques). Nous observons

cela dans la relation DO-ST1, au niveau du département 2PI : les équipes de pilotage de DO le responsable des RTC comprennent la nécessité d'équilibrer contrôle et autonomie des équipes de sous-traitants, afin d'atteindre les attentes techniques et financières tout en respectant les marges de manœuvre légales du sous-traitant. Dans ce cas de figure, appliquer une posture d'autorité subsidiaire est la seule démarche pertinente : les équipes de pilotage s'assurent que les équipes du sous-traitant mobilisent les ressources requises ou autorisées dans le cadre du contrat pour résoudre les problèmes rencontrés. Puis ces équipes de pilotage prennent leurs responsabilités lorsque les équipes du sous-traitant se retrouvent bloquées et demandent de l'aide : en cherchant des solutions à leur niveau, ou en référant les problèmes à leur hiérarchie ou à un autre niveau. Le mandat réciproque ainsi constitué émerge d'une source d'autorité technique située, ancrée dans l'exécution des contrats.

Nous proposons donc d'étendre le concept de subsidiarité managériale, initialement pensé pour les relations hiérarchiques intra-organisationnelles, en y intégrant la notion de subsidiarité inter-organisationnelle. Si la subsidiarité managériale intra-organisationnelle (ou classique) puise son autorité dans le lien de subordination hiérarchique, la subsidiarité managériale inter-organisationnelle se réfère à toute source de pouvoir mobilisée dans un contexte managérial, et considérée comme légitime par les acteurs concernés. Un concept de subsidiarité managériale à la fois intra et inter-organisationnelle invite à étendre la recherche sur la subsidiarité managériale aux études des relations d'affaires.

4.5.2 Posture d'autorité et pilotage des relations d'affaires

À notre connaissance, bien que la notion de pouvoir soit couramment mobilisée dans les études sur le pilotage des relations d'affaires, la notion d'autorité n'est pas interrogée (Bowman et Ambrosini 2000, Donada et al. 2020, Ring et Van de Ven 1994). Elle est ainsi implicitement comprise dans son acceptation classique, marquée par le pouvoir-sur et le principe de domination par défaut d'un acteur (ou d'un groupe d'acteurs) sur un autre. La mobilisation de la notion d'autorité dans le cadre de notre étude a d'ailleurs émergé au cours de notre exploration de la pertinence des pratiques de valuation des mandats pour répondre au gap théorique identifié. La notion d'autorité que nous abordons ici est distincte des notions plus classiques : il s'agit d'une autorité contingente, qui dépend des acteurs en relation et des situations qu'ils rencontrent, contrairement à l'autorité implicitement comprise comme un attribut des managers (Charmettant 2012). Au niveau des relations entre organisations, cette notion relationnelle et contingente de l'autorité est applicable à tout type de relation, y

compris de type marchand : il n'est donc pas question ici d'autorité au sens d'institution régulatrice (comme l'autorité de sûreté nucléaire ou l'agence nationale de sécurité du médicament).

Notre étude souligne le rôle fondamental de la posture d'autorité mobilisée par les mandants des différents mandats constituant une relation d'agence : il est nécessaire que l'ensemble des mandants mobilisent une posture d'autorité subsidiaire, afin que les enquêtes exploratoires puissent se dérouler jusqu'à leur résolution, aussi bien dans leur situation d'origine qu'au-delà. Si à l'inverse un seul mandant du réseau de mandats mobilise une posture d'autorité classique sur la durée, les enquêtes de valuation exploratoires apportées à son niveau ne peuvent être résolues sur un mode exploratoire dialectique, ce qui a un effet négatif sur la formation de valeur.

L'intérêt majeur de la posture d'autorité subsidiaire et des enquêtes de valuation exploratoires pour le pilotage des relations d'affaires est l'intégration des produits des enquêtes au dispositif de pilotage. Lorsque les actions d'amélioration ou de correction issues des enquêtes, et portées aussi bien par le mandant que par le mandataire, sont suivies via les outils du dispositif de pilotage, chaque partie peut être tenue pour responsable, indépendamment de ses obligations contractuelles. Cela génère des conditions propices au respect de ces engagements, ainsi qu'une meilleure compréhension des contraintes de travail de l'autre, lorsqu'il s'agit d'expliquer pourquoi une demande nécessite plusieurs semaines ou mois pour être traitée. Nous pensons ici au cas des problèmes de coordination avec le service d'échafaudages rencontré par ST1 et d'autres sous-traitants de production : le problème est remonté individuellement par les équipes de pilotage de DO en lien avec ST1 et les autres sous-traitants concernés. Ce n'est que lorsqu'un certain nombre de ces cas sont remontés que le sujet peut être traité par les responsables hiérarchiques des équipes de pilotage. Ces responsables tiennent les équipes de pilotage informées de l'avancement la résolution de ce problème. Ces dernières en informent en retour les sous-traitants concernés, qui comprennent que le problème nécessite du temps pour être résolu mais qu'il est bien traité par les bonnes personnes au bon niveau de l'organisation de DO.

4.5.3 Exploration du mécanisme de la subsidiarité dans le fonctionnement des espaces de discussion

La littérature sur les espaces de discussion insiste sur l'importance de mobiliser une posture d'autorité subsidiaire à tous les niveaux d'une organisation, si les dirigeants de cette

dernière souhaitent que ces espaces contribuent à la santé au travail positivement et sur la durée (Detchessahar 2013, Detchessahar et al. 2017, Merceron 2017). Ces espaces de discussion génèrent des dialogues sur le « travail bien fait » entre un manager et ses subordonnés. Ces dialogues génèrent des compromis utiles pour l'action, après mise en conflit constructif des représentations individuelles du travail bien fait. Le ou les liens entre la posture d'autorité subsidiaire et le dialogue produisant des conflits constructifs n'est pas approfondi dans cette littérature.

Les espaces de discussion (EDD) et les pratiques de valuation des mandats (PVM) sont des dispositifs dialogiques qui se distinguent sur plusieurs points, respectivement : un focus du dialogue sur la santé au travail et la qualité du travail (inscription dans le champ de la gestion des ressources humaines), versus un focus sur les résultats d'exécution d'un mandat, la valeur générée et l'ensemble des dimensions de la performance (inscription dans le champ du management stratégique) ; déclenchement de l'enquête exploratoire lors d'un temps dédié, versus déclenchement pendant la mise en œuvre d'une pratique routinière ; prise en compte de la relation d'autorité hiérarchique intra-organisationnelle uniquement, versus toute relation d'autorité dans les relations d'affaires ; recherche d'une sortie de conflit de représentations par compromis à renouveler pour régénérer temporairement le sens de l'action collective, versus une sortie par intégration pour générer de la valeur et compléter l'explicitation de la situation inédite ; nécessité d'exercice d'un pouvoir-vers par le mandant, versus possibilité pour le mandant de mobiliser un pouvoir-vers, un pouvoir-avec ou un pouvoir-sur en fonction de la situation rencontrée (et de son évolution) pendant la mise en œuvre d'une pratique de valuation ; armature conceptuelle basée sur la théorie de l'agir communicationnel de Jürgen Habermas, versus basée sur la théorie de la valuation de John Dewey.

Pour autant, les dialogues générés dans ces espaces de discussion sont semblables aux enquêtes de valuation des mandats étudiés dans notre étude : ils nécessitent que chaque participant exprime ses préoccupations, que les participants soient liés par un lien d'autorité (le manager est le mandant, les subordonnés sont les mandataires), que l'usage des outils de gestion de ces espaces puissent être revu. Nous identifions également d'autres similitudes entre les deux dispositifs dialogiques : le focus du dialogue sur l'ensemble des dimensions de la performance intègre celui sur la qualité du travail, lorsque ce dernier affecte la valeur générée ; l'activité dialogique est comprise au sens de Bakhtine, à l'opposé d'une discussion instrumentale ; les problèmes circulent le long des lignes d'autorité ; le dialogue génère du travail d'organisation ou d'articulation ; le double mouvement de la discussion des espaces de

discussion se retrouve dans les étapes d'expression des préoccupations et de dialogue de l'enquête exploratoire pragmatiste.

Dans notre étude, afin de répondre à la question de recherche principale, nous montrons que lorsqu'un mandant mobilise une posture d'autorité subsidiaire, cela favorise en situation inédite l'implication des acteurs dans l'explication des éléments problématiques, et l'ouverture narrative des outils de valuation, même si cette dernière est faible par conception. Plus les enquêtes exploratoires peuvent être menées à leur terme, plus les participants sont enclins à reproduire l'expérience, ce qui facilite d'une part la mobilisation de la posture d'autorité subsidiaire sur la durée, et d'autre part la construction graduelle d'une confiance réciproque locale entre mandant et mandataire. C'est ce qui se passe dans l'un des cas décrits dans le chapitre résultats : afin de répondre à une demande de DO précisée en cosuiv, un acteur de ST1 demande à un acteur de DO un accès à certaines données. La surprise de l'acteur de DO l'amène à poursuivre sa compréhension de la demande et du fonctionnement du sous-traitant : ce dernier a besoin de données quotidiennes, existantes, mais DO ne fournit que les données agrégées à un niveau hebdomadaire. L'acteur de DO propose ensuite à son responsable hiérarchique de modifier le tableau de données en conséquence. Ce responsable y voit une opportunité pour réduire le temps de travail des acteurs des sous-traitants dédié à la mise à jour des indicateurs, et cherche ensuite à déployer la mesure à l'ensemble du dispositif de pilotage et des contrats associés, dans les limites de son département et de ses responsabilités.

Nous avançons que les similitudes entre les espaces de discussion et les pratiques de valuation des mandats sont suffisantes pour transposer les résultats rappelés ci-dessus. Ces derniers apportent ainsi des éléments d'explication théorique au fonctionnement des espaces de discussion, en apportant un éclairage sur le mécanisme liant posture d'autorité subsidiaire et dialogue sur le travail bien fait. Cette similitude conceptuelle nous amène à proposer deux pistes de recherche : l'ouverture des espaces de discussion et leur ingénierie aux systèmes inter-organisationnels, et un approfondissement de la comparaison conceptuelle entre les espaces de discussion et les pratiques de valuation des mandats.

Nous développons les implications managériales de cette contribution sous la forme d'une proposition d'ingénierie des pratiques de valuation des mandats, construite à partir de celle des espaces de discussion (Detchessahar 2013).

4.5.4 Exercice de l'autorité subsidiaire comme compétence politique des managers-stratèges

Dans la perspective SAP, les stratèges, qui peuvent être des dirigeants, des managers intermédiaires ou des experts (Dameron et Torset 2012), combinent une expertise spécifique au domaine concerné par la stratégie ou l'épisode stratégique confié, et une forte compétence politique (Maitlis et Lawrence 2003, Samra-Fredericks 2003, Whittington 2006). Cette compétence politique est caractérisée par la manière de générer des relations de pouvoir asymétriques, en maniant ses sources de pouvoir au bon moment et de la bonne manière pendant des conversations ou des réunions (Samra-Fredericks 2003), semblable à la maîtrise des jeux d'acteurs développée par Crozier et Friedberg (Maitlis et Lawrence 2003). Elle est impliquée dans les discussions entre stratèges : soit ces derniers arrivent à rendre leurs objectifs politiques suffisamment compatibles pour s'entendre sur la définition d'un « concept » stratégique, soit l'un d'entre eux est suffisamment puissant pour imposer sa définition. Elle est également mobilisée pour confier la responsabilité de la mise en œuvre de la stratégie, ainsi que les ressources organisationnelles nécessaires (Maitlis et Lawrence 2003).

Dans notre étude, le contexte managérial dominant est marqué par une conception autoritaire de l'autorité et de nombreux jeux d'acteurs. La subsidiarité managériale apparaît comme la solution déployée implicitement par les managers-stratège, pour contrer localement les effets délétères du contexte managérial sur la mise en œuvre effective d'une orientation partenariale des relations de sous-traitance. Ces stratèges ont ainsi choisi de mobiliser une posture d'autorité permettant de faire avancer la mise en œuvre de la stratégie, tout en générant et en conservant suffisamment de marges de manœuvres (via jeux d'acteurs) pour eux-mêmes ainsi que pour leurs équipes lorsqu'elles en ont besoin. Ces mêmes managers cherchent également à diffuser la mobilisation de cette posture d'autorité en aval de leurs lignes d'autorité, notamment par l'exemplarité.

Nous proposons ainsi de contribuer à la littérature sur les compétences politiques des managers stratèges : ces derniers doivent savoir gérer les jeux d'acteurs en dehors des relations d'autorité. Nous avançons qu'ils doivent également savoir mobiliser une posture d'autorité subsidiaire dans les relations d'autorité.

4.6 Contributions des travaux aux approches tournées vers la pratique

Dans cette section, nous prenons du recul par rapport aux développements théoriques issus de notre travail de recherche, pour examiner comment notre approche pragmatiste et nos résultats contribuent aux approches tournées vers la pratique, mettant en avant le caractère interactif des liens entre individus, et entre l'individu et la société. En effet, le cadre théorique que nous avons mobilisé s'inscrit partiellement dans ces approches : les notions de travail d'organisation ou d'articulation sont issues des travaux de l'approche interactionniste, tandis que Girin s'est inspiré de ces travaux (et notamment ceux d'Erving Goffman) pour développer le concept de la situation de gestion (Girin 2016/1995).

Notre analyse de la littérature et notre approche de la formation de valeur comme résultante de processus et de pratiques s'inspire directement de l'approche SAPP. Nos résultats, mettant en exergue la notion d'autorité, sont en lien avec l'ensemble des dimensions concernées par la perspective SAPP. Nous proposons alors de contribuer à cette approche en changeant la focale des perspectives SAP, en écho à Kornberger (2017) : passer de la fabrique de la stratégie à la formation de valeur, et passer d'une SAPP comme *strategy as process and practice* à une SAPP comme *strategy as value formation processes, valuation practices, and managerial principles*, les principes managériaux jouant un rôle de méta-règle par rapport aux pratiques (paragraphe 1). Comme développé dans la revue de la littérature, nos résultats confirment la possibilité de reconceptualiser l'épisode stratégique luhmannien comme une enquête de valuation exploratoire d'un mandat : l'épisode est ouvert à partir du moment où l'enquête exploratoire est déclenchée, et est terminée soit lorsque l'enquête est menée jusqu'à résolution (épisode réussi), soit lorsqu'elle est clôturée avant résolution (échec de l'épisode). Nous contribuons en ce sens à la perspective SAP (paragraphe 2). Enfin, nous avons montré qu'il est possible d'étendre le concept de performance industrielle sûre en mobilisant notamment la littérature sur les RIO. Nous contribuons ainsi à la littérature HRO, en montrant l'intérêt de poursuivre l'exploration de la littérature sur les RIO pour apporter des compléments à la littérature HRO (paragraphe 3).

4.6.1 De la fabrique de la stratégie à la formation de valeur dans la perspective SAPP

Notre approche de la formation de valeur comme processus et comme pratique, issue de l'association entre la notion de *strategizing* et celle de formation de valeur (Kornberger 2017), implique d'explorer comment pouvoir et cognition sont liés dans les routines de valuation ayant lieu le long des lignes managériales. Cette approche résonne avec la

perspective *strategy-as-processes-and-practices* (SAPP) défendue par Burgelman et al. (2018). Ces derniers proposent de prendre en compte à la fois les thèmes de pouvoir et d'agence liés à la participation dans les processus de formation de valeur, la cognition distribuée au travers de la communication impliquant matérialité et langage, et l'évolution des structures et systèmes organisationnels dans le temps.

Le cadre conceptuel révisé issu de nos travaux intègre l'ensemble de ces thèmes, ainsi que les interactions entre eux. Notamment, le principal facteur qui influence la dynamique contrôle-exploration (donc le devenir) des enquêtes de valuation est la posture d'autorité mobilisée par les différents mandants du réseau de relation d'agences constituant une relation d'affaires. Notre principale contribution aux approches pragmatistes des études organisationnelles processuelles (dont l'approche SAPP) est la centralité de la dimension politique, au travers de l'exercice de l'autorité, pour rendre compatible une approche pragmatiste démocratique et la réalité politique des organisations et des relations nouées entre elles, faite de relations de pouvoir et d'autorité. En quelque sorte, nous répondons ainsi à l'invitation de Burgelman et al. concernant le thème des acteurs et leur agir :

« La recherche future sur les acteurs et leur agir pourrait tirer parti des contributions des travaux existants et s'appuyer sur plusieurs nouvelles théories du pouvoir pour développer une vision plus dynamique et multiple du pouvoir et de la politique et des diverses formes de résistance dans la fabrique de la stratégie. » (Burgelman et al. 2018, p. 549)

Les objets de référence de la valeur (échange, relation, usage, firme) sont évalués dans différents lieux, à différents moments et par différentes personnes d'une même organisation, avec ou sans présence de membres de l'autre organisation. La formation de valeur, vue comme la potentielle révision des fins et des moyens à tous niveau hiérarchique, s'apparente alors à un travail stratégique. Dans cette perspective, les travaux d'implémentation et de changement stratégique nécessitent d'ouvrir les enquêtes de valuation à un mode exploratoire. Cette dynamique contrôle-exploration est liée à l'application de principes managériaux au niveau de l'ensemble de la structure organisationnelle concernée. Nous avançons ainsi l'idée de préciser la perspective SAPP par les notions de valeur et de valuation, et de l'enrichir par la prise en compte de principes managériaux englobant ces processus et pratiques. En d'autres termes, nous proposons dans un même mouvement de préciser la perspective SAPP par rapport à la valeur, concept central en management stratégique, et de l'ouvrir à la dimension politique via le thème des principes managériaux. Une telle révision de la perspective SAPP pourrait être nommée SAPPP, pour *strategy as (value formation) processes, (valuation) practices, and (managerial) principles*.

4.6.2 L'enquête de valuation exploratoire du mandat comme reconceptualisation pragmatiste du concept d'épisode stratégique luhmannien

Dans cette étude, nous considérons que chaque revue de performance de mandat constitue une pratique de valuation, générant une enquête de valuation. Toute enquête de valuation pouvant potentiellement passer d'un mode procédural à un mode exploratoire, les revues situées de performance de mandat peuvent donc être potentiellement considérées comme des épisodes au sens de Luhmann (Hendry et Seidl 2003) : ces épisodes peuvent aboutir aussi bien à une continuation de la relation telle que planifiée (revue de performance), une évolution des moyens pour atteindre la valeur attendue (travail d'organisation), ou une évolution des attentes et des moyens associés (travail stratégique), quel que soit le niveau de l'organisation où ces pratiques se déroulent. Cette conceptualisation des revues de performance de mandat participe ainsi à « l'approche pratique redynamisée » (*reinvigorated practice view*) dans laquelle chaque praticien peut potentiellement agir stratégiquement en situation (Jarzabkowski et al. 2021). Dans cette reconceptualisation pragmatiste et gestionnaire, un épisode stratégique peut être considéré comme une réussite si l'enquête exploratoire ouvrant sur un travail d'organisation ou un travail stratégique arrive à être résolu ; comme un échec si une telle enquête ne peut être menée jusqu'à résolution complète (Maitlis et Lawrence 2003). Dans notre étude, l'enquête exploratoire liée à la demande d'accès à certaines données par un acteur de ST1 va jusqu'à sa résolution : les modifications apportées au dispositif de pilotage permettent aux sous-traitants de récupérer du temps à consacrer à l'exécution des contrats. Cela va dans le sens de la mise en œuvre concrète de la stratégie de sous-traitance décidée, tout en assurant un même niveau de qualité de l'analyse de l'activité et des résultats. Dans un autre cas, après de nombreux mois d'expérimentation, les équipes de DO et de ST1 se mettent d'accord sur le fait que le taux de productivité contractuel doit être considéré comme un horizon plutôt que comme un objectif, mais un responsable de projet de DO, plus haut placé dans les lignes d'autorité, refuse de considérer ce taux comme un horizon vers lequel tendre. En conséquence, l'enquête de valuation est stoppée avant de trouver une solution satisfaisante pour tous (a minima un compromis). Cette situation aboutit au retrait de ST1 de certains futurs contrats au bénéfice d'un concurrent pourtant moins bien évalué. Finalement, les contrats avec ce concurrent sont annulés quelques mois plus tard, en regard d'une insatisfaction continue de l'ensemble des acteurs de DO concernés par cette relation. Les conséquences sur les coûts et les délais engendrées par ce départ précipité et

inattendu sont importantes. Parce que l'enquête exploratoire avec ST1 a été stoppée avant sa résolution par intégration voire compromis, la stratégie de sous-traitance n'a pas pu être correctement révisée ou mise en œuvre, ce qui a abouti à une destruction de valeur pour DO.

La logique sous-jacente à ce potentiel travail stratégique à tout niveau d'une organisation est liée à l'idée que la valeur peut être formée au travers de la détermination de situations ambiguës, marquées par des tensions, en accord avec l'idée de création de valeur au travers de la résolution de problème (Aarikka-Stenroos et Jaakkola 2012) : lorsque cela est nécessaire, les praticiens parviennent à réévaluer la valeur attendue à la lumière des tentatives de solution passées. La dimension politique est également prépondérante, puisque dans la plupart des cas une valeur attendue est assignée à un mandataire par une figure d'autorité, comme une fin en vue, voire une fin en soi. Eydieux et al. (2018) aboutissent à des résultats similaires, lorsqu'ils étudient comment un exploitant nucléaire et son auditeur négocient ce qui constitue la preuve durant les discussions techniques de sûreté nucléaire : quand les auditeurs (position d'autorité, de mandant) et les audités (position de mandataire) arrivent à se comprendre mutuellement pendant ces négociations, ils sont capables d'adapter ce qui est attendu, lorsque la démonstration de sûreté est concluante mais ne correspond pas exactement les standards de sécurité et les guides de référence. Cela amène l'auditeur et l'audité à générer de la valeur sous forme de sécurité accrue, sans que l'auditeur aie besoin d'adopter une complète défiance et sans tomber dans une confiance aveugle (Girin 2016a/1995).

4.6.3 Du concept de performance industrielle sûre à la question des RIO dans les HRO

Comme abordé en introduction de notre revue de littérature, l'approche HRO se focalise d'une part sur les dimensions de la performance organisationnelle liées à la sécurité, la fiabilité et la sûreté, et de l'autre sur des systèmes intra-organisationnels (Hollnagel et al. 2009, Weick et Roberts 1993, Weick et Sutcliffe 2007). Le concept de performance industrielle sûre (Journé et Tillement 2016) interroge cette approche en rappelant qu'en pratique, les organisations à hauts risques sont inscrites dans des réseaux d'organisations, et qu'elles doivent intégrer de multiples dimensions de la performance, notamment celles liées à la performance industrielle (tension majeure entre fiabilité et efficacité).

Notre étude montre qu'en approchant les relations d'affaires par le pilotage du processus de formation de valeur, il est possible de traiter cette tension majeure à l'ensemble des niveaux de l'organisation focale : au niveau des mandats constituant la relation (micro), de la relation elle-même et des processus organisationnels et inter-organisationnels associés

(meso), et de l'organisation (macro). Les conditions favorables au traitement de cette tension par un pilotage approprié, i.e. tourné vers la formation plutôt que la destruction de valeur (dont la fiabilité), regroupent particulièrement : le développement d'une stratégie de partenariat avec certains sous-traitants ; l'exploration de conflits d'interprétation de la valeur par leur mise en dialogue et la recherche d'une résolution par intégration (en cohérence avec la proposition de Hargrave et Van de Ven 2017 sur le traitement des tensions) ; la mobilisation d'une posture d'autorité subsidiaire plutôt qu'autoritaire à tous les niveaux managériaux ; la synchronisation du développement du dispositif de pilotage et des outils, règles et pratiques le constituant, avec l'évolution des relations de sous-traitance en relations inter-organisationnelles.

Ces résultats restent cohérents avec le modèle théorique de la performance industrielle sûre. Le travail d'articulation ou d'organisation reste au centre de notre approche, via les efforts de connexion entre les pratiques de valuation nécessaires pour assurer la circulation des enquêtes de valuation exploratoires et de leurs produits, ce qui aboutit à une articulation entre mandats, mais également et surtout entre processus organisationnels (dans le cas étudié, entre les processus de pilotage stratégique et opérationnel des relations de sous-traitance). Les trois autres éléments du modèle de la performance industrielle sûre jouent par ailleurs un rôle important dans notre approche : la vigilance collective est nécessaire pour déclencher et assurer le déroulement d'une enquête de valuation exploratoire à son terme ; les dynamiques d'apprentissage sont activées lorsque des enquêtes exploratoires aboutissent à l'expérimentation de solutions modifiant localement le dispositif de pilotage et les règles de fonctionnement intra ou inter-organisationnelles, et sont ensuite intégrées à l'ensemble du système organisationnel concerné ; le dispositif de pilotage et ses composants transforment les enquêtes de valuation exploratoires, mais sont transformés par ces enquêtes, en accord avec une approche pragmatiste et trans-actionnelle des enquêtes managériales (notion de socio-matérialité). Notre approche nous amène ainsi à développer des principes théoriques et managériaux pour proposer les bases d'une ingénierie des pratiques de valuation des mandats, dans l'optique piloter la performance industrielle sûre dans une logique RIO (cf. section implications managériales du présent chapitre). Notre étude ayant été réalisée dans une industrie à haute fiabilité d'usage (comme la construction de bâtiments dans les industries nucléaire, aérospatiale ou sous-marine), ces résultats permettent également d'étendre la portée du concept de performance industrielle sûre à des organisations proches des HRO et des organisations à hauts risques. Une prochaine étape pourrait être de chercher à étendre ce

concept à des industries plus classiques, comme la construction navale, aéronautique, voire d'habitation et de biens de consommation.

Enfin, en associant le concept de performance industrielle sûre à la notion de RIO et la littérature associée, nos travaux soulignent que traiter la question de l'inter-organisationnel ne correspond pas à un simple copier-coller des enseignements de la littérature HRO aux relations de l'organisation HRO focale : cela nécessite de développer des relations inter-organisationnelles, ce qui constitue un projet interne conséquent à part entière pour l'organisation HRO initiant de telles relations. Plus largement, nos travaux invitent à développer une perspective de recherche féconde pour l'approche HRO, en poursuivant la recherche d'apports de la littérature sur les RIO.

4.7 Implications managériales : vers une ingénierie des pratiques de valuation des mandats pour le pilotage des relations d'affaires dans une logique partenariale

Si certaines des contributions théoriques abordées dans les sections précédentes sont liées entre elles, il en est de même pour les implications managériales. Plutôt que de les séparer, nous proposons dans cette section de les intégrer dans un système de recommandations. Nous parlons de système plutôt que de liste, car les implications managériales étant liées entre elles, il ne suffit pas d'appliquer les recommandations d'une implication managériale pour en voir les effets. L'ensemble de ces implications managériales constitue une sorte de cahier des charges pour mettre en place un pilotage des relations d'affaires cohérent avec la stratégie poursuivie par une organisation focale. Ce système de recommandations prend appui sur l'intervention réalisée auprès de DO dans la gestion de sa relation avec ST1 et les autres sous-traitants, et les implications et recommandations managériales proposées à l'issue de cette intervention. Afin de rester pertinent en dehors du cas étudié, ces recommandations sont complétées par les diverses implications managériales liées au développement théorique de nos résultats. Ces implications managériales sont centrées sur le développement de l'autonomie de chaque mandataire et la confiance mutuelle entre acteurs, groupes d'acteurs et organisations. Elles s'organisent autour de deux activités majeures, impliquant le réseau de mandats constituant les relations d'affaires : les indicateurs de performance et la communication dialogique, aux niveaux intra comme inter-organisationnels. En effet, agir sur la formation de valeur d'une relation d'affaires implique d'articuler diverses initiatives managériales au travers de pratiques de valuation comme les revues de performance. Pour cela, les routines de valorisation et d'évaluation de la valeur devraient permettre aux participants de passer leurs activités de communication, mesure, réflexion et délégation d'un mode procédural à un mode exploratoire lorsque cela est nécessaire. Cet effort nécessite et renforce l'autonomie et la confiance de chaque acteur ou groupe d'acteurs impliqué : les indicateurs de performance ne sont utiles que lorsqu'ils sont pertinents par rapport aux points d'attention et objectifs du moment ; le dialogue (comme opposé à un monologue hiérarchique ou technique) est ce qui permet aux différents acteurs de réexaminer, clarifier, et modifier ces indicateurs pour qu'ils restent pertinents. Nous proposons ainsi les bases d'une ingénierie des pratiques de valuation des mandats pour piloter les relations d'affaires. Nous distinguons trois éléments dans ce système : les principes managériaux, qui en constituent les facteurs organisationnels et humains (paragraphe 1), l'outillage du dispositif de pilotage, qui traite de la dimension socio-technique (paragraphe 2),

et l'orchestration du système organisationnel résultant, qui couvre les dimensions temporelle et stratégique, soit la dynamique du système intra et inter-organisationnel concerné (paragraphe 3).

4.7.1 Principes managériaux (facteurs organisationnels et humains)

Dans l'ingénierie des pratiques de valuation des mandats que nous proposons, la mise en œuvre des principes managériaux abordés dans ce paragraphes est l'élément le plus important : sans cela, l'outillage du dispositif de pilotage et l'orchestration du pilotage ne peuvent aboutir aux résultats attendus, c'est-à-dire favoriser la formation de valeur dans le respect de dimensions contradictoires de la valeur (comme la tension fiabilité – efficience dans le cas des industries à haute fiabilité d'usage).

Nous attirons l'attention sur le fait que développer ces principes managériaux nécessite du temps (plusieurs mois à quelques années) et des efforts de la part de l'ensemble des acteurs impliqués dans la gestion des relations d'affaires, en premier lieu les dirigeants de l'organisation focale. Il reste possible de commencer à mettre en œuvre une stratégie de partenariat via le lancement de projets d'évolution de relations d'affaires existantes sans ces principes : dans ce cas, l'apprentissage et la mobilisation de ces principes se fait chemin faisant, mais devient une composante supplémentaire à intégrer à l'orchestration du pilotage, avec sa propre temporalité. Il est donc essentiel pour les dirigeants de l'organisation focale de s'assurer de leur propre détermination et implication à porter ce changement stratégique sur la durée.

Il s'agit de développer en continu, sur la durée et en simultanément, à la totalité du système organisationnel impliqué dans la gestion des relations d'affaires, les principes suivants : subsidiarité intra et inter-organisationnelle, évaluation de performance globale, amélioration continue, concertation interne, et routinisation des expérimentations réussies et pertinentes dans les pratiques existantes. L'application de l'ensemble de ces principes contribue à développer en continu des outils de gestion et des procédures qui améliorent à la fois le contrôle du donneur sur les résultats du sous-traitant, l'autonomie du sous-traitant, et la confiance de chaque partie. Notamment, l'application d'un management subsidiaire implique un dialogue permettant à chaque partie de comprendre l'activité de l'autre. Cette mise en discussion du travail à partir des indicateurs de performance améliore la tenue réciproque des engagements pris, sous forme d'actions de pilotage. Cela a pour effet de désamorcer les conflits avant qu'ils ne se transforment en réclamations légales, et permet à l'organisation

focale de distinguer les potentiels partenaires qui « jouent le jeu » de la coopération, de ceux qui nécessitent un renfort du contrôle et le maintien d'une relation adversariale. Une telle démarche implique de développer un volet RH spécifique, en intégrant la formation à ces principes dans la politique de formation de l'organisation. Dans la suite du paragraphe, nous décrivons ces principes et donnons quelques recommandations concernant les formations associées.

Le mandat constitue un des éléments de base du management : il s'agit d'une relation d'autorité entre deux acteurs ou groupes d'acteurs : l'un des deux (le mandant) délègue à l'autre (le mandataire) une activité ou un ensemble d'activités à réaliser. Les organisations et les relations d'affaires sont composées de mandats organisés en réseaux, notamment en chaînes hiérarchiques à l'intérieur d'une même organisation. Le mandant a fondamentalement besoin d'être rassuré sur les capacités et les motivations du mandataire à réaliser les activités déléguées, et suivant des objectifs de performance fixés à l'avance. Mandant et mandataire se retrouvent donc régulièrement lors de comités de suivi, revues de performance, revues de projet ou autres revues de pilotage, afin d'évaluer la performance du mandataire dans l'exécution du mandat. Ces réunions constituent les pratiques de valuation des mandats.

Le principe managérial le plus important est celui de la *subsidiarité managériale*. Cela consiste pour un mandant (supérieur hiérarchique, acheteur, responsable technique, chef de projet, etc) à déléguer le plus possible de responsabilités au niveau d'autorité inférieur soit au mandataire (respectivement subordonné, chargé d'affaires, équipe technique), et de respecter l'autonomie du mandataire. Suivant ce principe, le mandant n'intervient et ne se substitue au mandataire que lorsque celui-ci démontre qu'il n'a pas les capacités à accomplir une activité confiée ou à résoudre un problème particulier en autonomie. À ce moment, le mandataire délègue au mandant la réalisation d'une activité ou d'une tâche. Ce dernier est libre de la refuser ou de l'accepter, mais le principe est que réaliser ce mandat réciproque ponctuel contribue à mieux réaliser le mandat primaire, et atteindre les objectifs que le mandant a fixés au mandataire.

Qui dit objectifs dit performance, dit indicateurs de performance. Le deuxième principe, dit *d'évaluation globale, fiable et pertinente de la performance*, consiste à prendre en compte l'ensemble des dimensions de la performance (qualité, coûts, délai, sécurité, fiabilité, proactivité, responsabilité, etc), couvrant à la fois les activités (actions hors et sur chantier, qualifications, recrutement et formation) et les résultats d'exécution du mandat dans

les indicateurs⁶¹. Les indicateurs d'activité sont complémentaires aux indicateurs de résultats, dans le sens où ils facilitent la compréhension des résultats, qu'ils soient en ligne, inférieurs ou supérieurs aux attentes, que ces attentes soient énoncées dans le contrat ou spécifiées au cours du temps. Si initialement ces indicateurs sont développés pour évaluer la performance du mandataire concernant la réalisation du mandat, l'émergence ponctuelle de mandats secondaires implique également de développer au cours du temps des indicateurs pour évaluer la performance du mandant sur la réalisation de ces mandats secondaires. Développer de tels indicateurs contribue à renforcer la compréhension du travail de chaque partie par l'autre, ainsi que par les membres constituants chacune des deux parties du mandat (mandat et mandataire).

Cela nous amène à aborder un troisième principe : la concertation entre mandants. Lorsque le mandant est constitué d'un groupe d'acteurs sans lien d'autorité, ces derniers ont besoin de se concerter avant de rencontrer le mandataire à l'occasion de la prochaine itération de la pratique de valuation du mandat, afin de : aligner ou clarifier les messages, prioriser des objectifs et besoins concurrents, partager des inquiétudes, ou évaluer le niveau d'atteinte des engagements du mandataire, lorsque cette évaluation est ouverte à interprétation (notamment lorsque l'indicateur associé est plus subjectif qu'objectif).

Si au cours d'une pratique de valuation, l'ensemble des participants se retrouve face à une situation problématique inédite, il est nécessaire de trouver une solution inédite par rapport aux tentatives de solution existantes. À ce moment, le mandant et le mandataire se mettent d'accord pour expérimenter une solution permettant de résoudre cette problématique inédite. Si cette expérimentation résout effectivement la problématique rencontrée, le mandat doit appliquer le quatrième principe, celui de *routinisation*. Ce principe consiste à intégrer la solution testée et validée dans le dispositif de pilotage existant, ce qui revient à faire évoluer ce dispositif en remplaçant un outil, une règle, une interprétation d'indicateur ou encore un objectif fixé par un autre.

L'ensemble de ces principes sert un seul objectif, et renforce la mise en œuvre du cinquième et dernier principe : celui de *l'amélioration continue* du dispositif de pilotage,

⁶¹ Peirce définit un « signe » comme tout ce qui peut être mobilisé par des acteurs en situation pour interpréter et donner du sens à leur expérience : paroles, textes, nombres, règles, procédures images, gestes, etc. Les indicateurs font partie d'un type particulier de signe : les index (Lorino 2018). Un index a un lien physique avec l'objet réel auquel il est lié, comme un taux de production avec le temps réellement mis par un opérateur pour effectuer une opération précise sur un chantier. Pour autant, il ne s'agit que d'un signe, et pas d'un objet réel : l'index ou l'indicateur constitue une trace. Il ne sert qu'à interpréter une situation réelle et à pouvoir générer une distance réflexive suffisante pour pouvoir dialoguer sur l'objet auquel l'indicateur fait référence. Si la pertinence de l'indicateur quant à sa capacité à donner une indication sur le réel est mise en cause, il convient de le réviser.

notamment des outils, pratiques, règles et formations qui la composent. Nous retrouvons ici la distinction entre une démarche d'amélioration continue contemporaine « classique », basée sur un cycle d'amélioration procédural de type PDCA, et un cycle d'amélioration d'origine pragmatiste de type PDSA⁶² : le principe d'amélioration continue poursuivi ici est en lien avec le cycle PDSA. Il s'agit pour les managers impliqués d'être en mesure de pouvoir modifier les objectifs poursuivis ou la manière de les mesurer et les analyser (ici le dispositif de pilotage), en fonction de ce qui est le plus pertinent pour l'ensemble des acteurs concernés.

Appliquer ce principe permet de maintenir l'adéquation du dispositif à l'évolution inéluctable des objectifs et ressources de chaque mandant au cours du temps. L'objectif favorisé par la mobilisation de l'ensemble des quatre premiers principes managériaux, et renforcée par la mobilisation du principe d'amélioration continue, est de pouvoir déclencher puis mener jusqu'à résolution une enquête de valuation *exploratoire*. Les enquêtes de valuation sont les activités de valorisation et d'évaluation réalisées lors des revues de performance ou pratiques de valuation. En situation normale, les enquêtes de valuation dites *procédurales* impliquent de mobiliser les outils de mesure et d'analyse de performance existants, de résoudre les problèmes à l'aide de procédures rodées, puis de diffuser le rapport afférent aux personnes concernées. L'enquête exploratoire apparaît lorsque les participants à une pratique de valuation rencontrent une situation inédite, pour laquelle leur expérience et les ressources à leur disposition ne donnent pas de solution satisfaisante. Elle peut être déclenchée par n'importe quel participant à tout moment, lorsque ce dernier perçoit, même vaguement, puis verbalise un manque de cohérence sur un indicateur donné ou entre deux indicateurs, une divergence d'interprétation d'un indicateur donné, ou le manque d'une information qu'il estime importante par rapport à l'exécution du mandant ou l'explication de la performance. Un tel type de problématique nécessite de générer des propositions de solution inédites. Ces dernières ne peuvent émerger qu'au travers d'un dialogue entre les participants à la situation. Si les participants ne trouvent pas de solution à tester satisfaisante, le mandant, responsable de la problématique, inclut le mandant du mandat dont il est le mandataire (par exemple son propre responsable hiérarchique, dans le cas d'une relation

⁶² Deming développe dans les années 1920 le cycle PDSA pour améliorer la qualité de service en continu. PDSA est l'acronyme de Plan-Do-Study-Act, soit planifier-faire-étudier-agir. Il s'agit d'une application du processus d'enquête à l'amélioration continue de la production. La proposition d'hypothèses, l'expérimentation et la révision des hypothèses sont au centre du cycle. Dans les années 1950, ce cycle est simplifié et modifié pour constituer la base du principe d'amélioration continue nommé *kaizen*, et intégré depuis dans les modèles 6 sigma et lean management. Le DPCA résultant est l'acronyme de Plan-Do-Check-Act, étudier est remplacé par vérifier. Cette distinction en apparence minime implique qu'il n'y a plus de révision d'hypothèse : quelle que soit l'expérimentation, on doit revenir au plan, à l'objectif initial. Dans ce sens le cycle PDCA devrait plus signifier planifier-exécuter-contrôler-corriger (Lorino 2018).

d'autorité hiérarchique) lors de la prochaine pratique de valuation associée. Il s'agit de faire circuler la problématique et l'enquête managériale exploratoire associée le long du réseau de mandats, jusqu'à résolution de l'enquête, c'est-à-dire jusqu'à l'émergence d'une solution expérimentale, donnant satisfaction à l'ensemble des participants à l'enquête après mise en œuvre. C'est ce mécanisme qui permet de favoriser l'évolution des relations d'affaires existantes vers des relations de partenariat et de maintenir les conditions de leur maintien sur la durée, et *in fine* de contribuer à atteindre ou maintenir une performance industrielle sûre. En effet, si une enquête exploratoire est arrêtée avant résolution, cela génère de l'insatisfaction pour les parties impliquées, et un manque de confiance dans la capacité de celui qui a stoppé l'enquête à faire preuve de coopération. Dans le paragraphe suivant, nous abordons la constitution et l'outillage d'un tel dispositif de pilotage.

Mettre en œuvre une telle démarche d'évaluation et d'évolution des principes managériaux existants implique de développer un volet RH spécifique, en intégrant la formation à ces principes dans la politique de formation de l'organisation. Nous recommandons ainsi d'accompagner le déploiement des principes décrits ci-dessous par une offre de formation adaptée, en commençant par les dirigeants de l'organisation. Nos recommandations, non exhaustives, couvrent pour résumer les concepts suivants :

- Le mandat primaire et réciproque et le principe de subsidiarité managériale, qui peuvent être mis en lien avec une formation pratique au leadership situationnel de Hersey et Blanchard ;
- L'existence d'interprétations multiples, concurrentes et légitimes de la performance et de la valeur ;
- Les indicateurs de performance : leur nature, leurs fonctions et limites, la distinction entre leur conception et leur usage ;
- Le rôle du dialogue dans la résolution de situations conflictuelles, de divergences (travail d'explicitation, d'écoute, de recherche sur la durée de solutions constructives ou intégratrices) ;
- Les enquêtes de valuation et leurs deux modalités de gestion (procédurale ou exploratoire).

4.7.2 Outillage du dispositif de pilotage (dimension sociotechnique)

4.7.2.1 La cartographie du réseau de mandats constituant les relations d'affaires et leurs pratiques de valuation

Une première étape consiste à recenser voire visualiser les mandats ou relations d'autorité qui constituent les relations d'affaires, ainsi que les pratiques de valuation associées. Le système organisationnel ainsi délimité constitue la base d'une cartographie de pilotage. Il convient ensuite d'y reporter les caractéristiques de chaque pratique de valuation (principes managériaux mobilisés, nature de l'activité déléguée, fréquence, équipement, connexion avec les autres pratiques de valuation), et les processus organisationnels et fonctions, départements voire postes des acteurs impliqués dans chaque mandat.

Ce travail de cartographie peut paraître initialement fastidieux, mais il est crucial pour repérer, rapidement sur la durée, où fournir les efforts pour optimiser le dispositif de pilotage des relations d'affaires correspondantes. En pratique, cette cartographie est censée couvrir l'ensemble des lignes managériales des fonctions ou départements impliqués, notamment la fonction achats et les fonctions utilisatrices et prescriptrices des biens ou services fournis par les partenaires.

Dans un second temps, il s'agit d'assurer à la fois un minimum d'intégration de ces pratiques de valuation, et une différenciation suffisante pour respecter les spécificités de chaque mandat associé à une pratique de valuation.

4.7.2.2 Des pratiques de valuation différenciées et connectées entre elles

Chaque pratique de valuation est organisée autour d'indicateurs de performance. Ces indicateurs doivent pouvoir rester révisables s'ils sont considérés non fiables ou non pertinents par les participants. La littérature sur les espaces de discussion, sur laquelle nous nous appuyons, distingue deux dimensions constitutives : l'équipement et la connexion de ces espaces. Il en est de même pour les pratiques de valuation des mandats.

Au niveau de l'équipement, chaque mandant d'une pratique de valuation doit être en mesure de spécifier et de faire évoluer les sujets à aborder. Ces sujets doivent être en lien avec les dimensions de la valeur jugées pertinentes par les participants. Les indicateurs mobilisés doivent refléter ces sujets et dimensions. La fréquence de la pratique de valuation doit être en lien avec le rythme de l'activité du mandataire (production, projet, stratégie, etc). Par exemple, cette fréquence peut être journalière ou hebdomadaire pour des mandats opérationnels ou de « task force » ponctuelles ; mensuelle ou trimestrielle pour des comités de

pilotage opérationnels ou stratégiques. La détermination de la valeur est liée à la fois à une facette subjective et une facette tendant vers l'objectivité, au travers d'un dialogue mettant en jeu les subjectivités de chaque participant à la pratique de valuation concernée, au travers de l'interprétation que chacun fait des indicateurs de performance mobilisés. Cette recherche d'objectivité (rappelons-le à nouveau approchable mais impossible à atteindre) invite à fortement formaliser les pratiques de valuation : outils, règles, compétences attendues des mandants et des mandataires (notamment en termes de modalités d'animation, cf. alinéa suivant car communes à toutes les pratiques de valuation), lieu, liste des participants, suivi des actions, procédures (comme trame et durée de la réunion), etc. Les contrats juridiques (de prestation, d'alliance, de partenariat) jouent ici un rôle particulièrement important : en début d'interaction entre deux organisations, ils fixent les objectifs et règles du jeu à suivre pour chaque organisation, voire chaque fonction et groupe d'acteurs. Cependant, comme il est impossible de tout prévoir, il peut être nécessaire de prendre de la distance avec les termes précis d'un contrat, qui sert alors de garde-fou, uniquement si les « écarts » au contrat sont acceptés par les deux organisations, contribuent plus à la formation de valeur que le contrat initial, et sont intégrés dans le formalisme des pratiques de valuation. Bien évidemment, ces règles dynamiques, de nature organisationnelle, ne doivent pas être en opposition avec les règles statiques mais juridiques des contrats scellant les négociations préalables des relations d'affaires. Si le mandant est en fait un groupe d'acteurs, il est nécessaire de prévoir une réunion de concertation entre ces acteurs avant chaque pratique de valuation, en présence du mandataire.

Les pratiques de valuation sont liées aux mandats constituant les relations d'affaires considérées par l'organisation focale. Les mandats sont socialement liés entre eux par les mandants et mandataires : le mandant d'un mandat est le mandataire de l'autre mandat auquel il est relié. Il importe alors que les pratiques de valuation soient connectées entre elles à la fois par les participants communs aux mandats concernés, et par des rapports précis. Ces rapports doivent intégrer d'une part la valeur déterminée au cours d'une pratique de valuation, soit à la fois les indicateurs de performance et l'interprétation commune de l'évaluation que ces indicateurs portent. Si pour diverses raisons cette interprétation commune ne peut être atteinte (doute d'un des participants, divergence conflictuelle d'interprétation des mesures ou des indicateurs de performance), ce rapport doit également mentionner le détail de cette remise en question de l'interprétation attendue de la performance, notamment toute question précise à l'attention du mandant du niveau managérial supérieur (cf. principe de subsidiarité), comme des décisions, des ressources ou des solutions non accessibles aux participants de la pratique

de valuation initiale. Il s'agit donc ici d'assurer une connexion sociale et matérielle des pratiques de valuation, par le biais de rapports portés par le mandant d'un mandat à la pratique de valuation du mandat supérieur sur la ligne managériale de la relation d'affaires (où le mandant du mandat initial est alors mandataire du mandat supérieur).

L'équipement et les sujets à aborder sont très dépendants des spécificités du mandat concerné. Nous proposons cependant une liste de questions que chaque mandant peut se poser, voire poser au mandataire, pour concevoir et actualisation l'équipement de la pratique de valuation de son mandat. Si le mandant est constitué de plusieurs acteurs, il peut être pertinent de traiter ces questions lors de réunions de concertation en amont des pratiques de valuation.

- Le mandant : qui formule les attentes du mandant, en théorie et en pratique ? Sur quoi a-t-il besoin d'être rassuré par rapport à la bonne réalisation du mandat par le mandataire (compréhension des attentes, aptitudes techniques, niveau de loyauté et de motivation, niveau d'avancement, etc) ?
- Le mandataire : que peut-il proposer pour rassurer le mandant ? Quelles sont ses propres attentes et besoins, soit ses moyens en vue de réaliser le mandat confié ? Sur quoi a-t-il également besoin d'être rassuré par rapport à la tenue d'éventuels engagements réciproques du mandant ?
- Tous : quels indicateurs d'activité et de résultat permettent de rendre compte de la réalisation du mandat confié (ainsi que des mandats réciproques) ? Comment les indicateurs et instruments de mesure existants permettent de répondre à cette question et que faudrait-il modifier ou ajouter ? Quel est niveau de précision atteignable et suffisant pour ces indicateurs (quantitatif ou qualitatif, factuel ou estimé) ? Comment chaque partie évalue son niveau de satisfaction, en regard des attentes initiales, actualisées ou futures ? Comment le niveau de satisfaction d'une partie influe sur sa capacité à réaliser le(s) mandat(s) confié(s), sur la durée ? Quels sont le niveau d'autonomie du mandataire et du pouvoir de décision de chaque partie optimaux (cf. principe de subsidiarité) ?

Le principe de connexion des pratiques de valuation des mandats est essentiel, et implique deux éléments. D'une part, il est nécessaire que les pratiques de valuation de l'ensemble des mandats constituant des relations d'affaires conservent une base commune, et ouverte à modification (cf. alinéa suivant). De l'autre, un même indicateur peut être mobilisé différemment suivant la pratique de valuation dans laquelle il est mobilisé. Prenons un exemple fictif, autour d'un indicateur de taux de productivité par repère de production, pour

un contrat de sous-traitance donné. Au niveau d'un premier mandat, élevé dans le réseau de mandats constituant une relation d'affaires, le mandant peut estimer qu'en théorie, le taux de productivité atteignable est de 8 heures. L'indicateur de performance du taux de productivité réellement atteint est donc comparé à ce taux de productivité théoriquement atteignable. À l'inverse, au niveau opérationnel (donc en aval du réseau de mandats), le mandant côté donneur d'ordres établit, en fonction de ce que les équipes du sous-traitant et du donneur d'ordres sont capables de faire, que le taux de productivité peut être contenu au mieux entre 10 et 14 heures. Toute appréciation de l'indicateur de performance concrètement atteint est alors comparée à ce taux de productivité considéré au niveau du mandant comme atteignable mais restant ambitieux. À un niveau intermédiaire dans le réseau de mandats, des décideurs des deux organisations négocient le niveau de rémunération du sous-traitant pour le prochain contrat de prestation, autour d'une révision du taux de productivité : les décideurs du donneur d'ordres, afin de prendre en compte les attentes de leurs mandants respectifs, cherchent à négocier un taux de productivité compris entre 8 et 10 heures, tandis que les décideurs du sous-traitant, prenant également en compte les attentes de leurs mandants respectifs, cherchent à négocier un taux de productivité compris entre 14 et 16 heures.

4.7.2.3 Un dispositif de pilotage intégrateur en support des pratiques de valuation

Chaque pratique de valuation d'un mandat peut générer une enquête de valuation exploratoire. Cette dernière peut nécessiter de circuler d'une pratique de valuation d'un mandat à une autre (connexion socio-matérielle). Pour permettre aux enquêtes exploratoires d'être déclenchées d'une part, et de circuler entre les pratiques de valuation d'autre part, il est important de s'assurer qu'un certain nombre d'éléments sont gérés de la même manière en tout point du réseau de mandats constituant les relations d'affaires, du côté de l'organisation focale.

Premièrement, le mandant de chaque mandat doit pouvoir animer les pratiques de valuation pour pouvoir optimiser la formation de valeur à son niveau, i.e. savoir générer un dialogue constructif à partir de sujets liés au mandat (performance, pertinence, moyens alloués). Cela implique de savoir quand passer une enquête de valuation d'un mode procédural à un mode exploratoire, comment favoriser le déroulement d'une enquête exploratoire pour qu'elle aboutisse à un résultat satisfaisant pour tous les participants impliqués, et comment favoriser la tenue des engagements résultants de cette enquête. Nous suggérons pour cela de développer certaines compétences d'animation du mandant : écoute, proximité, critique constructive, droit d'expression, etc. Ce type d'animation demande de

nombreux efforts en pratique, nécessite un temps d'apprentissage relativement long, et les effets positifs n'apparaissent pas immédiatement. Le fort risque de découragement et d'abandon lié à ces apprentissages nécessite un accompagnement de plusieurs semaines voire mois. Concrètement, en cours de réunion, le mandant qui anime une pratique de valuation doit pouvoir rester à l'écoute de l'inconfort chez soi et chez les autres ; s'assurer que l'ensemble des personnes concernées par un sujet abordé s'exprime, et proposer d'aider les participants à se comprendre ou se faire comprendre si besoin (via reformulations) ; recentrer les échanges pour maintenir une discussion pertinente et productive, en faisant le tri entre des problèmes énoncés liés au mandat (qui peuvent être traités en cours de réunion), et ceux qui ne le sont pas (qui peuvent être traités à d'autres niveaux, afin d'éviter des discussions stériles) ou qui sont liés à des personnes (attaques, plaintes, jeux de pouvoir) ; en fin de réunion, faire reformuler et valider par les personnes concernées les engagements de décision ou d'action pris en cours de réunion. Plus précisément, le mandant-animateur doit pouvoir décider quand passer d'une logique procédurale à une logique d'exploration en cours de réunion. Il s'agit tout d'abord de repérer un problème persistant ou critique lié à un indicateur, et qui ne peut être résolu avec des modèles de résolution usuels (mode procédural). Cette étape peut être réalisée par l'identification d'un déclencheur, soit un inconfort diffus ou aigu, d'ordre cognitif (un doute, une incohérence, une incompréhension, « quelque chose qui ne va pas), physique (surprise, mal à l'aise, « ça gratte »), voire émotionnel (marques d'anxiété, d'agacement, de colère, de déception, d'injustice, etc). Il s'agit ensuite d'amorcer l'enquête exploratoire, d'abord en reformulant le problème et de premières idées de solution à expérimenter, puis en évaluant si les ressources disponibles en réunion sont suffisantes pour continuer l'enquête (temps, compétences, connaissances, pouvoir décisionnaire, etc) : si ce n'est pas le cas, il est préférable de décaler le traitement de la problématique à la prochaine date de la pratique de valuation, ce qui implique de savoir revoir les priorités d'une réunion en cours de réunion, de déléguer le traitement à un autre mandat, ou de l'arrêter purement et simplement. Dans ce dernier cas, il est nécessaire d'évaluer les conséquences de cet arrêt, d'acter la décision, et de préciser ces éléments dans le rapport de la réunion. Nous notons ici qu'une objection courante à l'animation d'enquêtes exploratoires est que cela nécessite trop de ressources, en regard d'une résolution d'enquête de type procédural. Or ce second modèle est également gourmand en temps et en efforts, dès lors que les solutions proposées sont insuffisantes, ou qu'il existe un conflit de solutions portées par différents participants à l'enquête. À ce moment, l'avantage du modèle de l'enquête exploratoire est de focaliser les efforts vers la recherche collective d'une solution adaptée à un problème co-construit, plutôt que vers le traitement d'un conflit

entre deux (ou plus) propositions de solution. Cela permet aussi de diminuer le risque d'appliquer des solutions éprouvées mais non pertinentes en regard du problème considéré.

Deuxièmement, nous suggérons de centraliser la gestion des éléments suivants : la formation et l'accompagnement des mandants à l'animation des pratiques de valuation décrite ci-avant ; la formation aux principes managériaux de l'ensemble des personnes de l'organisation focale impliquées dans les relations d'affaires, en priorité celles de plus haut niveau managérial ; le développement et la révision continue des outils de mesure, données, règles de calcul, et indicateurs et rapports résultants ; des supports génériques de rapports de pratiques de valuation similaires et l'aide à la constitution de rapports consolidés (pour les niveaux managériaux supérieurs) ; l'aide à la constitution de trames génériques (par exemple : préparer en amont ordre du jour, objectifs attendus et supports ; parcourir et faire valider sujets et ordre de priorité par les participants présents ; faire le point sur l'avancement des actions et les effets des décisions issues de la réunion précédente ; parcourir les données préparées ; gérer le temps en fonction des points de tension ou désaccord rencontrés ; conserver un temps incompressible en fin de réunion pour lister les actions et décisions prises, leurs responsables, échéances, conséquences attendues et moyens requis, et pour valider les rapports d'enquêtes exploratoires à faire circuler) ; l'aide à la circulation des enquêtes de valuation, en s'assurant que les rapports d'explicitation d'un niveau au niveau supérieur soient bien acheminés, traités et archivés, et que les décisions ou actions engagées soient bien respectées ou réalisées, et que les acteurs du ou des niveaux inférieurs en soient informés. Il nous semble pertinent de confier la gestion de l'ensemble de ces éléments à une unité, un département ou une fonction transverse, afin d'assurer sa légitimité sur les méthodes, les moyens nécessaires à un pilotage efficace des relations d'affaires pour générer de la valeur. Il s'agit ensuite de mettre en musique le dispositif de pilotage ainsi constitué.

4.7.3 Orchestration du système organisationnel (dimensions temporelle et stratégique)

Le dispositif de pilotage dont les méthodes sont centralisées doit notamment aider à articuler entre eux les différents processus de pilotage organisationnels existants, via le double effort d'intégration des équipements des pratiques de valuation des mandats et de circulation des rapports et des enquêtes exploratoires. Cela doit notamment permettre de générer régulièrement un rapport consolidé à différents niveaux managériaux, dont le niveau le plus élevé du réseau de mandats constituant les relations d'affaires : celui des dirigeants de l'organisation focale. Il est ensuite de la responsabilité de chaque mandant d'exploiter ces

rapports à son niveau, afin de réaliser un retour d'expérience continu, du niveau opérationnel au niveau stratégique, en passant par la fonction achats.

Ce retour d'expérience continu est indispensable pour que les dirigeants de l'organisation focale puissent connaître à tout moment les caractéristiques et l'état (collaboratif ou adversarial) des relations d'affaires engagées, le type d'évolution envisageable pour chaque relation (par exemple, pour un sous-traitant, passer d'une sous-traitance purement technique à une sous-traitance à périmètre d'activités étendu, puis à une externalisation partielle à totale de certaines activités, opérationnelles voire stratégiques, nécessitant d'importants investissements structurels et peu transposables à d'autres partenaires), et le niveau de maturité du dispositif de pilotage.

Les éléments de gestion des pratiques de valuation et le dispositif de pilotage associé proposés ici nécessitent du temps et des efforts de la part du personnel de l'organisation focale pour être amenés à maturité, de l'ordre de quelques années. Par maturité du dispositif de pilotage, nous entendons l'atteinte d'un niveau suffisant sur chacun des items suivants :

- Niveau de déploiement du dispositif dans l'organisation : OK si la totalité des mandats constituant les relations d'affaires sont couverts (cf. cartographie du réseau de mandats), sinon insuffisant
- Niveau d'exercice de l'autorité : OK si mobilisation d'une posture d'autorité subsidiaire, insuffisant si mobilisation d'une posture d'autorité classique, autoritaire
- Niveau de pertinence des indicateurs de performance : OK si pertinent sur la totalité des mandats constituant les relations d'affaires, sinon insuffisant
- Niveau de communication : OK si circulation des enquêtes exploratoires et respect des actions et décisions engagées, moyen si le dialogue n'est développé que localement dans chaque pratique de valuation, insuffisant si les discussions des pratiques de valuation sont des monologues

Si un seul de ces niveaux est insuffisant, alors il vaut mieux éviter de lancer tout projet d'évolution des relations d'affaires, ou mettre en œuvre des actions de remédiation au plus vite si des relations d'affaires ont déjà évolué vers un format plus coopératif voire partenarial, au risque de voir ces relations se dégrader très rapidement et pour longtemps. Une telle dégradation est liée à un risque important de dégradation de valeur et de baisse de performance pour chacune des organisations impliquées. Le niveau de maturité du dispositif devrait également transparaître dans l'évolution du nombre d'enquêtes exploratoires résolues

(versus clôturées avant résolution), de l'augmentation du niveau de satisfaction après clôture ou résolution d'enquêtes, et de la réduction du délai de résolution d'enquêtes.

La mise en place d'un dispositif de pilotage complet, où l'articulation entre stratégie et opérations est forte, peut permettre aux dirigeants de l'organisation focale de traiter voire d'anticiper des problématiques à son niveau comme : l'impact d'une réorganisation sur le dispositif en place ; le juste équilibre à trouver entre les efforts à demander aux partenaires et les efforts à fournir en interne pour développer et maintenir des relations coopératives, ou à défaut compétitives mais saines ; la révision de promesses ou d'orientations stratégiques si elles ne sont pas tenables sur la durée, en fonction de l'exploration des intérêts conjoints entre l'organisation focale et ses partenaires.

Les dirigeants d'une organisation focale souhaitant faire évoluer leurs relations d'affaires vers plus de collaboration et de partenariat doivent donc faire évoluer en synchronisation : les principes managériaux de leur organisation (si ce n'est pas le cas au préalable), les caractéristiques de chaque relation, le dispositif de pilotage, les projets d'évolution de chaque relation, ainsi que la structure de l'organisation focale (le réseau de mandats évolue si les caractéristiques de chaque relation évoluent). Autrement dit, le pilotage des relations d'affaires de la compétition au partenariat, y compris via la gestion des pratiques de valuation des mandats, est avant tout un projet de transformation de l'organisation focale.

4.8 Limites et perspectives

À l'issue de ce travail de recherche, nous identifions certaines limites et quelques perspectives. Certaines sont d'ordre théorique, d'autres d'ordre méthodologique. D'un point de vue théorique, les résultats avancés à partir de l'étude d'un cas sont généralisables, mais restent faillibles, en accord avec la posture épistémologique pragmatiste adoptée : nos propositions théoriques restent vraies jusqu'à preuve du contraire, ce qui implique de les mettre à l'épreuve via d'autres travaux de recherche. Certains de ces résultats faillibles ouvrent néanmoins d'importantes perspectives de recherche, comme la complémentarité entre les pratiques de valuation des mandats et les espaces de discussion, l'interrogation des théories des organisations basées sur une conception implicite de l'autorité, ou le rôle que peut jouer la dynamique contrôle-exploration des enquêtes de valuation dans les micro-fondations de certaines théories mobilisées en management stratégique (paragraphe 1). Au niveau méthodologique, nous identifions une principale limite liée au caractère imbriqué des résultats, et aux difficultés de valorisation scientifique que cela engendre, notamment en termes de publication. Pour autant, la méthodologie de recherche-intervention pragmatiste développée dans le cadre de ce travail de recherche présente un potentiel de généralisation d'un modèle de « recherche-conseil » en management stratégique. Le succès de la mise en œuvre d'une telle méthodologie semblant liée à la mobilisation de compétences proches de celles du stratège par le chercheur, cette méthodologie pose également la question de l'identification des stratèges par les chercheurs dans la perspective SAP : si ces chercheurs doivent également être des stratèges, cela présente un risque de circularité important.

4.8.1 **Au niveau théorique**

4.8.1.1 *Des conclusions faillibles et intermédiaires pour la recherche sur la formation de valeur des relations d'affaires*

Les propositions théoriques développées dans ce manuscrit et les contributions associées concernent les relations d'affaires, mais sont construites à partir de l'étude d'un cas unique, d'une relation de sous-traitance de capacité sur site dans l'industrie navale à haute fiabilité d'usage. Conformément à la posture épistémologique pragmatiste adoptée, ces propositions sont de nature faillible, dans le sens où si elles prouvent « leur effectivité de manière répétée », elles servent de conclusions stables sur lesquelles il est possible de construire de nouvelles enquêtes (Dewey, 1938, p.521), elles acquièrent ainsi une impression de 'solidité apparente' (cf. Chia, 2000, p. 514) » (Martela 2015, p. 540) ». Les résultats de

cette étude concernant la formation de valeur dans les relations d'affaires nécessitent donc d'être étayés par des études complémentaires, notamment : de manière hypothético-déductive sur un panel représentatif de différents types de relations d'affaires et de contextes organisationnels ; de manière qualitative, en portant l'analyse intra-organisationnelle de la même manière au sein des deux organisations constituant une dyade, voire sur la totalité d'une supply chain, d'un réseau ou d'une méta-organisation ; auprès de relations d'affaires ayant réussi à évoluer vers un partenariat et à l'avoir maintenu pendant plusieurs années.

4.8.1.2 Vers une typologie des relations d'affaires basée sur le niveau de complexité du réseau de mandats les constituant

Nous avançons dans un paragraphe précédent qu'il existerait dans les RIO une corrélation entre le nombre de relations d'agence inter-organisationnelles et le nombre de relations d'agence intra-organisationnelles, soit entre le niveau de complexité de structure (Caglio et Ditillo 2008) et le degré de multiplicité (Kim et Choi 2015). Pour explorer cette perspective théorique, nous proposons de développer une nouvelle typologie des RIO, basée sur ces deux dimensions. Suivant cette typologie, il nous semble que seules les relations dans les cadrans [complexité de structure élevée x multiplicité élevée] et [complexité de structure faible x multiplicité faible] soient viables empiriquement. Des recherches complémentaires sont alors nécessaires pour interroger la viabilité des relations suivant cette typologie, et fournir caractérisation plus précise des relations suivant les différents cadrans.

4.8.1.3 Des relations d'affaires à d'autres formes extra-organisationnelles

Notre étude porte sur les relations d'affaires et s'appuie sur, tout autant que contribue à, la littérature sur les relations inter-organisationnelles. Cependant, les résultats avancés sont organisés autour des réseaux de relations d'autorité, et pourraient donc être mobilisés dans d'autres contextes extra-organisationnels, comme les relations entre organisations qui ne sont pas forcément des firmes, ou des formes de RIO où les relations d'autorité entre organisations sont plus difficiles à discerner. Dans le premier cas, nous pensons particulièrement aux parties prenantes d'une firme focale (Freeman et al. 2020, Freeman et McVea 2001) et aux méta-organisations (Berkowitz et Dumez 2016). Ces dernières, constituant un ensemble varié et hétérogène, se caractérisent notamment par la mise en œuvre d'une action collective finalisée non pas à l'échelle d'individus, mais à l'échelle d'organisations. Dans le second cas, nous pensons aux RIO dites à couplage faible comme les alliances, associations professionnelles et

entrelacements de comités de direction (Barringer et Harrison 2000). Nos résultats invitent alors à explorer la question des relations d'autorité et de la manière d'exercer cette autorité dans ces « organisations d'organisations ».

4.8.1.4 Vers une complémentarité des pratiques de valuation des mandats et des espaces de discussion

Le développement empirique de l'ingénierie des pratiques de valuation des mandats prend appui sur l'ingénierie des espaces de discussion (Detchessahar 2013), et nous avons commencé à détailler les similitudes et distinctions entre les deux approches. Leur principal point commun est de placer la communication au cœur de l'organisation, en accord avec la perspective CCC (*communication as constitutive of organization*). Si les espaces de discussion défendent une perspective dialogique des organisations, les pratiques de valuation des mandats défendent une perspective dialogique des relations d'affaires. Or les pratiques de valuation des mandats ont un rôle important à jouer au niveau intra-organisationnel.

Nous invitons ainsi à poursuivre la comparaison et l'enrichissement croisé entre les espaces de discussion et les pratiques de valuation des mandats. Une telle comparaison amène à poser des interrogations telles que : les espaces de discussion peuvent-ils être ouverts au niveau inter-organisationnel ? La dynamique contrôle-exploration des pratiques de valuation a-t-elle un rôle sur la santé au travail ? Les pratiques de valuation peuvent-elles compléter ou se substituer aux espaces de discussion dans un système intra-organisationnel ?

4.8.1.5 Revisiter les théories des organisations avec une conception subsidiaire de l'autorité

Un des principaux pivots théoriques de cette étude est d'interroger un concept implicite : celui de l'autorité. Cela nous a notamment amené à avancer une propriété dynamique de la relation d'agence, valable lorsque l'on distingue une conception subsidiaire d'une conception classique ou autoritaire de l'autorité.

Ce type de raisonnement et de résultat invite à proposer une relecture des théories des organisations intégrant la notion d'autorité : la théorie de l'agence bien sûr, mais également la théorie de la dépendance en ressource, la théorie des coûts de transaction, et les approches pragmatistes des organisations comme la théorie des parties prenantes ou le courant SAP

4.8.1.6 La dynamique contrôle-exploration des enquêtes de valuation comme socle de micro-fondations théoriques

Nous avons développé pour cette étude un cadre conceptuel au niveau d'analyse micro, en lien avec les niveaux d'analyse meso et macro. Un concept fort particulièrement mis en avant par l'analyse du matériau empirique est celui de la dynamique contrôle-exploration des enquêtes de valuation.

Cette dynamique contrôle-exploration, à niveau micro, a des répercussions aux autres niveaux d'analyse sur la formation de valeur des relations d'affaires, via l'ajustement progressif du dispositif de pilotage d'une organisation focale avec sa stratégie concernant certains types de relations d'affaires et l'évolution de ces dernières. Nous avançons alors que la dynamique contrôle-exploration et le cadre conceptuel développé pour cette étude pourraient être mobilisés pour explorer les micro-fondations de certaines théories constituées sur un niveau d'analyse macro. Nous pensons par exemple aux liens potentiels entre l'articulation des processus organisationnels et les capacités dynamiques (Ambrosini et Bowman 2009, Eisenhardt et Martin 2000, Teece et al. 1998) ou les routines dynamiques (Feldman et al. 2016, Feldman et Pentland 2003). Ou encore entre la dynamique contrôle-exploration des enquêtes de valuation et la problématique majeure de tension entre exploitation et exploration des ressources dans l'ambidextrie organisationnelle (Blarr 2012, Knight et Cuganesan 2020). Plus largement, les répercussions au niveau macro de la dynamique contrôle-exploration des enquêtes de valuation semblent correspondre aux différentes approches du traitement des tensions organisationnelles (Hargrave et Van de Ven 2017). Considérons l'analogie entre la tension organisationnelle et la tension en physique-chimie : cette dernière constitue un potentiel de valeur. Si la tension organisationnelle est considérée comme un potentiel de valeur son traitement génère plus (traitement proactif) ou moins (traitement défensif) de valeur. Une enquête de valuation exploratoire portée à son terme aboutit à une résolution de type intégration d'un conflit d'interprétation de valeur, ce qui peut avoir un impact sur le traitement de tensions organisationnelles en fonction de la portée de ce conflit et de l'enquête associée.

4.8.2 Au niveau méthodologique

4.8.2.1 *Imbrication des résultats et difficultés de valorisation d'une enquête scientifique pragmatiste*

Comme pour toute enquête pragmatiste, la présente étude n'est considérée comme résolue que lorsque la problématique de recherche et sa réponse constituent un ensemble où il ne subsiste plus d'indétermination. Cela nous amène à produire des résultats imbriqués, ce qui complexifie le travail d'explicitation de ces résultats et de valorisation des contributions scientifiques qui en découlent.

Bien que la méthodologie de recherche-intervention pragmatiste ainsi déployée permette de générer une recherche et des résultats intéressants au niveau académique et pertinents au niveau pratique, elle nécessite de déployer d'importants efforts de rédaction afin de « détricoter » le rapport de recherche pour le rendre intelligible et valorisable au niveau académique, suivant le principe « un résultat important, une publication ».

4.8.2.2 *Vers une méthodologie de recherche-conseil*

La combinaison d'une méthodologie de recherche-intervention, d'une épistémologie pragmatiste, et de multiples instances de contrôle et de gestion au sein d'une chaire de recherche, nous a permis de générer les conditions de réussite du projet de recherche, notamment via la gestion des contraintes et opportunités liées au terrain de recherche.

Il serait intéressant de poursuivre la formalisation de cette méthodologie de recherche qui s'apparente à une recherche-conseil ou du « conseil-critique », en évaluant ses apports par rapport à d'autres méthodologies existantes similaires : la recherche collaborative (Kieser et Leiner 2012, Parmentier Cajaiba et Avenier 2013), la recherche-accompagnement (Bréchet et al. 2014), la recherche critique (Adler et al. 2007, Alvesson et Ashcraft 2009), ou la recherche clinique (Dmytriyev et al. 2017).

4.8.2.3 *Recherche-intervention pragmatiste et chercheur-stratège*

Jarzabkowski et al. (2021) considèrent que ce sont les chercheurs qui identifient si une pratique sur un terrain peut être considérée comme stratégique, au moment où le terrain de recherche a lieu : « les chercheurs qui sont immergés dans un contexte sont bien placés pour identifier les pratiques qui, même si ce n'est pas évident pour les participants de la recherche, sont importantes, stratégiques, ou portent à conséquence d'une certaine manière » (idem, p. 11). Pour identifier de telles pratiques stratégiques, le chercheur doit suivre son intuition

(*hunch*) et doit pouvoir démontrer le caractère stratégique de la pratique. Suivant cette logique, une pratique n'est stratégique que si elle est mobilisée comme telle par le praticien en situation, i.e. lorsque le praticien est considéré comme un stratège par le chercheur.

Au cours de notre recherche, nous avons appliqué le même type de raisonnement abductif pour identifier des managers-stratèges sur notre terrain d'étude. Nous avons également fait preuve de capacités proches de celles d'acteurs-stratèges, pour surmonter les contraintes d'accès aux acteurs de terrain, en mobilisant une posture de consultant acquise par une expérience professionnelle antérieure à la thèse (cf. section 7, paragraphe 1 du présent chapitre).

Ces considérations amènent à deux interrogations distinctes. D'un côté, un chercheur en sciences de gestion doit-il développer des compétences spécifiques pour mobiliser une méthodologie de recherche-intervention pragmatiste ? De l'autre, faut-il un chercheur-stratège pour identifier un acteur-stratège ? Si oui, il faudrait alors poursuivre la réflexion afin d'éviter de tomber dans une logique circulaire, sans valeur épistémique (Dumez 2012).

Conclusion du chapitre

À l'issue de l'interprétation des résultats de notre étude, nous formulons un ensemble de propositions pratiques et théoriques autour du pilotage des relations d'affaires. Dans ce chapitre, à partir de ces interprétations et en regard de la littérature mobilisée, nous présentons un ensemble de contributions théoriques, dont certaines portent une implication méthodologique. Nos contributions à la littérature sur le concept de relation d'agence sont centrées autour de la remise en question de la notion d'autorité, et des conséquences sur la dynamique de la relation d'agence. Concernant la littérature sur les RIO, nos contributions vont de la modélisation des relations et du processus de formation de valeur par les pratiques de valuation des mandats, à un mécanisme intégrateur des *dark sides*, en passant par le rôle de la subsidiarité inter-organisationnelle et des transformations intra-organisationnelles dans les approches dynamiques et processuelles du développement des RIO. Au niveau de la littérature sur le contrôle et la gestion des RIO, nos contributions portent sur l'importance des pratiques de valuation dans le dispositif de pilotage, de la synchronisation de l'évolution du dispositif de pilotage interne aux organisations et des relations que ce dispositif couvre, et d'explicitier la conception de l'autorité mobilisée. Les contributions à l'approche SAP, voire SAPP, portent sur la posture d'autorité subsidiaire comme compétence politique des managers-stratèges, la relecture de la fabrique de la stratégie comme l'ensemble des pratiques de valuation des processus de formation de valeur, et la reconceptualisation de l'épisode stratégique luhmannien comme enquête de valuation exploratoire. Nous contribuons à la littérature en gestion des ressources humaines autour des espaces de discussion, en proposant une explication au rôle de la subsidiarité dans le fonctionnement des espaces de discussion. Enfin, en interrogeant l'extension du concept de performance industrielle sûre, nos résultats contribuent à explorer le rapprochement entre les littératures sur les RIO et les HRO. Au-delà de ce rapprochement, l'ensemble des contributions théoriques invite à poursuivre la relecture de la théorie de l'agence, et à combiner la littérature en éthique des affaires à perspective SAP.

En association à ces contributions théoriques, nous proposons également une série d'implications managériales, sous la forme unifiée d'une ingénierie des pratiques de valuation des mandats, en écho à l'ingénierie des espaces de discussion. Enfin, nous prenons du recul par rapport à la méthodologie de recherche mobilisée et aux résultats obtenus, en présentant deux contributions méthodologiques ainsi que les limites et perspectives de la recherche : les apports d'une épistémologie pragmatiste à la méthodologie de recherche-intervention, et la

formalisation d'une phase de valorisation pour passer des résultats de la recherche à des publications d'intérêt scientifique.

CONCLUSION

Le point de départ de notre travail de thèse était une interrogation sur la possibilité de généraliser le concept de performance industrielle sûre. Pour avancer sur cette interrogation, nous avons mobilisé une méthode générale de recherche en gestion, la recherche-intervention, avec une posture épistémologique pragmatiste.

Cette méthodologie décompose la recherche en trois phases : une phase exploratoire permettant de produire une problématique de recherche pertinente à partir d'un problème managérial concret, une phase d'interaction pour construire avec les acteurs de terrain une expérience en réponse à la problématique, et une phase d'accompagnement pour analyser le niveau de mise en œuvre de l'intervention et de ses effets sur le système organisationnel étudié. La cohérence de la méthodologie est assurée par des allers-retours permanents entre le terrain et la littérature. Cependant, la réalisation d'une telle recherche est fortement dépendante des événements internes (réorganisations, évolutions professionnelles, arrêt de projets) et externes (restrictions et distanciation liées à la gestion de l'épidémie de covid-19) au système étudié. La gestion de ces événements via le principe d'opportunisme méthodique amène à produire des connaissances, dont il est impératif d'assurer leur pertinence. Ce contrôle de la pertinence des données et de l'analyse est assuré par la mise en place d'un dispositif de pilotage de la recherche, constitué de plusieurs instances de contrôle et de gestion.

Cette méthodologie nous a permis de lancer notre travail de recherche sur un terrain déjà étudié par d'autres chercheurs de la chaire de recherche RESOH, et à la frontière du domaine d'application initial de la performance industrielle sûre : les relations de sous-traitance entre un constructeur naval de bâtiments à haute fiabilité d'usage et ses sous-traitants. En effet, d'une part les travaux antérieurs sur le même terrain de recherche soulignent l'importance potentielle des rendez-vous de gestion des mandats à l'interface entre donneur d'ordres et sous-traitant, et de l'autre les acteurs de terrain font état d'une problématique gestionnaire aux contours flous : après des débuts prometteurs, leurs partenaires « ne jouent pas le jeu » du partenariat. Pour entrer sur notre terrain de recherche, nous mobilisons un cadre conceptuel initial à visée compréhensive : la théorie du mandat développée par Jacques Girin, s'appuyant sur la théorie de l'agence, l'interactionnisme et la cognition distribuée.

À l'issue de la phase exploratoire de la recherche, nous construisons une problématique basée sur un manque apparent d'articulation entre les processus de pilotage stratégique et opérationnel des relations de sous-traitance. Cette problématique, basée sur des allers-retours entre le terrain (comprenant 53 entretiens semi-directifs et 18 observations) et la

littérature, focalise notre attention sur les relations entre les théories de la formation de valeur, les relations client-fournisseur, et les relations inter-organisationnelles. D'un point de vue à la fois pratique et méthodologique, nous choisissons de conserver la théorie du mandant dans notre cadre conceptuel : la modélisation de la relation de sous-traitance étudiée comme réseau de mandats nous permet de passer d'un niveau d'analyse organisationnel à l'autre, dans un contexte de relation en évolution et d'une hétérogénéité importante dans le dispositif de pilotage des relations de sous-traitance, du côté du donneur d'ordres.

Les phases suivantes d'interaction et d'accompagnement sont initialement focalisées sur la recherche d'une solution commune par le chercheur et les acteurs terrain, à partir de la problématique construite et des apports issus de la littérature par le chercheur. L'intervention résultante s'appuie sur l'ingénierie des espaces de discussion et la théorie de la valuation, pour agir sur la gestion des pratiques de valuation des mandats égrenant le processus de pilotage des relations de sous-traitance, du côté du donneur d'ordres. La poursuite de la production et de l'analyse de données empiriques (via réunions de travail, entretiens semi-directifs puis directifs, et observations) par cycles itératifs fait apparaître le rôle central de la notion d'autorité subsidiaire dans la dynamique des relations d'autorité et dans la dynamique contrôle-exploration des enquêtes de valuation générées par les pratiques de valuation des mandats. Ces résultats renforcent ainsi le rôle central des pratiques de valuation des mandats dans le processus de formation de valeur des relations de sous-traitance étudiées. Nous mettons également en évidence l'importance d'articuler les processus de pilotage stratégique et opérationnel des relations d'affaires : s'il peut être nécessaire de les distinguer à certains moments, il est tout aussi important de tendre sur la durée vers un processus de pilotage unifié.

Nous proposons d'étendre les résultats obtenus aux relations d'affaires en général, et de contribuer à la littérature sur les RIO, la perspective SAP, les espaces de discussion et les HRO. Nous identifions quelques perspectives de recherche, en poursuivant l'analyse croisée de certaines thématiques, comme les RIO et les HRO, la conception de l'autorité et la théorie de l'agence, ou la formation de valeur dans l'éthique des affaires et la perspective SAP.

L'analyse de la mise en œuvre et des effets de l'intervention sur le système organisationnel étudié, ainsi que les recommandations managériales issues des résultats de l'étude, nous permettent de générer un ensemble de recommandations managériales pour piloter les relations d'affaires à partir de la gestion des pratiques de valuation des mandats. Ces recommandations, liées entre elles, sont intégrées dans une proposition d'ingénierie des pratiques de valuation des mandats, inspirée de l'ingénierie des espaces de discussion.

Cette étude montre certaines limites, notamment liées à la méthodologie déployée : si nos résultats sont généralisables par le développement théorique réalisé, ils ne sont pas moins dépendants de la posture épistémologique pragmatiste mobilisée : ces résultats sont pertinents et cohérents d'un point de vue à la fois empirique et théorique, mais restent faillibles : ils restent valables... jusqu'à preuve du contraire.

Nous pouvons déjà esquisser les contours d'un agenda de recherche correspondant, orienté vers une révision de la théorie de l'agence à partir du concept d'autorité et de l'approche pragmatiste de la formation de valeur. En ligne avec une posture épistémologique pragmatiste, cet agenda couvre deux axes. D'une part, nous envisageons de tester les limites de validité de nos résultats et leur périmètre de stabilité : en les appliquant à des terrains similaires à notre terrain d'étude, c'est-à-dire en tension entre des exigences de fiabilité d'usage et d'efficacité, comme l'industrie pharmaceutique ou aérospatiale ; et en observant les effets de certains paramètres contingents comme le niveau d'évolution maximal atteint par la relation étudiée (partenariat ou non, depuis plusieurs années ou récente), les caractéristiques de l'organisation et de son dispositif de pilotage des relations d'affaires au démarrage de l'étude, le degré de multiplicité de la relation, ou la position des deux organisations dans une supply chain (plus ou moins proches du client final). D'autre part, nous envisageons d'étendre le domaine de validité de nos propositions théoriques, en les transposant à des champs de tension au cœur d'enjeux actuels. Nous pensons spécifiquement à ceux de la performance industrielle durable et de la relocalisation industrielle : ces deux enjeux, qui dépassent les seules industries à risques ou à haute fiabilité d'usage, partagent une tension forte entre local et global, à différents niveaux (logistique, consommation, effets sur l'environnement).

BIBLIOGRAPHIE

- Aarikka-Stenroos L, Jaakkola E (2012) Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process. *Industrial Marketing Management* 41(1):15-26.
- Adler PS, Forbes LC, Willmott H (2007) Critical management studies. *Academy of management annals* 1(1):119-179.
- Allard-Poesi F, Perret V (2003) La recherche-action. *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*. (Caen), 85-132.
- Alvesson M, Ashcraft KL (2009) Critical methodology in management and organization research. *The SAGE handbook of organizational research methods*. (Sage Publications London), 61-77.
- Ambrosini V, Bowman C (2009) What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews* 11(1):29-49.
- Aoki M (1986) Horizontal vs. Vertical Information Structure of the Firm. *The American Economic Review* 76(5):971-983.
- Aoki M (1989) The nature of the Japanese firm as a nexus of employment and financial contracts: An overview. *Journal of the Japanese and International Economies* 3(4):345-366.
- Aoki M (1990) Toward an economic model of the Japanese firm. *Journal of economic literature* 28(1):1-27.
- Appio FP, Lacoste S (2019) B2B relationship management in complex product systems (CoPS). *Industrial Marketing Management* 79:53-57.
- Arendt H (1972) Qu'est-ce que l'autorité? *La crise de la culture*. (Gallimard, Paris), 121-185.
- Autry CW, Golicic SL (2010) Evaluating buyer-supplier relationship-performance spirals: A longitudinal study. *Journal of Operations Management* 28(2):87-100.
- Avenier M José, Thomas C (2015) Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies: A comparison of four epistemological frameworks. *Systemes d'information management* Volume 20(1):61-98.
- Avenier MJ, Parmentier Cajaiba A (2012) The Dialogical Model: Developing Academic Knowledge for and from Practice. *European Management Review* 9(4):199-212.
- Avenier MJ, Thomas C (2012) À quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion ? *Le Libellio d'AEGIS* 8(4):15.
- Ayache M, Dumez H (2011) Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ? *Le Libellio d'AEGIS* 7(2):33-46.
- van Baarle S, Dolmans SA, Bobelyn AS, Romme AGL (2021) Beyond Command and Control: Tensions Arising From Empowerment Initiatives. *Organization Studies* 42(4):531-553.
- Balogun J, Best K, Lê J (2015) Selling the Object of Strategy: How Frontline Workers Realize Strategy through their Daily Work. *Organization Studies* 36(10):1285-1313.
- Baraldi E, Brennan R, Harrison D, Tunisini A, Zolkiewski J (2007) Strategic thinking and the IMP approach: A comparative analysis. *Industrial Marketing Management* 36(7):879-894.
- Barringer BR, Harrison JS (2000) Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management* 26(3):367-403.
- Baudry B (1992) Contrat, autorité et confiance: La relation de sous-traitance est-elle assimilable à la relation d'emploi? *Revue économique* 43(5):871-893.

- Baudry B (2013) Quasi-intégration et relation de sous-traitance industrielle : une évaluation des travaux de Jacques Houssiaux. *Revue d'économie industrielle* (142):11-39.
- Bednarek R, Burke G, Jarzabkowski P, Smets M (2016) Dynamic Client Portfolios as Sources of Ambidexterity: Exploration and Exploitation Within and Across Client Relationships. *Long Range Planning* 49(3):324-341.
- Berkowitz H, Dumez H (2016) The Concept of Meta-Organization: Issues for Management Studies. *European Management Review* 13(2):149-156.
- Bidet A, Quéré L, Truc G (2011) Ce à quoi nous tenons. Dewey et la formation des valeurs. Présentation. *La formation des valeurs*. (La Découverte, Paris), 5-64.
- Blake RR, Mouton JS (1981) Management by Grid® Principles or Situationalism: Which? *Group & Organization Studies* 6(4):439-455.
- Blake RR, Mouton JS (1982) A comparative analysis of situationalism and 9,9 management by principle. *Organizational Dynamics* 10(4):20-43.
- Blarr WH (2012) Organizational Ambidexterity. Blarr WH, éd. *Organizational Ambidexterity: Implications for the Strategy-Performance Linkage*. (Gabler Verlag, Wiesbaden), 57-82.
- Bowman C, Ambrosini V (2000) Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy. *British Journal of Management* 11(1):1-15.
- Bowman C, Ambrosini V (2010) How value is created, captured and destroyed. *European Business Review* 22(5):479-495.
- Brattström A, Faems D (2020) Interorganizational relationships as political battlefields: How fragmentation within organizations shapes relational dynamics between organizations. *Academy of Management Journal* 63(5):1591-1620.
- Bréchet JP (2008) Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. *Revue française de gestion* 4(184):13-34.
- Bréchet JP, Émin S, Schieb-Bienfait N (2014) La recherche-accompagnement : une pratique légitime. *Finance Contrôle Stratégie* 17(2).
- Burgelman RA, Floyd SW, Laamanen T, Mantere S, Vaara E, Whittington R (2018) Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. *Strategic Management Journal* 39(3):531-558.
- Caglio A, Ditillo A (2008) A review and discussion of management control in inter-firm relationships: Achievements and future directions. *Accounting, Organizations and Society* 33(7):865-898.
- Caglio A, Ditillo A (2021) Reviewing Interorganizational Management Accounting and Control Literature: A New Look. *Journal of Management Accounting Research* 33(1):149-169.
- Calvi R, Blanco É, Koike T (2005) Coopérer en conception pour améliorer les supply chains de demain. *Revue française de gestion* 156(3):187-202.
- Calvi R, Le Dain MA, Harbi S (2000) Le pilotage des partenariats clients-fournisseurs dans l'industrie. *Revue Française de Gestion Industrielle* 19(1):5-15.
- Calvi R, Samuel KE, Merminod N, Poissonnier H (2014) La collaboration entre client et fournisseur. *Revue française de gestion* 239(2):67-74.
- Cao Z, Lumineau F (2015) Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation. *Journal of Operations Management* 33:15-42.
- Carlsen A, Clegg SR, Pitsis TS, Mortensen TF (2020) From ideas of power to the powering of ideas in organizations: Reflections from Follett and Foucault. *European Management Journal* 38(6):829-835.

- Carter SM, Little M (2007) Justifying Knowledge, Justifying Method, Taking Action: Epistemologies, Methodologies, and Methods in Qualitative Research. *Qualitative Health Research* 17(10):1316-1328.
- Chanlat JF (2007) Chapitre 3. Les dimensions oubliées de l'agir stratégique en situation : un regard anthropologique. *Formes de l'agir stratégique*. (De Boeck Supérieur), 101-150.
- Charmettant H (2012) Distinguer l'autorité du pouvoir par la légitimité: Un enrichissement de l'analyse économique de la relation d'emploi. *Cahiers d'économie Politique* 62(1):37-73.
- Clot Y, Simonet P (2015) Pouvoirs d'agir et marges de manœuvre. *Le travail humain* 78(1):31-52.
- Cohen MD (2007) Reading Dewey: Reflections on the study of routine. *Organization studies* 28(5):773-786.
- Cooren F, Kuhn T, Cornelissen JP, Clark T (2011) Communication, Organizing and Organization: An Overview and Introduction to the Special Issue. *Organization Studies* 32(9):1149-1170.
- Corbin JM, Strauss A (1990) Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology* 13(1):3-21.
- Corsaro D (2019) Capturing the broader picture of value co-creation management. *European Management Journal* 37(1):99-116.
- Crozier M, Friedberg E (2014) *L'Acteur et le système. Les Contraintes de l'action collective* (Points, Paris).
- Da Villa F, Panizzolo R (1996) Buyer-subcontractor relationships in the Italian clothing industry: An interpretive framework. *International Journal of Operations & Production Management* 16(7):38-61.
- Dahl RA (1957) The concept of power. *Behavioral science* 2(3):201-215.
- Dameron S, Torset C (2012) Les stratégies face à la stratégie. Tensions et pratiques. *Revue française de gestion* (223):27-41.
- Das TK, Teng BS (2000) Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective. *Organization Science* 11(1):77-101.
- David A (2008a) La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? David A, Hatchuel A, Laufer R, éd. *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. (Vuibert, Paris), 193-213.
- David A (2008b) Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées. David A, Hatchuel A, Laufer R, éd. *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. (Vuibert, Paris), 83-109.
- Demeestère R, Lorino P, Mottis N (2017) *Pilotage de l'entreprise et contrôle de gestion* 6^e éd. (Dunod, Malakoff).
- Desreumaux A (2015) *Théorie des organisations* 3^e éd. (Editions EMS, Colombelles).
- Detchessahar M (2011) Santé au travail. *Revue française de gestion* (214):89-105.
- Detchessahar M (2013) Faire face aux risques psycho-sociaux : quelques éléments d'un management par la discussion. *Négociations* (19):57-80.
- Detchessahar M (2017) XXVIII. Robert Quinn - Contradictions et paradoxes dans le management et les organisations. Charreire Petit S, Huault I, éd. *Les grands auteurs en management*. Grands auteurs. (Éditions EMS, Caen), 439-452.
- Detchessahar M, Gentil S, Grevin A, Journé B (2017) Entre cacophonie et silence organisationnel, concevoir le dialogue sur le travail. Le cas de projets de maintenance dans une industrie à risque. *Annales des Mines - Gerer et comprendre* 130(4):33-45.
- Detchessahar M, Gentil S, Grevin A, Stimec A (2015) Quels modes d'intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les organisations ? @GRH (16):63-89.

- Detchessahar M, Journé B (2018) Managing Strategic Discussions in Organizations: A Habermasian Perspective. *M@n@gement* 21(2):773-802.
- Dewey J (2011) Théorie de la valuation. *La formation des valeurs*. (La Découverte, Paris), 67-171.
- Di Gregorio D (2013) Value creation and value appropriation: An integrative, multi-level framework. *Journal of Applied Business and Economics* 15(1):39-53.
- Dmytriiev S, Freeman RE, Kujala J, Sachs S (2017) A Pragmatist Perspective on Management Scholarship and on Stakeholder Engagement in Particular. Freeman RE, Kujala J, Sachs S, éd. *Stakeholder Engagement: Clinical Research Cases*. Issues in Business Ethics. (Springer International Publishing, Cham), 391-400.
- Donada C, Mothe C, Nogatchewsky G (2020) Modes de coordination et performance des relations client-fournisseur : l'effet modérateur des risques collaboratifs. *Management international* 24(2):124-137.
- Donada C, Nogatchewsky G (2008) Partenariat, vassalité, marché et seigneurie : 4 configurations de contrôle client-fournisseur. *Comptabilité Contrôle Audit* 14(1):145-168.
- Donada C, Nogatchewsky G, Nogatchewsky S (2012) Gouvernance interorganisationnelle imbriquée et stratégie orientée client. *Comptabilité Contrôle Audit* 18(2):7-32.
- Duhautois R, Perraudin C (2010) La nature des liens interentreprises dans les relations de sous-traitance. *Reseaux* 162(4):101-127.
- Dumez H (2007) La créativité de l'agir et l'analyse de l'action située. *Le Libellio d'AEGIS* 3(4):41-45.
- Dumez H (2010) Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion. *Le Libellio d'AEGIS* 6(4):3-16.
- Dumez H (2012) Les trois risques épistémologiques de la recherche qualitative. *Le libellio d'AEGIS* 8(4):29-33.
- Dumez H (2016) *Méthodologie de la recherche qualitative: les questions clés de la démarche compréhensive* (Vuibert).
- Dumez H, Gigout É, Journé B (2013) La visée externe et interne des dispositifs d'accountability. Une étude de cas. *Revue française de gestion* 237(8):171-180.
- Dwyer FR, Schurr PH, Oh S (1987) Developing buyer-seller relationships. *Journal of marketing* 51(2):11-27.
- Dyer JH, Singh H (1998) The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review* 23(4):660-679.
- Dyer JH, Singh H, Hesterly WS (2018) The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. *Strategic Management Journal* 39(12):3140-3162.
- Echeverri P, Skålén P (2011) Co-creation and co-destruction: A practice-theory based study of interactive value formation. *Marketing Theory* 11(3):351-373.
- Edmondson AC, McManus SE (2007) Methodological fit in management field research. *Academy of management review* 32(4):1246-1264.
- Eggert A, Kleinaltenkamp M, Kashyap V (2019) Mapping value in business markets: An integrative framework. *Industrial Marketing Management* 79:13-20.
- Eggert A, Ulaga W, Schultz F (2006) Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis. *Industrial Marketing Management* 35(1):20-27.
- Eisenhardt KM (1989) Building theories from case study research. *Academy of management review* 14(4):532-550.
- Eisenhardt KM, Martin JA (2000) Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal* 21(10/11):1105-1121.

- Ellway BPW, Dean AM (2016) The reciprocal intertwining of practice and experience in value creation. *Marketing Theory* 16(3):299-324.
- Eydieux J (2017) *Gouverner les risques par le doute : une approche pragmatiste du dialogue technique*. Thèse de doctorat. (Nantes).
- Eydieux J, Tillement S, Journée B (2018) Discuter la sûreté et sa démonstration : négocier ce qui fait preuve. *Negotiations* n° 30(2):37-52.
- Eylon D (1998) Understanding empowerment and resolving its paradox: Lessons from Mary Parker Follett. *Journal of Management History* 4(1):16-28.
- Farjoun M, Starbuck WH (2007) Organizing at and Beyond the Limits. *Organization Studies* 28(4):541-566.
- Feldman MS, Pentland BT (2003) Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly* 48(1):94-118.
- Feldman MS, Pentland BT, D'Adderio L, Lazaric N (2016) Beyond Routines as Things: Introduction to the Special Issue on Routine Dynamics. *Organization Science* 27(3):505-513.
- Finlay L (2002) Negotiating the swamp: the opportunity and challenge of reflexivity in research practice. *Qualitative Research* 2(2):209-230.
- Forkmann S, Henneberg SC, Naudé P, Mitrega M (2016) Supplier relationship management capability: a qualification and extension. *Industrial Marketing Management* 57:185-200.
- Freeman RE, McVea J (2001) A stakeholder approach to strategic management. *The Blackwell handbook of strategic management*:189-207.
- Freeman RE, Phillips R, Sisodia R (2020) Tensions in Stakeholder Theory. *Business & Society* 59(2):213-231.
- Friedberg E (1997) *Le pouvoir et la règle* (Seuil, Paris).
- Frigant V (2005) Vanishing hand versus Systems integrators - Une revue de la littérature sur l'impact organisationnel de la modularité. *Revue d'économie industrielle* 109(1):29-52.
- Furlan A, Grandinetti R, Camuffo A (2009) Business relationship portfolios and subcontractors' capabilities. *Industrial Marketing Management* 38(8):937-945.
- Garcia-Castro R, Aguilera RV (2015) Incremental value creation and appropriation in a world with multiple stakeholders. *Strategic Management Journal* 36(1):137-147.
- Garriga E (2014) Beyond Stakeholder Utility Function: Stakeholder Capability in the Value Creation Process. *Journal of Business Ethics* 120(4):489-507.
- Gavard-Perret ML, Gotteland D, Haon C, Jolibert A (2012) *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse* 2^e éd. (Pearson, Montreuil).
- Gentil S (2013) Les « agencements organisationnels » des situations perturbées : la coordination d'un bloc opératoire à la pointe de la rationalisation industrielle. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique* (8):65-80.
- Gioia DA, Corley KG, Hamilton AL (2013) Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods* 16(1):15-31.
- Girin J (2016a) Les agencements organisationnels. Chanlat JF, Dumez H, Breton M, éd. *Langage, organisations, situations et agencements*. (Presses de l'Université de Laval, Québec), 199-237.
- Girin J (2016b) L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations. Chanlat JF, Dumez H, Breton M, éd. *Langage, organisations, situations et agencements*. (Presses de l'Université de Laval, Québec), 313-321.
- Girin J (2016c) Problèmes du langage dans les organisations. Chanlat JF, Dumez H, Breton M, éd. *Langage, organisations, situations et agencements*. (Presses de l'Université de Laval, Québec), 5-72.

- Glaser B, Strauss A (1967) Grounded theory: The discovery of grounded theory. *Sociology The Journal Of The British Sociological Association* 12:27-49.
- Goldkuhl G (2012) Pragmatism vs interpretivism in qualitative information systems research. *European Journal of Information Systems* 21(2):135-146.
- Grimand A (2012) L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles: le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences. *Management & Avenir* (54):237-257.
- Grimand A, Oiry E, Ragaigue A (2018) Paradoxes, modes de régulation et perspectives théoriques. *Revue française de gestion* N° 274(5):71-75.
- Grönroos C, Helle P (2012) Return on relationships: conceptual understanding and measurement of mutual gains from relational business engagements. *Journal of Business & Industrial Marketing* 27(5):344-359.
- Grönroos C, Voima P (2013) Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science* 41(2):133-150.
- Guedri Z, Hussler C, Loubaresse É (2014) Contradictions, paradoxes et tensions en contexte(s). *Revue française de gestion* 240(3):13-28.
- Gummerus J (2013) Value creation processes and value outcomes in marketing theory: Strangers or siblings? *Marketing Theory* 13(1):19-46.
- Hargrave TJ, Van de Ven AH (2017) Integrating Dialectical and Paradox Perspectives on Managing Contradictions in Organizations. *Organization Studies* 38(3-4):319-339.
- Harrison JS, Bosse DA, Phillips RA (2010) Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal* 31(1):58-74.
- Harrison JS, Wicks AC (2013) Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance. *Business Ethics Quarterly* 23(1):97-124.
- Hawkins B, Pye A, Correia F (2017) Boundary objects, power, and learning: The matter of developing sustainable practice in organizations. *Management Learning* 48(3):292-310.
- Hendry J, Seidl D (2003) The Structure and Significance of Strategic Episodes: Social Systems Theory and the Routine Practices of Strategic Change. *Journal of Management Studies* 40(1):175-196.
- Hersey P, Blanchard KH (1982) Grid® Principles and Situationalism: Both! A Response to Blake and Mouton. *Group & Organization Studies* 7(2):207-210.
- Hollnagel E, Journé B, Laroche H (2009) La fiabilité et la résilience comme dimensions de la performance organisationnelle. *M@n@gement* Vol. 12(4):224-229.
- Houssiaux J (1957) Le concept de « quasi-intégration » et le rôle des sous-traitants dans l'industrie. *Revue économique* 8(2):221-247.
- Jap SD, Anderson E (2007) Testing a life-cycle theory of cooperative interorganizational relationships: Movement across stages and performance. *Management science* 53(2):260-275.
- Jarzabkowski P, Kavas M, Krull E (2021) It's Practice. But is it Strategy? Reinvigorating Strategy-as-Practice by Rethinking Consequentiality. *Organization Theory* 2(3):13.
- Jarzabkowski P, Lê J, Balogun J (2019) The Social Practice of Coevolving Strategy and Structure to Realize Mandated Radical Change. *Academy of Management Journal* 62(3):850-882.
- Jensen MC, Meckling WH (1976) Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics* 3(4):305-360.
- Joas H (2001) La créativité de l'agir. *Théories de l'action et éducation*. (De Boeck Supérieur), 27-43.
- Jones TM (1995) Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of management review* 20(2):404-437.

- Jones TM, Harrison JS, Felps W (2018) How Applying Instrumental Stakeholder Theory Can Provide Sustainable Competitive Advantage. *AMR* 43(3):371-391.
- Journé B (2012) Collecter les données par l'observation. Gavard-Perret ML, Gotteland D, Haon C, éd. *Méthodologie de la recherche: réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. (Pearson), 163-204.
- Journé B (2018) A Pluralist Approach to Safety Culture. Gilbert C, Journé B, Laroche H, Bieder C, éd. *Safety Cultures, Safety Models: Taking Stock and Moving Forward*. (Springer International Publishing, Cham), 63-69.
- 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* 11(1):27-55.
- Journé B, Raulet-Croset N (2012) La décision comme activité managériale située. *Revue française de gestion* 225(6):109-128.
- Journé B, Tillement S (2016) La gestion de la sûreté dans le nucléaire. Meyssonier F, Rowe F, éd. *Organisation, information et performance*. (Presses universitaires de Rennes, Rennes), 175-185.
- Journé B, Tillement S, Ayoub R, Eydieux J, Guyard S (2022) Enquêter dans les mondes du nucléaire. entre proximité et distance : dispositif de recherche et espace de discussion. Bretesché S, Tillement S, Geffroy B, Journé B, éd. *Enquêter dans le nucléaire*. Le Sens Social. (Presses Universitaires de Rennes), 135-150.
- Kahmann M (2020) La crise sanitaire sonne-t-elle la fin de la sous-traitance dans l'industrie de la viande ? *Chronique Internationale de l'IREES* 172(4):45-58.
- Keränen J, Jalkala A (2013) Towards a framework of customer value assessment in B2B markets: An exploratory study. *Industrial Marketing Management* 42(8):1307-1317.
- Kieser A, Leiner L (2012) Collaborate With Practitioners: But Beware of Collaborative Research. *Journal of Management Inquiry* 21(1):14-28.
- Kim Y, Choi TY (2015) Deep, Sticky, Transient, and Gracious: An Expanded Buyer-Supplier Relationship Typology. *Journal of Supply Chain Management* 51(3):61-86.
- Knight E, Cuganesan S (2020) Enabling organizational ambidexterity: Valuation practices and the senior-leadership team. *Human Relations* 73(2):190-214.
- Kohtamäki M, Partanen J (2016) Co-creating value from knowledge-intensive business services in manufacturing firms: The moderating role of relationship learning in supplier-customer interactions. *Journal of Business Research* 69(7):2498-2506.
- Kohtamäki M, Rajala R (2016) Theory and practice of value co-creation in B2B systems. *Industrial Marketing Management* 56:4-13.
- Kornberger M (2017) The Values of Strategy: Valuation Practices, Rivalry and Strategic Agency. *Organization Studies* 38(12):1753-1773.
- Laamanen M, Skålén P (2015) Collective-conflictual value co-creation: A strategic action field approach. *Marketing Theory* 15(3):381-400.
- Laari-Salmela S, Kinnula M, Väyrynen K (2017) Open strategy on stage: Participation in the performances of strategy-making. *33rd EGOS Colloquium "The Good Organization"*. (Copenhagen).
- Lambert DM, Enz MG (2012) Managing and measuring value co-creation in business-to-business relationships. *Journal of Marketing Management* 28(13-14):1588-1625.
- Le Dain MA, Calvi R, Cheriti S (2011) Measuring supplier performance in collaborative design: proposition of a framework: Measuring supplier performance in collaborative design. *R&D Management* 41(1):61-79.
- Lefaix-Durand A, Poulin D, Beauregard R, Kozak R (2006) Relations interorganisationnelles et création de valeur. *Revue française de gestion* 164(5):205-227.

- Lemaire C (2021) When Management Control Shapes Interorganizational Relationships. The Case of the Introduction of a Dashboard in the Health and Social Care Sector. *Accounting Auditing Control* 27(3):7-40.
- Leonardi PM (2011) When Flexible Routines Meet Flexible Technologies: Affordance, Constraint, and the Imbrication of Human and Material Agencies. *MIS Quarterly* 35(1):147-167.
- Lepak DP, Smith KG, Taylor MS (2007) Value Creation and Value Capture: A Multilevel Perspective. *Academy of Management Review* 32(1):180-194.
- Lieberman MB, Garcia-Castro R, Balasubramanian N (2017) Measuring value creation and appropriation in firms: The VCA model. *Strategic Management Journal* 38(6):1193-1211.
- Linden B van der, Freeman RE (2017) Profit and Other Values: Thick Evaluation in Decision Making. *Business Ethics Quarterly* 27(3):353-379.
- Linnenluecke MK (2017) Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews* 19(1):4-30.
- Lorino P (2010) Les échos de la pensée de Jacques Girin dans la recherche sur l'activité collective en gestion. Bayart D, Borzeix A, Dumez H, éd. *Langage et organisations*. (Les Editions de l'Ecole polytechnique), 59-79.
- Lorino P (2018a) *Pragmatism and organization studies* (Oxford University Press).
- Lorino P (2018b) Le management de l'action complexe : contrôler ou explorer ? *Projectics / Proyectica / Projectique* n°19(1):13-22.
- Lorino P, Mourey D, Schmidt G (2017) Goffman's theory of frames and situated meaning-making in performance reviews. The case of a category management approach in the French retail sector. *Accounting, Organizations and Society* 58:32-49.
- Lorino P, Tricard B (2012) The Bakhtinian theory of chronotope (time-space frame) applied to the organizing process. *Perspectives on process organization studies* 2:201-34.
- Lorino P, Tricard B, Clot Y (2011) Research Methods for Non-Representational Approaches to Organizational Complexity: The Dialogical Mediated Inquiry. *Organization Studies* 32(6):769-801.
- Lumineau F, Oliveira N (2018) A Pluralistic Perspective to Overcome Major Blind Spots in Research on Interorganizational Relationships. *Academy of Management Annals* 12(1):440-465.
- Maitlis S, Lawrence TB (2003) Orchestral Manoeuvres in the Dark: Understanding Failure in Organizational Strategizing. *Journal of Management Studies* 40(1):109-139.
- Makkonen H, Olkkonen R (2017) Interactive value formation in interorganizational relationships: Dynamic interchange between value co-creation, no-creation, and co-destruction. *Marketing Theory* 17(4):517-535.
- March JG, Simon HA (1991) *Les organisations: problèmes psychosociologiques* (Bordas, Paris).
- Marcos-Cuevas J, Nätti S, Palo T, Baumann J (2016) Value co-creation practices and capabilities: Sustained purposeful engagement across B2B systems. *Industrial Marketing Management* 56:97-107.
- Martela F (2015) Fallible inquiry with ethical ends-in-view: A pragmatist philosophy of science for organizational research. *Organization Studies* 36(4):537-563.
- Mazaud F (2006) De la firme sous-traitante de premier rang à la firme pivot. *Revue d'économie industrielle* (113):45-60.
- Mazaud F (2007) *De la firme sous-traitante de premier rang à la firme pivot : l'organisation du système productif Airbus*. Thèse de doctorat. (Toulouse 1, Toulouse).

- Meirovich G, Gu J (2015) Empirical and theoretical validity of Hersey–Blanchard’s contingency model. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship* 20(3):56-73.
- Melé D (2005) Exploring the Principle of Subsidiarity in Organisational Forms. *J Bus Ethics* 60(3):293-305.
- Merceron JL (2017) Possibilités, conditions et limites d’un management subsidiaire : le cas d’une Banque Régionale: @GRH n° 21(4):95-120.
- Miles MB, Huberman AM (2003) *Analyse des données qualitatives* (De Boeck Supérieur).
- Minerbo C, Kleinaltenkamp M, Brito LAL (2021) Unpacking value creation and capture in B2B relationships. *Industrial Marketing Management* 92:163-177.
- Mitrega M, Pfajfar G (2015) Business relationship process management as company dynamic capability improving relationship portfolio. *Industrial Marketing Management* 46:193-203.
- Moeller S, Fassnacht M, Klose S (2006) A Framework for Supplier Relationship Management (SRM). *Journal of Business-to-Business Marketing* 13(4):69-94.
- Moisdon JC (2015) Recherche en gestion et intervention. *Revue française de gestion* 41(253):21-39.
- Morlacchi P (2021) The Performative Power of Frictions and New Possibilities: Studying power, performativity and process with Follett’s pragmatism. *Organization Studies*:017084062110317.
- Mourey D (2018) Coordination et coopération des supply chains. *Revue française de gestion* 277(8):125-141.
- Muniesa F (2011) A flank movement in the understanding of valuation. *The Sociological Review* 59(2):24-38.
- Munksgaard KB, Frandsen K (2019) Actions for relationship value: a mission impossible? *European Journal of Marketing* 53(5):892-915.
- Nogatchewsky G (2005) Les configurations de contrôle dans les relations client-fournisseur – Environnement, organisation du client, finalités et modalités du contrôle. *XXVIème Congrès de l’AFC*. (Lille), 24.
- Nogatchewsky S, Nogatchewsky G (2009) Les nouvelles formes de management des relations client-fournisseur, ou comment produire de la confiance. *L’état des entreprises en management*. (La Découverte, Paris), 18-27.
- Nullmeier FME, Wynstra F, van Raaij EM (2016) Outcome attributability in performance-based contracting: Roles and activities of the buying organization. *Industrial Marketing Management* 59:25-36.
- Oliveira N, Lumineau F (2019) The dark side of interorganizational relationships: An integrative review and research agenda. *Journal of Management* 45(1):231-261.
- Park Jongkyung, Shin K, Chang T, Park Jinwoo (2010) An integrative framework for supplier relationship management. *Industrial Management & Data Systems* 110(4):495-515.
- Parker LD (1984) Control in Organizational Life: The Contribution of Mary Parker Follett. *Academy of Management Review* 9(4):736-745.
- Parmentier Cajaiba A, Avenier MJ (2013) Recherches collaboratives et constructivisme pragmatique: éclairages pratiques. *Recherches qualitatives* 32(2):201-226.
- Parmigiani A, Rivera-Santos M (2011) Clearing a Path Through the Forest: A Meta-Review of Interorganizational Relationships. *Journal of Management* 37(4):1108-1136.
- Phelps LD, Parayitam S, Olson BJ (2007) Dewards Deming, Mary P. Follett and Frederick W. Taylor: Reconciliation of differences in organizational and strategic leadership. *Academy of Strategic Management Journal* 6:14.
- Pitelis CN (2009) The co-evolution of organizational value capture, value creation and sustainable advantage. *Organization studies* 30(10):1115-1139.

- Pratt SL (2011) American Power: Mary Parker Follett and Michel Foucault. *Foucault Studies* 11(1):76-91.
- Prince M, Palihawadana D, Davies MAP, Winsor RD (2016) An Integrative Framework of Buyer–Supplier Negative Relationship Quality and Dysfunctional Interfirm Conflict. *Journal of Business-to-Business Marketing* 23(3):221-234.
- Ramon-Jeronimo J, Florez-Lopez R (2018) What Makes Management Control Information Useful in Buyer–Supplier Relationships? *Journal of Risk and Financial Management* 11(3):31.
- Reynaud E, Reynaud JD (1994) La régulation conjointe et ses dérèglements. *Le Travail Humain* 57(3):227-238.
- Reynaud JD (1997) *Les règles du jeu - L'action collective et la régulation sociale* 3^e éd. (Armand Colin, Paris).
- Ring PS, Van de Ven AH (1994) Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of management review* 19(1):90-118.
- Ritter T, Gemünden HG (2003) Interorganizational relationships and networks. *Journal of Business Research* 56(9):691-697.
- Rowe F (2014) What literature review is not: diversity, boundaries and recommendations. *European Journal of Information Systems* 23(3):241-255.
- Royer, Zarlowski P (2007) Le design de la recherche. Thiétart RA, éd. *Méthodes de recherche en management*. (Dunod, Paris), 143-172.
- Ruwhiu D, Cone M (2010) Advancing a pragmatist epistemology in organisational research. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal* 5(2):108-126.
- Saldaña J (2013) *The coding manual for qualitative researchers* 2^e éd. (Sage).
- Samra-Fredericks D (2003) Strategizing as Lived Experience and Strategists' Everyday Efforts to Shape Strategic Direction. *Journal of Management Studies* 40(1):141-174.
- Schneider A, Bullinger B, Brandl J (2021) Resourcing Under Tensions: How frontline employees create resources to balance paradoxical tensions. *Organization Studies* 42(8):1291-1317.
- Simpson B, den Hond F (2022) The Contemporary Resonances of Classical Pragmatism for Studying Organization and Organizing. *Organization Studies* 43(1):127-146.
- Smets M, Jarzabkowski P, Burke G, Spee P (2015) Reinsurance trading in Lloyd's of London: Balancing conflicting-yet-complementary logics in practice. *Academy of management journal* 58(3):932-970.
- Spee P, Jarzabkowski P, Smets M (2016) The influence of routine interdependence and skillful accomplishment on the coordination of standardizing and customizing. *Organization Science* 27(3):759-781.
- Stamatiou DRI, Gayialis SP, Ponis ST, Panayiotou NA, Tatsiopoulos IP (2016) A reference model for supplier/customer relationship management in construction supply chains. *Proceedings of the 5th International Symposium and 27th National Conference on Operation Research*. (Hellenic Operational Research Society Aigaleo, Athens, Greece), 78-84.
- Strauss A (1988) The articulation of project work: An organizational process. *Sociological Quarterly* 29(2):163-178.
- Strauss A (1992) La trame de la négociation. *Sociologie qualitative et interactionnisme* 10(4):154-157.
- Strübing J (2007) Research as Pragmatic Problem-solving: The Pragmatist Roots of Empirically-grounded Theorizing. *The SAGE Handbook of Grounded Theory*. (SAGE Publications Ltd, London, UK), 580-601.

- Tangpong C, Michalisin MD, Traub RD, Melcher AJ (2015) A review of buyer-supplier relationship typologies: progress, problems, and future directions. *Journal of Business & Industrial Marketing* 30(2):153-170.
- Tantalo C, Priem RL (2016) Value creation through stakeholder synergy. *Strategic Management Journal* 37(2):314-329.
- Taylor JR (2011) Organization as an (imbricated) configuring of transactions. *Organization Studies* 32(9):1273-1294.
- Tazi D (2010) *Externalisation de la maintenance et sécurité : une analyse bibliographique* (Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle, Toulouse, France).
- Teece DJ, Pisano G, Shuen A (1998) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18(7):509-533.
- Terssac G de (2011) 4. Théorie du travail d'organisation. *Interpréter l'agir : un défi théorique*. (Presses Universitaires de France), 97-121.
- Thiéart RA (2014) *Méthodes de recherche en management* (Dunod, Paris).
- Tufford L, Newman P (2012) Bracketing in Qualitative Research. *Qualitative Social Work* 11(1):80-96.
- Vargo SL, Lusch RF (2016) Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science* 44(1):5-23.
- Vatin F (2013) Valuation as Evaluating and Valorizing. *Valuation Studies* 1(1):31-50.
- de Vaujany FX (2006) Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage, Abstract. *Management & Avenir* (9):109-126.
- Vogus TJ, Sutcliffe KM, Weick KE (2010) Doing No Harm: Enabling, Enacting, and Elaborating a Culture of Safety in Health Care. *Academy of Management Perspectives* 24(4):60-77.
- Weick KE (1987) Organizational Culture as a Source of High Reliability. *California Management Review* 29(2):112-127.
- Weick KE, Roberts KH (1993) Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks. *Administrative Science Quarterly* 38(3):357-381.
- Weick KE, Sutcliffe KM (2007) *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty* (John Wiley & Sons).
- Weick KE, Sutcliffe KM, Obstfeld D (2008) Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. Boin A, éd. *Crisis management*. (SAGE Publications Ltd), 81-123.
- Whittington R (2006) Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies* 27(5):613-634.
- Wicks AC, Freeman RE (1998) Organization Studies and the New Pragmatism: Positivism, Anti-Positivism, and the Search for Ethics. *Organization Science* 9(2):123-140.
- Wildavsky A (1988) *Searching for Safety* (Transaction Publishers, New Brunswick).
- Wilson DT (1995) An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the academy of marketing science* 23(4):335-345.
- Zhang JZ, Watson GF, Palmatier RW, Dant RP (2016) Dynamic Relationship Marketing. *Journal of Marketing* 80(5):53-75.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	5
1 CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTERATURE.....	23
Introduction du chapitre : pilotage de la performance industrielle sûre dans une logique RIO	25
1.1 Qu'est-ce qu'une relation de sous-traitance industrielle ?.....	33
1.1.1 C'est un intermédiaire entre la hiérarchie et le marché.....	35
1.1.2 C'est une relation client-fournisseur	35
1.1.3 C'est une relation inter-organisationnelle.....	37
1.1.4 C'est une quasi-intégration.....	41
1.2 Les relations de sous-traitance et leur valeur : une perspective stratégique, dynamique, processuelle et située.....	45
1.2.1 L'objectif stratégique des relations inter-organisationnelles est de générer de la valeur pour chaque organisation impliquée	46
1.2.2 La valeur des RIO est un construit à plusieurs niveaux et plusieurs dimensions.....	47
1.2.3 La RIO est une relation dynamique : son état évolue en fonction de l'évaluation de la valeur et la révision des objectifs de valeur	51
1.2.4 Un modèle étendu de formation de valeur des RIO comme processus relie l'ensemble des dimensions et des états de la valeur, via des activités de valuation.....	57
1.2.5 L'approche expérientielle de la valeur : la valeur comme résultant de pratiques situées ..	62
1.2.6 La formation de la valeur des RIO comme processus et pratiques : éclairages et limites de la perspective SAPP	64
1.3 Du pilotage du processus de formation de valeur à la gestion des pratiques de valuation des relations d'affaires	67
1.3.1 Définition du pilotage : enjeux, processus et dispositifs	68
1.3.2 Le pilotage appliqué au processus de formation de valeur des relations d'affaires	70
1.3.3 Apports de la littérature sur le pilotage des relations d'affaires par le processus de formation de valeur.....	74
1.3.3.1 Dispositif de gestion des relations client-fournisseur	74
1.3.3.2 Dispositif de contrôle des relations inter-organisationnelles	77
1.3.4 Les pratiques de valuation : un impensé dans le pilotage des relations d'affaires	81
1.3.5 La théorie de la valuation intègre la valeur à la fois comme résultante de pratiques et comme résultante d'un processus	87
1.4 La dynamique et les dimensions cognitive et politique des pratiques de valuation	89
1.4.1 La valuation pragmatiste est une enquête exploratoire	90

1.4.2	Les deux types d'enquêtes managériales	91
1.4.2.1	Une enquête exploratoire se déroule dans une communauté d'intérêt, reliant des communautés de métier ou de processus par confiance réciproque et solidarité	93
1.4.2.2	Le dialogue dans et en dehors de la situation problématique est essentiel pour mener une enquête pragmatiste	94
1.4.2.3	Les outils de valuation forment et sont formés par les enquêtes pragmatistes.....	96
1.4.3	Le concept de pratique de valuation du mandat place l'enquête de valuation exploratoire pragmatiste au cœur de la construction du cadre conceptuel	97
1.4.4	Exercice du pouvoir et autorité managériale dans les enquêtes de valuation des mandats 101	
1.4.5	La subsidiarité dans la dynamique contrôle-exploration des pratiques de valuation : éclairages et limites des espaces de discussion du travail	106
	Conclusion du chapitre : problématique et questions de recherche.....	109
2	CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE.....	113
	Introduction du chapitre : présentation de l'architecture de la recherche	115
2.1	Présentation du terrain d'étude : un site de construction de bâtiments navals à haute fiabilité d'usage	118
2.1.1	Environnement local et général de DO.....	119
2.1.1.1	Macro-environnement de DO	119
2.1.1.2	Micro-environnement de DO	120
2.1.2	Triple spécificité du terrain d'étude	121
2.2	Conceptualisation pragmatiste de la recherche en gestion.....	124
2.2.1	La philosophie pragmatiste comme cadre épistémologique.....	125
2.2.2	Implications d'une posture épistémologique pragmatiste sur la méthodologie de recherche-intervention en sciences de gestion : proposition d'une méthodologie de recherche-intervention pragmatiste	131
2.2.2.1	Les principes de la recherche-intervention comme méthodologie générale en sciences de gestion	132
2.2.2.2	Principes éthiques : le chercheur pragmatiste en gestion développe des connaissances contribuant à développer le pouvoir d'agir des collectifs finalisés étudiés et de leur environnement	135
2.2.2.3	Principes épistémologiques liés à l'enquête pragmatiste réflexive	136
2.2.2.4	Principes épistémiques liés aux principes éthiques de la recherche pragmatiste.....	137
2.2.2.5	Principes méthodologiques	138
2.2.2.6	Principes opérationnels	139
2.2.3	La réflexivité et ses méthodes dans un cadre pragmatiste	140

2.2.3.1	La réflexivité en recherche qualitative	140
2.2.3.2	Le bracketing comme moment pivot de la réflexivité du chercheur	142
2.2.3.3	Inventaire des méthodes de réflexivité	143
2.2.3.4	Le modèle de l'enquête pragmatiste comme socle des méthodes réflexives	145
2.3	Architecture de la recherche	147
2.3.1	Les phases de la méthodologie de recherche-intervention	148
2.3.1.1	La phase exploratoire	149
2.3.1.2	La phase d'interaction	151
2.3.1.3	La phase d'accompagnement du changement	152
2.3.2	Le dispositif de pilotage de la recherche	152
2.3.3	La théorie du mandat comme théorie d'arrière-plan orientant les méthodes de production et d'analyse des données initiales	155
2.4	Déroulement réel de la recherche	158
2.4.1	Phase exploratoire (mars 2019 – mars 2020)	158
2.4.2	Phase d'interaction (janvier 2020 – janvier 2021)	166
2.4.3	Phase d'accompagnement (septembre 2020 – janvier 2022)	169
2.4.4	Phase de valorisation (janvier 2022 – janvier 2023)	171
	Conclusion du chapitre : a posteriori, le dispositif de production de connaissances est cohérent (methodological fit)	173
3	CHAPITRE 3 : RESULTATS	175
	Introduction du chapitre : rôle de la posture d'autorité subsidiaire dans la dynamique contrôle- exploration des enquêtes de valuation des mandats	177
3.1	Présentation narrative des résultats : le pilotage des relations de sous-traitance de production de capacité sur site est insuffisant pour mettre en œuvre une stratégie de partenariat	182
3.1.1	Topographie du diagnostic : des dispositifs de pilotage permettent de générer de la coopération, mais uniquement localement pour la sous-traitance de production de capacité sur site	182
3.1.2	Cas principal : la relation DO-ST1 est représentative des difficultés du donneur d'ordres à prendre en compte la dynamique temporelle, contractuelle et politique des relations	185
3.1.2.1	Episode M1 (janvier 2018 – septembre 2019, direction montage) : une relation renforcée par un dispositif de pilotage orienté amélioration continue, favorisant le dialogue sur les fins et les moyens	187
3.1.2.2	Episode M2 (janvier – novembre 2018, direction montage) : une relation renforcée par une évaluation commune de performance technique insatisfaisante	188

3.1.2.3	Episode P1 (juin 2018 – mars 2019, direction pilotage) : un projet de partenariat à la fois possible et empêché par un manque d'estimations chiffrées	189
3.1.2.4	Episode C1 (octobre 2018 – juin 2019, direction coque et structure) : satisfaction technique et contractuelle mitigée sur contrat-test par manque de dialogue intra-organisationnel, ambigüité relationnelle	192
3.1.2.5	Episode P2 (avril 2019 – septembre 2019, direction pilotage) : accumulation de retard du projet STG par manque de coopération interne à DO et excès de prudence	193
3.1.2.6	Episode C2 (juin 2019 – juin 2020, direction coque et structure) : coopération locale perturbée par manque de coopération ou de confiance sur les autres contrats	197
3.1.2.7	Episode M3 (octobre 2019 – juin 2020, direction montage) : la valeur générée par la relation dégradée par un manque de mise en discussion des divergences de critères d'évaluation de performance	199
3.1.2.8	Episode M4 (juin 2020 – juin 2021, direction montage) : un retour à une performance satisfaisante et à la coopération ralenti par les expériences précédentes	202
3.1.2.9	Synthèse.....	204
3.2	Le contexte managérial du donneur d'ordres empêche la mise en œuvre d'une orientation stratégique partenariale avec les sous-traitants.....	208
3.2.1	Cinq tensions traversent l'organisation du donneur d'ordres.....	209
3.2.2	La stratégie de sous-traitance de production traite l'ensemble des tensions identifiées, mais insuffisamment pour favoriser sa mise en œuvre	214
3.2.3	Dans un contexte général de management délégitif et de jeux d'acteurs, seuls les managers-stratèges mobilisent une posture de subsidiarité.....	216
3.2.4	Synthèse : Une orientation stratégique de coopération avec les sous-traitants dans un contexte managérial peu favorable au dialogue.....	220
3.3	Les relations de sous-traitance sont constituées de mandats, structurés par des processus de pilotage et de formation de valeur	224
3.3.1	La relation de sous-traitance est constituée de relations d'autorité connectées par des mandats primaires et secondaires	224
3.3.2	Le pilotage des relations de sous-traitance est composé d'un double processus stratégique et opérationnel, faiblement articulé	228
3.3.3	La complexité du processus de formation de la valeur nécessite d'articuler les processus de pilotage opérationnel et stratégique des relations de sous-traitance	231
3.3.3.1	Au niveau du processus de pilotage stratégique : élaboration de la politique industrielle	231
3.3.3.2	Au niveau du processus de pilotage opérationnel : mise en œuvre de la politique industrielle au travers de l'exécution des contrats et leur suivi.....	232

3.3.3.3	Piloter les relations de sous-traitance par leur processus de formation de valeur nécessite d'articuler les processus de pilotage stratégique et opérationnel	234
3.4	Le dispositif de pilotage des relations de sous-traitance de la direction montage (2018-2020) est pertinent en regard du changement stratégique souhaité par le donneur d'ordres.....	237
3.4.1	Un dispositif construit autour du cosuiv, pratique d'évaluation mensuelle de l'exécution des contrats	237
3.4.2	Basé sur cinq principes managériaux, le dispositif de pilotage favorise la formation de valeur, en développant coopération locale et résolution de problème au bon niveau.....	244
3.4.2.1	Le principe d'évaluation globale	244
3.4.2.2	Le principe de concertation entre mandants.....	245
3.4.2.3	Le principe d'autorité subsidiaire.....	246
3.4.2.4	Le principe d'amélioration continue	247
3.4.2.5	Le principe de routinisation	248
3.5	La recherche-intervention confirme la pertinence du dispositif de pilotage étudié, par transposition de ses principes à l'ensemble du processus de pilotage des relations de sous-traitance	252
3.5.1	Le cosuiv constitue une pratique de valuation	252
3.5.2	La recherche-intervention vise à améliorer les pratiques de valuation liées au processus de formation de valeur de la relation de sous-traitance.....	253
3.5.2.1	Déploiement vertical : refonte du suivi lié au mandat d'exécution des contrats et projets constituant une relation de sous-traitance (costra).....	255
3.5.2.2	Déploiement horizontal : centralisation des bureaux de sous-traitance sur le modèle 2PI	259
3.5.3	Les pratiques de valuation appliquées au processus de pilotage favorisent la résolution de problèmes et le passage aux états relationnels attendus.....	262
3.6	La subsidiarité est clé pour réaliser des enquêtes de valuation le long des chaînes d'autorité 266	
3.6.1	La subsidiarité contribue à déployer les enquêtes de valuation dans le temps et l'espace 268	
3.6.1.1	Cas 1 : amélioration continue des outils et création de valeur.....	268
3.6.1.2	Cas 2 : codes cause et amélioration continue des outils	270
3.6.2	Sans subsidiarité, les enquêtes de valuation sont clôturées avant leur résolution.....	272
3.6.2.1	Cas 3 : réticences à négocier à partir de données existantes et destruction de valeur	272
3.6.2.2	Cas 4 : confiance insuffisante en costra et décisions stratégiques peu mises en œuvre 274	
3.7	Résultats empiriques – Synthèse du cas étudié	278

3.7.1	Adapter le dispositif de pilotage pour faire évoluer les relations de sous-traitance.....	278
3.7.2	Implications managériales pour le donneur d'ordres.....	284
3.8	Quels pratiques, principes, posture managériale et processus de pilotage des relations d'affaires pour piloter les relations d'affaires ?	289
3.8.1	Les relations de sous-traitance sont constituées de mandats primaires, interreliés et complétés par des mandats secondaires, réciproques ou non	290
3.8.2	Du pilotage du processus de formation de valeur à la gestion des pratiques de valuation 294	
3.8.3	Rôle de la posture managériale subsidiaire dans la dynamique contrôle-exploration des enquêtes de valuation	297
3.8.4	La dynamique contrôle-exploration des enquêtes de valuation au cœur du processus de formation de valeur et du développement de la coopération des relations inter-organisationnelles	302
3.8.5	Pilotage des relations d'affaires basé sur la gestion des pratiques de valuation	303
	Conclusion du chapitre	307
4	CHAPITRE 4 : DISCUSSION	309
	Introduction du chapitre : contributions aux approches pragmatistes des organisations	311
4.1	Contributions méthodologiques	314
4.1.1	Apports d'une épistémologie pragmatiste à la méthodologie de recherche-intervention en gestion	314
4.1.2	La valorisation scientifique, phase oubliée de la méthodologie de recherche-intervention	316
4.2	Les relations d'affaires comme réseaux de mandats primaires, secondaires et réciproques..	318
4.2.1	La relation d'agence est dynamique	318
4.2.2	Les relations intra-organisationnelles au cœur de la dynamique des RIO	320
4.2.3	Implication méthodologique : modélisation des RIO par leur réseau de mandats	321
4.3	Les pratiques de valuation des mandats dans le processus de formation de valeur et la dynamique des RIO	324
4.3.1	Apports méthodologiques et limites de la modélisation du processus de formation de valeur des relations d'affaires	325
4.3.2	La dimension politique des pratiques de valuation des mandats dans les approches dynamiques et processuelles des RIO	328
4.3.3	La dynamique contrôle-exploration des enquêtes de valuation comme mécanisme intégrateur des « dark sides » des RIO	330

4.4 Gérer les pratiques de valuation des mandats pour piloter le processus de formation de valeur des relations d'affaires	332
4.4.1 La relecture pragmatiste des pratiques de valuation invite à valoriser leur place dans la gestion et le pilotage des RIO.....	332
4.4.2 Un dispositif de pilotage basé sur les pratiques de valuation des mandats intègre l'ensemble les dimensions de la formation de valeur des relations d'affaires	333
4.4.3 Piloter les RIO nécessite de synchroniser l'évolution des relations et du dispositif de pilotage associé	334
4.5 La posture d'autorité subsidiaire joue un rôle majeur dans la formation de valeur des relations d'affaires	337
4.5.1 Subsidiarité inter-organisationnelle	337
4.5.2 Posture d'autorité et pilotage des relations d'affaires	338
4.5.3 Exploration du mécanisme de la subsidiarité dans le fonctionnement des espaces de discussion	339
4.5.4 Exercice de l'autorité subsidiaire comme compétence politique des managers-stratèges	342
4.6 Contributions des travaux aux approches tournées vers la pratique	343
4.6.1 De la fabrique de la stratégie à la formation de valeur dans la perspective SAPP	343
4.6.2 L'enquête de valuation exploratoire du mandat comme reconceptualisation pragmatiste du concept d'épisode stratégique luhmannien.....	345
4.6.3 Du concept de performance industrielle sûre à la question des RIO dans les HRO	346
4.7 Implications managériales : vers une ingénierie des pratiques de valuation des mandats pour le pilotage des relations d'affaires dans une logique partenariale	349
4.7.1 Principes managériaux (facteurs organisationnels et humains).....	350
4.7.2 Outillage du dispositif de pilotage (dimension sociotechnique)	355
4.7.2.1 La cartographie du réseau de mandats constituant les relations d'affaires et leurs pratiques de valuation.....	355
4.7.2.2 Des pratiques de valuation différenciées et connectées entre elles	355
4.7.2.3 Un dispositif de pilotage intégrateur en support des pratiques de valuation	358
4.7.3 Orchestration du système organisationnel (dimensions temporelle et stratégique).....	360
4.8 Limites et perspectives	363
4.8.1 Au niveau théorique	363
4.8.1.1 Des conclusions faillibles et intermédiaires pour la recherche sur la formation de valeur des relations d'affaires	363

4.8.1.2	Vers une typologie des relations d'affaires basée sur le niveau de complexité du réseau de mandats les constituant	364
4.8.1.3	Des relations d'affaires à d'autres formes extra-organisationnelles	364
4.8.1.4	Vers une complémentarité des pratiques de valuation des mandats et des espaces de discussion	365
4.8.1.5	Revisiter les théories des organisations avec une conception subsidiaire de l'autorité	365
4.8.1.6	La dynamique contrôle-exploration des enquêtes de valuation comme socle de micro-fondations théoriques	366
4.8.2	Au niveau méthodologique	367
4.8.2.1	Imbrication des résultats et difficultés de valorisation d'une enquête scientifique pragmatiste	367
4.8.2.2	Vers une méthodologie de recherche-conseil	367
4.8.2.3	Recherche-intervention pragmatiste et chercheur-stratège	367
	Conclusion du chapitre	369
	CONCLUSION.....	371
	BIBLIOGRAPHIE.....	375
	TABLE DES MATIERES	387
	LISTE DES ABREVIATIONS.....	395
	LISTE DES FIGURES	397
	LISTE DES TABLEAUX.....	399
	ANNEXES.....	401
	Annexe 1 : Phase exploratoire – Détail des sources de données	402
	Annexe 2 : Phase exploratoire – Exemple de grilles d'entretien et d'observation – Document	
	préparation session juin 2019 (anonymisé)	406
	Annexe 3 : Phase exploratoire – Extrait de transcription des notes de juin 2019 (anonymisé)	410
	Annexe 4 : Phase exploratoire – Illustration du codage, inspiré de Gioia et al. (2013)	416
	Annexe 5 : Phase exploratoire – Modélisations intermédiaires de la relation étudiée et du dispositif	
	de pilotage	418
	Annexe 6 : Phase d'interaction – Modélisation intermédiaire du dispositif de pilotage	419
	Annexe 7 : Phase d'interaction – Liste des recommandations.....	420
	Annexe 8 : Résultats – épisodes de la relation DO-ST1 et caractéristiques en fin d'épisode.....	421
	Annexe 9 : Résultats – exemple de codage : cosuiv DO-ST1 de mars 2020	424

LISTE DES ABREVIATIONS

2PI : pilotage des partenariats industriels
AIMS : Association internationale de management stratégique
BST : bureau de sous-traitance
CCO : Communication constitutive of organization
CN : constructeur naval
COP : comité opérationnel de pilotage
Costra : comité stratégique
Cosuiv : comité de suivi
CS : comité scientifique
DCS : direction coque et structure
DHA : direction achats
DMI : direction montage et intégration
DO : donneur d'ordre
EDD : espace de discussion
EGOS : European group for organizational studies
ETP : équivalent temps plein
EURAM : European academy of management
HRO : high reliability organizations
LPST : levier pilotage de la sous-traitance
MIOS : méthodes industrielles / offres / stratégie
RDD : responsable de département
RESOH : Recherche en sécurité, organisation, hommes
RIO : relation inter-organisationnelle
RLP : responsable lot de programme
RTC : responsable technique de contrat
RTE : responsable technique d'exploitation
SAP : strategy-as-practice
SAPP : strategy as processes and practices
ST : sous-traitant
STG : sous-traitance globale
STI : sous-traitance intégrée
STMS : sous-traitance multi-spécialités

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Piste de réponse au gap théorique identifié.....	31
Figure 2. La relation d'affaires dans tous ses états, adapté de Zhang et al. 2016	56
Figure 3. Processus de formation de valeur des relations inter-organisationnelles pour la firme A	62
Figure 4. Schéma d'articulation entre les différents tableaux de bord (Demeestère et al. 2017, p. 244)	70
Figure 5. Démarche de pilotage du processus de formation de valeur des relations d'affaires.....	73
Figure 6. Cadre conceptuel : pratique de valuation du mandat du processus de formation de valeur d'une relation d'affaires	100
Figure 7. Intégration du bracketing dans la méthodologie qualitative (traduction et adaptation de The Integration of Bracketing into Qualitative Methodology, Tufford et Newman 2012)	143
Figure 8. Intégration des méthodes réflexives dans la méthodologie qualitative pragmatiste	146
Figure 9. Architecture initiale de la recherche	148
Figure 10. Phases et étapes de la recherche-intervention dans le cadre d'une recherche pragmatiste en gestion.....	149
Figure 11. Architecture finale de la recherche	158
Figure 12. La relation DO-ST1 dans tous ses états (janvier 2018 – juin 2021)	205
Figure 13. Contexte des relations de sous-traitance – focus sur DO.....	222
Figure 14. Relations d'agence constituant la relation DO-ST1 début 2020.....	228
Figure 15. Processus de pilotage des relations de sous-traitance chez DO	230
Figure 16. Processus de formation de valeur des relations de sous-traitance chez DO.....	234
Figure 17. Dispositif de pilotage des contrats du département 2PI (2018-2020)	239
Figure 18. Pratiques de valuation de DO et flux de données de performance.....	265
Figure 19. Cas 1 : enquête exploratoire avant intervention, avec subsidiarité	270
Figure 20. Cas 2 : enquête exploratoire après intervention, avec subsidiarité	272
Figure 21. Cas 3 : enquête exploratoire avant intervention, sans subsidiarité.....	274
Figure 22. Cas 4 : enquête exploratoire après intervention, sans subsidiarité.....	276
Figure 23. Dispositif de pilotage des relations de sous-traitance de DO (après intervention).....	280
Figure 24. Dispositif de pilotage des relations de sous-traitance de DO (projection).....	284
Figure 25. Système de pilotage des relations de sous-traitance chez DO (projection).....	288
Figure 26. Relations de sous-traitance constituées de quatre types de mandat	291
Figure 27. Relation de sous-traitance comme réseau de mandats primaires complétés par des mandats secondaires.....	293
Figure 28. Dispositif de pilotage et pratiques de valuation des relations de sous-traitance	296
Figure 29. Actualisation du cadre conceptuel des pratiques de valuation : subsidiarité managériale et dynamique contrôle-exploration des enquêtes de valuation.....	301
Figure 30. Processus de développement de la coopération dans les relations d'affaires.....	303
Figure 31. Schéma de pilotage des relations d'affaires	306

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Dimensions de la valeur d'une RIO pour une firme focale.....	50
Tableau 2. La relation d'affaires dans tous ses états, adapté de Zhang et al. 2016.....	56
Tableau 3. Postures épistémologiques compatibles avec une démarche de recherche-intervention, adapté de Avenier et Thomas (2012, 2015).....	128
Tableau 4. Apports convergents et complémentaires de la méthodologie de recherche-intervention en gestion et de la posture épistémologique pragmatiste	134
Tableau 5. Méthodes de réflexivité.....	143
Tableau 6. Dispositif de pilotage de la recherche	155
Tableau 7. Synthèse des sources de données de la phase exploratoire.....	159
Tableau 8. Prestations de sous-traitance gérées par DO.....	183
Tableau 9. Tensions traversant le site DO et leur traitement	210
Tableau 10. Relations d'agence ou mandats composant une relation de sous-traitance	226

ANNEXES

Liste des annexes :

- 1 Phase exploratoire – Détail des sources de données
- 2 Phase exploratoire – Exemple de grilles d’entretien et d’observation – Document préparation session juin 2019 (après anonymisation)
- 3 Phase exploratoire – Extrait de transcription des notes de juin 2019 (après anonymisation)
- 4 Phase exploratoire – Illustration du codage, inspiré de Gioia et al. (2013)
- 5 Phase exploratoire – Modélisations intermédiaires de la relation étudiée et du dispositif de pilotage
- 6 Phase d’interaction – Modélisation intermédiaire du dispositif de pilotage
- 7 Phase d’interaction – Liste des recommandations
- 8 Résultats – épisodes de la relation DO-ST1 et caractéristiques en fin d’épisode
- 9 Résultats – exemple de codage : cosuiv DO-ST1 de mars 2020

Annexe 1 : Phase exploratoire – Détail des sources de données

Date	Durée (heure)	Activité de production de données	Participant(s)	Sujets entretien ou nature observation
Mai 2019	0,5	Observation flottante	RDD chaudronnerie DMI	Visite chantier et présentation acteurs
Mai 2019	1,5	Entretien semi-directif	RDD pilotage partenariats industriels (2PI) DMI	Parcours pro, présentation activités département et dispositif pilotage contrats ST, partage enjeux managériaux
Mai 2019	0,5	Observation 'lampe frontale'	RTE DMI contrat ST1	Activités RTE sur chantier
Mai 2019	0,5	Entretien semi-directif	RTC DMI contrat ST1	Activités RTC, parcours pro, identification équipe de pilotage contrat, spécificités ST1
Mai 2019	0,5	Entretien semi-directif	RTC DMI transverse	Outils dispositif pilotage contrats ST
Mai 2019	1	Observation 'projecteur'	Aucun	Déroulement activité dans bureau paysager département 2PI
Mai 2019	0,5	Entretien non planifié	RDD 2PI DMI	Sûreté et sécurité, négociation focus et modalités recherche
Mai 2019	0,5	Entretien semi-directif	RTE contrat ST1	Problèmes identifiés dans gestion relation ST
Mai 2019	1,5	Entretien semi-directif	Acheteur contrat ST1	Parcours pro, contexte département Achats, problèmes identifiés, projet STG avec ST1
Mai 2019	1	Entretien non directif	Superviseur contrat ST1	Parcours pro, activités superviseur, spécificités ST1
Mai 2019	1,5	Entretien non directif	Chef projet STG avec ST1	Parcours pro, tensions traversées par entreprise, problèmes identifiés sur projet STG, demande d'aide sur STG
Juin 2019	1	Entretien non planifié	Chef projet STG avec ST1	Historique avancement projet STG
Juin 2019	1	Observation 'projecteur'	6 DO (RTC, responsable AQP, directeur adjoint, RTE, acheteur DCS + chef projet STG) + 3 ST1 (CA, CC contrat DCS, chef projet STG)	Cosuv ST1 sur contrat test STG
Juin 2019	0,5	Observation 'projecteur'	Chef projet STG + 3 ST1 (CA, CC contrat DCS, chef projet STG)	Réunion impromptue et informelle, problèmes sur projet STG
Juin 2019	1,5	Entretien non directif	Chef projet STG avec ST1	Problèmes GRH, plan d'action commun
Juin 2019	2	Entretien non planifié	RDD 2PI DMI	Tensions avec chef projet STG
Juin 2019	1	Entretien informel	RTC DMI contrat ST1	Principes et mise en œuvre du LEAN management
Juin 2019	1	Entretien semi-directif	RTC DMI contrat ST1	Processus pilotage contrats ST
Juin 2019	1	Observation 'projecteur'	Chefs projet STG DO et ST1	Avancement projet STG

Juin 2019	1	Entretien non planifié	Chef projet STG ST1	Négociation place chercheur, enjeux ST1
Juin 2019	1	Entretien informel	Chef projet STG DO	Méthodes travail du chef projet
Juin 2019	1	Observation 'projecteur'	RTE DMI ST1 + quinzaine acteurs DO	Réunion planning chantier
Juin 2019	0,5	Entretien informel	RTE DMI ST1	Activités RTE
Juin 2019	0,25	Entretien informel	Acheteur DMI contrat ST1	Actualités STG
Juin 2019	1	Observation 'projecteur'	RTC DMI ST1 + 4 acteurs NG	Réunion processus LEAN (cartographie flux d'activité)
Juin 2019	1	Observation 'projecteur'	2 RTE DMI contrat ST1 + CA, CC et chef secteur ST1	Réunion TS/aléas
Juin 2019	0,5	Entretien semi-directif	Acheteur DCS ST1	Périmètre activité, pilotage contrats ST à DCS
Juillet 2019	1	Entretien semi-directif	RTC DMI ST1	Retour sur groupe travail STG
Juillet 2019	0,5	Entretien semi-directif	Chef projet STG DO	Impact réorganisation site sur projet STG, relations entre directions site
Juillet 2019	0,5	Entretien semi-directif	RDD 2PI DMI	Retour sur groupe travail STG, préparation première restitution
Juillet 2019	2,5	Entretien semi-directif	Directeur adjoint DCS	Parcours pro, REX précédents projets STG
Juillet 2019	1	Entretien informel	Chef projet STG DO	Réorganisation site, style de management
Juillet 2019	2	Observation 'lampe frontale'	RTE DMI ST1	Réunion coordination quotidienne
Juillet 2019	2	Observation 'projecteur'	Chef projet STG DO, RDD 2PI DMI, RDD bureau ST DCS, dir. adjoint DCS, acheteur DMI ST1, RTC DMI ST1	Groupe travail STG
Juillet 2019	1	Entretien informel	Acheteur DMI ST1	Confrontation sur utilisation chercheur dans conflits internes
Juillet 2019	1	Entretien semi-directif	Superviseur DMI	Fiabilité processus production
Juillet 2019	1	Entretien semi-directif	RTE DCS ST1	Parcours pro, fonctionnement suivi prestation ST1
Juillet 2019	1	Observation 'projecteur'	Chefs projet STG DO et ST1	Avancement projet STG
Juillet 2019	1,5	Entretien semi-directif	RDD bureau ST DCS	Parcours pro, fonctionnement pilotage contrats ST et AQP
Juillet 2019	1	Entretien informel	RTC DMI ST1, Acheteur DMI ST1, CA du ST1	Perception projet STG, intérêt pour approches type EDD
Juillet 2019	1	Entretien semi-directif	RTC DMI ST1	Implication dans projet STG, debrief réunion LEAN
Juillet 2019	1	Entretien semi-directif	Chef projet STG DO	Suivi observation rituel avancement projet STG
Décembre 2019	1	Entretien semi-directif	Chef projet STMS DO, dir. adjoint DCS	Enjeux et attentes sur projet STMS, tension autonomie et contrôle

Décembre 2019	1	Observation 'projecteur'	3 DO (acheteur, RTC et RTE DCS), 2 ST2 (CA, CC)	Cosuv ST2
Décembre 2019	1	Entretien informel	RTE DCS ST2	Parcours pro, retour XP avec ST2
Décembre 2019	1	Entretien semi-directif	RDD bureau ST DCS	Démarche qualité ST sur site, problèmes managériaux, sociogramme du site
Décembre 2019	1,5	Entretien semi-directif	Acheteur ST1	Place direction Achats dans stratégie site
Décembre 2019	1	Observation 'projecteur'	Remise trophées "idées gagnantes" (interne)	Stratégie communication interne, discours directeur site
Décembre 2019	1	Entretien semi-directif	RDS 2PI DMI	Parcours pro, dispositif 2PI comme 'best practice'
Décembre 2019	1	Entretien non planifié	Chef projet STG ST1, directeur IPSILON	Fonctionnement et poids politique membres codir, style de management
Décembre 2019	3	Observation 'projecteur'	4 DO (dir. adjoint DCS, chef projet STMS DO, adjoint opé DCS, resp. planif. DCS) + 3 ST1 (chef de centre, CA, chef projet)	Réunion travail projet STMS
Décembre 2019	1	Entretien non planifié	RDD Plan de charge (ex RDD 2PI DMI)	Pratiques stratégiques, enjeux liés à plan charge
Décembre 2019	1	Entretien semi-directif	RAQP ST	Parcours pro, plan surveillance qualité
Janvier 2020	1	Entretien peu directif	Chef projet STMS DO	Avancement projet STMS, risques majeurs projet
Janvier 2020	1	Entretien informel	RDD bureau ST DCS	Actualités STI et STMS, ambiance générale
Janvier 2020	1	Entretien peu directif	Acheteur DMI ST1	Debrief réunion travail projet STMS, risques majeurs projet
Janvier 2020	1	Entretien semi-directif	RTC DMI contrat ST1	Debrief derniers cosuivs avec ST1
Janvier 2020	1	Observation 'projecteur'	RDS 2PI DMI + totalité RTCs DMI	Réunion service 2PI DMI
Janvier 2020	1	Entretien informel	RTC DMI contrat ST1	Impact réorganisation DMI sur activités 2PI
Janvier 2020	1	Entretien informel	RDS 2PI DMI	Enjeux managériaux du moment
Janvier 2020	1	Entretien semi-directif	RDD Plan de charge (ex RDD 2PI DMI)	Enjeux liés à politique industrielle
Janvier 2020	1	Entretien semi-directif	Acheteur DMI ST1	comité risque fournisseur (CRF)
Janvier 2020	1	Entretien semi-directif	RTC DMI contrat ST1	Actualités relation DO-ST1
Mars 2020	1	Entretien semi-directif	Acheteur DMI ST1	Actualités relation DO-ST1 et projet STMS
Mars 2020	1	Entretien semi-directif	2 RTC DMI contrat ST1	Parcours pro, enjeux actuels contrats ST1
Mars 2020	2,5	Observation 'projecteur'	5 DO (dir. DCS, dir. adjoint DCS, acheteurs DCS et lead ST1, directeur Achats) + 3 ST1 (dir. technique, CA, chef projet STMS)	Réunion STMS entre directions DO et ST1

Mars 2020	1,5	Entretien semi-directif	Directeur SPTE et RDD BST SPTE	Activités SPTE, enjeux spécifiques pilotage relation ST
Mars 2020	2	Entretien semi-directif	Directeur adjoint DCS	Avancement projet STMS
Mars 2020	0,5	Entretien semi-directif	RDD bureau ST DCS	REX harmonisation pratiques 2PI
Mars 2020	1	Entretien semi-directif	RDD Plan de charge (ex RDD 2PI DMI)	Enjeux stratégiques site, points d'amélioration gouvernance relations ST
Mars 2020	1,5	Observation 'projecteur'	4 DO (2 RTC DMI, RTE DMI, acheteur DMI) + 2 ST1 (CA, CC)	cosuiv DMI ST1

Annexe 2 : Phase exploratoire – Exemple de grilles d’entretien et d’observation – Document préparation session juin 2019 (anonymisé)

Dispositif d’observation : principalement activité en situation et flottant

Grille d’observation :

- Situation normale : Comment l’activité est-elle décrite ? Puis remontée au client DO ?
- Qu’est-ce que les superviseurs/respos DO et ST observent sur le chantier, vers quoi dirigent-ils leur attention ? Par le prisme de quels outils ?
- Situation perturbée : Comment les écarts avec le dossier technique (aléas) sont repérés, identifiés (écrits) et signalés (remontés) ? côté opérationnels et côté supervision ST ou DO ?
- Comment les écarts avec le comportement ou l’organisation attendus (conflits) sont repérés, identifiés et signalés ? côté opérationnel et côté managérial ?
- Quels sont les outils de la relation utilisés par les opérationnels ou les managers de proximité sur chantier (grilles de complexité, tableaux de bord, contrat, dossier technique, etc) ? Et comment (appropriation/usage) : abandon, remplissage/instrumental, modification/cognitif, jeux de pouvoir, identité professionnelle, etc ?
- Comment la qualité du travail réalisé (vs spécifications techniques + vs exigences de sûreté plongée et les 4 autres familles critiques) est-elle évaluée ? Par qui ?
- Comment les activités managériales de DO liées au chantier sont identifiées, décrites et transférées à ST1 ? Comment ST1 s’approprie ces informations (interprétation, confrontation/évaluation, etc)
- Pour une situation : recueillir les situations vécues par les acteurs sur les 3 dimensions (écologique, sociale et institutionnelle), et de deux natures : objective et subjective (faits et interprétations)

Système d’observation initial (Journé 2012) :

- Observations flottantes, pendant contacts initiaux et entretiens
- Observations projecteur, pendant réunions
- Observations lampe frontale, si possibilité de suivi d’acteurs

Outillage = carnet pour consigner :

- Notes de **terrain** : faits et gestes, conversations entre acteurs, para/non-verbal, contexte activités (environnement matériel/spatial/écologique, social, institutionnel), interprétations des acteurs (discussions in situ avec chercheur)
- Notes **méthodologiques** : description interactions chercheur-terrain (préconceptions/appréciations immédiates du type codage instantané d’états émotionnels, de comportements, de positionalité, de rapports de pouvoir, etc), états psychologiques (observation interne ? intègre interprétations, doutes, affects, jugements de fait, évocations, etc), idées de modification de la grille d’observation, voire mise en scène du chercheur (cf journal de bord)
- Notes **d’analyse** : premières interprétations ou intuitions du chercheur (préconceptions analytiques – abduction/proposition d’hypothèses – lien avec matériel théorique) liées aux

notes de terrain, ou premières interprétations ou évaluations réflexives (cf méthodes réflexives et jugements de valeur) liées aux notes méthodologiques

Dispositif d'entretiens : principalement semi-directif (faible directivité), orienté vers :

- Présentation mutuelle, parcours (si nouveau contact)
- Présentation de ma démarche (si nouveau contact)
- Compréhension générale de ses activités et des processus associés
- Demandes de précisions (si contact déjà établi ou comparaison *in situ* avec données déjà produites/collectées de type représentation de processus)

Pour chef projet STG DO :

- Demander à rencontrer les acteurs de différentes catégories du projet STG :
 - o NG : participants (équipe projet), sponsors (Dir Achats, Dir PIL), ComEx (alliés, hésitants, passifs, opposants)
 - o ST1 : idem
- D'après toi, valeur ajoutée réelle du projet STG vs ST classique ? → Faire réagir vs types de sous-traitance de Mazaud
- Efforts réels par ST1 et par DO, vs attendu sur ces 6 derniers mois ? → Evoquer stratégie des alliés
- Modalités transfert/transmission de compétences spécifiques ?
- Au-delà formalisation par matrice SAME, **comment DO et ST1 se représentent activités & compétences**, et leur niveau de maîtrise vs niveau à atteindre ?
- Quid distinction compétences orga/gestion à conserver/sensible vs à déléguer/transmettre ?
- Quid sécurité info ?
- Quid spécification interfaces avec autres orgas ? Equipe projet STG DO? (depuis le 15/04/2019)

Questions ouvertes pour les interlocuteurs projet STG (anciens de NG, voire tous les autres) :

- Penses-tu que STG va marcher cette fois-ci ? Si oui pour quelles raisons ? Si non pour quelles raisons ?
- En quoi cette tentative est différente des précédentes ? Similaire aux précédentes ?
- Détail : peux-tu me raconter l'histoire de chaque tentative de STG ? (cf 'gestion' de l'oubli organisationnel sur l'exemple de la STG).
- Qu'est-ce que la STG est censée apporter (attentes, en termes de résolution de problème ou d'optimisation) ? Quels sont les risques potentiels de la mise en place de la STG ?

Pour RTC DCS ST1 :

- Demander coordonnées respo et fonctionnement pilotage ST général/ST1
- Demander à rencontrer respos côté ST1 : chargé d'affaires, chef de chantier, préparateur, chef d'équipe ou de secteur

Pour RTC DMI ST1 :

- Usage et appropriation des outils/dispositif de pilotage
- Espaces et lieux de discussion avec ST1 en pratique
- CR des derniers cosuiv, notamment celui du 14 + présenter l'objectif (mise en relation avec dysfonctionnements observés ou remontés par entretien) + demander son avis perso
- Influence du Lean sur les pratiques du 2PI et du pilotage des contrats
- Quid facteurs qui facilitent/compliquent travail de l'EDP, quand tu prends en considération l'ensemble de tes contrats ou de ceux de tes collègues ?
- Quid adaptation du processus de pilotage (par l'outil) vis-à-vis du niveau de maturité de l'équipe ST (appropriation outil, compétences fonctionnelles, compétences collectives), du type de ST (capacité ou spécialité), du type de prestation (cf typologie Girin), de la relation (confiance réciproque sur le moyen à long terme, cf ISEO)
- D'après toi, valeur ajoutée réelle d'un pilotage par l'outil systématique vs plus souple ? valeur ajoutée de la fonction de RTC par rapport à la tenue des engagements de qualité et d'efficacité (coût/délai) du contrat ? de la construction totale ?
- Demander accès aux docs de suivi du contrat ST1
- Focus compétences : de quel type ? uniquement technique ? quelle conception des compétences ? quelle influence de la gestion compétences par CN Academy ?

Pour RDD 2PI DMI :

- Commentaires par rapport à ma proposition d'orientation de recherche et fonctionnement ?
- OK pour planification visite sécurité ?
- OK pour support présentation ?
- Demander à assister aux réunions de suivi du montage/intégration aux niveaux N+1 (réu mensuelle RDD et WPM) et N+2 (revue politique industrielle et achats globale) des équipes de pilotage des contrats

Pour acheteur DMI ST1 :

- Quid adaptation des CdC technique et organisationnel du contrat en fonction du niveau de maturité de la relation (confiance réciproque dans les capacités techniques et orga de chaque partie, cf ISEO)
- Quel niveau d'harmonisation des contrats ? Ce qui est identique/différent ? Possible de consulter ceux de ST1 dans le temps, et d'autres pour points de référence ?
- Quid adaptation politique d'achat en fonction du type de sous-traitant (capacité/spécialité/1^{er} rang/pivot) → Montrer gestion fonction typologie mandat + distinction 1^{er} rang/pivot de Mazaud
- D'après toi, valeur ajoutée de la fonction d'acheteur par rapport à la tenue des engagements de qualité et d'efficacité (coût/délai) du contrat ? de la construction totale ?

Pour superviseur DMI ST1 :

- Soumettre modélisation des 3 processus pour avis, avec focus sur continuité activité et respect spécifications contractuelles

- Différence « FT Prox » et DCI ?
- Avis sur distinction entre RTE, superviseur et qualité
- Quid adaptation suivi compétences en fonction du niveau des opérateurs (qualif geste technique vs savoir-faire métier) ?
- Quid facteurs qui facilitent/compliquent travail de l'EDP, quand tu considères les différents contrats sur lesquels tu intervies ?
- Comment vous exploitez l'indicateur « taux de productivité » ?
- D'après toi, valeur ajoutée de la fonction de superviseur par rapport à la tenue des engagements de qualité et d'efficience (coût/délai) du contrat ? de la construction totale ?
- Demander accès aux docs de suivi de supervision ST1
- Focus compétences : de quel type ? uniquement technique ? quelle conception des compétences ? quelle influence de la gestion compétences par CN Academy ?

Pour RTE DMI ST1 :

- Soumettre modélisation des 3 processus pour avis, avec focus sur continuité activité et respect spécifications contractuelles
- Demander à rencontrer le chargé d'affaires, chef de chantier et préparateur de ST1 (plutôt dispo mercredi)
- (Demander à le suivre sur une demi-journée)
- D'après toi, valeur ajoutée de la fonction de RTE par rapport à la tenue des engagements de qualité et d'efficience (coût/délai) du contrat ? de la construction totale ?
- Avis sur distinction entre RTE, superviseur et qualité
- Parcours pro ? En quoi ça t'aide aujourd'hui sur ton poste ? Qu'est-ce qui te manquerait ?
- Quid facteurs qui facilitent/compliquent travail de l'EDP, quand tu considères les différents contrats sur lesquels tu intervies ? Je pense notamment aux outils de suivi du 2PI, dont ceux sur les compétences

Annexe 3 : Phase exploratoire – Extrait de transcription des notes de juin 2019
(anonymisé)

Transcription détaillée (notes terrain, méthodo, analytique) et compléments ex-post

Détail de lecture : note de terrain/entretien, *note méthodologique*, **note d'analyse**, *note mixte*, potentielle intervention

1. 9h00-10h00 : Samuel, discussion informelle autour des CRs de réunions STG

D : Est-ce que tous les lots/lotissements d'activité des secteurs EGH sont à déléguer à ST1 ?

S : Non, car certaines activités sont des spécialités de NG, difficiles à expliciter donc à transmettre, et d'autres sont des spécialités de certains sous-traitants (comme la peinture)

L'ingérence de DO que Samuel envisage serait circonscrite à de l'aide à ST1 sur des sujets techniques et des sujets d'industrialisation (plans de montage, gammes)

D : Après lecture du CR de mai, qui sont les membres de l'équipe projet ?

S : Equipe pas encore officiellement constituée, et difficile à mobiliser à date. Attente ++ d'une confirmation de la priorisation du projet par le nouveau Dir. Site, et les allocations de ressources par département qui vont suivre.

D : Quid des spécialités/compétences que vous ne voulez pas déléguer, pour raison stratégique ?

S : Chez NG, le phénomène de TOT (transfer of technology) est connu, et concerne ce que DO transmet aux clients étrangers (branche export), via le TDP (technical data package). Samuel considère que le projet STG ressemble à un cas de TOT, avec des Verrous Technologiques (i.e. des éléments que DO ne transmet pas). Pour autant, ces Verrous Technologiques n'ont pas encore été abordés dans le cadre du scope d'activités couvrant la STG, au même titre que les activités spécifiques à DO et aux autres ST.

D : Quid des activités d'encadrement du chantier ?

S : La position de DO est de ne pas leur apprendre comment faire, il est attendu que ST1 propose sa manière de monter en compétence, exprime ses besoins sur ce point.

D : Je rappelle l'importance de bien comprendre l'activité réelle derrière les descriptions des lots d'activité, pour ST1 comme pour NG, en prenant pour exemple l'avancement des travaux de Geoffrey et Stéphanie sur AD2. Je propose ensuite ma vision des suites actuelles à donner, en fonction de ma compréhension de l'avancement du projet, en termes d'activités à déléguer (hors contractualisation, spécificités du contexte, problématiques de transmission de compétences, RH, etc) :

- DO : Descriptif/spécifications des activités (sous forme de référentiels) à confier idéalement à ST1 (étape en cours) → 1^{er} ajustement du scope d'activités
- ST1 : Retour sur leur compréhension des activités et leur capacité/volonté à faire → 2^{ème} ajustement du scope d'activités
- DO-ST1 : Recherche d'accord sur le scope d'activités (gate)
- ST1 : Observations in situ pour compléter/s'approprier les descriptions d'activités

- DO : Validation de la compréhension par ST1 – Fin de la phase projet
- ST1 réalise lui-même les activités confiées, DO observe et fait des retours – Début de la phase de déploiement
- ST1 réalise lui-même les activités confiées, et demande conseil/aide à DO si besoin (principe de subsidiarité)

Je précise que je suis surpris de l'avancement réel du projet, en deçà de l'avancement affiché dans les CR rédigés par Samuel

S : D'accord avec l'ensemble, sauf l'avant-dernier point : volonté de DO de limiter l'ingérence dans la manière de faire de ST1 (cohérent avec réponse précédente). Samuel précise que le décalage entre les CR et la réalité est voulu : il tourne chaque élément très positivement, ce serait mal vu de mettre l'accent sur des éléments négatifs, d'après ce qu'il a compris du fonctionnement de DO depuis son arrivée.

D : Quels sont les membres actuels/officiels de l'équipe projet côté DO, i.e. impliqués et engagés ?

S : Magalie, David, Régis (ASP Assurance Qualité Produit)

D : Je fais remarquer que parmi eux l'un est un sponsor/CoDir, les autres des responsables de service. Autant s'appuyer sur eux. Cela permettrait d'avancer plus vite et plus précisément sur les éléments structurants du projet, comme le détail des activités, des compétences associées, des interfaces à prévoir (avec services DO et avec autres ST). J'évoque les stratégies d'alliés pour créer des effets d'entraînement des 'indécis'/'passifs' (Samuel indique qu'il n'y a pas vraiment d'opposants) ;

S : Samuel ne connaissait pas cette stratégie. D'après Samuel, un des acteurs les plus passifs voire détracteurs est le DDP (directeur de programme) de la série BAR2-BAR6, qui pense que si la STG peut être intéressante à terme pour la gestion de l'ensemble des programmes, elle n'aura pas le temps de porter ses fruits en termes de respect des plannings et de gestion des coûts sur son programme (problème de rentabilité, même sur des temps longs). Samuel souligne que la situation est similaire dans tous les services : la STG pourquoi pas, mais cela demande des ressources (ETP/temps d'attention) déjà manquantes pour les activités routinières, soit un manque systémique de ressources RH (alors même que le pic d'activité sur 4 ans minimum est à venir, à partir de 2021).

⇒ **Ressemble à un cercle vicieux classique : les ressources RH sont déjà rares, et plus on continue sans rien changer, plus ces mêmes ressources rares seront sollicitées et auront du mal à imaginer/travailler de nouvelles options**

Autres éléments :

D : Objectif principal de la STG ? → Livrer dans les temps l'énorme carnet de commandes

D : Quid sécurisation de l'info ? → cf spécification des interfaces et de la sécurisation du lieu de construction, pas encore traités

D : Quid 'pistes de rupture' orga, contrat et technique ? → Manières de faire différentes entre ST1 et DO

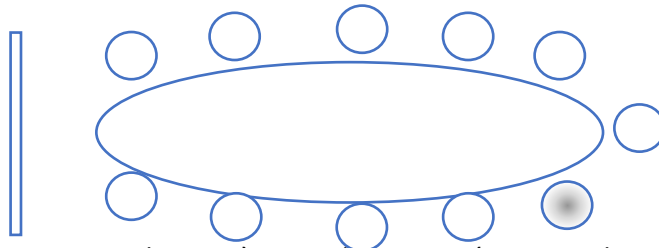
Synthèse :

Le projet n'avance pas très vite, et est finalement sous-spécifié : si la définition du scope d'activités avance peu (alors qu'elle est bloquante pour toutes les autres étapes du projet), c'est parce que la pré-étude n'est pas encore réalisée (i.e. délimitation d'options pour réaliser estimations de faisabilité, de chiffrage, d'identification précoce de risques), car il reste à valider certains points structurants (i.e. contextualisation) : Quel type de STG ? Quel niveau d'attente sur le sourcing RH ? Quelle localisation du chantier ?

Mes interventions potentielles, à l'issue de la conversation :

- Intégrer les activités sensibles/stratégiques dans l'évaluation du scope de la STG
- Être vigilant quant aux différences entre descriptif d'activités, activités réelles et compréhension par ST1 ; notamment proposition de faire monter ST1 en compétence via appropriation des référentiels d'activité
- Prendre en compte à la fois et prioritairement activités x compétences x contexte (cf enseignement d'un terrain de Teulier, en cours de rédaction)
- S'appuyer plus fréquemment (voire systématiquement) sur ses alliés

2. 10h00-11h00 : cosuiv ST1 DCS, observation projecteur



Participants + fonctions, sens horaire à partir du coin supérieur gauche :

- Thibaut, Activity Manager (ST1)
- Mathieur, chef de projet STG (ST1)
- Ludovic, chef de chantier (ST1)
- Pierre-Alexis, RTC du BST DCS (DO), se présente comme interface entre prod et achats
- Marie, respo AQP int/ext DCS (DO)
- Alain, adjoint opérations DCS (DO), se présente comme pompier sur la gestion des problèmes de ST et comme gestionnaire court-terme de la politique industrielle
- Kevin, RTE (DO)
- David Dahan
- David, acheteur coque (matériaux seulement, pas industrialisation, études, confection, etc)
- Samuel, RDD DPI/MIOS et CdP STG (DO)

Respo BST DCS (chef de PA Février) = Franck Aubrée, sur le départ et remplacé début juillet par Regis Bodin (AQP)

NB : les 3 interlocuteurs ST1 et le RTE sont arrivés en retard, car n'avaient pas eu l'info de changement de salle. Leur placement était donc imposé. En attendant, je me présente et me fais préciser les éléments suivants :

- Avant le cosuiv, le pré-cosuiv est centré sur l'avancement technique du chantier. Le cosuiv permet de prendre de la hauteur, et est organisé par l'acheteur
- Alain est un ancien RLP du BAR1
- Contexte : ST1 est sur la prestation coque depuis mars 2019, dans le cadre de la STG, pour que ST1 et DO se testent mutuellement sur des activités métier que ST1 ne connaît pas

encore. A noter : ces activités sont différentes des activités de tuyauterie, mais restent dans la chaudronnerie donc proches, par rapport aux activités de management envisagées dans le cadre de la STG → Quel est le véritable objectif de ce test ? Eclaircir ce point avec Samuel et Mathieu

Observations :

- Dimension écologique, matérielle : tous les interlocuteurs ont une impression de la météo, ont reçu la présentation en amont, et la voient projetée par l'organisateur (David). Projection peu lisible mais ne dérange personne : chacun semble avoir pris connaissance du contenu en amont
- Dimension sociale : déséquilibre des présences en faveur de DO (5 personnes + 2 visiteurs VS 3 personnes pour ST1) ; Alain s'est placé en position de force (i.e. en bout de table) et prend le rôle d'autorité vers ST1 pendant la réunion ; Samuel n'est pas forcément d'accord avec les arguments à l'encontre de ST1 (DO également responsable) sur un certain sujet, mais ne le fait pas savoir sur le moment (cf aparté a posteriori, car lié à discussions sur STG). Le chef de chantier ST1, le RTC et le RAQP ne sont pas intervenus
- Dimension institutionnelle : ST1 n'a pas fait venir le classique chargé d'affaires en plus du chef de chantier, mais le chef de projet STG, ainsi que le responsable d'activité régional (qui est responsable du chef de chantier).

Suivi des discussions, respect des thématiques abordées :

A. Météo

David : Affichage du visuel (powerpoint) + demande à commenter les faits marquants

ST1 : commence par évoquer un écart repéré par ST1 (et non NG) au mois de juin (et non mai, pourtant l'objet du cosuiv du juin), et indique que ST1 a mis en place de nouvelles mesures (des filtres) pour démarrer des soudures avec ou sans DCI. Rappel des faits : 3 soudures ont été démarrées sans DCI (??), ce qui a déclenché une fiche d'anomalie (FA) pour non respect des procédures, puis la mobilisation de tests à posteriori pour vérifier si le résultat était conforme malgré le non respect des procédures de contrôle (ce qui nécessite un lourd outillage). Finalement les soudures étaient conformes → **Pour moi, cela souligne l'autonomie de ST1 pour faire face à des problématiques techniques et ses capacités à la fois organisationnelles et techniques, mais souligne également un manque de communication vers DO sur cette prise d'autonomie par rapport aux consignes générales. Intéressant également : DO reproche à ST1 certains aspects de son autonomie et de sa prise d'initiative, alors qu'il s'agit justement d'un test pour la STG. Aucune remise en question des procédures méthode DO en fonction du niveau d'autonomie (adaptabilité et auto-contrôle) de chaque ST. Mon hypothèse : DO crée ses procédures méthode/technique à la fois à partir de leur manière de faire historique et des problèmes rencontrés au fur et à mesure du développement de la sous-traitance à des partenaires plus ou moins compétents, sans pour autant les adapter au niveau de compétence individuel de chaque ST.**

Retour sur les points de divergence ST1- DO du mois de mai, apparaissant sur la Météo : un dossier avait été mal rempli par DO car les cotes n'étaient pas bonnes. ST1 s'en est aperçu au moment des soudures, et s'est adapté comme il pouvait. Les résultats étaient hors tolérance donc création d'une FA. Mais après vérification conformité, tout est OK malgré l'écart hors tolérance (**là aussi, bon rattrapage par ST1, mais qui est obligé de se justifier en cosuiv**)

Kevin (RTE) en profite pour orienter la conversation vers 2 sujets, et demande un tour de table. Sujet 1 (point de vigilance XX), ST1 indique qu'il a intégré ce point sécurité dans la partie HSE du cosuiv (impact positif ++ de l'interlocuteur HSE). Sujet 2, écart entre la déclaration des livrables et la réalité du terrain complique le travail de suivi d'avancement, notamment pour déclencher les paiements

intermédiaires : comme les livrables ne sont pas mis à jour dans les temps, le RTE est obligé d'aller sur le chantier pour compléter les éléments manquants → ST1 indique qu'il a déjà pris l'initiative de dédier une personne pour faire ce travail à la fin de chaque journée (**ressemble à une mini-mise en scène RTE/ST1 pour montrer que le dialogue constructif fonctionne bien, même en amont des cosuiv**).

B. SSTE : RAS

Validation de l'initiative de ST1 : OK pour réaliser des suivis à fin de de mois, mais le cosuiv doit également être l'occasion de traiter des sujets chauds qui ont émergé entre fin du moi et date du cosuiv.

Les fiches sécurité (format papier) ne sont pas encore accessibles aux ST (ainsi qu'aux RTE), car nécessitent des autorisations sur badge. Cette situation a toujours existé, mais ST1 est le premier ST à demander à accéder à ces fiches. → *Demander à Kevin pourquoi le problème n'avait jamais été remonté auparavant ? Car les ST ne sont pas assez autonomes/proactifs pour cela ? Car ils n'ont pas besoin d'accéder aux fiches de sécurité ?*

Kevin souligne que ST1 propose à ses opérateurs des formations spécifiques aboutissant à une habilitation à travailler à côté d'équipements électriques, comme DO le fait avec sa formation HOB0.

C. Qualité : écarts qualité, sensibilisation, plan qualité

Question de ST1 : si la soudure est non conforme, quel est le temps moyen d'annonce de l'écart et de la non-conformité. Intérêt : pouvoir refaire le point au plus vite avec l'opérateur concerné, pour éviter qu'il ne le refasse par la suite sans avoir à attendre l'émission d'une FA.

Réponse de Kevin : 24h après la réception du contrôle, mais cette étape de contrôle peut prendre du temps.

Question ST1 : Quel est le prévisionnel d'une activité spécifique DO (carlingage chaud) sur le BAR2 restant et sur le BAR3, pour évaluer le dimensionnement de l'équipe si prestation déléguée à ST1 à terme ? → Kevin se renseigne.

D. ??? Très vite passé

E. Charge

Tout le personnel de ST1 est occupé, suite à l'ouverture de nombreux secteurs : il existe des gammes bloquées, en cours, mais ce n'est pas impactant pour la productivité à court terme sur la charge.

Note de ST1 : le chef de tranche a prévu une réunion REX le 11/07, sur cette première collaboration ST1/DCS.

Vision à date de la charge, faite par ST1 : charge réelle + prévi fiable VS demandes DO à venir

Comme ST1 ne peut pas répondre favorablement à de nouvelles demandes car n'a pas assez de personnel à mobiliser, il y aura une coactivité ST1/BST sur la coque, alors que cela aurait pu être pour ST1 seul

F. Commercial/Contrat : RAS

Alain prend la parole pour aborder le vrai sujet important selon lui : le retour de ST1 avec 5-6 ETP pour répondre aux nouvelles demandes, quand DO en demandait environ 30. Pour lui, comme ST1 gère des centaines de soudeurs, la réponse de ST1 reflète un manque d'engagement dans le partenariat à long terme.

Mathieu Fortier explique que si ST1 répond CT à une question DO de LT, c'est parce qu'ils ne savent pas encore quoi répondre sur du LT (référence aux discussions en court côté Projet STG et

notamment la présentation NG/ST1 du 03/06, que la plupart des interlocuteurs ne connaissent pas à par Mathieu, Thibaut et Samuel, qui font donc le choix de ne pas préciser ces éléments en cosuiv DCS jusqu'à cet instant précis).

Alain exprime sa frustration, et Mathieu indique que la demande a été traitée au CoDir STG ST1 du 03/06. Il indique que suite à ce CoDir, il n'y a pas d'avancée sur le plan de la mobilisation de la formation (mini-école de soudeurs très spécialisés) : on reste sur une montée en compétence sur site et un repérage des meilleurs soudeurs forte épaisseur (SFE), car à la fois le plus gros pool de soudeurs ST1 est mobilisé sur l'EPR de Flamanville, et ST1 est très prudent quant à la mise en place effective de la STG.

Alain indique qu'il avait interprété la réponse de ST1 par courrier comme des difficultés à mobiliser un vivier de SFE, puisque la demande de DO était de passer de 4-6 soudeurs à plusieurs dizaines. Il précise alors que s'il existe d'autres freins il faut les mettre en discussion, comme : l'argent, l'organisation, la formation, les prévisions, etc. ST1 répond : il y a eu une question d'argent, notamment les avances budgétaires faites par ST1 en amont de toute contractualisation avec DO, mais cela a été vu au CoDir du 03/06, notamment par l'assurance de DO que ces avances seront compensées a posteriori, dans les contrats. Alain prend acte, et annonce qu'il n'a pas de prochaine action prévue de son côté. David le notifie. Alain, pour souligner sa vigilance sur ce point, se propose d'envoyer un courrier de réponse à ST1. Les interlocuteurs ST1 présents restent plutôt silencieux, le visage un peu plus fermé et les lèvres un peu plus pincées que pendant le reste de la réunion → *Mon interprétation : il reste des non-dits côté ST1, ce que les discussions ST1-Samuel post-réunion m'ont confirmées.*

3. 11h-11h30 observation discussion informelle ST1-Samuel + prise de contact avec ST1 :

Les discussions tournent autour du décalage entre les infos des membres de DCS et les infos concernant le projet STG, plus récentes : Samuel rappelle à ST1 que les membres de DCS n'avaient pas eu d'infos post CoDir du 03/06, ce qui expliquait leur frustration et leur agacement sur le dernier point de la réunion (*il n'a cependant pas jugé utile de préciser ces éléments en cours de réunion, et a préféré laisser ST1 expliquer les infos provenant du CoDir*).

La prudence de ST1, généralement justifiée par une sensation d'attentisme de la part de DO, est cette fois focalisée sur l'incertitude quant au choix du site de la STG : pour satisfaire à une exigence de chantier ST1 « clos et indépendant » (cf CR du Brainstorming CoDir du 13/05/2019), il est envisagé de reconfigurer les ateliers d'un site spécifique, non utilisé depuis l'abandon de ce projet, et proche de DO. Cependant, la décision d'utiliser ce site ne dépend pas de la Direction du site, et doit donc passer par une autorisation au niveau de la DG France de CN.

Thibaut (responsable régional d'activité) indique qu'un membre de la DG ST1 prévoit d'organiser une rencontre avec un interlocuteur DG France de CN dans les prochaines semaines, pour statuer sur ce point avant mi-juillet. Samuel approuve, et indique qu'il est nécessaire que DO briefe les interlocuteurs CN France en amont.

J'ai senti le responsable régional d'activité très méfiant vis-à-vis de ma démarche : pour le rassurer, j'ai pris le temps de l'expliquer, et de rappeler la distinction chercheur/consultant ainsi que les règles de confidentialité, qu'il est possible de faire signer. A la fin, plus rassuré mais toujours sceptique car vigilant sur les enjeux de négociation du contrat STG (qui se chiffrent à plus de 100 millions d'euros).

Le chef de projet semblait beaucoup plus ouvert (je le rencontre le lendemain), et avait déjà été rapidement briefé par Samuel.

Le chef de chantier n'a rien dit, comme lors du cosuiv.

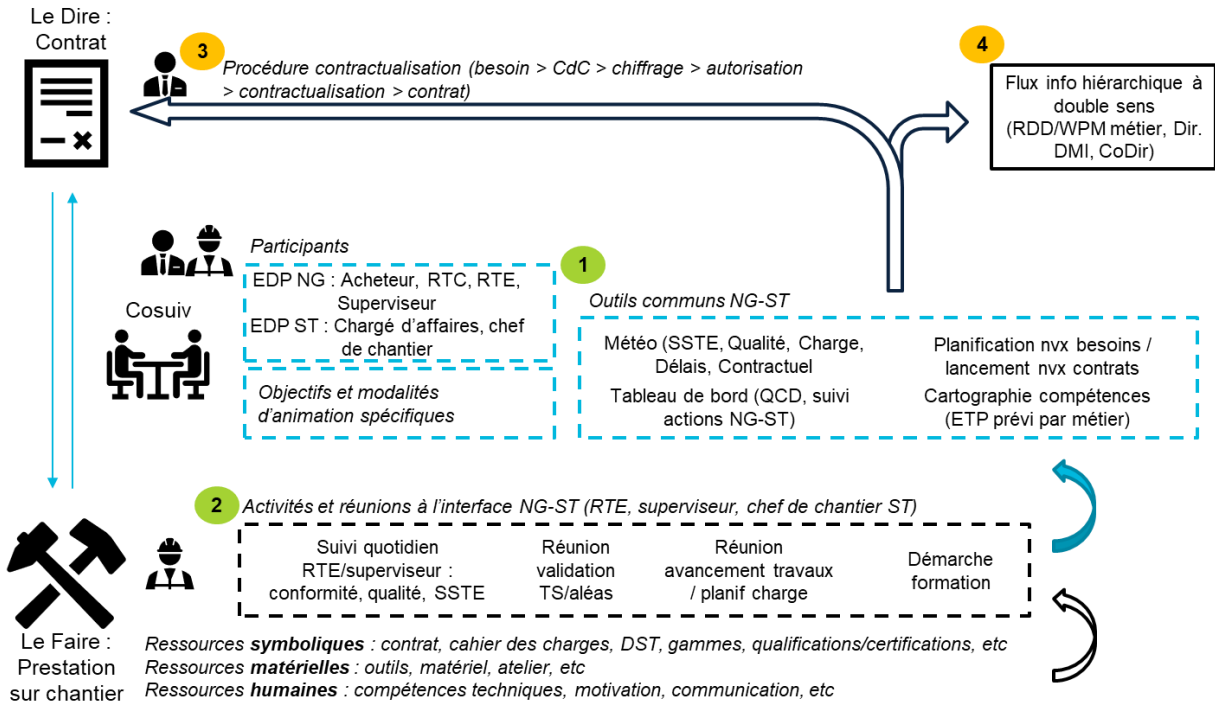
Annexe 4 : Phase exploratoire – Illustration du codage, inspiré de Gioia et al. (2013)

	Données brutes	Concepts / 1er ordre (données mises en forme)	Thèmes / 2nd ordre + références
Volet projet STG	Description des origines du projet STG, de sa finalité, du son niveau d'avancement et des problèmes rencontrés	Enjeu stratégique de DO : répondre une crise déclenchée par l'explosion du carnet de commandes, et rendue difficile à répondre par éléments contextuels (manque de personnel en interne et chez les ST, via limites du bassin d'emploi, difficultés recrutement interne et faible implication STs)	Fin de cycle organisationnel, changement stratégique nécessaire Thème cycle de vie organisationnel
		Changement stratégique du système de production : d'actuel/artisanat à idéalisé/aéronautique modulaire	Succès ou échec d'un épisode stratégique Maitlis et Lawrence 2003 Changement de configuration organisationnelle Mintzberg 1979 Gestion stratégique des fournisseurs Thème du supplier relationship management
	Observation d'écarts entre l'avancement et le déroulé du projet (par entretiens et observations) et les documents écrits mis à disposition du chercheur (comptes-rendus, rapports)	Ecart entre politique, stratégie et mise en œuvre	Travail stratégique Courant SAP Capacités organisationnelles de management stratégique, cycles PDSA vs PDA Lorino 2018
	Difficultés de définition du périmètre d'activités, géographie et contractuel de la STG, par manque ou problèmes de communication entre le responsable projet, les différents services impliqués, et les membres du comité de direction. Dans un contexte managérial favorable aux jeux de pouvoir, faire avancer un projet stratégique de l'envergure de la STG nécessite les compétences politiques d'un stratège. La personne à ce poste ne semble pas les avoir acquises : attente des retours des supérieurs hiérarchiques pour faire avancer le projet malgré leur silence ou leurs réticences à statuer, pas d'analyse d'alliés. De plus, cette personne est le seul point de contact de DO avec ST1 sur ce projet, ce qui semble peu favorable à l'expression des besoins de chaque partie, et ce point de contact peut être perçu comme tiraillé entre les intérêts de DO et de ST1	Différents facteurs d'échec du projet STG en tant qu'épisode stratégique	Succès ou échec d'un épisode stratégique Maitlis et Lawrence 2003
Éléments transverses aux deux volets	Choix d'Airbus comme modèle industriel idéal alors que les ordres de grandeur des bâtiments construits par DO se rapprochent plus de ceux d'une centrale nucléaire ou de l'industrie aérospatiale; Initiatives de démarche qualité ou de suivi contractuel des managers intermédiaires déployées sans support, voire entraves passives de leurs hiérarchies; Discours managériaux de type 'débrouillez-vous avec ce que vous avez, mais je veux des résultats'; Habitue de se 'tutoyer' et d'aller rapidement au conflit dans les discussions, sans pour autant chercher de solution constructive; Direction considérée comme 'molle', les directeurs ne s'intéresseraient 'qu'à eux-mêmes', un manager évite d'aborder trop souvent des 'sujets qui grattent' le comité de direction de DO	Jeux de pouvoir par et entre membres du comité de direction, responsabiliser en se déresponsabilisant	Conditions d'un management subsidiaire Merceron 2016 Corporate morality et types de relation avec les parties prenantes Reidenbach et Robin 1991, Bricoux et Stoelhorst 2014 Hypocrisie organisationnelle Brunsson 2003
	Les sous-traitants sont considérés comme des 'ressources', des 'animaux'; Un manager cherche à utiliser ouvertement le chercheur pour atteindre ses objectifs	Culture favorable aux jeux de pouvoir	Culture managériale Schein 1985
	En regard de la charge de travail sur la durée que représentent les enjeux stratégiques de DO, certains acteurs remontent des cas d'épuisement professionnel, tandis que d'autres montrent eux-mêmes des signes d'épuisement (manque de réflexivité sur leur travail, incompréhension face à des demandes contradictoires de plus en plus fréquentes)	Problèmes de santé au travail de certains employés de DO : intensification du travail suite à augmentation carnet de commandes non anticipée, difficultés de recrutement externe, personnes en burn-out	Espaces de discussion Detchessahar 2011, 2013

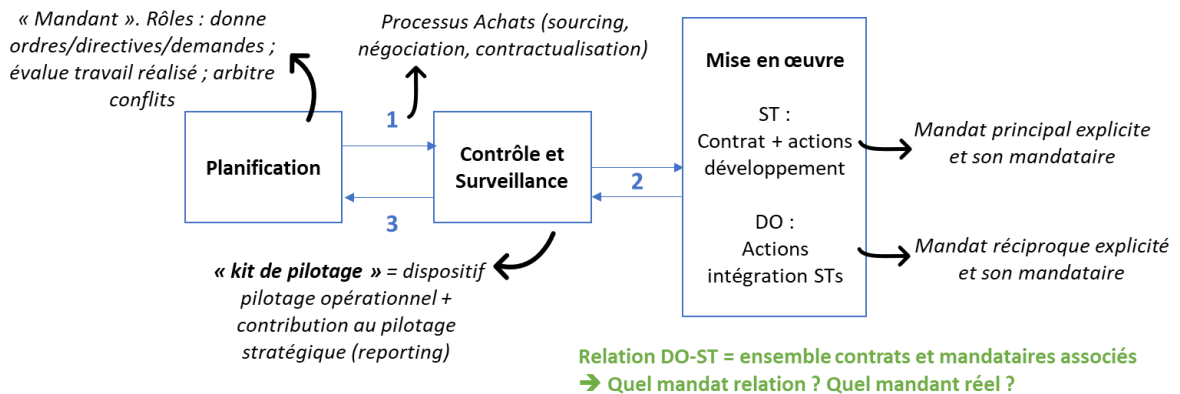
	Données brutes	Concepts / 1er ordre (données mises en forme)	Thèmes / 2nd ordre + références
Avant entrée sur le terrain	Enigme managériale telle que posée par les interlocuteurs de DO rattachés à la fonction Achats	Comprendre pourquoi les sous-traitants ont un comportement différent de celui attendu depuis la mise en place de la politique de partenariat	Hypocrisie organisationnelle Brunsson 2003
			Différenciation de traitement entre sous-traitants Thème supplier relationship management Niveau stratégique réel de la fonction Achats Mentzer et al. 2001
Volet dispositif de pilotage ZPI	Pour une relation de sous-traitance simple : mandat principal = contrat de sous-traitance et son exécution, mandant principal = acheteur, mandataire principal = AO du ST, composé d'opérateurs, de leur chef de chantier, et du chargé d'affaires, ainsi que de ressources matérielles (outils, espace de travail, etc) et symboliques (cahier des charges, gammes, qualifications, procédures, etc la plupart fournis par DO) AO du mandant en charge du suivi du mandat principal = acheteur, RTC, RTE, parfois superviseur (cas de mandant multiple), ainsi que outils conçus par DO, mais partagés et appropriés par les participants des deux AO (météo, tableau de bord, planification nouveaux besoins, cartographie compétences) RDV de gestion du mandat principal = cosuiv, axé sur contrôle/conformité de la prestation contractuelle, avec démarche visible d'uniformisation des pratiques, véhiculée par philosophie gestionnaire du concepteur des outils, et démarche moins visible d'autonomisation des deux AO	Une relation de sous-traitance limitée à un contrat de prestation classique correspond à un mandat principal d'exécution de contrat, auquel est rattaché un mandat de suivi d'exécution de contrat	Agencements organisationnels Girin 2016/1995
		Les AO de DO et ST1 échangent des ressources et des actions en continu. Ces actions produisent des effets, plus ou moins attendus, satisfaisants, bénéfiques, et générateurs de valeur	Nature processuelle de la relation Approches processuelles des organisations, Ring et Van de Ven 1994
	L'objectif à moyen terme du responsable du département ZPI est de développer un "kit de gouvernance" pour "rassurer la direction sur la maîtrise de la sous-traitance", en renforçant le suivi contractuel et le suivi qualité, et en développant l'efficacité des dispositifs pour dégager des ressources en contexte restreint	Contrôle, responsabilisation et subsidiarité. Le responsable cherche à rassurer ses supérieurs hiérarchiques sur les compétences de son AO	Problème 'classique' des relations d'agence : inquiétude du mandant sur compétence de l'AO Girin 2016/1995
		Difficulté d'implémentation de la subsidiarité aux différents niveaux hiérarchiques	Approche des configurations organisationnelles en SCM Neher 2005
		Le renfort du suivi contractuel et du suivi qualité renvoie à la fiabilité réglée, tandis que la responsabilisation des équipes et la recherche de ressources opérationnelles en contexte restreint renvoie à la fiabilité gérée	Fiabilité réglée/gérée Detchessahar 2013, Merceron 2016)
	Certains mandats entre DO et ST1 existent, mais ne font pas l'objet d'un contrat et sortent du mandat principal : démarche de formation des opérateurs des ST sur demande des chargés d'affaires; démarche de cartographie des compétences en vue de sollicitations futures ; demandes ou attentes spécifiques formulées par le sous-traitant et suivies dans une rubrique du cosuiv	Il existe des mandats secondaires autour du mandat principal	Agencements organisationnels Girin 2016/1995
		Certains de ces mandats secondaires sont réciproques, du mandataire vers le mandant	Principe de subsidiarité Melé 2005
	La relation DO-ST1 est constituée de plusieurs contrats de sous-traitance ou projets de contrat, ce nombre et le nombre de directions concernées pouvant évoluer sur la durée. Au-delà des mandats principaux d'exécution de contrat, des mandats de suivi d'exécution, et des mandats secondaires, d'autres mandats faisant intervenir d'autres groupes d'acteurs le long des lignes hiérarchiques de DO peuvent apparaître. Dans ce cas les acteurs constituant les mandants des mandats de niveau supérieur ne sont pas toujours faciles à identifier, notamment lorsque le niveau managérial le plus élevé est le comité de direction de DO	La relation DO-ST1 peut être mobilisée comme un ensemble de mandats imbriqués, dont la structure évolue dans le temps	Agencements organisationnels Girin 2016/1995
		La relation DO-ST1 passe par différentes phases : exploration/sélection, initiation/démarrage, maturité, déclin, renouveau	Nature dynamique de la relation Dwyer et al. 1987, Dyer et Singh 1998, Jap et Anderson 2007
	Réorganisations internes à DO décidées et mises en place par la direction, sans communication préalable; Rapports de suivi opérationnels de contrats de sous-traitance envoyés au comité de direction sous forme agrégée, mais peu pris en compte dans les négociations ultérieures	Manque d'articulation entre les processus de pilotage stratégique et opérationnel des relations de sous-traitance	Performance industrielle sûre Journé et Tillement 2016
Les sous-traitants n'ont pas leur mot à dire sur les propositions de modification de gestion des contrats. Ils peuvent proposer des solutions pour s'adapter aux modifications, mais pas les remettre en question, une fois annoncés par la personne de DO; Recherche de 'gains de productivité', d'un 'processus plus robuste', où les sous-traitants 'seront plus efficaces', et ainsi 'on sera tous gagnants dans l'histoire'. Un manager résume : 'partenaires, mais pas trop'.	Ecart entre politique de partenariat et comportement de DO auprès des sous-traitants s'apparentant à une démarche lean management, de recherche d'efficacité	Hypocrisie organisationnelle Brunsson 2003	
Un RTE considère que l'approche gestionnaire des compétences, relayée par les outils de suivi de la ZPI et des superviseurs, est trop atomisée, en regard d'une vision métier. La lourdeur des outils de suivi de conformité (contrat et qualité) serait également chronophage au détriment de la production réelle de qualité.	La fiabilité gérée peut pâtir de l'importance donnée à la fiabilité réglée	Fiabilité réglée/gérée Detchessahar 2013, Merceron 2016	
D'un point de vue DO externe au système étudié, il serait intéressant de comprendre si et comment une innovation managériale comme le 'kit de gouvernance' ZPI peut être déployé sur d'autres sites du groupe de rattachement de DO	Effets du déploiement d'une "innovation managériale"	Appropriation des outils de gestion de Vaujany 2005, Dechamp et al. 2006, Grimand 2012	

Annexe 5 : Phase exploratoire – Modélisations intermédiaires de la relation étudiée et du dispositif de pilotage

Représentation dispositif et processus pilotage contrats (direction montage et intégration), octobre 2019



Modélisation simplifiée pilotage relation ST intégrant concept de mandat, janvier 2020



Thèse D. Dahan - Document de travail
 Adapté de : Wagner et Johnson 2004, *Configuring and Managing Strategic Supplier Portfolio*

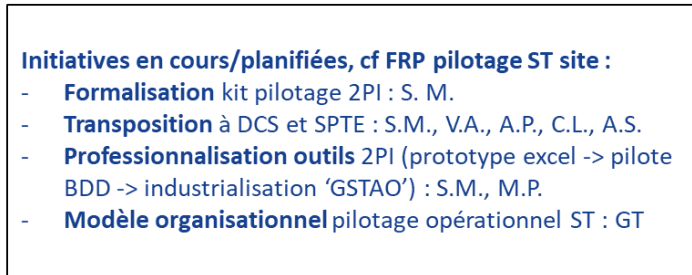
7

Annexe 6 : Phase d'interaction – Modélisation intermédiaire du dispositif de pilotage

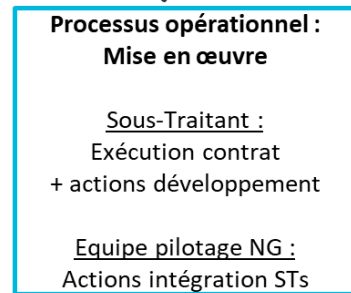
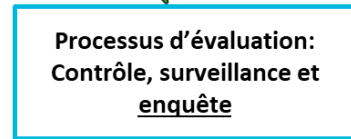
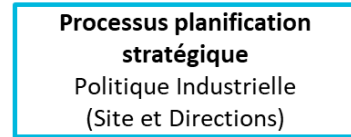
Mars 2020, situation-cible pilotage relations sous-traitance et initiatives associées

Complément recherche 1 (Projet STG Coque, avec V.A. et A.E.) :

1. Intégrer gestion contrat dans gestion relation ST
2. Enrichir kit de pilotage 2PI : indicateurs valeur/qualité relation suivant orga/hiérarchie (cf GSTAO + modèle organisationnel)



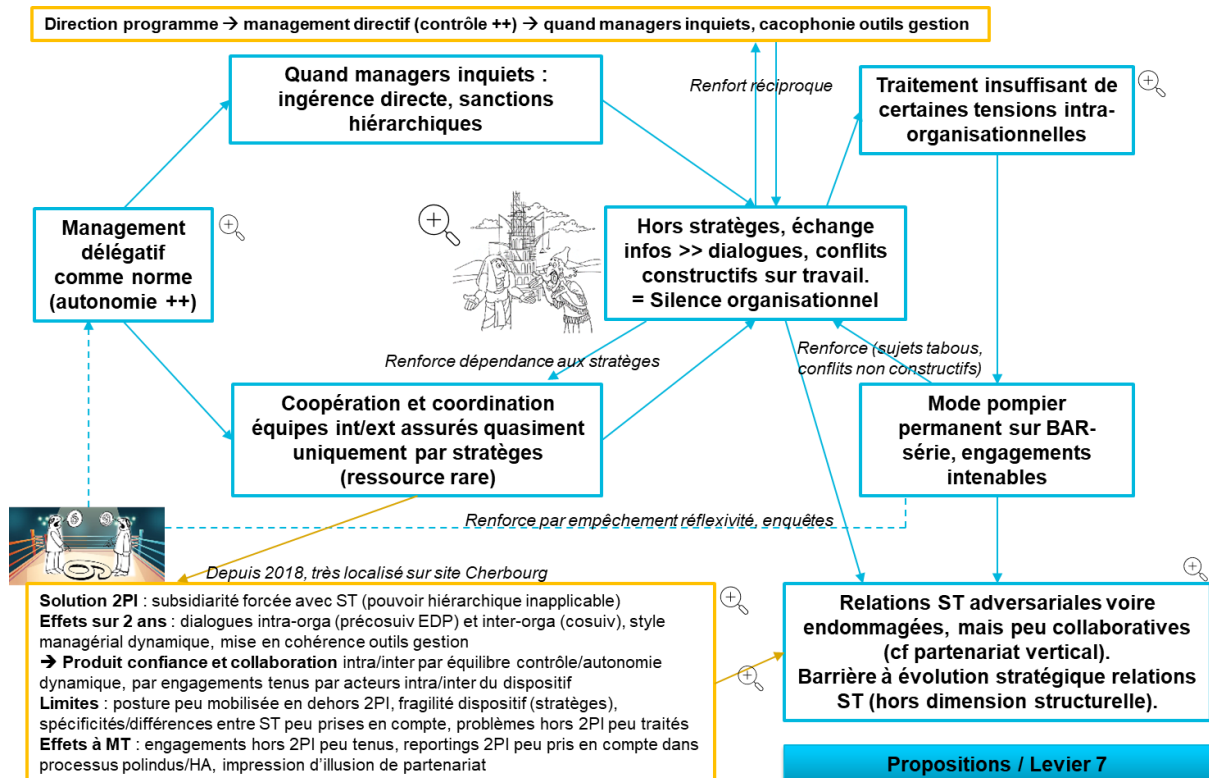
Pilotage ST sur site demain Processus formalisé et harmonisé



Complément recherche 2 (Couplage outils pilotage stratégique et outils pilotage opérationnel ST, avec M.P. et S.M.) :

1. Etendre périmètre outils pilotage opérationnel (2PI) à partir besoins DOSAD (cf GSTAO)
2. Formaliser pratiques et données existantes et/ou nécessaires à chaque niveau

Novembre 2020, synoptique analyse freins à pilotage relations ST collaboratives



Annexe 7 : Phase d'interaction – Liste des recommandations

Type	Description
Reco	Formaliser un processus de pilotage de la valeur des relations de sous-traitance, permettant de traiter les intérêts de Naval Group et de ses sous-traitants, et d' articuler les processus de pilotage opérationnel et stratégique des relations de sous-traitance, à partir des pratiques (CRF, réunion Risk&Opps, gates, pilotage 2PI) et outils existants → harmonisation (plutôt qu'uniformisation) horizontale et verticale des pratiques et outils de pilotage, à partir des outils, pratiques et philosophie 2PI (base 'saine', également 'validée' par le siège)
Reco	Notamment, renforcer le lien entre pilotage stratégique et opérationnel de la relation par une prolongation 'verticale' du dispositif de pilotage 2PI (pré-cosuiv / cosuiv). Permet notamment de régler les motifs d'insatisfaction chroniques ou critiques de chaque contractant, de réparer d'éventuelles dégradations de confiance/engagement, d'identifier et traiter les risques et opportunités opé ou strat. Nécessite d'adapter outils et indicateurs 2PI aux participants. Exemple : 'pré-cosuiv N+1' = réunion PI Dir./Site (existant, en fonction entités concernées par le ST), 'cosuiv N+1' = 'copil' (à créer)
Reco	RIDA : actions jugées insatisfaisantes génèrent risque si chronique ou considérée comme critique → suivre résultats du RIDA, en plus de l'avancement des actions, notamment en 'cosuiv N+1' ; ouvre sur la maîtrise de l'escalation (cf autorité subsidiaire)
Action +/- commune	Formaliser un macro-processus intégrant les 3 autres, pour faciliter collaboration intra (doit rester lisible et révisable) : celui de la création de valeur par les relations de sous-traitance : valeur souhaitée (discussions strat/PI) > valeur négociée (avec ST) > valeur attendue > valeur produite (performance) > valeur émergente > valeur souhaitée
Action +/- commune	Nécessite également de développer une modélisation de la valeur créée/détruite (contenu, taille, partage gains/pertes/risques/coûts du 'gateau' et ses modalités) pour chaque partie. Doit pouvoir être partageable sous une forme adaptée dans chacune des instances de discussion des relations de sous-traitance (intra/inter-orga, opé/strat/intermédiaire). Facilite discussions sur incitatives (surtout si possibilité de mixer barème, forfait, bonus jalons), en fonction attentes ST et Naval du moment + historique relation/claims
Reco	Centraliser la responsabilité des méthodes et processus de gestion des contradictions, de cadrage des discussions, des outils d'analyse (distribution valeur créée et risques associés) et de leur utilisation (contrôle vs enquête). S'assurer que les indicateurs cherchent à refléter l'activité et les résultats propres au travail de chaque instance ; Exemple : indicateur de productivité (taux horaire/RP), objectif de minimisation commun pour NG et ST, incite à ouvrir discussions/enquête si désaccord (cf audit TSVA conjoint avec Ponti)
Reco	Rédiger le REX de la relation NG-Ponti, sous formes de rapport, voire de représentation schématique (y intégrer notamment les épisodes STG et STMS) → facilite contre-claims et prise de connaissance dossier en intra
Action	Passer du 'contract management' au ' relation management ' : de la défense/prudence à l'égoïsme éclairé (ce qui est bon pour toi est bon pour moi) ; Expression d'un claim comme aboutissement d'une tension/conflit traité de manière défensive et non constructive → Former le personnel Naval Group impliqué dans la relation avec Ponticelli (y compris membres CoDir) à l' identification et la gestion des contradictions organisationnelles et des conflits, à l'autorité subsidiaire et au management par la discussion, au pilotage de l'action collective complexe (rôle et limites indicateurs)
Reco	Claims : en plus de la gestion défensive (contre-claims), analyser globalement causes avancées des claims, les catégoriser (par ST, RTC, RTE, acheteur, Département, Direction) et mettre en lien avec événements marquants (changement CA, mise en place 2PI, etc) pour faire émerger pistes d'amélioration au niveau intra (organisationnel) ou inter (relationnel) → gestion constructive

Annexe 8 : Résultats – épisodes de la relation DO-ST1 et caractéristiques en fin d'épisode

Identifiant épisode		M1	M2	P1
Période		janvier 2018 - septembre 2019	janvier - novembre 2018	juin 2018 - mars 2019
Contrats ou projets concernés par l'épisode		2 prestations chaudronnerie	1 prestation mécanique	1 projet de sous-traitance globale
Acteurs concernés		Equipes de pilotage opérationnel DO et ST associées aux contrats, direction montage	Equipes de pilotage opérationnel DO et ST associées au contrat, direction montage	Responsables projet et chefs de projet des deux firmes, comité de direction de NGC
Objet de valuation (= objet de référence + dimension valeur/performance)		Exécution contrat, apport au chantier et relation, par acteurs et décideurs	Exécution contrat, apport au chantier et relation, par acteurs et décideurs	Coûts et délais du programme de construction à court, moyen et long terme
Caractéristiques épisode	Intrigue de l'épisode	Evaluation commune : satisfaction sur dimensions projet (qualité, coût, délai, sécurité), satisfaction relationnelle. Point-clé : Le responsable des RTC s'assure de remonter informations et faire traiter problèmes opérationnels non résolubles au niveau Direction	Evaluation commune : performance technique insatisfaisante pour cause de compétences insuffisantes ; satisfaction relationnelle maintenue voire renforcée. Point-clé : les deux parties arrêtent la prestation rapidement, évitant ainsi une insatisfaction technique ou contractuelle	Estimation d'impact non réalisée. Conséquences : les détracteurs ne peuvent pas s'appuyer sur les estimations à court terme pour freiner le projet, les promoteurs et acteurs du projet avancent sans rendre ou demander de compte sur la base d'estimations chiffrées. Point-clé : manque d'outils d'évaluation du projet sert intérêts politiques au détriment de l'avancement du projet
	Enquêtes de valuation exploratoires	Menées à terme	Menées à terme	Non réalisées
Caractéristiques relation	Composition relation au début épisode	2 prestations chaudronnerie + 1 prestation mécanique dans la même direction de production	idem M1	idem M1 + projet STG
	Comportement perçu	Coopération intra et inter-orga	Coopération intra et inter-orga	Coalitions intra-orga, coopération inter-orga
	Niveau de confiance, engagement et normes relationnelles inter-firmes	Moyen	Moyen	Moyen
	Niveau d'interdépendance	Faible	Faible	Faible
	Gouvernance	Contractuelle et relationnelle	Contractuelle et relationnelle	Contractuelle et relationnelle
	Etat de la relation en fin d'épisode	Transitionnel	Transitionnel	Transitionnel

	Identifiant épisode	C1	P2	C2
Caractéristiques épisode	Période	octobre 2018 - juin 2019	avril - septembre 2019	juin 2019 - juin 2020
	Contrats ou projets concernés par l'épisode	1 prestation-test chaudronnerie	1 projet de sous-traitance globale	1 projet de sous-traitance multi-spécialités
	Acteurs concernés	Equipes de pilotage opérationnel DO et ST associées au contrat, direction coque et structure	directions et équipes projet STG de NGC et ST1	direction coque et structure NGC, direction commerciale ST1, équipes projet NGC et ST1
	Objet de valuation (= objet de référence + dimension valeur/performance)	Temps de montée en compétence technique du ST, coût prestation/contrat	Délais de construction et modalités contractualisation sous-traitance en cours et à venir	Respect engagements pris par l'autre partie pour assurer exécution contrats en cours
	Intrigue de l'épisode	Montée en compétence jugée satisfaisante par équipes ST1 et équipe de pilotage opérationnel NGC, mais pas par hiérarchie NGC. Hiérarchie NGC demande pourtant plus d'ETP qualifié et ne comprend pas que ST1 n'arrive pas à satisfaire la demande. Point-clé : écarts d'évaluation intra-orga peu prises en compte.	Incertitude durable sur devenir activités en contrat de sous-traitance classique et sur avancement chantier. Point-clé : manque de communication intra-orga NGC entre équipe projet STG et directions de production, renforcée par manque de communication entre équipe projet et comité de direction NGC.	Bonne compréhension des problèmes liés à l'exécution des contrats chaudronnerie, mais difficultés de chaque partie à tenir engagement nécessaire détermine confiance a priori nécessaire à contractualisation du projet STMS. Point-clé : non alignement d'orientation stratégique entre directions de production NGC peu mis en discussion en intra-NGC
	Enquêtes de valuation exploratoires	Stoppées pour revenir à des enquêtes de contrôle	Empêchées par manque d'information	Menées à terme sur projet STMS, stoppées avant test de solution sur prestations classiques
Caractéristiques relation	Composition relation au début épisode	idem P1 + prestation-test	3 prestations chaudronnerie + projet STG	idem S1
	Comportement perçu	Baisse coopération inter-orga, faible coopération intra-orga	Faible coopération intra et inter-orga	Coopération inter-orga, faible coopération intra-orga
	Niveau de confiance, engagement et normes relationnelles inter-firmes	Faible-moyen	Faible	Moyen
	Niveau d'interdépendance	Faible-moyen	Faible	Faible
	Gouvernance	Contractuelle et relationnelle	Relationnelle	Relationnelle (STMS) / Contractuelle (STI)
	Etat de la relation en fin d'épisode	Transitionnel	Transactionnel	Transitionnel (STMS) / Endommagé (STI)

	Identifiant épisode	M3	M4
	Période	octobre 2019 - mars 2020	juin 2020 - juin 2021
	Contrats ou projets concernés par l'épisode	2 prestations chaudronnerie	3 prestations chaudronnerie
Caractéristiques épisode	Acteurs concernés	Direction montage NGC, équipes de pilotage opérationnel NGC associées aux contrats en cours, direction commerciale ST1	équipes de pilotage opérationnel DO et ST associées aux contrats, hiérarchies afférentes
	Objet de valuation (= objet de référence + dimension valeur/performance)	Barème contractuel de production (montant par repère de production, indexé sur temps-homme jugé nécessaire), coûts et délais programme de construction à court terme	Extension périmètre activités déléguées, confiance de chaque partie constituant la relation dans l'engagement de l'autre
	Intrigue de l'épisode	Refus par direction NGC de revaloriser barème contractuel pour prochains contrats malgré retours équipes de pilotage opérationnel NGC. Point-clé : barèmes contractuels théoriques estimés par direction projet entrent dans calcul estimation coût projet total	ST1 sélectionné par NGC comme un des deux ST candidats à un élargissement concerté et progressif du périmètre d'activités non techniques. ST1 refuse de participer, l'autre candidat accepte. Point-clé : dispositif de pilotage mis en place permet de développer et maintenir coopération intra-orga et inter-orga nécessaire à des projets d'évolution de la relation ; mais expérience passée jugée insatisfaisante réduit les effets.
	Enquêtes de valuation exploratoires	Stoppées pour revenir à des enquêtes de contrôle	Ralenties par manque confiance acteurs ST concernés dans capacités DO à mettre en œuvre solutions
	Composition relation au début épisode	3 prestations chaudronnerie	3 prestations chaudronnerie
Caractéristiques relation	Comportement perçu	Faible coopération intra et inter-orga	Moyenne coopération intra et inter-orga
	Niveau de confiance, engagement et normes relationnelles inter-firmes	Faible	Faible
	Niveau d'interdépendance	Faible	Faible
	Gouvernance	Contractuelle	Contractuelle
	Etat de la relation en fin d'épisode	Endommagé	Transactionnel

Annexe 9 : Résultats – exemple de codage : cosuiv DO-ST1 de mars 2020

Retranscription des échanges lors de la réunion	Interprétation
<p><u>Les cosuiv en pratique : l'illustration d'un cosuiv DO-ST1 de mars 2020</u></p> <p>Temps 1 : Commentaires du RIDA</p> <p><i>[Affichage du tableau RIDA sur écran de vidéo-projection, ambiance décontractée]</i></p> <p>Pas d'évolution par rapport au précédent cosuiv car le RTC n'était pas là.</p> <p>Analyse barème : en cours → nouvelle action = réponse de ST1 au courrier DO sur la non-revalorisation du barème sur proposition ST1, mais réévaluation sur une autre prestation</p> <p>Rattrapage retard facturation depuis juillet → pas de blocage côté ST1</p> <p>Comparaison travaux supplémentaires entre le réel et le prévisionnel par unité d'opération → possible pour cosuiv de mai, pas avant</p> <p><i>[Le RTC anime l'étape 1 et complète le tableau des actions en direct]</i></p> <p>Temps 2 : Présentation de l'ordre du jour de la réunion</p> <p><i>[Le RTC passe le câble du vidéoprojecteur au chargé d'affaires]</i></p> <p>Le chargé d'affaires passe en revue la liste des items à l'ordre du jour, construite à partir de la trame de présentation des cosuiv fournie par DO. Le premier item est lié à la présentation du tableau de bord du suivi de performance du contrat pour le mois de février 2020.</p> <p>Temps 3 : Présentation du tableau de bord</p> <p><i>[Le chargé d'affaires passe le câble au RTC, qui reprend la main sur la présentation du tableau de bord]</i></p> <p>Pas de désaccord majeur :</p>	<p>L'ambiance permet d'aborder tous les sujets, y compris difficiles ; l'équipe est stable depuis plusieurs mois, a créé ses propres normes relationnelles tout en respectant les règles et procédures de DO.</p> <p>Symbolique importante du passage du câble : chaque équipe assume ses responsabilités sur son périmètre.</p> <p>Renforce la symbolique du câble</p>

<ul style="list-style-type: none"> - Le chargé d'affaires souligne qu'il y a deux fiches d'écart contractuelles de trop par rapport aux six mentionnées, car elles datent du mois de mars et non du mois de février ; - Tous sont d'accord sur le fait qu'il reste trop de repères de production (RP) à réaliser par rapport aux délais de réalisation des jalons de construction. Cela implique de revoir rapidement ces éléments avec le service de planification. - Le chef de chantier et le chargé d'affaires expriment leur satisfaction : ils considèrent que le RTE de DO et leurs chefs de secteur (intermédiaires entre les opérateurs et le chef de chantier) se coordonnent mieux. Ils sont passés de points hebdomadaires à des points quasi quotidiens sur la revue des travaux supplémentaires et des aléas, et de la recherche des causes de blocage. Cela a par exemple permis de repérer rapidement que le service industrialisation se trompait sur les codes couleur de peinture sur les gammes à réaliser. <p>Temps 4 : Présentation des éléments de performance renseignés par ST1</p> <p><i>[Passage du câble au chargé d'affaires]</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Bilan SSTE : rien à signaler. - Bilan qualité : la démarche « LEAN » appliquée aux fiches d'écart contractuel permet de générer un gain réel sur l'organisation des chefs d'équipe. - Planning : RP réalisés vs RP totaux par jalon. Cette visualisation ne fait pas ressortir de problème. - Plan de charge : réalisation de 42 RP/semaine 	<p>Le mandataire (équipe ST1) n'a pas réussi à résoudre un problème à son niveau, malgré plusieurs tentatives seul ou avec l'aide du mandant (équipe DO). Le mandant a réalisé que l'activité déléguée au mandataire nécessite d'être révisée, mais doit escalader le sujet car ne peut pas le traiter à son niveau.</p> <p>Demande du mandataire ST1 vers le mandant DO</p> <ul style="list-style-type: none"> -> ajustements mutuels et diagnostic plus rapide de problèmes -> satisfaction mutuelle -> renfort confiance du mandataire dans la capacité du mandant à réaliser les demandes en lien avec la réalisation de son propre mandat.
---	---

<p>alors que la capacité théorique du personnel mobilisé par ST1 est de 75RP/semaine. Les principales causes de sous-emploi du personnel avancées par ST1 sont la livraison de palettes incomplètes par le département logistique de DO, et le délai de renvoi des cintrages de tuyau refusés par ST1 pour défaut de conformité (15 jours minimum après refus).</p> <p>- Analyse financière de production mensuelle : [alpha]h/RP (travaux supplémentaires et aléas déduits), ce qui correspond à une perte d'environ [X]h sur le mois pour ST1. Le chargé d'affaires rappelle que le ratio moyen réel à date sur le contrat est à [beta]h/RP alors que la prestation a été vendue pour un ratio moyen prévisionnel de [gamma]h/RP. Cependant, la tendance pour la fin du contrat est à la poursuite de la hausse, compte tenu de l'augmentation des difficultés d'accès aux zones de travail en fin de chantier.</p> <p>Aparté du chargé d'affaires : ce dernier a proposé un coefficient de complexité pour réévaluer le barème forfaitaire dans le cadre des négociations contractuelles du prochain bâtiment, mais cette proposition a été refusée quelques jours avant le cosuiv par les acteurs DO en charge du processus achat lié à la politique industrielle. Le RTC explique que le refus est basé sur la limitation du budget alloué par la direction programme pour la sous-traitance, même après réévaluation du budget initial en début de programme. Le chargé d'affaires répond qu'il comprend, mais que cette question de réévaluation insuffisante du budget par rapport aux retours réels de ratio de productivité ne résout pas</p>	<p>Le mandataire ST1 doit justifier l'écart entre sa capacité de production et la capacité réelle, et mobilise des causes internes à DO. Le mandant DO accepte les causes, car les vérifiées par ses propres moyens en amont du cosuiv.</p> <p>Enquête de valuation procédurale qui amène à passer en mode exploratoire, car il n'existe pas de réponse préalable au problème de taux de production identifié. Ce mode exploratoire a déjà été lancé lors d'un précédent cosuiv, mais l'enquête a été arrêtée avant résolution : le sujet a été intégré au processus de négociations contractuelles, mais n'a pas abouti à une réponse satisfaisante pour le mandant et le mandataire présents au cosuiv, cf interprétation suivante.</p> <p>Le sujet des négociations est important pour le mandat et le mandataire présents, mais le mandant n'a pas la capacité d'agir sur le point soulevé. Cet échange montre néanmoins que</p>
---	--

<p>son problème.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Facturation mensuelle : non communiquée à date pour le mois de février - Pilotage, performance et progrès : <ul style="list-style-type: none"> o Pilotage : l'investissement dans un « lean man » par ST1 aboutit à l'optimisation des outils de pilotage et du suivi de prestation. Le chargé d'affaires demande explicitement au RTE s'il est satisfait de la conséquence de ces modifications sur la partie technique de la prestation. Ce dernier acquiesce. o Progrès : ST1 est en train d'étudier la possibilité d'être plus transparent sur leurs modifications d'organisation, d'outils et de management. 	<p>le sujet a été traité à son niveau, sous forme de remontée à son propre mandant (manager), et de redescende de l'information obtenue auprès de son mandataire ST1.</p> <p>Demande d'évaluation du mandant par le mandataire, lorsque ce dernier ne la formule pas formellement.</p>
<p>Temps 5 : Présentation de la météo renseignée par DO et ST1</p>	
<p><i>[Passage du câble VGA au RTC]</i></p> <p>Présentation de l'outil météo présentant le niveau de satisfaction de chaque partie sur des items répartis en cinq catégories : SSTE, qualité, charge, délais, et contractuel. Les niveaux de satisfaction, même si certains sont faibles, ne génèrent pas de désaccord : ils reflètent une appréciation commune de la prestation.</p>	<p>Exemple d'enquête de valuation procédurale, ne nécessitant pas de passer à un mode exploratoire</p>
<p>Temps 6 : Points divers, non couverts par la trame de présentation</p>	
<p>Le RTE remarque à l'intention du chef de chantier : « il y a des bons soudeurs ». Le chef de chantier lui répond : « merci pour eux, mais faut pas leur dire, on peut toujours s'améliorer ».</p>	
<p>Le chef de chantier indique qu'il va devoir réviser le taux de supervision de ses chefs d'équipe, car</p>	<p>Exemple d'ajustements entre moyens du mandataire et</p>

<p>l'augmentation du nombre de fichiers à compléter leur laisse de moins en moins de temps de pilotage d'activité et d'accompagnement de nouveaux arrivants. En effet, les chefs d'équipe sont « obligés de suivre le personnel à la culotte, car les opérateurs jeunes n'en n'ont rien à faire de bien bosser ». Le chargé d'affaires précise à l'équipe de pilotage DO que cet élément est pris en compte dans les négociations en cours pour les contrats du bâtiment suivant, avec une proposition de ST1 de rajouter un chef d'équipe non-encadrant, pour gérer les fichiers de suivi.</p>	<p>pratique de valuation : lors d'une pratique de valuation, il ressort que les mesures d'activités et de résultats doivent être renforcées. A la pratique de valuation suivante, le mandataire fait état d'une augmentation des moyens alloués aux mesures, ce qui impacte les moyens alloués à la réalisation du mandat confié. Le mandataire ne remet pas en question les modifications apportées au système de mesure et d'analyse, mais demande à réviser les moyens alloués.</p>
<p>Temps 7 : Revue du RIDA</p> <p>Le RIDA a été mis à jour au fur et à mesure de la réunion, ce qui ne génère pas de commentaires complémentaires.</p> <p>La réunion prend fin.</p>	<p>RIDA pour Relevé d'Informations, de Décisions et d'Actions. Ce document est essentiel pour assurer la continuité entre deux instances d'une même pratique de valuation (cf Temps 1 du cosuiv), et pour suivre la circulation d'une enquête à d'autres niveaux d'autorité (lorsque cela est nécessaire).</p>

Titre : Piloter les relations de sous-traitance pour générer de la valeur dans une logique partenariale

Mots clés : relations inter-organisationnelles (RIO), dispositif de pilotage, théorie de la valuation, autorité subsidiaire, théorie de l'agence

Résumé : Cette thèse interroge le management des supply chains. Dans ce cadre, elle se focalise sur les conditions d'établissement et de maintien d'une relation collaborative entre un donneur d'ordres et un sous-traitant. L'enjeu est d'autant plus important pour les industries à hauts risques, traversées par une tension majeure entre fiabilité et efficacité. Nous nous intéressons pour cela aux processus et aux pratiques de pilotage de la relation, qui peuvent affecter la valeur produite pour le donneur d'ordres et pour le sous-traitant. À partir de la théorie de la valuation, nous développons alors un cadre conceptuel, combinant la théorie de l'agence avec la théorie pragmatiste de la valuation.

Nous mobilisons une recherche-intervention d'inspiration ethnographique auprès d'un constructeur naval. Au plus près des acteurs et de leurs activités, elle est composée de plusieurs cycles d'observation d'activité concrète, d'entretiens, d'étude de documents, de restitutions et de conception de recommandations applicables.

Nos résultats montrent que faire évoluer une relation de sous-traitance dans une logique partenariale nécessite de transformer l'organisation et le dispositif de pilotage du donneur d'ordres. Plus spécifiquement, l'attention des managers doit être focalisée sur l'équipement, l'animation et la connexion des pratiques de valuation des relations d'agence constituant la relation : ces pratiques génèrent des enquêtes, dont la résolution affecte directement la formation de valeur. Une telle démarche revient à faciliter l'articulation entre pilotage stratégique et pilotage opérationnel des relations d'affaires, et repose sur la mobilisation d'une posture d'autorité subsidiaire.

La thèse permet de mettre en discussion les cadres théoriques de la théorie de l'agence, de la formation de valeur des RIO, ou encore des espaces de discussion du travail. Pour développer un tel pilotage des relations d'affaires, nous proposons un ensemble de recommandations concrètes, sous forme d'une ingénierie des pratiques de valuation des mandats.

Title: Managing subcontractor relationships to generate value in a partnership logic

Keywords: interorganizational relationships (IOR), management system, valuation theory, subsidiarity principle, agency theory

Abstract: This thesis questions the management of supply chains. Within this context, it focuses on the requirements for setting up and sustaining a collaborative subcontractor relationship. The issue is even more crucial for high hazard industries, marked by a major tension between reliability and efficiency. We focus on the relationship's control processes and practices, which can impact value for both parties. To do so, we develop a conceptual framework, combining agency theory and pragmatist valuation theory.

We mobilize an ethnographically inspired intervention research to study actors of a shipbuilder and their practical activities. It comprises several cycles of observation, interviews, document study, feedback meetings, and design of applicable recommendations.

Our results show that evolving a subcontractor relationship into a partnership involves transforming the contractor's organization and management system. Specifically, managers should focus on the equipment, the conduct, and the connection of the relationship's agency relationships' valuation practices: these practices generate inquiries, which resolution impacts value formation. Such an approach amounts to enabling articulation between strategic and operational management of business relationships, and hinges on use of a subsidiary authority.

The thesis questions agency theory, IOR value formation, as well as word debate places' theoretical frameworks. To develop such a business relationship management, we offer a guide to engineer relevant agency relationships' valuation practices.