

***DU BINAIRE AU TERNAIRE OU COMMENT EMERGE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE  
AU SEIN DES RELATIONS DE TRAVAIL DANS L'ENTREPRISE DE SERVICE***

---

**Corinne DUMAS**

Doctorante en Sciences de l'information et de la communication  
Laboratoire LePont  
Université de Toulon-Var ★ BP 132 ★ F-83957 La Garde Cedex

[corinne.dumas@laposte.net](mailto:corinne.dumas@laposte.net), +33 4 94 14 25 75

---

**Résumé :** La collaboration entre les différentes fonctions de l'entreprise n'est pas un fait naturel. L'entreprise détermine en partie la coopération entre les individus, mais elle se réduit souvent à l'organisation de la coordination des actions en interne. Elle ne prévoit pas en amont un projet d'actions communes prenant en considération les espaces intersubjectifs de communication, la mobilisation effective des compétences tournées vers le service et incluant la participation du client. La collaboration existe mais de manière informelle : ce sont les prémisses d'une intelligence collective qui reste à formaliser et à pérenniser.

**Mots clés :** intelligence collective, collaboration, compétences, ordre, complexité, service.

**Summary :** The collaboration between different posts is not natural. The firm determine a part of cooperation between persons, but it's often reduced to internal coordination. At the start, a common actions plan including inter-subjective communication spaces, effective mobilization of service abilities or costumer's participation has not been anticipated by the firm. The collaboration is not formalized : collective intelligence emerges, but it must be recognized and perpetuated.

**Keywords :** collective intelligence, collaboration, abilities, order, complexity, service.

## INTRODUCTION

La mètis des grecs faisait référence à l'intelligence expérimentielle des situations et des hommes capables de se diriger dans « *l'a-peu-près, le différent, le changement* » (Vernant, 1988). Cette orientation particulière nécessitait un « *savoir pratique* » qui était acquis par tâtonnement. Dans l'entreprise comme dans tout ce qui contient du vivant, se donnent à voir des éléments « simplifiés » par l'esprit humain qui a pris l'habitude d'occulter l'épaisseur de ce qui constitue une réalité complexe remettant en question la pensée « réflexe ».

La recherche que nous menons auprès de la force de vente, se réalise dans une entreprise de service<sup>1</sup> qui n'échappe pas aux mouvances de ses différents environnements<sup>2</sup> et qui « obligent » les acteurs participant à la prestation de service à plus de rapprochement. Ce dernier est révélateur d'échanges qui annoncent une forme de projet collectif destiné au perfectionnement du service. Celui-ci prend également place dans un contexte interne où l'application des règles domine, venant à la fois structurer les actions tout en les prédéterminant. L'objectif de cet article consiste à montrer que l'émergence d'une intelligence collective vient remettre en question l'organisation du travail des vendeurs<sup>3</sup> telle qu'elle a été prévue par l'entreprise, mais également le contenu de leur fonction qui se construit au gré des aléas dans la confrontation des compétences rendue possible grâce à la dimension collaborative développée par les différents acteurs.

## 1- LES FIGURES DU BINAIRE OU LA DIALECTIQUE DES CONTRADICTIONS

### 1.1- La fiche de fonction : l'ordre qui interroge la norme

L'entreprise représente une permanence à travers l'élaboration d'un cadre d'activité prescrit qui tend à déterminer les actions des commerciaux mais qui est aussi un référent commun pour la chaîne commerciale.

---

<sup>1</sup> Au sein de cette entreprise demeure une relative tradition administrative. Une stratégie mettant le client « au cœur des préoccupations » de l'entreprise est assez récent. Elle propose une offre de produits et de services destinée aux particuliers et aux entreprises.

<sup>2</sup> Interne et externe.

<sup>3</sup> Notre recherche s'effectue auprès des vendeurs proposant l'offre auprès des clients entreprises.

La fiche de fonction est un standard que l'on lit scrupuleusement lorsque l'on arrive sur un poste. Les agents se l'approprient un moment pour mieux s'en distancier quand « l'ampleur du poste » est prise, c'est-à-dire lorsqu'ils se sont rendus compte du réel contenu de l'activité. La fiche de fonction ne devient alors plus qu'une « armature » d'activité, voire quelques fois, un objet dont le contenu immobile diffère en plusieurs points d'une activité toujours en actualisation, mais elle reste cependant un repère<sup>4</sup> (Alter, 2001). Ceci sous-entend que l'ordre auquel elle renvoie n'est qu'apparent, même s'il permet aux individus de se placer dans une structure de pouvoir et de hiérarchie.

S'il est couramment admis que la réalité du travail sort souvent du cadre établi, il n'est pas rare que les vendeurs rappellent ce qu'il contient, notamment en cas de conflit entre commerciaux lorsqu'il s'agit, par exemple, d'attribuer un client sortant des normes prescrites dans le portefeuille d'un autre collègue. Ce « rappel à l'ordre » montre à quel point les individus sont attachés à un écrit qui semble prévaloir sur le discours oral et que l'on brandit pour se défendre en rappelant la norme nationale. C'est l'occasion pour les vendeurs de rappeler indirectement l'existence d'un système de déviance. Ce dernier se divise en différentes catégories (gestion des conflits dans l'équipe, accélération de réponse pour les clients...) contenant elles-mêmes des « solutions locales » afin de pallier les problèmes quotidiens et contingents. Comme le dit Reynaud (1989) « *ce qui définit la règle, ce qui prouve sa réalité, c'est bien la contrainte qu'elle exerce sur l'individu. C'est que l'infraction éventuelle, l'écart par rapport à la règle, suscite une sanction* ». Or, à travers les revendications des vendeurs, c'est la non application de la règle qui est rappelée et à travers elle le manque de sanction en cas d'écart. Cela remet en cause l'effectivité de la règle car c'est « *l'inexistence de la règle ou sa mauvaise application (les entorses sont nombreuses et non sanctionnées) qui déclenche une crise de légitimité de la règle et non l'inverse* » (Amadieu, 1993).

En outre, la référence au contenu formel renvoie à l'écrit, à ce qui reste, tandis que les actes peuvent s'en éloigner : pour la fiche de fonction, le contenu est suffisamment imprécis pour que l'on s'en écarte dans l'action, mais il semble que la référence à l'ordre est tout aussi importante pour les agents. L'espace interne évoque l'ordre réglementaire qui « sort sa face » en cas de méprise (une sorte de sentence, relative toutefois), tandis que l'espace

---

<sup>4</sup> Repère au sens où l'entend Norbert Alter c'est-à-dire une référence à l'ordre dont les individus ont besoin pour accéder à l'identité, à l'appartenance sociale.

externe qui est, de fait, rempli d'incertitudes, reste ouvert, laisse plus de place à la liberté. La référence au flou arrange les agents lorsqu'elle se situe dans l'univers de l'oral et plus amplement dans celui des relations, alors qu'elle les dérange lorsqu'il s'agit d'un oral informel qui prend le dessus sur l'écrit dans des situations dans lesquelles ils sont impliqués. Dans ce cas, la revendication du respect de la règle obéit aussi à un calcul d'intérêt de la part des acteurs.

## 1.2- La prescription de la coopération

Lorsque la force de vente a été officiellement créée en 1992, une de ses missions stratégiques comprenait implicitement un rôle de communication auprès de la production. Elle devait en quelque sorte faire entrer le client « entreprise » dans la culture de la production. Si cette demande apparaît nulle part de manière écrite, il est possible de la décoder à travers la fiche de fonction des vendeurs. Cela passe notamment par la « vérification » d'une partie de l'activité des agents de production par les vendeurs, action qui rentre pour eux dans le cadre du suivi de la prestation à mettre en œuvre.

Ainsi, au sein de cette fiche, il est évoqué le style de « liaisons » à tenir avec la production. Il est demandé de « vérifier la prestation vendue ou à vendre, de transmettre les informations nécessaires », « de gérer les éventuelles incidences ou de veiller à l'exécution des contrats ». Au-delà de la prescription d'une coopération inter-fonctionnelle, il ressort une prédiction de problèmes divers à résoudre pour la force de vente, et ce à travers un contrôle du travail de la production ou d'une anticipation des problèmes. Dans ce sens, la coopération est déterminée par l'entreprise et il s'agit davantage d'une amélioration de la coordination ou de l'ajustement mutuel. En effet, dans ce cadre elle ne constitue pas ce que Zarifian (1996) appelle la « *version forte* » de la coopération et qui prévoit la construction d'un espace « *d'intersubjectivité et de compréhension réciproque* ». La coopération n'est donc pas innée entre les individus mais elle est le fruit d'une construction sociale toujours fragile qui se joue dans la négociation et le marchandage (Amadiou, 1993).

Le clivage entre production et commerciaux est d'autant plus prégnant qu'il se bâtit sur un a priori ou une rumeur persistante qui consiste à rester focalisé sur ce qui fait les différences, donc sur ce qui éloigne, plutôt que de se pencher sur ce qui pourrait rapprocher (par exemple, la formalisation des actions en commun pour la prestation). Faire le premier pas vers une compréhension des contraintes mutuelles, donc du respect des différences semble ne pas faire l'unanimité dans l'action. Cultiver un

état d'esprit allant dans le respect des différences semble pourtant un préalable au travail de collaboration. Comme le souligne Kervern (1993), « *Cette relation est vécue comme une dialectique délicate entre lutte et coopération. La relation peut être perturbée par des perceptions faussées, par des décalages. Car l'image que A se fait de B et l'image que B se fait de A sont différentes de la réalité de A et de B. La fragilité et les mirages inhérents à ce jeu d'images provoquent l'instauration de la ruse, la rupture des relations, ainsi que les négociations pour aboutir un compromis* ».

## 1.3- Un management classificateur

La qualité des relations entre commerciaux et agents de la production a des répercussions sur la qualité de la prestation elle-même. A ce niveau, les commerciaux sont pris au sein de contradictions révélant le cloisonnement des directions et l'image que la hiérarchie peut parfois avoir d'eux. En effet, cette dernière leur demande de ne pas s'enquérir de la faisabilité de la prestation en interne, car pour elle, ce serait se soumettre au bon vouloir de la production qui pourrait répondre par un refus. Il nous semble que, sous cet angle, la prestation est appréhendée de manière morcelée, chaque partie se cantonnant à ses propres actions spécifiques dans le temps et dans l'espace comme s'il était impossible (par manque de volonté, d'organisation ?) de prendre en considération l'existence d'un lien entre les actions individuelles et collectives mises en œuvre dans l'élaboration du service. Le vendeur se retrouve dans une situation où il doit vendre en faisant abstraction de la suite donnée, puisqu'on lui dit aussi que le SAV, ce n'est pas son affaire. Il semble alors difficile aux commerciaux de pouvoir donner un sens au suivi client dans sa globalité.

## 1.4- Un dialogue de sourds

Les actes de management, dans le discours comme dans les gestes restent concentrés sur l'atteinte des objectifs et du chiffre d'affaires. Cette situation tend à faire oublier que la prestation de service n'est pas le fait de la seule force de vente et que cette dernière se positionne entre deux systèmes complexes que sont l'organisation et le client. Cette polarisation sur le chiffre occulte le fait que la vente n'est pas en tête du processus de la prestation de service, mais qu'au contraire, c'est l'action de rapprochement des acteurs par le commercial ainsi que l'ensemble des éléments relevant de la relation de service (accueil, écoute, disponibilité, réactivité...) qui permettent d'abord de procéder à un diagnostic pertinent et ensuite de réaliser une vente effective (jugée satisfaisante par le client).

La domination de l'activité à court terme a des répercussions dans les actions commerciales,

particulièrement au niveau de la construction du service avec la production. La rapidité limite les ajustements entre les agents dans la mesure où l'espace de discussion entre les acteurs est réduit. Ceci a pour conséquence la montée d'une incompréhension entre les individus, faute d'un dialogue qui pourrait permettre un échange sur les contraintes ponctuelles de chaque partie et à partir desquelles il serait possible de construire au mieux le service.

## **2- L'OUBLI ET L'ECOUTE : LES PREALABLES AU TERNAIRE**

### **2.1- Savoir concilier les contraintes**

Pour les commerciaux, la conciliation des contraintes passe par l'oubli momentané des injonctions hiérarchiques qui leur parasitent l'écoute. Dans ce cas, ils commencent par écouter le client avant d'écouter la hiérarchie. Ils l'auront peut être écoutée dans les faits avant, mais ils ne s'en « souviendront » qu'après. Il s'agit donc d'un travail d'occultation en même temps qu'un travail de présence active chez le client. La compréhension de ce que disent les clients passe par cet oubli. Cette suspension dans l'espace et le temps permet une écoute introspective tout aussi nécessaire que l'écoute de l'environnement (interne et externe). Cette double écoute va permettre de faire émerger les éléments indispensables à la prise de décision. Elle participe donc au processus de création et en est même l'instigatrice. Comme le dit Lévy (1995), « *en situation de mouvance, les langues officielles ou les grilles figées n'aboutissent qu'aux brouillages, aux occultations et aux désorientations* ». En effet, la partie formelle de l'activité commerciale qui est prescrite et qui prévoit des règles qui sont nécessaires pour donner des repères et permettre diverses formes de régulations, peuvent engendrer une rigidité qui ne correspond plus à la réalité du travail construite par les individus, même si elle les imprègne en partie. La prégnance des contradictions dans le discours et dans les actes hiérarchiques finit par désorienter les individus qui ne peuvent alors s'en remettre qu'à eux-mêmes pour faire la part des choses et décider. Le problème est que cette situation est le plus souvent vécue de manière individuelle alors que l'écoute, comme nous l'avons vu, renvoie aussi à la participation d'autrui. Elle donne une possibilité d'expression du collectif dans des espaces qui ne sont jamais figés dans leur forme et où il est alors possible de bâtir un projet en commun en ayant une finalité commune d'actions. C'est ce que représente le ternaire ou le tiers, qui consent une organisation dénuée de clivages, des espaces intermédiaires toujours possibles, une autre façon de vivre le lien social.

Pour les commerciaux, l'objectif est donc de faire le tri dans ce qui est demandé en interne. Cette action passe par la compréhension de ce qui est impératif pour la hiérarchie, c'est-à-dire ce à quoi elle ne peut elle-même déroger quant à ses propres objectifs. Il s'agit ensuite de voir si la demande ne sera pas un « danger » pour le client. Le but est d'arriver à articuler le mieux possible la logique interne à la demande du client. Cela signifie aussi que certaines demandes ne seront pas honorées. En cela, les commerciaux ne sont pas contrôlables puisque cette action découle de leur propre initiative. En même temps, elle va à l'encontre de la prescription, elle sort de la normalité et peut donc être considérée comme une attitude déviante ajoutant un peu plus d'incertitude. Ce « choix » de sortir de ce qui est demandé n'est pas réalisé dans un but négatif ou de désobéissance, mais pour maintenir l'état de la relation avec le client et pour la pérenniser. Il a un effet régulateur anticipatif. Cela tend à montrer que les commerciaux peuvent avoir une approche multiple du risque et qu'il est possible de le gérer, à condition de connaître tout autant le client que la logique de sa propre hiérarchie et les contraintes de la production. A ce propos, la connaissance des contraintes internes permet d'envisager la relation avec la production. Prendre en considération les contraintes des autres signifie créer « un espace client interne », trouver une zone de jonction entre les divergences, oublier le grade, faire fi des a priori, être finalement dans le registre du client total.

### **3.2- Unifier les protagonistes**

On se sent « grands comptes »<sup>5</sup> quand on a vendu un projet qui va faciliter la vie des clients, lorsqu'en amont il y a eu unicité de l'action entre le client et l'entreprise. La vente d'un projet aux clients pousse le commercial à apprendre au client comment communiquer sur les produits et services que contient le projet. C'est ce qu'il se passe, par exemple, lorsque le vendeur a affaire à un responsable de l'entreprise non signataire du contrat qui va devoir, à la suite du vendeur, vendre le projet en interne. Le commercial se retrouve donc dans une situation où il doit d'une part, connaître les besoins et d'autre part, les ambitions du client (de son interlocuteur et de l'entreprise). Il se projette avec lui, cette situation permettant aux protagonistes d'inventer en commun un « pack services » qui englobe toutes les phases du projet. Cet échange ne peut être performant que si le commercial sait, entre autres, faire les liens entre les produits et services de l'offre, c'est-à-dire réaliser un travail d'association, de synthèse, dans lequel la communication que le client devra faire en

<sup>5</sup> Partie des vendeurs qui ont dans leur portefeuille les clients les plus importants en termes de chiffre d'affaires.

interne sera prévue. Il est également indispensable qu'il ait anticipé sa faisabilité en interne.

### **3- LA DIMENSION COMPLEXE DES COMPETENCES INDIVIDUELLES : VERS L'INTELLIGENCE SITUATIONNELLE**

#### **3.1- Première compétence individuelle : la compétence de systèmes**

Les compétences de service sont tournées vers le concept de globalité. Il s'agit pour le vendeur, d'être avant tout capable de se resituer activement dans une chaîne d'activités « orientées client » dont les conditions doivent être fournies par l'entreprise. Cela signifie aussi avoir la capacité d'être un relais d'information entre toutes les entités et ce, de manière suivie (au niveau du client comme de la production). C'est donc l'aptitude à situer son intervention dans un ensemble qui devient nécessaire, plutôt que de se cantonner seulement dans les compétences techniques ou les compétences commerciales. La compétence réside alors dans la compréhension de tout ce qui fait la complexité du métier, c'est-à-dire dans la capacité à en parler et à se le représenter.

La succession d'expériences n'est pas suffisante pour rendre un individu compétent pas plus que ne l'est le seul apprentissage de méthodes ou de « recettes » ne donnant pas à l'individu les moyens de leur usage à bon escient. Ce que nous voulons dire, c'est que les situations empreintes d'aléas amènent les personnes à gérer et à développer, seules, une partie de la compétence. Ce développement personnel et intériorisé ne trouve son aboutissement que lorsqu'il fait appel aux autres pour le mettre en action. Ce passage est d'autant plus essentiel qu'il permet de pouvoir juger les effets de la compétence individuelle.

#### **3.2- La fragilité de la compétence relationnelle**

Le relationnel renvoie à la qualité d'une relation que les vendeurs savent maintenir pour accélérer le processus de vente notamment en interne, mais aussi à la cohésion de liens entre entités. C'est en ce sens que ce qu'ils nomment le relationnel devient la pièce maîtresse du métier. Sans cette cohésion qui passe par un échange régulier d'informations entre les acteurs, la prestation de service connaîtra des difficultés qui pourront venir remettre en question la fidélisation du client.

Lorsque les vendeurs expriment l'importance du relationnel, ils évoquent leur compétence en communication (mobiliser et coordonner un ensemble d'acteurs), mais la place du relationnel doit être relativisée. Elle n'est réellement une compétence que si elle est conditionnée par :

- une compétence technique développée (connaître l'offre et surtout savoir faire les liens entre gammes et produits et les besoins client),
- une compétence pédagogique permettant de transmettre cette compétence aux différents interlocuteurs,
- une compétence à détecter, collecter, transmettre une information qu'ils révèlent comme étant une information pertinente,
- une compétence réseau qui consiste à savoir mobiliser d'autres compétences que la sienne pour aboutir à la solution.

C'est une compétence qui englobe une dimension particulière qui est celle de la création et du maintien des conditions du faire ensemble. Cette compétence est fragile dans la mesure où actuellement, l'entreprise ne prévoit pas sa formalisation et sa capitalisation effective.

#### **3.3- L'indissociable intelligence conceptuelle et pratique**

La compétence individuelle du commercial réside dans sa capacité à comprendre la réalité opérationnelle d'une situation en sachant la prendre en charge. C'est ce que Zarifian (1996) nomme « *l'intelligence des situations événementielles* » en faisant référence au fait que l'intelligence est à la fois conceptuelle et pratique. L'activité de service mobilise des compétences individuelles qui se mettent en œuvre dans la confrontation des actes coopératifs. Comme nous l'avons dit, les situations de travail ne sont pas figées et pour pallier les événements, seule l'intervention conjuguée de différents acteurs permet d'y faire face. Il est donc de plus en plus difficile de séparer les compétences individuelles des compétences collectives notamment dans l'activité de service et encore plus pour des commerciaux dont l'activité les fait naviguer dans divers systèmes. La compétence n'est donc plus seulement l'aptitude à résoudre un problème mais elle devient la capacité à entrer dans un monde réel, constitué par un ensemble de significations. La communication n'existe alors plus seulement sous le modèle « émetteur-récepteur », mais apparaît comme la mise en forme d'un monde commun au moyen de l'action conjuguée des différents acteurs.

### **4- VERS UN « ALL MEN'S LAND » ? LES PREMISES D'UNE INTELLIGENCE COLLECTIVE**

#### **4.1- La dimension non marchande des échanges avec la production**

Pour Lévy (1995), l'intelligence collective est « *une intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à*

*une mobilisation effective des compétences (...). Le fondement et le but de l'intelligence collective sont la reconnaissance et l'enrichissement mutuel des personnes (...).*» Si nous transposons cette remarque au domaine organisationnel, elle sous-entend des échanges qui s'organisent en vue d'un projet commun mobilisant un collectif. Dans ce cas, les individus travaillent réellement ensemble dans le sens où il y a une participation commune à la définition d'un projet et à ses transformations permanentes. Il ne s'agit plus uniquement d'ajustement mutuel entre fonctions de manière ponctuelle. Pour cela, il est nécessaire que les échanges soient bâtis au-delà d'un aspect utilitariste même si ce dernier ne peut être complètement annihilé. La pérennité d'un tel système ne peut subsister sans des compétences organisationnelles qui prévoient et formalisent ses conditions de vie (repenser l'organisation du travail, développement de l'autonomie, ressources informationnelles disponibles et distribuées...).

Dans l'entreprise qui nous intéresse, quelques éléments évoquant les prémisses d'une intelligence collective émergent, mais ils restent, pour l'instant, informels. En effet, la collaboration entre vendeurs et agents de la production se bâtit en fonction du lien qui unit les deux individus et plus précisément à travers ce que Bateson appelle la communication analogique qui contient tout ce qui ne passe pas par les mots. Deux univers intersubjectifs se confrontent pour créer un troisième univers qui est celui du compromis dans lequel va pouvoir se construire le service. L'univers commun dans lequel se créent les échanges est celui de la collaboration où les individus font entrer des paramètres affectifs, empathiques, pédagogiques et communicationnels qui construisent et maintiennent la confiance (sincérité, la transmission de l'information, l'explicitation). Il ne garantit pas pour autant la satisfaction du client, mais en est la condition sine qua non.

Dans ce cadre, il s'agit donc d'échanges d'informations qui sont dictés par des relations réciproques et mutuelles, ce qui laisse sous-entendre que les relations de travail ne se construisent pas seulement sous un modèle utilitariste ou stratégique mais aussi sous celui du don au sens maussien<sup>6</sup> du terme, la confiance ne pouvant pas seulement reposer sur l'intérêt. Le contenu de l'échange comprend donc des informations qui ne sont plus uniquement instrumentales. Dans ce cadre, se déroule une confrontation de plusieurs logiques, de divers discours qui tentent d'organiser une viabilité transversale, chaque partie pouvant préserver sa personnalité au sein d'une personnalité composite

---

<sup>6</sup> En référence à l'Essai sur le don de Marcel Mauss.

issue de la dialogique<sup>7</sup> et pouvant ainsi aboutir à un arbitrage collectif.

#### **4.2- Une dialectique triangulaire latente**

Une réponse adéquate au client se manifeste quand une action collective a abouti, quand l'ensemble des acteurs est satisfait et que cela est reproductible. Elle se joue dans un faire ensemble qui parfois doit s'écarter des normes pour atteindre ce but recherché. Le processus d'échanges concourant à cette réponse est informel en grande partie, et fait ressortir des niches de création, un certain savoir-faire entre les différents protagonistes, un travail en réseau. Nous sommes, comme le disent les commerciaux, dans le domaine de la « débrouille », un mélange d'individuel et de collectif, pas seulement basé sur des liens contraints (même s'ils le sont aussi). Ce processus n'est cependant pas perceptible par l'organisation car les objectifs et l'évaluation portent sur le résultat et non pas sur la démarche. Il reste, d'un point de vue organisationnel, à l'état d'invention qui n'a pas encore trouvé les bases arrières pour basculer dans l'innovation<sup>8</sup>. Il existe quand il y a en amorce une initiative individuelle (le commercial) qui va rencontrer une autre initiative (agent de la production), toutes deux « gardant en tête » les normes d'exécution et ses limites ainsi que la demande du client<sup>9</sup>. Cela nous amène à penser que l'organisation (définition des missions, organisation du travail) ne permet pas de faire sortir de la pénombre ce système de collaboration qui se base sur l'initiative ainsi que sur des prises de décisions renvoyant au problème de la responsabilité individuelle et collective.

De plus, « la débrouille » s'analyse à divers niveaux : elle renvoie au comment de la mise en place de la prestation client, aux échanges que cette dernière suscite à travers la mobilisation du réseau et à l'information qui transite entre les protagonistes pour arriver à une entente. Elle est donc aussi un indicateur de l'état de la relation

---

<sup>7</sup> Concept emprunté à Edgar Morin indiquant la prise en considération de logiques différentes, antagoniques au sein d'un projet sans qu'il y ait l'exclusion d'une logique.

<sup>8</sup> Une invention passe à l'état d'innovation une fois qu'il y a eu appropriation collective par les usages. L'innovation est le résultat d'une action collective (Norbert Alter). Pour cela, il faut que les directions de l'organisation l'aient reconnue et admise comme nouvelle norme.

<sup>9</sup> L'intervention du client dans l'élaboration de la solution n'est pas réduite à la rencontre « physique ». Il est permanent dans les échanges en interne à travers sa demande, son discours et les représentations individuelles. C'est aussi en cela qu'il participe.

entre le vendeur et les agents de la production, cette mobilisation étant l'occasion de le vérifier. Elle fait également référence à ce que les commerciaux nomment le « bidouillage » qui est abordé lorsque nous évoquons la prestation au client et particulièrement la construction du service. Pour les commerciaux le « bidouillage » consiste à voir, en fonction d'un besoin client détecté, sous quelle forme il va être possible de répondre à ce besoin en s'appuyant sur le réseau. Dans ce cas, il ne s'agit pas d'une co-construction du service avec le client mais seulement de la recherche d'une solution en interne à la demande.

Dans la mesure où il existe un arbitrage entre différentes logiques au sein d'une finalité commune qui est d'apporter une réponse au client à laquelle celui-ci participe, les échanges observés et incontournables se construisent au sein d'un réseau. Dans ce cas, les acteurs ont su trouver suffisamment d'autonomie pour y parvenir, et ce, parfois, dans le contournement des règles. Ce fait existe mais il n'est pas généralisé ni régulier dans le sens où il ne peut demeurer que si une intention commune s'est activée dans un contexte qui ne peut être figé. Il représente malgré tout les fondations d'une réelle réponse sur mesure au client qui reste cependant marginale au regard des structures et des buts de l'organisation.

## **5- CONCLUSION : UN CAPITAL RESEAU DANS L' EXPECTATIVE**

Le vendeur constitue « le lien » au sein d'un réseau d'acteurs qui collaborent pour la mise en œuvre de la prestation. Cependant, une formalisation connue et reconnue des actes entrepris est absente dans l'entreprise, ce qui ne permet pas aux acteurs d'en avoir toujours conscience. Dans ces conditions, le réseau n'a pas la possibilité de capitaliser ses connaissances et les compétences qu'il véhicule au sein de l'entreprise et pour le client.

Comme nous l'avons vu aussi, le contexte des échanges entre front et back office se crée, de prime abord, à partir d'une méfiance réciproque qui augmente le facteur risque pour l'ensemble des protagonistes participant à l'élaboration de la prestation. Il est alors nécessaire de la transformer en confiance si l'on souhaite développer la qualité de service auprès des clients.

Pour Brunsson cité par Kervern (1993), « *pour acquérir sa légitimité l'entreprise doit refléter dans sa structure et son fonctionnement interne, l'incohérence voire l'incompatibilité des demandes multiples qui lui sont adressées par différents acteurs. Il montre qu'il faut accepter les termes d'incohérence, d'irrationalité, d'hypocrisie afin de décrire ce qui se passe dans l'entreprise confrontée à l'incohérence de son environnement* ». Pour le sujet qui nous intéresse, cette dimension ressort au

niveau collectif. Le conflit intervient entre les différentes fonctions et métiers qui sont en contact avec l'externe et l'interne. Celui-ci se régule par ce que Kervern appelle « *la rético-rationalité* » (...) qui existe grâce à « *l'expérience qui résulte du fonctionnement en situation d'exercice du réseau d'acteurs et qui permet de traiter l'incohérence des demandes, des finalités et des valeurs entre membres du réseau* ». Cette compétence réseau qui est sans cesse en redéfinition, est présente dans l'entreprise dans laquelle nous avons mené nos investigations, mais elle attend la reconnaissance et l'organisation nécessaires qui puissent permettre sa disponibilité constante.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Alter N., (2001), « Innovation et institution, concurrence ou convergence ? », *Forum de Toulouse*, avril 2001

Amadiou J.F., (1993), *Organisations et travail*, Paris, Vuibert

Brunsson N., (1989), *The organization of hyzocrisy*, John Wiley & Sons

Kervern G.Y., (1993), *La culture réseau*, Paris, Eska Lévy P., (1995), *L'intelligence collective*, Paris, La Découverte

Mauss M., (1950), *Sociologie et anthropologie*, Paris, PUF.

Reynaud J.D., (1989), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin

Vernant J.P., (1988), « Remarques sur les formes et les limites de la pensée technique chez les grecs », *Travail et esclavages en Grèce ancienne*, Paris, éditions Complexe.

Zarifian P., (1996), *Travail et communication*, Paris, PUF