

**QUAND L'APPROPRIATION DU TRAVAIL EST A LA SOURCE DE LA PRODUCTION DE LA  
VALEUR : LE CAS DES DEPANNEURS DE *WHITECORPORATION***

Jean-Sébastien Vayre<sup>1</sup> et Madeleine Besson<sup>2</sup>

**Résumé en français de 100 mots au maximum :**

---

À l'heure actuelle, la production de la valeur ne réside plus essentiellement dans l'exploitation de la force de travail engagée dans la production de biens, mais aussi dans la mobilisation de la force d'invention nécessaire pour créer et gérer les liens. Cette communication a pour objet de soutenir que, dans un tel contexte économique, l'appropriation du travail par les acteurs de l'entreprise est à la source de la production de valeur pour le client. Pour ce faire, nous nous appuyons sur le cas des dépanneurs du Service Après-Vente de *WhiteCorporation*.

**Mots-clés :** Travail, appropriation, valeur, service après-vente, habiletés cognitives et relationnelles

---

**WHEN THE APPROPRIATION OF WORK IS THE SOURCE OF VALUE PRODUCTION : THE CASE OF  
THE REPAIRERS OF *WHITECORPORATION***

**Abstract :**

---

Today, the production of value no longer resides essentially in the exploitation of the work force engaged in the production of goods, but also in leveraging the « inventive force » necessary to make and manage links. The purpose of this communication is then to argue that, in such an economic context, the appropriation of work by the company's employees is the source of value production for the client. To do so, we rely on the case of *WhiteCorporation's* After-Sales Service.

**Key-words:** Work, appropriation, value, after-sales service, cognitive and relational skills

---

---

<sup>1</sup> Jean-Sébastien Vayre est post-doctorant en sociologie à l'Institut Mines-Télécom Business School et est membre du LITEM (EA 7363). Courriel : jean-sebastien.vayre@imt-bs.eu.

<sup>2</sup> Madeleine Besson est professeure de Marketing à l'Institut Mines-Télécom Business School et est membre du LITEM (EA 7363). Courriel : madeleine.besson@imt-bs.eu.

## Résumé managérial

Hors du secteur éponyme, la distribution recouvre des activités de service intégrées à des entreprises industrielles de plus en plus conscientes de l'importance du service pour créer de la différenciation et de la valeur (Besson, 2015). Notre communication permet de mieux saisir comment la transformation numérique des entreprises, si elle comporte une dimension technique qui est indéniable, est également constituée de composantes humaines et sociales qui n'en sont pas moins importantes. Les résultats de notre recherche suggèrent que l'appropriation des activités de travail par les acteurs de l'entreprise (dans notre cas, les dépanneurs) joue un rôle central dans la transformation numérique d'une organisation et dans sa capacité à améliorer la production de valeur pour le client. La transformation numérique est souvent une façon de conférer de l'autonomie aux employés à l'aide d'outils qui doivent leur permettre de gérer plus librement leurs activités de travail. Nos résultats suggèrent que : d'une part, cette autonomie peut s'accompagner d'une intensification du travail, notamment due à la hausse des exigences de performance économique et de qualité de service souvent associées à la numérisation d'une organisation ; et, d'autre part, que cette numérisation peut générer de multiples défaillances organisationnelles susceptibles d'enrayer le processus de production de valeur pour les clients. Au final, l'étude de cas menée au sein du Service Après-Vente (SAV) d'une PME industrielle française permet de mieux mesurer comment les acteurs de ce service peuvent se trouver enserrés au sein de cette intensification, de ces défaillances et comment ils peuvent faire preuve de créativité afin de développer les habiletés cognitives et relationnelles sans lesquelles la production de valeur pour les clients se crisperait inmanquablement.

Sur le plan managérial, cette communication permet ainsi de souligner trois aspects fondamentaux pour les organisations qui sont soucieuses de produire durablement de la valeur pour leurs clients. Le premier est que le travail d'organisation que réalisent les managers de l'entreprise n'est souvent pas à la hauteur de leurs croyances et espérances dans la mesure où il peut être à la source d'une multitude de dysfonctionnements qui peut rendre les activités des acteurs rapidement invivables et impacter au final négativement la production de valeur pour les clients. Le deuxième est que, à tout le moins dans notre étude de cas, les dépanneurs sont l'élément-clé de cette production de valeur dans la mesure où le bon fonctionnement du SAV repose quasi-exclusivement sur leur capacité à faire face à ces petits problèmes. Cette capacité implique alors une force d'inventivité qui mériterait d'être mieux considérée et reconnue par l'entreprise. Le troisième est que les travailleurs ne sont pas tous dotés des mêmes habiletés cognitives et relationnelles ; ces nouvelles formes d'organisation qui naissent de la transformation numérique favorisent l'autonomie des employés, mais génèrent en parallèle de nouvelles inégalités qui doivent être mieux comprises et gérées pour garantir la soutenabilité du processus de production de valeur pour les clients.

# QUAND L'APPROPRIATION DU TRAVAIL EST A LA SOURCE DE LA PRODUCTION DE LA VALEUR : LE CAS DES DEPANNEURS DE *WHITECORPORATION*

## 1. Introduction

La notion de valeur est abstraite et ne fait pas l'objet d'une définition consensuelle, que ce soit dans le domaine des Sciences Humaines et Sociales (SHS) ou celui des sciences de gestion. Dans ce dernier cas, le concept de valeur n'est d'ailleurs par toujours bien distingué de celui de qualité, de prix, ou encore, de satisfaction (Cronin, Brady et Hult, 2000 ; Day, 2002 ; Sanchez et Inestia, 2006). Ainsi, pour certains philosophes classiques (e.g., Platon ou Kant), la valeur renvoie à une réalité objective qui s'impose, de l'extérieur, aux individus. Pour d'autres (e.g., Socrate, Spinoza, Hume, ou encore, Nietzsche), la valeur renvoie à une réalité subjective : elle est relative et change en fonction des individus. Notons que nous retrouvons ces deux dimensions de la valeur chez les économistes classiques et néoclassiques à travers celles de valeur travail (qui correspond à la quantité de travail nécessaire pour produire une marchandise) et de valeur d'usage (ou d'utilité ; qui correspond à la capacité d'un bien à satisfaire un individu). Avec le développement toujours croissant des modèles de gestion dits « orientés clients » (Benghozi, 1998), c'est plutôt ce deuxième type de valeur qui intéresse aujourd'hui les acteurs de l'entreprise dans la mesure où un de ces principaux objectifs est de produire de la valeur pour les consommateurs. Ainsi, dans le domaine du *marketing*, la notion de valeur renvoie souvent à celle de valeur perçue qui est composée de trois principales dimensions : la valeur d'achat, c'est-à-dire celle qui est appréciée avant l'acquisition d'un bien ; la valeur de magasinage, c'est-à-dire celle qui est inhérente à la fréquentation d'un espace de vente ; et, la valeur de consommation, c'est-à-dire celle qui est perçue pendant ou après l'utilisation d'un bien (Rivière et Mencarelli, 2012). Notons d'emblée que, dans cette communication, c'est plutôt cette valeur de consommation qui nous intéresse : à chaque fois que nous parlerons, par la suite, de valeur, ce sera donc pour désigner cette troisième acception

L'étude que nous proposons de présenter dans cette communication porte sur un type de bien particulier : l'entretien et/ou la réparation des produits que vend l'entreprise *WhiteCorporation*. Elle consiste plus exactement à examiner les relations qui existent entre l'appropriation du travail par les dépanneurs de *WhiteCorporation* et la valeur que les clients accordent à son Service Après-Vente (SAV). Il ressort en effet de la littérature en sociologie des organisations que l'appropriation du travail par les acteurs de l'entreprise est au cœur du bon fonctionnement d'une entreprise (Bernoux, 2015). A l'instar du concept de valeur, celui d'appropriation ne fait pas l'objet d'une définition consensuelle. Comme le souligne Marie Bia-Figueiredo (2007), il recouvre au moins trois dimensions. La première est dite « adaptative » et sous-tend l'idée que, dans notre cas d'étude, l'appropriation est le processus par lequel le dépanneur modifie ses propres comportements, ou encore, son environnement de travail pour s'y et se l'accommoder. La deuxième est dite « possessive » est renvoie, cette fois-ci, à l'idée que l'appropriation est le processus par lequel le dépanneur possède son travail, c'est-à-dire lui confère le sens dont il a besoin pour le faire sien. La troisième est dite « identitaire ». Elle sous-tend l'idée que l'appropriation est le processus par lequel le dépanneur se construit par le biais de son travail.

En somme, c'est dans le but de mieux comprendre comment, à travers ces trois dimensions, l'appropriation du travail peut constituer une des sources les plus fondamentales de la

production de valeur que nous proposons d'étudier le cas du Service Après-Vente (SAV) de *WhiteCorporation*<sup>3</sup> en focalisant l'attention sur les activités que réalisent ses dépanneurs.

Pour ce faire, nous commencerons par exposer la méthodologie d'enquête que nous avons déployée pour recueillir le matériau sur lequel nous appuierons nos propos. Nous présenterons ensuite quelques grands résultats selon trois aspects : (1) l'autonomisation du travail des dépanneurs qui s'est développée avec la numérisation des activités de dépannage, l'élaboration (2) des habiletés cognitives et (3) relationnelles leur permettant de faire face aux défaillances des dispositifs supportant cette autonomisation et de réaliser correctement leur travail. En conclusion, notre communication soulignera de cette façon l'importance de l'appropriation, par les dépanneurs, de leurs activités professionnelles dans le processus de production de valeur du SAV.

## 2. Méthodologie d'enquête

Les résultats que nous présentons dans cette communication sont issus d'une étude réalisée au sein de la société *WhiteCorporation* de mi-février 2018 à fin avril 2018. La méthodologie utilisée est celle de l'étude de cas (cf. Yin, 2013). Les matériaux recueillis regroupent des entretiens, des observations et une documentation sur l'organisation et les processus du SAV de l'entreprise ; on trouvera une description détaillée du matériau recueilli en annexe (cf. tableau 1). Un accès au terrain nous a été accordé par l'entreprise dans le cadre d'un accord de partenariat qui la lie à notre institution. Le périmètre retenu est le SAV interne de l'entreprise, en relation avec les clients de la région parisienne (le choix « régional » est un choix de convenance des chercheurs). L'objet de cette étude de cas était d'analyser quel impact avait un nouveau dispositif numérique (en l'occurrence l'application de suivi du SAV) sur la relation entre dépanneur et client.

## 3. Résultats

Nos résultats sont détaillés ci-dessous, en trois grandes sections qui ont pour objet de mettre en avant l'importance de l'appropriation, par les dépanneurs, de leur activité professionnelle dans le processus de production de valeur du SAV.

### 3.1. Retour sur l'histoire du détachement des dépanneurs

Au début des années 2000, la gestion des activités des 250 dépanneurs travaillant chez *WhiteCorporation* est réalisée au sein de plusieurs dizaines d'agences qui sont réparties sur le territoire français. Ces agences constituent pour l'essentiel des espaces de stockage et de vente des pièces détachées nécessaires à l'entretien des équipements produits par la société et installés chez ses clients. Chaque agence se compose d'un personnel assurant l'accueil des clients ainsi que la gestion des activités des dépanneurs qui y sont rattachés. Précisons que ce « travail d'organisation » (Terssac, 2011) est effectué quotidiennement : au temps des agences, les dépanneurs s'y rendent, tous les matins, pour récupérer des instructions concernant leur tournée et le matériel nécessaire. Ils profitent alors de ces moments de convivialité pour échanger avec les autres dépanneurs, les chefs d'équipe, les secrétaires, les magasiniers ou le directeur, de façon à s'informer sur les difficultés que chacun rencontre et les solutions qui sont apportées. Pour l'ensemble des acteurs du SAV interviewés, ces moments ont une réelle utilité dans l'organisation de leur collectif de travail.

---

<sup>3</sup> *WhiteCorporation* est une entreprise française qui a été rachetée par la firme multinationale que compose le groupe *Thor*. *WhiteCorporation* et *Thor* sont des noms fictifs utilisés pour anonymiser les sociétés en question.

Suite au rachat de *WhiteCorporation* par le groupe *Thor*, puis au plan social qu'a connu la société à la fin des années 1990, l'entreprise a été conduite à revoir en profondeur ses modes d'organisation du travail. Le SAV a ainsi été un des premiers à connaître d'importants changements ; dès le début des années 2000, les agences sont supprimées et remplacées par des fax que les dépanneurs installent à leur domicile afin de pouvoir recevoir, directement chez eux, leur tournée du lendemain. À un premier assistant personnel qui permettait la suppression de la facturation « papier », succède, en 2010, une tablette numérique dont l'avantage est de faciliter la communication entre les managers de l'entreprise et les dépanneurs, en autorisant notamment les échanges par courriel.

Le mouvement de « détachement » des dépanneurs au début des années (2000) s'est accompagné d'une intensification des activités de dépannage se traduisant par une évolution de leur métier, avec : (a) la délégation, aux dépanneurs, d'une grande partie de la gestion et de la maintenance de leurs outils de travail, et plus particulièrement de celle de leur voiture de fonction et des pièces détachées dont ils ont besoin durant leurs activités ; (b) la nécessité, pour les dépanneurs et leurs responsables, de pouvoir tracer et justifier leurs interventions, notamment afin de pouvoir se protéger en cas de litige avec un client ; (c) la complexification des normes de contrôle des équipements lors des activités de dépannage, et ; (d) de manière plus générale, la hausse des exigences de performance imposées par les hauts responsables du groupe *Thor*, exigences relayées par l'ensemble des responsables de *WhiteCorporation*. C'est dans le but de permettre aux dépanneurs de faire face à cette intensification que ces mêmes responsables se sont engagés dans le développement d'innovations numériques destinées à faciliter les activités de dépannage. En collaboration avec *Thor*, *WhiteCorporation* a ainsi progressivement investi dans l'achat d'un logiciel de planification des tournées, la contractualisation avec un partenaire proposant des services de livraison adaptés aux besoins d'approvisionnement des dépanneurs en pièces détachées, et le développement d'un dispositif numérique spécifique.

### 3.2. Des habiletés cognitives pour faire face aux défaillances organisationnelles

Notre étude indique que les dépanneurs de *WhiteCorporation* perçoivent plutôt positivement les innovations développées par les managers pour encadrer leurs activités de travail. Pour autant, ces innovations sont également source de nombreuses petites défaillances organisationnelles. D'une manière générale, ces défaillances sont dues au fait que les dépanneurs disposent d'une connexion mobile à Internet de mauvaise qualité (cf. annexe ; verbatim 1). Ainsi, les dépanneurs ne sont, par exemple, pas toujours en capacité de consulter les plans de conception des équipements qui sont disponibles en ligne. Afin de pouvoir récupérer les références des pièces à remplacer et de pouvoir proposer un devis au client, ils sont par conséquent souvent contraints d'appeler le service technique qui peut être saturé. Dans de tels cas, les dépanneurs sont amenés à différer la proposition de devis dans le temps. Ceci implique alors qu'ils maintiennent en mémoire de travail la nécessité de réaliser ce devis durant le déroulement du reste de leur tournée, ce qui a inmanquablement pour effet d'augmenter inutilement la charge cognitive extrinsèque qui est engagée dans les activités de dépannage (cf. Chanquoy, Tricot, & Sweller, 2007). Notons cependant que les effets négatifs de ce type de défaillance ne sont pas seulement de type cognitif, mais aussi d'ordre organisationnel puisque le report de la proposition de devis dans le temps nécessite que le dépanneur retourne chez le client en cas d'acceptation du devis.

La génération automatique des *plannings* d'interventions réalisée par le logiciel dédié à cet effet n'est pas, elle non plus, adaptée aux pratiques des dépanneurs (cf. annexe ; verbatim 2). Lors des observations que nous avons effectuées, aucun dépanneur n'a, par exemple, suivi l'ordre de la tournée proposée par le logiciel : les dépanneurs ajustent quotidiennement ces

*plannings* en fonction de la connaissance géographique qu'ils ont de leur secteur, ou encore, de l'état de la circulation routière. Ces ajustements se font de manière individuelle, mais aussi de façon collective comme nous le verrons dans la section qui suit. Une autre difficulté que rencontrent fréquemment les dépanneurs est qu'ils n'arrivent que trop peu souvent à visionner, sur leur tablette, l'état du stock de pièces détachées dont ils disposent dans le coffre de leur voiture (*cf.* annexe ; verbatim 3). Deux solutions s'offrent alors à eux : soit, ils s'organisent minutieusement afin d'avoir constamment en tête une représentation mentale qui est la plus proche possible de l'état réel de ce stock, soit ils sont contraints d'appeler le siège pour qu'un opérateur téléphonique leur indique s'ils possèdent ou non les pièces dont ils ont besoin. Une nouvelle fois, les plateformes téléphoniques en charge de la gestion du SAV faisant l'objet de sollicitations importantes, l'accès à l'information par cette voie de communication n'est pas toujours instantané. En outre, nous avons pu repérer, lors de nos observations, l'importance du rôle que jouent les dépanneurs dans la validation ou la correction des données saisies par les opérateurs téléphoniques et qui servent à renseigner les fiches des clients. Il est extrêmement fréquent que les codes permettant d'ouvrir l'accès aux immeubles des clients ne soient pas corrects, ou encore, que les informations sur les équipements faisant l'objet du dépannage ne soient pas justes ou complètes (*cf.* annexe ; verbatim 4). Aussi, ce « travail invisible des données » (Denis, 2018), ou plutôt, de fiabilisation des bases de données produites par le SAV n'est pas négligeable, notamment parce qu'il est effectué par le canal de communication téléphonique et nécessite donc que le dépanneur puisse gérer cognitivement l'espace temporel qui peut exister entre le temps de la découverte de l'erreur et celui de sa correction.

De plus, les dépanneurs sont soumis à différentes règles formelles qui encadrent, dans les grandes lignes, les formes concrètes de leurs activités. Lorsque certains critères ne sont pas remplis, par exemple concernant les normes d'installation des équipements, les dépanneurs ont un droit de retrait qui leur permet de refuser l'intervention. Il n'est cependant pas rare qu'au quotidien, les dépanneurs prennent la décision d'intervenir sur des installations qui sont à la limite de la normalité (*cf.* annexe, verbatim 5). Ils doivent en ce sens faire preuve d'une certaine capacité à jouer avec les règles afin de trouver le bon seuil d'évaluation et de tolérance des risques qu'ils prennent en intervenant chez un client où ils pourraient mobiliser ce droit de retrait (*cf.* Terssac, 2003). En somme, les activités des dépanneurs sont ainsi faites d'une myriade d'ajustements qui leur demande un fort engagement cognitif. Compte tenu des problèmes de connexion qu'ils rencontrent et de l'importance du trafic des communications auxquelles sont soumises les plateformes téléphoniques qu'ils mobilisent, les dépanneurs sont, de cette manière, fréquemment amenés à réaliser plusieurs activités en même temps afin de pouvoir s'adapter et faire face aux multiples petites complexités qui émanent de ces mauvais arrangements. Aussi, comme l'a bien montré Caroline Datchary (2011), savoir gérer ces situations de dispersion au travail nécessite de disposer de compétences particulières. Et c'est en ce sens qu'il faut comprendre nos propos lorsque nous affirmons que les dépanneurs apprennent, au cours de leurs activités, à élaborer des habiletés cognitives qui leur permettent de s'appropriier leur travail de façon à faire face à l'intensification de leurs activités et aux multiples défaillances organisationnelles qu'ils rencontrent au quotidien.

### *3.3. Des habiletés relationnelles pour faire face aux défaillances organisationnelles*

Les dépanneurs que nous avons suivis s'accordent pour dire que, suite à leur détachement, leur travail est devenu particulièrement solitaire : ils sont de plus en plus seuls pour réaliser des activités qui sont toujours plus fortement contraintes étant donné que leur travail fait l'objet d'une hausse des exigences de performance de la part de la direction et de qualité de la part des clients. Le déploiement des innovations numériques par les responsables de *White-Corporation* pour faciliter les activités des dépanneurs doit par là même être compris comme

une manière d'accompagner ce gain d'autonomie en redéfinissant le périmètre de leur responsabilité. À la différence du temps des agences où il existait un souci collectif de protection et de partage des responsabilités, les dépanneurs sont aujourd'hui considérés comme les seuls responsables de l'organisation de leurs activités. Aux yeux des dépanneurs, cette autonomie est alors à double tranchant. Elle est parfois fortement appréciée dans le sens où elle recouvre une liberté d'action qui donne l'impression d'être son propre patron ; à d'autres moments, elle est difficile à vivre car elle isole du collectif et peut conduire en cas de difficultés, à un repli sur soi s'accompagnant d'un sentiment de mal-être au travail.

Il ressort de notre enquête que le gain d'autonomie que les responsables de *WhiteCorporation* ont conféré aux dépanneurs en les détachant de l'entreprise doit faire l'objet d'un apprentissage. Outre le fait de permettre le développement de compétences cognitives dont nous avons parlé plus haut, cet apprentissage consiste à élaborer les habiletés relationnelles qui aideront les dépanneurs à tisser des liens étroits avec leur environnement de travail de façon à pouvoir les mobiliser en cas de difficulté ou à faciliter le bon déroulement de leurs activités. Autrement dit, le gain d'autonomie qui a accompagné le détachement des dépanneurs se traduit *in fine* par une plus grande liberté dans la construction et la stabilisation des réseaux sociaux et techniques qui les attachent à leur environnement. Notons alors que ce gain d'autonomie est potentiellement producteur d'inégalités dans la mesure où les dépanneurs ne disposent pas des mêmes compétences cognitives et relationnelles pour s'approprier leur travail. Afin de pouvoir effectuer leurs activités correctement et dans les temps, les dépanneurs doivent en effet adopter les habits d'un bricoleur-innovateur tissant sans cesse des liens avec son entourage professionnel (*cf.* Akrich, 1989 ; Dodier, 1995) : plus les liens avec l'environnement de travail sont multiples, conviviaux, régulièrement activés, et plus ils sont susceptibles de se transformer en ressources utiles au bon déroulement des activités de dépannage.

Les habiletés relationnelles sont ainsi primordiales pour les dépanneurs de *WhiteCorporation*. Elles complètent les habiletés cognitives et, à l'instar de ces dernières, permettent aux dépanneurs de faire face aux défaillances organisationnelles. Par exemple, il n'est pas rare que, le matin, les dépanneurs qui le peuvent se rencontrent dans un café pour discuter, échanger des idées et des solutions en cas de panne et, quelquefois, pour réorganiser collectivement les tournées proposées par le logiciel de *planning*. De plus, les dépanneurs s'organisent souvent avec leurs collègues afin de pouvoir gérer leur stock de pièces détachées de manière plus flexible et rapide (*cf.* annexe ; verbatim 6). Il existe une importante diversité de formes de coopération de ce type que nous ne pouvons pas détailler dans cette communication. Il est néanmoins important de bien comprendre que si nous avons affirmé plus haut que l'autonomie dont disposent aujourd'hui les dépanneurs de *WhiteCorporation* est à la source de nombreuses inégalités au travail, c'est parce que ces derniers ne partagent pas tous les mêmes habiletés, notamment relationnelles. Nous avons en effet pu noter que, pour les plus jeunes, il est parfois difficile de construire et stabiliser les réseaux sociaux et matériels facilitant les activités de dépannage. Les choses deviennent alors rapidement invivables : les dépanneurs se retrouvent seuls face à une multitude de petits problèmes quotidiens dont ils ne sont pas toujours la cause, qu'ils n'arrivent plus à gérer, et qui les met dans l'incapacité de rendre correctement le service attendu ; et donc, de produire de la valeur pour le client.

#### **4. Conclusion**

Afin que le SAV de *WhiteCorporation* soit producteur de valeur, il faut que ses dépanneurs puissent travailler correctement. Là où l'organisation poursuit un objectif de support technique et d'optimisation logistique en mettant en place des dispositifs numériques, les dé-

panneurs revendiquent leur connaissance du terrain et du métier pour s'approprier les outils, les processus et délivrer un niveau de service qui leur semble plus adapté ; ils forment des groupes de réflexion spontanés pour résoudre des pannes, s'organisent pour échanger des pièces détachées ou encore délivrent un service dans des conditions de sécurité qui auraient justifié un « retrait ». Ces initiatives sont le signe d'une appropriation à la fois adaptative, possessive et identitaire (Bia Figueiredo, 2007), par le dépanneur, de ses activités de travail et qui lui permet de rendre le meilleur service possible au client. Nos observations montrent en ce sens que toutes ces initiatives (parfois invisibles pour l'entreprise) sont une source de création de valeur pour le client, entre autres parce qu'elles permettent d'éviter, par exemple, un report du dépannage, mais aussi et surtout que sa réalisation soit perçue comme malheureuse par le client.

Afin d'ouvrir la discussion, nous souhaitons alors souligner qu'une part importante de l'appropriation du travail dont nous avons parlé est liée à l'existence d'une « communauté de pratiques » qui a été reformée spontanément par les dépanneurs après la fermeture des agences. L'utilité de ces communautés, courantes avant la première révolution industrielle (corporations d'artisans grecs, guildes du Moyen-Age, etc.) perdure. Etienne C. Wenger et William M. Snyder (2000) mentionnent qu'aujourd'hui, ces communautés sont toutefois différentes : au lieu d'être composées principalement de personnes travaillant de leur propre chef, elles existent souvent au sein de grandes organisations. Aussi, dans une économie de la connaissance où ces communautés permettent le lien social et le partage de connaissances, les managers devraient leur porter une attention plus grande, qu'il s'agisse comme ici d'un SAV ou d'un service commercial. Au-delà de l'effort d'optimisation des gestes techniques, il nous semble qu'il y a lieu, comme l'indiquaient Etienne C. Wenger et William M. Snyder (2000), de capitaliser sur ces communautés qui sont une source de développement des connaissances, et donc, la clé dans le défi de l'économie du savoir.

## 5. Bibliographie

- Akrich, M. (1989), La construction d'un système socio-technique : esquisse pour une anthropologie, *Anthropologie et sociétés*, 13, 2, 31-54.
- Benghozi, J.-P. (1998). « De l'organisation scientifique du travail à l'organisation scientifique du client : l'orientation-client, focalisation de nouvelles pratiques managériales », *Réseaux*, 5, 91, 13-29.
- Besson, M. (2015), Le service, un avantage concurrentiel durable pour l'organisation, in M. Besson, L. Guéret-Talonn, & M. Abramovici, *Le cas des services : recueil de cas en management et marketing des services*, Paris, EMS.
- Bernoux, P. (2015), *Mieux-être au travail : appropriation et reconnaissance*, Toulouse, Octarès.
- Bia-Figueiredo, M. (2007), Revisiter le concept d'appropriation des TIC à l'aune du mouvement du logiciel libre, *12<sup>ème</sup> Colloque de l'AIM*, Lausanne, les 18 et 19 juin.
- Chanquoy, L., Tricot, A., & Sweller, J. (2007), *La charge cognitive : théorie et applications*. Paris, Armand Colin.
- Cronin, J.-J., Brady, M.K., & Hult, G.T.M. (2000), Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments, *Journal of Retailing*, 76, 2, 193-218.

- Datchary, C. (2011), *La dispersion au travail*, Toulouse, Octarès.
- Day E. (2002), The role of value in consumer satisfaction, *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 15, 1, 22-32.
- Denis, J. (2018), *Le travail invisible des données*, Paris, Presses des Mines.
- Dodier, N. (1995), *Les hommes et les machines : la conscience collective dans les sociétés technicisées*, Paris, Métailié.
- Rivière, A., & Mencarelli, R. (2012), Vers une clarification théorique de la notion de valeur perçue en marketing, *Recherche et Applications en Marketing*, 27, 3, 98-123.
- Sanchez-Fernandez, R., & Iniesta-Bonillo, A. M. (2007), The concept of perceived value: a systematic review of the research, *Marketing theory*, 7, 4, 427-451.
- Terressac, G. (de) (2003), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Paris : La Découverte.
- Terressac, G. (de) (2011), Théorie du travail d'organisation, in B. Maggi, *Interpréter l'agri : un défi théorique*, Paris, Presses Universitaires de France, 97-121.
- Wenger, E. C., & Snyder, W. M. (2000). Communities of practice: The organizational frontier. *Harvard Business Review*, 78(1), 139-146.
- Yin, R. K. (2013), *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks, Sage Publications.

## 7. Annexes

Tableau 1 : Méthodologie d'étude et matériau recueilli

Observations	Entretiens individuels	Entretiens collectifs	Documentation
Effectif : 10 (tournées en double pendant une journée de travail)	Effectif : 2	Effectif : 4	- planning des tournées de chaque dépanneur observé
Statut des enquêtés : - dépanneur	Statut des enquêtés et types de données :	Statut des enquêtés et types de données :	- l'emploi du temps des dépanneurs
Types de données :	- 1 entretien de 2h00 avec le responsable des systèmes d'information	- 1 entretien de 2h00 avec les responsables <i>lean management</i> , analyses de données et informatique du service après-vente	- deux livres blancs sur <i>WhiteCorporation</i>
- environ 1h30 d'enregistrement audio par observation	- 1 entretien de 1h30 avec le responsable du service après-vente	- 1 entretien de 1h30 avec le responsable technique de la région Île-de-France et un des chefs d'équipe du service après-vente	- plusieurs dizaines d'articles de journaux et de vidéo traitant de l'activité économique de <i>WhiteCorporation</i>
- environ 3h00 d'enregistrement vidéo par observation		- 2 entretiens collectifs de 2h00 chacun avec le responsable technique de la région Île-de-France et trois des chefs d'équipe du service après-vente	- le mode d'emploi de l'assistant personnel des dépanneurs
- environ 15 photographies par observation			- plusieurs photographies et notes d'observations prises au cours de différentes observations informelles de l'entreprise
- environ 5 pages de notes par observation (réalisées à chaque fin de tournée)			

### Verbatim 1

Intervieweur : Et alors souvent, le réseau, il est comment ? Il permet de le faire ? Interviewé : Rarement. Il n'y a pas beaucoup de réseau. Intervieweur : Le réseau n'est pas très bon ? Interviewé : Le réseau n'est pas très bon et c'est compliqué. Après, en général, même si des fois on a un peu de réseau, deux, trois barres, ça peut se planter aussi.

### Verbatim 2

Interviewé : Il y a des choses incohérentes, on va dire, au niveau des tournées. [...] De toute façon, l'informatique, c'est bien. Mais je pense qu'il faut quand même laisser le facteur humain [...]. Intervieweur : Vous en discutez, avec les collègues, parfois, de ça ? Par exemple, des problèmes de tournée. C'est quelque chose que vous avez discuté avec les collègues ? Interviewé : Oui, ça, c'est quelque chose assez... C'est le point principal de la communication. C'est ce qui... C'est surtout notre sujet de conversation... Ça c'est sûr. Après, quand il y a des soucis, si je vois que je vais par-là : « mais mince, pourquoi je vais par-là ? Alors que lui, il est juste à côté et on va tous les deux au même endroit, alors que lui il va après de mon côté... Mince, ce n'est pas normal ». Alors, je vais récupérer le client qu'il a, qui vient chez moi, et puis je lui laisse... Comme ça, ça fait moins de route. Ça optimise en fin de compte. Ça évite de faire de la route. C'est des économies... Tout ça... Un gain de temps... Un gain d'argent.

#### Verbatim 3

Intervieweur : Donc là, tout à l'heure, c'est ce qu'on a vu, sur la tablette : il n'y avait pas de stock [...]. Interviewé : Et ça, c'est neuf fois sur 10... Ah oui. Quasiment. Je crois que... Je ne me rappelle même pas de la dernière fois où j'ai vu mon stock s'afficher. Donc, c'est pour dire. C'est super rare.

#### Verbatim 4

Interviewé : Il y a des secrétaires qui ont tourné avec des dépanneurs. Intervieweur : Ah oui, pourquoi ? Interviewé : Pour voir, pour voir comment le dépanneur, ça consiste à quoi... Voir ce qu'il rencontrait tous les jours... Les codes, tout ça... Parce qu'il y a beaucoup de problèmes avec les codes portes.

#### Verbatim 5

Interviewé : C'est un investissement, c'est du temps... C'est plein de trucs. Le travail que j'ai fait, je te dis... Monter sur les... Parce qu'on n'a pas le droit de monter sur le plan de travail, ou sur des objets que donnent les clients. Mais tu n'as pas le choix, des fois... Ta chaudière, elle est comme ça, t'es obligé de te... Je prends des risques, parce que je sais que derrière, je repasse l'année prochaine, c'est moi. Et ainsi de suite. Tu vas le faire. Sinon, tu fais un droit de retrait. Tu t'arrêtes, tu dis : « Non, je ne touche pas ». Dans ce cas-là, tu travailles plus. Moi, j'ai eu le directeur de la sécurité avec moi. Premier client, la chaudière, elle n'est pas conforme. Je lui dis : « Regarde, on ne peut pas intervenir ». Deuxième client : « on ne peut pas intervenir ». Je lui dis : « T'as bien fait de venir avec moi cette semaine, parce que c'est que des galères ! ». Troisième client, c'est lui qui a pris le tabouret et qui est monté. Parce que finalement, il a réalisé que, non, on ne peut pas tout respecter. On ne peut pas, sinon, t'as plus de travail. Tu suis tout à la lettre au niveau discussion... Maintenant, il y a une sécurité, dans le sens où faut pas intervenir dans des endroits qui sont vraiment dangereux, c'est-à-dire... Là où c'est dangereux, où il y a des mises en danger. Là, c'est sûr que tu n'interviens pas. Après, tu es obligé, des fois, je te dis, de jouer avec l'installation. Tu montes sur un plan de travail, alors que tu sais que tu n'as pas le droit... Mais tu n'as pas le choix.

#### Verbatim 6

Intervieweur : Donc, vous disiez que, des fois, vous vous échangez les pièces aussi le matin ? Interviewé : On s'échange tout... On s'échange le client : « tiens prend celui-là, c'est à côté... ». On s'échange les pièces aussi... [...] Ah oui, oui. Par exemple, on voit sur la tablette :

« tiens, ah, mince, je n'ai pas le tableau. Tu n'as pas un tableau au cas où ? ». [...] Si on s'en sert pas, on le redonne.