



ISSN: 1286-4892

Editors:

Martin Evans, *U. of Toronto*

Bernard Forgues, *U. of Paris 12*

Frédérique Chédotel 2004

Avoir le sentiment de faire partie d'une équipe :
de l'identification à la coopération

M@n@gement, 7(3): 161-193.

M@n@gement is a double-blind reviewed journal where articles are published in their original language as soon as they have been accepted.

Copies of this article can be made free of charge and without securing permission, for purposes of teaching, research, or library reserve. Consent to other kinds of copying, such as that for creating new works, or for resale, must be obtained from both the journal editor(s) and the author(s).

For a free subscription to *M@n@gement*, and more information:
<http://www.dmsp.dauphine.fr/Management/>

© 2004 *M@n@gement* and the author(s).

Avoir le sentiment de faire partie d'une équipe : de l'identification à la coopération

Frédérique Chédotel

Université du Maine
Faculté de Droit et de Sciences Economiques
eMail: chedotel.f@libertysurf.fr

Comment et dans quelles circonstances un individu acquiert-il le sentiment de faire partie d'une équipe ? Ce sentiment se traduit-il par une volonté de coopérer avec les autres membres ? Pour répondre à ce questionnement, cet article s'appuie sur la théorie de l'identité sociale et son prolongement, la théorie de la catégorisation sociale, ainsi que sur des travaux plus récents issus de ces courants qui approfondissent la question de l'influence des processus d'identification sur les pratiques de coopération. Ces grilles de lecture conceptuelles sont mobilisées pour analyser et discuter les résultats d'une recherche longitudinale, multi-sites et multi-méthodes qui s'est déroulée de novembre 1997 à mars 1999 au sein d'une entreprise du secteur électronique. Les résultats, fondés sur la comparaison de différentes équipes opérationnelles, permettent de mieux comprendre comment se déroule le processus d'identification, l'évolution au fil du temps du potentiel de coopération qui en découle, ainsi que l'influence du design de l'équipe sur les pratiques de coopération. Ces résultats sont discutés et des pistes de recherche sont proposées en conclusion.

INTRODUCTION

Pilier historique de la psychologie sociale, le concept d'identification sociale est traditionnellement mobilisé pour étudier comment un individu acquiert le sentiment d'appartenir à un groupe social donné (une équipe, un groupe de personnes du même âge...) (Tajfel, 1982). Autrement dit, à la question "qui êtes-vous ?", cet individu va répondre en faisant référence à ce groupe (Pratt, 2003). Désormais largement diffusé dans différentes sciences sociales (psychologie, sociologie...), ce concept est devenu un élément clé de la recherche en management des organisations pour expliquer des phénomènes de groupe tels que la cohésion sociale (Tajfel, 1982 ; Turner, 1985 ; 1987), les normes (Flynn et Chatman, 2003), l'engagement (Pratt, 1998), la cognition collective (Pratt, 2000) ou encore la coopération. Or, il apparaît que l'impact de l'identification sur un phénomène tel que la coopération ne va pas de soi. Notamment, suffit-il de réunir des individus dans une équipe de travail pour qu'ils aient le sentiment de faire partie de ce groupe ? Ce sentiment se traduit-il par une volonté de coopérer avec les autres membres ? Face à ces questions, l'objectif de cet article est d'approfondir l'étude de la relation entre l'iden-

tification sociale et la coopération dans le contexte d'une équipe de travail.

D'un point de vue théorique, la question de la relation entre identification et coopération est à l'heure actuelle l'objet de discussions importantes dans les recherches relatives à l'identification sociale. En effet, ces travaux ont commencé historiquement par poser l'hypothèse d'un lien positif entre ces deux concepts (Turner, 1985 ; 1987) : la coopération, autrement dit l'action collective finalisée, serait le résultat d'un processus d'identification à un groupe social donné. Pourtant, de plus en plus de chercheurs reconnaissent que cette relation est ambivalente : un individu qui s'identifie fortement à un groupe social donné risque également de se conformer sans discussion à un comportement stéréotypé qui a été déjà prescrit par ce groupe de référence (Reynolds, Turner et Haslam, 2003). Parmi les rares recherches empiriques qui ont approfondi la question, certaines mettent ainsi en évidence un impact positif (Dukerich, Golden et Shortell, 2002) tandis que d'autres évoquent également des effets négatifs (Michel et Jehn, 2003 ; Pratt, 2000). De plus, les recherches sur l'identification n'apportent que des réponses partielles à des questions fondamentales. Comment un individu acquiert-il le sentiment de faire partie d'une équipe et la volonté de coopérer avec les autres membres ? Et comment tirer parti de ce potentiel ?

Dans le cadre d'une équipe, mieux comprendre l'influence de l'identification sur la coopération comporte aussi des implications pratiques. Si la volonté de développer des relations de coopération est présente dès les premiers écrits de management et marque l'histoire du travail en groupe (Moldaschl et Weber, 1998), de plus en plus d'entreprises les institutionnalisent depuis le début des années quatre-vingt-dix pour gagner en potentiel d'innovation ou en flexibilité (Aquain, Bué et Vinck, 1994 ; Banker, Field, Schroeder et Sinha, 1996). Elles prennent notamment la forme d'équipes opérationnelles, autrement dit de groupes formels d'opérateurs et de techniciens chargés d'opérations de production (Bataille, 1999). La constitution de ces équipes est-elle effectivement à l'origine d'une identité spécifique et d'une coopération accrue entre leurs membres ? Quels types de management et d'équipe peuvent favoriser ces pratiques ?

Pour mieux comprendre la relation entre l'identification et la coopération dans le cadre d'équipes opérationnelles, cet article est fondé sur des travaux concernant l'identification sociale et sur l'analyse des résultats d'une recherche longitudinale d'un an et demi, multi-méthodes et multi-sites : différentes formes d'équipes opérationnelles ont été observées au sein d'une entreprise, nommée fictivement Alpha. Dans une première partie, les recherches sur l'identification sociale sont présentées de façon à mettre en évidence les processus qui favorisent la coopération au sein d'une équipe de travail. La méthode de recherche est ensuite exposée avant de présenter et de discuter les principaux résultats obtenus.

COMMENT UN INDIVIDU PEUT-IL S'IDENTIFIER A UNE EQUIPE ?

Les notions d'identité et d'identification sociales risquent paradoxalement de perdre leur pouvoir explicatif, parce qu'elles sont souvent mobilisées et parfois peu spécifiées (Hogg et Williams, 2000 ; Pratt, 2003). Pratt (2003) recommande ainsi au chercheur qui les mobilise de clarifier ses choix parmi les différents paradigmes existants. Chacun d'entre eux est en mesure de rendre compte de certains aspects de cette réalité complexe mais comporte des différences sensibles dans la définition et l'opérationnalisation des concepts (Koenig, 1993). Il s'agit donc de positionner cette recherche avant d'analyser les ingrédients d'une identification sociale et de poser la question de son impact sur les pratiques de coopération dans une équipe.

TRAVAUX FONDATEURS

Les premières recherches sur l'identification ont proposé une définition aujourd'hui communément admise : l'identification d'un individu à un groupe social (groupe professionnel, groupe d'âge...) signifie qu'il a le sentiment d'appartenir à cette catégorie sociale ou de ne faire qu'un avec elle (Ashforth et Mael, 1989). La théorie de l'identité sociale (TIS) et son prolongement, la théorie de la catégorisation sociale (TCS), mettent en évidence ces processus et leurs enjeux.

La TIS (Tajfel, 1978 ; 1982) étudie comment un individu perçoit son appartenance à un groupe social. L'équipe de Tajfel a en effet découvert au cours d'une recherche expérimentale que le simple fait d'affecter une personne à un groupe peut dans certaines circonstances créer ce sentiment, même en l'absence d'un leadership fort ou d'une interdépendance entre ses membres (cité par Turner, 1985). Trois traits caractéristiques de ce processus sont mis en évidence par la TIS (Pratt, 1998). Il est possible de parler d'identification d'un individu à un groupe à partir du moment où il se considère comme membre d'un collectif, et lorsque l'identité du groupe social est saillante. Il tend alors à agir d'une façon conforme aux stéréotypes qui prédominent dans ce groupe (*ingroup*) et à avoir des comportements discriminatoires envers les autres (*outgroup*). Pour maintenir les frontières avec l'*outgroup*, il va avoir tendance à s'engager dans des stratégies destinées à maintenir une image positive de l'*ingroup*.

La TCS (Turner, 1985 ; 1987 ; Turner et Haslam, 2001) a approfondi la notion de catégorisation, processus par lequel les individus se répertorient comme les membres d'un groupe social. Elle suppose que chaque personne possède plusieurs *self-concepts*, autrement dit plusieurs définitions d'elle-même, en réponse à la question « qui suis-je ? » (par exemple, une mère de famille et une responsable administrative). Ces différents *self-concepts* peuvent être activés ou non dans une situation donnée (sur le lieu de travail ou non, etc.). Pour se répertorient, cette personne va passer en revue les différents groupes sociaux dont elle fait partie pour évaluer dans quelle mesure elle est similaire ou différente du prototype qu'elle associe à chacun d'entre

eux (comparaison sociale), et qui réunit les signes caractéristiques de l'appartenance au groupe. Hogg et Terry (2000) montrent que cette démarche de catégorisation permet à toute personne de réduire l'incertitude vis-à-vis de son environnement social. En effet, elle va adapter son *self-concept* de façon à correspondre au prototype du groupe auquel elle s'identifie, et ce prototype va prescrire ses perceptions, attitudes, sentiments et comportements.

Deux principales interprétations de ces travaux se sont diffusées au cours de ces dernières années. D'une part, bien que la TCS montre que la catégorisation sociale est un processus qui se réfère à de multiples identités sociales, de nombreux auteurs supposent que chaque individu fait partie une fois pour toutes d'un groupe social monolithique (Pratt, 1998). Il semble ainsi s'identifier naturellement à une organisation, réduite à un objet social qu'il choisit de rejoindre (Barker, 1998). D'autre part, la TIS et la TCS ont également été mobilisées par des chercheurs qui présentent l'identité comme un construit social (Gioia, Schultz et Corley, 2000), négocié au cours des interactions complexes qui ont lieu entre différentes parties prenantes (Scott et Lane, 2000). Ceux-ci insistent sur la nature potentiellement dynamique de l'identité (Albert, Ashforth et Dutton, 2000 ; Gioia *et al.*, 2000) et de l'identification en fonction du contexte et des moments d'observation (Elsbach, 1998 ; Hogg et Terry, 2000). Une personne peut être amenée à intégrer plusieurs groupes sociaux et à choisir quel aspect elle souhaite mettre en avant en fonction des circonstances, par exemple selon les multiples rôles qu'elle est amenée à jouer au cours d'une journée de travail (Elsbach, 1998 ; Ashforth, Kreiner et Fugate, 2000 ; Pratt et Foreman, 2000). C'est cette seconde grille de lecture qui est mobilisée dans le cadre de cet article pour comprendre les processus d'identification et leur impact sur la coopération dans une équipe.

INGREDIENTS DE L'IDENTIFICATION SOCIALE

Pour qu'un individu s'identifie à un groupe social donné, il se réfère à plusieurs groupes saillants, jugés « centraux, utiles, appropriés, conformes à la réalité » (Pratt, 1998: 194), qu'il compare les uns aux autres au cours d'un processus de catégorisation. Cette comparaison sociale peut se dérouler de deux façons.

Tout d'abord, par affinité, l'individu s'identifie à un groupe social dont les caractéristiques semblent similaires à son *self-concept* (Turner, 1987 ; Dutton, Dukerich et Harquail, 1994). Dans le champ de la sociologie, Bourdieu (cité par Detchessahar, 1998) montre que des affinités ou oppositions d'*habitus*¹, issues de convergences ou divergences de trajectoires socioprofessionnelles, permettent de se catégoriser, dans la mesure où elles déterminent des tendances, des propensions et des inclinaisons.

Ensuite, par émulation, l'individu s'adapte en changeant son *self-concept* pour ressembler davantage à un groupe social donné (Tajfel, 1982 ; Pratt, 1998). Ce processus a été observé lors de l'arrivée d'un nouveau membre (Ibarra, 1999) ou de la construction d'une nouvelle identité (Pratt, 2000). En outre, des équipes hétérogènes

1. Les *habitus* sont des « structures structurées prédisposées à fonctionner comme structures structurantes, c'est-à-dire en tant que principe de génération et de structuration de pratiques » (Bourdieu [1972: 175], cité par Detchessahar [1998: 56]).

doivent faire un effort d'intégration d'individus qui ont à l'origine des identifications sociales divergentes, sous peine qu'ils continuent à être répertoriés dans l'*outgroup* (Chatman et Flynn, 2001 ; Reynolds *et al.*, 2003).

Pour qu'un individu s'identifie à un groupe social, il doit donc à la fois avoir le sentiment que l'identité de ce groupe est saillante et qu'il fait partie de la catégorie sociale qu'il lui associe (Pratt, 1998). A partir de cette analyse, plusieurs recherches récentes montrent qu'il existe différents types et degrés d'identification sociale (Thomas et Gioia, 1996 ; Ellemers, 2001 ; Koberg, Monsen, Boss et Angermeier, 2003). D'une part, chacun est susceptible de se comparer à différents types d'identités saillantes, qui constituent autant de sources potentielles d'identification. Plusieurs recherches empiriques ont étudié au cours de ces dernières années dans quelle mesure des cadres dirigeants s'identifiaient à une institution plutôt utilitariste (tournée vers la compétitivité, la réactivité...) ou plutôt normative (tournée vers la démocratie...) (Thomas et Gioia, 1996 ; Chédotel, 2003 ; Koberg *et al.*, 2003). D'autre part, le processus de comparaison d'un individu avec une identité potentielle par affinité ou émulation débouche sur un degré donné d'identification. Dukerich et ses consœurs (Dutton et Dukerich, 1991 ; Dutton *et al.*, 1994 ; Dukerich, Golden et Shortell, 2002) ont été à l'origine d'un regain d'intérêt pour cette question du degré d'identification sociale. Celui-ci peut augmenter ou diminuer lorsque le contexte de travail ou le groupe de référence change (Hogg et Terry, 2000 ; Bartel, 2001).

Par ailleurs, pour qu'un groupe acquière une forte identité, il doit exister une dynamique de discrimination envers l'*outgroup*, ce qui conduit à réduire la perméabilité de ses frontières (Ashforth et Mael, 1989 ; Pratt, 2001). L'écologie des groupes permet de mieux comprendre cet aspect (Alderfer, 1987 ; Friedlander, 1987 ; Bouchikhi, 1998). L'ouverture des frontières permet au groupe de s'adapter, d'apprendre et de changer en recevant un *feedback* de l'environnement, et leur fermeture de maintenir son identité sociale et de la protéger d'influences extérieures. Elles doivent donc être continuellement gérées pour ne pas devenir figées (risque d'isolement) ni trop perméables (risque de perte d'identité) (Sundstrom, De Meuse et Futrell, 1990). En outre, dans des situations complexes, incertaines et de dépendance avec de multiples groupes, les équipes efficaces ont tendance à avoir des activités frontalières plus denses (Cross, Yan et Louis, 2000), pour persuader les acteurs externes de l'importance du travail accompli, et se coordonner, négocier et obtenir un *feedback* avec eux (Ancona et Caldwell, 1992). Les rôles frontalières (*gatekeepers*) occupent une place privilégiée à l'interface entre l'*ingroup* et l'*outgroup* pour favoriser les échanges (Tushman, 1977) et réduire l'incertitude (Crozier et Friedberg, 1977)². Exposés à plusieurs contextes de travail, ils se comparent fréquemment à différents groupes pour déterminer quelle identité sociale est appropriée (Bartel, 2001). Les comportements de discrimination envers l'*outgroup* dépendent donc des processus d'ouverture et de fermeture des frontières, notamment pour les rôles frontalières.

2. Voir Bouty (1997) pour une synthèse des travaux relatifs aux rôles frontalières et la sociologie de la traduction pour un développement récent (Callon, 1989 ; Latour, 1989).

DE L'IDENTIFICATION SOCIALE A LA COOPERATION

En supposant que les ingrédients de l'identification sociale sont réunis, quel est l'impact de chaque dimension de l'identification sociale (mise en évidence de différents types et degrés) sur les pratiques de coopération ?

Tout d'abord, la distinction de différents types d'identités peut être riche en enseignements sur les modalités de coopération parce que les équipes de travail sont souvent créées alors que leurs membres s'identifiaient déjà à d'autres groupes sociaux (par exemple, les dépanneurs, les salariés anciens...). Si cette question a peu été soulevée par les travaux issus de la TIS, plusieurs auteurs l'ont approfondie dans le champ de la sociologie et du management des organisations. Des coopérations sans unité de lieu ou de temps peuvent subsister à côté des équipes de travail officielles (Everaere, 1996). Par exemple, Sainsaulieu (1977) met en évidence quatre types traditionnels d'identités collectives : la solidarité de métier des experts, les salariés centrés sur le respect des règles, ceux qui sont mobiles et ceux qui sont en retrait et rejettent la sociabilité de travail. Plusieurs recherches empiriques montrent que la création de ces équipes officielles peut fragiliser les collectifs de travail traditionnels, parce qu'elles substituent la solidarité économique à la solidarité sociale du groupe (Cintas, 1999). De plus, elles font prendre à chacun le risque d'être jugé et critiqué sur la qualité de son travail par les autres et d'entrer en conflit avec ses collègues sur le lieu de travail (Detchessahar et Honoré, 2002).

De même, le degré d'identification peut influencer les pratiques de coopération. A cet égard, les recherches sur l'identification sociale reprennent en général à leur compte le postulat qui avait été formulé par Turner dans les années quatre-vingts : plus l'identification d'un individu à un groupe social est forte, plus il sera enclin à entreprendre des « actions collectives finalisées » (Dameron, 2002: 102). En effet, plus une personne a de contacts avec un groupe social, plus son identification à ce groupe sera forte (Dutton *et al.*, 1994) s'il juge l'identité sociale attractive (Dukerich *et al.*, 2002). Parce que cette situation favorise la proximité sociale et les interactions avec les autres membres du groupe, il a tendance à coopérer avec eux (Turner, 1985 ; O'Reilley et Chatman, 1986 ; Dukerich *et al.*, 2002). Il va également davantage faire confiance aux membres de l'*ingroup* (Dutton *et al.*, 1994 ; Hogg et Terry, 2000 ; Bartel, 2001) et supposer que la coopération sera réciproque (Polzer, 2004).

Face à une situation incertaine ou complexe, des travaux récents tendent cependant à montrer que l'identification sociale n'est pas toujours gage de coopération. Celle-ci n'est possible que si la condition de confiance est remplie (McAllister, 1995 ; Kramer, Hanna, Su et Wei, 2001). Une forte identification permet alors de construire l'environnement puisque chaque individu aura tendance à s'assimiler à une entité distincte qui prescrit les comportements à avoir (Hogg et Terry, 2000). Cependant, si ces interprétations ne sont pas discutées, cet individu risque de préserver une identité qui n'est plus d'actualité (Fiol,

2001). Les effets de l'identification sociale sur la coopération sont donc ambivalents : l'insuffisance conduit à une forme d'autisme social entre les membres de l'équipe (Elsbach, 1999), un excès les amène à moins s'engager dans des actions collectives parce qu'ils se reposent sur les autres et sous-estiment les enjeux de leur propre intervention (Dukerich, Kramer et McLean Parks, 1998).

Bien que la notion d'identité sociale ait été l'objet de multiples publications conceptuelles, peu de recherches empiriques ont à l'heure actuelle été conduites (Koberg *et al.*, 2003). La plupart de ces travaux reposent sur des données statistiques et une approche hypothético-déductive (voir par exemple Gioia et Thomas, 1996 ; Tyler, 1999 ; Smidts, Pruyn et van Riel, 2001 ; Dukerich *et al.*, 2002 ; Koberg *et al.*, 2003), à l'exception de deux recherches longitudinales qui se sont concentrées sur l'identification à une organisation et non à une équipe de travail (Pratt, 2000 ; Michel et Jehn, 2003). En complément de ces recherches, une approche ancrée sur le terrain permettrait d'approfondir le caractère dynamique et le contexte particulier dans lequel se déroule le processus d'identification et son impact sur les pratiques de coopération dans le contexte d'une équipe opérationnelle.

METHODE ET TERRAIN DE RECHERCHE

L'objectif de cette recherche est de comprendre dans quelle mesure différentes configurations d'identification organisationnelle peuvent au fil du temps influencer les pratiques de coopération dans le cadre d'équipes de travail. Il s'agit d'analyser, sous l'angle des recherches sur l'identification sociale, les résultats d'une recherche exploratoire longitudinale, fortement enracinée sur le terrain, fondée sur l'observation de différentes équipes, et qui a été conduite dans une entreprise du secteur électronique. Elle s'inscrit dans le cadre d'un stage à mi-temps (2 à 3 jours par semaine en moyenne sur le site), qui s'est déroulé sur deux périodes d'enquête (de novembre 1997 à mars 1998, puis de novembre 1998 à mars 1999), ponctuées de périodes de retrait ; donnant ainsi lieu à des allers et retours entre le terrain et la revue de la littérature.

CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Orientée vers le marché grand public, Alpha conçoit, fabrique et vend une gamme étendue de produits de communication personnelle lors du démarrage de l'enquête en 1997. En plein développement, les télécommunications bénéficient alors de la libéralisation des services et de l'explosion de la téléphonie mobile (Heitz et Rouquette, 1999). Ce marché se caractérise par une faible durée de vie des produits—de 12 à 18 mois—, une décroissance des prix de 20 à 30 % par an et par une très forte concurrence. Dans ce contexte, l'objectif fin 1997 est de se positionner parmi les premiers acteurs mondiaux dans toutes les catégories de la téléphonie grand public d'ici à l'an 2000. Face à la croissance du marché très concurrentiel de la téléphonie mobile, le

principal centre de production (Alpha) est implanté en France, pour anticiper et satisfaire la demande croissante de téléphones mobiles. Au cours de la période d'enquête (de novembre 1997 à mars 1999), la production se décline dans des téléphones mobiles ou sans fil, et, plus marginalement, des minitel.

Ce site présente alors des conditions d'observation favorables à la conduite d'une recherche clinique. En effet, il s'agit de suivre un changement organisationnel en tant qu'auditeur, donc d'observer et évaluer le processus par lequel les résultats des équipes étudiées sont produits. Sa structure est éclatée en lignes de production de 40 à 50 salariés, conçues « pour fonctionner autant que possible en flux, avec des moyens autonomes, et pour produire une large famille de produits » (Hatchuel et Sardas, 1992 : 14). Suivant ce mode de production, partant d'une platine de circuits imprimés nue, on arrive progressivement à un produit fini, emballé en bout de ligne. Dans un premier secteur de la ligne, l'insertion automatique, des machines alimentées et surveillées par des techniciens déposent automatiquement des composants sur ces platines. Sur une zone intermédiaire, le sous-ensemble, quelques opératrices ajoutent parfois certains composants, puis les platines sont testées automatiquement. L'élaboration du produit s'achève en finition, une chaîne de montage classique. Les produits obtenus sont testés avant d'être emballés. Ce choix permet de réduire les cycles, mais en cas de problème sérieux, la ligne peut rester bloquée.

Cette organisation autorise également les comparaisons puisqu'une ligne est relativement autonome, comporte 200 à 300 salariés en partie décentralisés des services fonctionnels, et est structurée en équipes autour d'un dirigeant et de quelques cadres opérationnels. Sur une ligne de production, on peut repérer quinze fonctions de natures différentes. A côté des fonctions transverses (par exemple les suivi de processus, qui surveillent la qualité des produits), d'autres appartiennent à l'un des trois secteurs de ligne (comme les régleurs, qui dépendent de l'insertion automatique). Au cours de la semaine, cinq équipes animées par un chef de groupe se relaient sur chaque ligne de production suivant un principe de travail posté pour réaliser une production presque continue. Du lundi au jeudi se succèdent ainsi les équipes matin (de 5 à 13 heures), puis soir (de 13 à 21 heures), l'équipe de nuit assurant la liaison. Les équipes VSD1 et 2 prennent le relais dans les jours qui suivent, alternativement aux horaires du matin et du soir.

OBSERVATION DE DEUX CAS D'EQUIPES OPERATIONNELLES ET DE LEURS INTERFACES

Dès la première période d'enquête, il est devenu possible d'étudier simultanément la finition d'une ligne traditionnelle, organisée en chaîne de montage, et d'une autre ligne, où une expérience d'élaboration de groupes semi-autonomes, les modules, avait débuté récemment (en septembre 1997). Dans cette nouvelle configuration, la fabrication d'un produit est confiée à quatre opérateurs, auxquels on demande d'être

polyvalents, et d'un dépanneur. Ce travail les conduit à rester en général assis au long d'une mini-chaîne pour déposer des composants et assembler les téléphones. Sur une ligne donnée, quatre modules sont espacés de plusieurs mètres et positionnés de part et d'autre de la ligne. Lors de la mise en place des modules, la hiérarchie a cherché à rapprocher physiquement les opérateurs, à améliorer l'ergonomie du poste (plateaux plus petits, composants plus proches) et à augmenter la capacité de test pour gagner en efficacité. L'opérateur a plus de tâches à réaliser que sur la ligne traditionnelle, et la durée du cycle de fabrication est allongée. Dans la mesure où quatre modules fonctionnent en parallèle, il est possible d'en arrêter un sans provoquer le blocage des autres. Les modules correspondent à ce stade d'expérimentation à des groupes polyvalents, dont les membres sont capables d'effectuer les tâches des autres mais ont peu de marge de manœuvre.

Au cours de la seconde période, il a été possible de suivre l'évolution de l'expérience de modules, mais également d'étudier une autre forme d'équipe en insertion automatique (IA), située à l'autre extrémité de la ligne. Dans ce secteur, des composants sont déposés directement sur les platines par des machines. L'équipe, composée de techniciens, est chargée de la maintenance, de l'approvisionnement et de la surveillance de ces machines. Les techniciens se déplacent librement pour surveiller, alimenter, entretenir des équipements et intervenir en cas d'urgence. Deux régleurs conduisent la ligne de production (ils changent notamment les rouleaux de composants) et alertent le régleur analyste en cas de problème. Dans le cadre d'une réorganisation de l'IA, ces tâches vont être enrichies au cours de la recherche, de façon à ce que les régleurs assurent également la maintenance et la recherche des causes des pannes en cas de dysfonctionnement. Un régleur analyste prend le relais sur des problèmes plus complexes, non prévus et assiste le régleur dans ses démarches de résolution de pannes. L'agent *process* est chargé de l'amélioration du processus, et intervient sur les problèmes les plus difficiles.

Deux types d'interfaces ont été également étudiés pour comprendre les activités frontalières des modules et des équipes d'IA.

Premièrement, la relève entre opérateurs qui occupent le même poste lors du changement d'équipe. Sur les lignes étudiées, des réunions de recouvrements horaires et des cahiers de consignes ont été mis en place pour certaines fonctions (responsable d'équipe, agent *process*, technicien analyste...). En revanche, d'autres ne disposent d'aucun de ces outils. De ce fait, certains opérateurs travaillant en finition sur un même poste se croisent et se disent bonjour, mais ne se parlent pas ou ne se laissent pas de message.

Deuxièmement, l'interface entre la finition et l'insertion automatique. L'observation montre que ces équipes travaillent d'une façon relativement cloisonnée (les régleurs ne connaissent pas les tâches réalisées en finition et réciproquement). Il s'agit de deux configurations différentes en termes de métier, d'intensité capitalistique, parfois même séparées physiquement par un meuble ou un tableau.

La démarche d'étude de cas est fondée sur une méthode d'échantillonnage théorique (Eisenhardt, 1989) : il s'agit d'observer des situa-

tions typiques, aux caractéristiques fortement contrastées, pour mettre en évidence des similitudes et des différences. C'est suivant ce critère qu'ont été observés des modules, puis des équipes de techniciens d'insertion automatique. En effet, ces deux types de configurations sont particulièrement répandus dans les entreprises européennes (Houben et Ingham, 1995 ; Moldaschl et Weber, 1998 ; Benders, Huijgen, Pekruhl et O'Kelly, 1999). De plus, au moment de la recherche, les modules bénéficiaient d'une faible marge de manœuvre, face à un travail simple et routinier (assemblage à la chaîne), tandis que les techniciens d'IA devaient en grande partie s'organiser par eux-mêmes pour gérer les aléas associés à la complexité des automatismes sur lesquels ils travaillaient³.

3. La partie suivante de l'article, consacrée à la présentation des résultats, propose une comparaison plus détaillée de ces deux sites d'observations.

4. Si ces responsables de ligne jouaient le rôle de référents, j'ai bénéficié d'une large autonomie au cours de la recherche. Deux rapports d'audit détaillés ont été présentés et débattus (à l'issue de chaque période d'observation) avec un comité de suivi composé d'une vingtaine de cadres et chefs d'équipe concernés.

PRODUCTION DE DONNEES LONGITUDINALE

Avant d'étudier chaque cas, un protocole a été élaboré et négocié avec les responsables de ligne concernés⁴ (**Tableau 1**). Chaque enquête a débuté par une phase de familiarisation pour se former aux techniques d'enquête, par l'étude de documents internes, une période d'observation directe, puis des entretiens peu directifs (responsables de service, délégués syndicaux...). Les documents internes ont permis de comprendre le contexte de la recherche (fiches de postes, rapports portant sur les réorganisations en cours...). Globalement, sur la problématique qui est ici traitée, 68 entretiens formels ont été conduits au cours des deux périodes d'enquête avec 61 personnes différentes, au-delà des entretiens qui ont été réalisés avec les deux responsables de ligne qui ont sollicité des audits. J'ai également procédé à des observations directes tout au long de la recherche d'une façon formel-

Tableau 1. Données recueillies dans les différentes équipes

Type de données	Modules	Insertion automatique	Interfaces
Entretiens			
1ère enquête	1 dépanneur 12 opératrices tirées au sort 2 chefs d'équipe 3 cadres fondateurs		3 témoins privilégiés Questions posées au cours des autres entretiens
2ème enquête	6 opérateurs tirés au sort 4 chefs d'équipe	3 chefs d'équipe 3 régleurs tirés au sort 3 régleurs analystes 3 agents <i>process</i> mécanique 3 témoins privilégiés	4 chefs d'équipe 4 agents <i>process</i> mécanique Questions posées au cours des autres entretiens
Triangulation			
Observation directe	Comparaison de 5 équipes d'assemblage traditionnel avec 2 équipes de modules (8 modules par enquête)	3 équipes de techniciens (1 de jour, 1 de nuit et 1 le week-end)	2 lignes de production (sur les équipes de jour, de nuit et le week-end)
Documentation	Documents internes	Documents internes	Documents internes
Questionnaire			Adressé à 79 personnes (2 équipes de fabrication)
Autres	Autres entretiens réalisés au cours des deux enquêtes avec des responsables de lignes, des chefs d'équipe et plusieurs délégués du personnel ; observations informelles (en salle de pause, au déjeuner...)		

le et informelle. Par exemple, j'ai assisté pendant plusieurs semaines au déroulement de la relève à cinq heures du matin, 13 heures et 21 heures en semaine et le week-end. J'ai également travaillé deux heures dans un module, en compagnie d'une opératrice expérimentée. De nombreuses discussions ont également eu lieu, tant avec les cadres de tous niveaux qu'avec les salariés et leurs représentants syndicaux (lors de leurs pauses, du déjeuner...). Dès la fin de chaque période d'observation, l'auteur a pris des notes d'une façon extensive.

La démarche d'entretien a été privilégiée. Elle permet en effet de s'appuyer sur les mots des différents acteurs interrogés pour comprendre leurs représentations. Après la période de familiarisation, une grille a servi de trame au cours de ces entretiens, qui duraient en moyenne une heure et demie dans une salle de réunion de l'atelier⁵. J'ai choisi de prendre des notes d'une façon extensive et rapide, tout en privilégiant l'écoute, puis de les relire et de les retranscrire. Pour étudier la finition, il a été possible de comparer deux équipes fonctionnant en modules et cinq en finition traditionnelle. En insertion automatique, des entretiens ont été conduits avec des interlocuteurs issus de métiers différents dans trois équipes (chefs d'équipe, régulateurs...) au cours de la seconde période de la recherche. Pour recouper les données, des enquêtes complémentaires ont été conduites. Par exemple, tout entretien comportait également des questions sur les interfaces concernant le principe, le déroulement et les enjeux de ces activités. Mais pour recouper les résultats, deux dispositifs complémentaires ont été envisagés. D'une part, les outils de management (polyvalence, réunions...) et les interfaces ont été étudiés en soumettant un questionnaire en fin de première enquête aux 79 membres de deux équipes contrastées sur la ligne traditionnelle. D'autre part, quatre techniciens et quatre chefs d'équipe de lignes différentes sur le plan de la variété et de l'ancienneté de produits, ont été interrogés pendant la seconde enquête.

5. Typiquement, les principales rubriques d'un entretien en module étaient relatives aux thèmes suivants : l'itinéraire du répondant au sein d'Alpha, la mise en place des modules, les méthodes d'organisation et de résolution de problème de l'équipe, l'identité de l'équipe, la communication et l'entraide, et les frontières entre parties de la ligne.

METHODE D'ANALYSE DE DONNEES

La démarche clinique de recherche m'exposait à des biais d'enquête liés à mon effet sur l'entreprise (perturbation des relations sociales et institutionnelles existantes) et à mon assimilation par l'entreprise (intérieurisation sans discussion des événements locaux). Pour limiter ces biais, plusieurs mesures ont été prises. D'une part, pour prévenir le biais d'assimilation, j'ai utilisé différentes données, provenant de multiples acteurs, avec plusieurs méthodes d'observation (Eisenhardt, 1989) et les ai triangulées (Jick, 1979). A période régulière, je me suis également retirée du terrain pour engager une série de micro-analyses et mettre en cause les données accumulées. Ces moments permettaient de générer de nouveaux questionnements, corriger la problématique et réaliser des analyses intermédiaires (Wacheux, 1996). J'ai enfin quotidiennement enregistré dans un journal de recherche mon activité, mes ressentis et mes résonances internes face au terrain d'enquête. D'autre part, pour prévenir les risques liés à ma présence sur le site, j'ai suivi pendant plusieurs mois chacun des cas étudiés, ce qui m'a permis progressivement de me « fondre dans le paysage »

(Huberman et Miles, 1991 : 423). Pour toute enquête, j'ai commencé par me présenter et annoncer ce que j'étudiais et les conditions d'enquête (anonymat, confidentialité...) auprès des équipes. Je l'ai rappelé ensuite avant tout entretien, observation ou questionnaire. Massonnat (1987 : 95) qualifie de « contrat de communication » cette méthode destinée à donner confiance aux répondants.

La stratégie d'étude de cas (Yin, 1989) a pour objet de confronter le point de vue des différentes personnes interrogées. Afin de mettre en évidence des similitudes et des différences entre eux, l'analyse de données repose sur la méthode de Miles et Huberman (1994). Ces auteurs proposent de construire des tableaux et schémas qui présentent de façon systématique des données (citations directes, résumés, commentaires...) au lecteur. En pratique, la construction de ces documents est une tâche créative, fondée sur la retranscription des entretiens puis le tri par code des données. Les codes représentent des variables potentielles, des catégories permettant de regrouper et d'organiser les données. Une liste de codes a été établie avant d'aller sur le terrain suivant le cadre conceptuel et les questions de recherche. Ces variables potentielles devaient ensuite être complétées, enrichies, modifiées, par des allers et retours successifs entre le terrain et la revue de la littérature.

A partir d'une revue de littérature sur la gestion des équipes, cette recherche s'est initialement fondée sur une définition, largement diffusée dans ce champ de recherche, de l'équipe comme « ensemble de personnes stable, permanent, aux frontières bien définies » (Cohen et Bailey, 1997 : 242). Cependant, au cours de l'enquête, il est apparu que les répondants pouvaient en fonction des circonstances se référer à d'autres groupes sociaux. La définition initiale néglige ces identifications potentielles (Bartel et Dutton, 2001), qui correspondent aux collectifs de travail traditionnels (les salariés anciens, par exemple). De plus, les frontières des équipes observées n'étaient pas toujours bien définies : il n'était pas rare d'observer des techniciens qui, face à un problème, se référaient à des collègues d'autres équipes ou sur d'autres lignes. Si l'objet de cet article (la définition des contours d'une équipe et son impact sur les pratiques de coopération) était à l'origine bien défini et faisait partie des axes de recherche, les hypothèses concernant sa construction et sa dynamique étaient initialement à l'état embryonnaire. C'est au cours de l'enquête de terrain que s'est imposé l'intérêt heuristique d'une approche fondée sur l'identification, avant de convoquer les travaux qui figurent dans la revue de la littérature⁶. La construction de cet article s'est donc appuyée en partie sur des compléments d'analyse des données initiales, de façon à les éclairer sous l'angle des théories de l'identification sociale.

6. La logique de structuration formelle de cet article, qui pourrait faire apparaître cette étude de cas comme le lieu de validation d'hypothèses empiriques formulées en amont du travail empirique, est donc assez peu conforme à la réalité de la démarche de recherche.

MISE EN EVIDENCE DE DEUX CONFIGURATIONS DIFFERENTES

Les résultats émergents permettent d'analyser les processus d'identification qui prévalent au sein d'Alpha et de mettre en évidence deux

configurations différentes. L'objectif est de mieux comprendre les processus d'identification qui sont à l'origine de ces configurations, avant d'approfondir la question de l'impact de l'identification sur la coopération dans une équipe donnée.

ANALYSE DES PROCESSUS D'IDENTIFICATION

L'analyse approfondie des entretiens et des rapports d'observation a permis de construire deux critères pour comprendre l'identification potentielle des répondants.

Le premier critère est la logique de métier. Des répondants évoquent l'existence de mondes différents, voire de castes, correspondant à la « communauté technique des métiers » (Lorino, 1999 : 454). Typiquement, les personnes qui travaillent au même niveau (de métier ou d'ancienneté) ont tendance à prendre leur pause entre eux, à s'entraider et à se soutenir mutuellement.

Le deuxième critère est le petit groupe de travail. Les équipes formelles avaient tendance à acquérir au fil du temps une identité, une façon de raisonner spécifique. L'observation a ainsi révélé deux clans, l'un situé en finition et l'autre en insertion automatique, isolés à chaque extrémité de la ligne. De plus, les modes de fonctionnement ou les ambiances étaient différents d'un module ou d'une équipe d'IA à l'autre.

Ces deux critères renvoient à des logiques différentes de comparaison sociale. La logique de métier correspond à une catégorisation par affinité, puisque les répondants se réfèrent à un groupe de collègues qui ont des trajectoires socioprofessionnelles proches : par exemple, les agents *process* mécanique sont pour la plupart des hommes d'une trentaine d'années, avec un BTS technique, alors que les "anciennes" ont typiquement 25 à 30 années d'ancienneté et une formation de couturière (pour bénéficier de leur dextérité manuelle face à la minutie du travail à la chaîne). À côté de ces collectifs de travail traditionnels, la mise en place sur les lignes d'équipes de travail formelles peut conduire à une catégorisation par émulation : dans ce cas, les répondants adaptent leur *self-concept* et acquièrent progressivement le sentiment de faire partie de ces équipes.

Selon leurs caractéristiques, les modules et les équipes d'IA correspondent à deux configurations différentes en termes d'identification potentielle (**Tableau 2**). Les modules conjuguent les deux types de catégorisation (logique de métier et petits groupes de travail), puisqu'il s'agit de petits groupes de travail plutôt homogènes, réunissant des femmes de mêmes métier et niveau de qualification, qui peuvent cependant être "jeunes" (moins de 5 ans d'ancienneté) ou "anciennes" (plus de 20 ans d'ancienneté). Parce que l'équipe d'IA constitue également un petit groupe de travail composé de techniciens jeunes et spécialisés, un observateur peu averti pourrait croire que ce groupe saillant est particulièrement attractif. Cependant, ce sont des équipes hétérogènes puisque les techniciens ont des logiques de métier différentes, compte tenu de leurs différences de niveaux de qualification. De ce fait, les techniciens peuvent s'identifier aux équipes formelles

d'IA, mais aussi par affinité au groupe social correspondant à leur niveau de qualification, suivant une logique de métier (exemple : le niveau des régleurs, qui sont très souvent ensemble). Le choix d'un technicien de se référer à l'un ou l'autre de ces groupes saillants peut évoluer au cours d'une journée en fonction de ses différents rôles (conduite de la ligne, maintenance, résolution de problèmes qui risquent de conduire à un arrêt...).

DEFINITION DES FRONTIERES

La TIS montre que pour comprendre les processus de catégorisation des acteurs, les frontières entre l'*ingroup* et l'*outgroup* doivent être clarifiées. Pour qu'un groupe social devienne saillant, il doit clairement se distinguer voire s'opposer à l'*outgroup*, de façon à exacerber la distinction qui est faite entre eux (Pratt, 2001). Or, les modules et les équipes d'IA présentent des caractéristiques contrastées, susceptibles d'influencer la définition de leurs frontières, et qui peuvent être analysées à l'aide de trois critères : l'autonomie, l'incertitude et la complexité⁷ (**Tableau 3**). Dans le cas des modules, la seule autonomie accordée a résidé, lors de la mise en place de la polyvalence, dans la possibilité de décider du moment où il est possible de changer de poste. Le travail reste parcellisé et répétitif (incertitude et complexité faibles). Par contraste, les techniciens disposent d'une autonomie plus importante, pour faire face aux aléas (pannes, arrêts...) qui caractérisent les automatismes complexes. Cette incertitude les conduit à déployer un travail intense, sous-tendu par une extrême vigilance et l'anticipation de dysfonctionnements (ANACT, 1997). Dans ce contexte, chaque équipe gère son emploi du temps et la répartition des tâches, mais elle garde des gammes opératoires, ne participe pas à la définition des objectifs et le premier niveau hiérarchique est maintenu même si le chef d'équipe est peu présent.

Compte tenu de ces caractéristiques intrinsèques, l'analyse des entretiens et des rapports d'observation révèle que ces configurations ont

7. Pour analyser les frontières, l'écologie des groupes évalue le degré d'incertitude et de complexité des situations rencontrées. De plus, le courant sociotechnique montre que le degré d'autonomie peut également influencer la perméabilité d'une équipe : des groupes semi-autonomes peuvent devenir capables de gérer par eux-mêmes leurs frontières (Cherns, 1976) pour prendre en charge les variations de leur environnement (Cummins, 1978, Trist, Susman et Brown, 1977).

Tableau 2. Des configurations différentes en termes d'identification potentielle

Caractéristiques	Modules	Insertion automatique
Logique de métier	Affinités autour d'équipes homogènes : même profil de qualification (des ouvrières peu qualifiées), mais avec deux catégories d'âge (les "jeunes" ou les "anciennes")	Equipes hétérogènes composées de techniciens jeunes et spécialisés de niveaux de qualification différents (deux régleurs polyvalents peu qualifiés, puis un régleur analyste et un agent <i>process</i> plus qualifiés)
Petit groupe de travail	Emulation autour des modules, qui ont été créés quelques mois avant le début de l'enquête, à la place du travail à la chaîne traditionnel	Emulation autour des équipes d'IA suite à une réorganisation de l'insertion automatique, destinée à favoriser la coopération entre les différents types de techniciens

des degrés de perméabilité différents, qui influencent le degré de discrimination envers l'*outgroup* (**Tableau 4**).

Tout d'abord, les frontières des modules sont relativement fermées. Face à un travail simple, une faible incertitude et une faible autonomie, les modules ont peu d'occasions d'ouvrir leurs frontières. A terme, il se construit ainsi un rempart autour d'eux : enchaînées à leur poste par le rythme du travail à la chaîne, les opératrices ne peuvent pas facilement se déplacer, savent peu de choses sur les autres secteurs de ligne et restent rarement lors de la relève entre équipes. Cette situation s'accompagne d'une concurrence implicite : le rendement des modules de chaque équipe est suivi heure par heure et affiché au milieu de la ligne. Dans ce cas, l'ouverture des frontières des modules consiste à solliciter une personne située près de son poste (souvent le chef d'équipe), par exemple pour résoudre une difficulté. De même, le chef d'équipe a un rôle frontalier à l'interface entre la finition et l'équipe d'IA.

Ensuite, les frontières des équipes d'IA sont relativement ouvertes. Puisque ces équipes disposent d'une autonomie plus large pour faire

Tableau 3. Comparaison des différentes formes d'équipes étudiées

Critères	Modules	Insertion automatique
Autonomie	Prise en charge de l'autonomie interne très limitée : décision du moment où les opératrices tournent, entraide, conseils sur les gestes professionnels appropriés	Relative prise en charge de l'autonomie interne (répartition du travail, entraide notamment). Enrichissement des tâches des opérateurs d'IA (petit entretien...)
Complexité	Travail à la chaîne (gestes simples, mais automatismes à acquérir)	Travail sur des automatismes complexes
Incertitude	Se chargent éventuellement de petits problèmes. Sinon, appel à une fonction transversale (chef d'équipe, technicien...)	Prise en charge d'un problème : par les régleurs s'il est simple, par un régleur analyste s'il est plus complexe, par un agent <i>process</i> mécanique s'il est grave

Tableau 4. Des configurations différentes sur le plan des frontières

Caractéristiques	Modules	Insertion automatique
Frontières observées	Frontières fermées : appel au chef d'équipe, à un technicien rare, uniquement en cas de problème important, ce qui renforce la logique de petit groupe	Frontières ouvertes : surtout pour résoudre des problèmes et questions techniques, ce qui renforce la logique de métier, par exemple, entre agents <i>process</i>
Relève entre équipes	Tendance à se croiser lors du changement d'équipe	Tendance à rester régulièrement : relève facilitée par des outils (cahier, réunion, recouvrement horaire)
Interface entre la finition et l'IA	Chef d'équipe	Agent <i>process</i> mécanique

8. Prototypes de l'équipe d'IA, ces agents semblent l'incarner et sont considérés comme son porte-parole. Cependant, face à des pannes complexes, la logique de métier prime pour aller plus vite et être « plus sûrs » de ce qu'ils font. Leur rôle frontalier se traduit par une plus forte dilution de l'identification à l'équipe d'IA que les autres techniciens.

face aux aléas d'automatismes complexes, elles sont davantage incitées à ouvrir leurs frontières. Face à des problèmes ou questions techniques, les techniciens peuvent être amenés à solliciter au-delà de l'équipe d'IA des collègues directs d'autres horaires, équipes ou lignes de production, suivant une logique de métier. La relève entre équipes favorise cette démarche puisqu'elle les incite à travailler avec leur remplaçant, surtout s'ils bénéficient d'outils de relève (par exemple, un recouvrement horaire). La plupart des chefs d'équipe délèguent l'animation de cette partie de ligne aux agents *process* mécanique, qui ont un rôle frontalier et se réfèrent ainsi par définition à différents groupes sociaux⁸.

EVOLUTION DANS LE TEMPS DE L'IMPACT DES CONFIGURATIONS SUR LE POTENTIEL ET LES PRATIQUES DE COOPERATION

L'analyse des processus d'identification met en évidence deux configurations très différentes. D'une part, les modules peuvent s'apparenter à terme à des groupes homogènes, aux frontières relativement fermées, dans le cadre d'un travail simple, peu incertain et avec une faible autonomie. D'autre part, les équipes d'IA sont par essence hétérogènes compte tenu des différences de qualification entre techniciens, avec des frontières relativement ouvertes en raison de l'incertitude inhérente à un travail plus autonome sur des automatismes complexes. En comparant ces deux configurations, l'objectif est d'évaluer le lien entre l'identification à l'équipe formelle et le degré de coopération de ses membres.

COMMENT EVALUER LE LIEN ENTRE L'IDENTIFICATION ET LA COOPERATION ?

Pour répondre à ce questionnement, les points de vue de membres de modules, puis d'équipes d'IA, sont détaillés et confrontés de façon à rechercher des similitudes et des différences de perception. A partir d'une série d'indicateurs (**Annexe 1**), l'objectif est de confronter ces points de vue, puis de les analyser en les recoupant avec d'autres entretiens (par exemple, avec le chef d'équipe et un témoin privilégié) et éventuellement des rapports d'observation. Parce que la recherche longitudinale a permis d'observer des équipes à différents stades dans un contexte de changement organisationnel (création des modules, réorganisation de l'insertion automatique), une lecture dynamique des données produites est privilégiée pour évaluer comment le lien entre identification et coopération évolue dans le temps.

LA DYNAMIQUE DES MODULES, ENTRE COOPERATION ET HABITUDES DE TRAVAIL

Si le travail en module comporte peu de responsabilités, les opératrices ont évoqué des situations d'entraide ou de concertation en cas

de problème. L'observation longitudinale permet de comprendre cette démarche (**Tableau 5**).

IMPACT POTENTIEL DE L'ENTENTE ET DE L'IDENTIFICATION

Deux variables se conjuguent pour comprendre le potentiel de coopération d'un répondant.

La première est l'entente entre les membres des modules. De nombreux répondants mentionnent des difficultés relationnelles, associées à des divergences d'objectifs : certains veulent juste essayer de respecter les cadences, alors que d'autres veulent aller au-delà. Or, cette entente a un impact sur la coopération : suivant un chef d'équipe, « en module, s'il y a des bons contacts et quelqu'un a un problème, les opératrices s'entraident, donnent des conseils ». Dans certains cas, les chefs de groupe vont recomposer les groupes pour limiter ces conflits, ou les opératrices vont prendre le parti de ne coopérer qu'avec une partie du module.

La deuxième est l'identification aux modules. L'augmentation du degré d'identification au module est associée à une augmentation de la coopération potentielle dans ses deux dimensions. Les opératrices ont davantage tendance à se donner des conseils et à s'entraider, et l'équipe se concerta davantage pour résoudre des problèmes éventuels (« Chacun a ses idées, on en discute entre membres du module puis on fait un choix »). Cependant, à chaque période apparaît un répondant sur six qui se « dis-identifie » (Dukerich *et al.*, 1998), c'est-à-dire se différencie par rapport aux modules. Cela se traduit par une méfiance, des regrets, voire un rejet dans le cas d'un répondant : « Maintenant, on a moins de liberté, c'est une prison, c'est vraiment l'enfer de la ligne ».

EVOLUTION DE L'IMPACT DE LA MISE EN PLACE DES MODULES ET DE LA POLYVALENCE

Une analyse des données période par période permet d'affiner l'analyse. Quelle que soit la période, les répondants qui se dis-identifient ont un niveau de coopération faible ou la vivent comme une contrainte. Dans les autres cas, les pratiques de coopération évoluent en fonction du stade de mise en œuvre de la polyvalence.

1er stade observé. Les répondants considèrent que leur regroupement leur a permis de se parler plus facilement, de commencer à voir qui fait quoi⁹. A ce stade, l'identité des modules est saillante, mais se caractérise surtout par une compétition entre groupes, face aux objectifs de rendement qui ont été assignés. Aucun répondant ne se catégorise dans les modules et les opératrices ne coopèrent pas ou peu, à l'exception d'un module qui vient de démarrer la polyvalence. Dans ce cas, l'incertitude sur les méthodes de travail contraint les répondants à s'engager dans des pratiques de coopération complémentaire, dans le module ou en dehors (référence au groupe des « anciennes »).

2ème stade observé. Cinq répondants évoquent un degré d'identification renforcé à leur module (« des petits clans »), comme le confirment des témoins extérieurs. Cette dynamique s'articule avec une

⁹. En effet, sur la ligne traditionnelle, les opératrices ne connaissaient pas les vingt autres postes de finition et le respect de la cadence rendait les déplacements difficiles. Par exemple, si l'une d'elles remarquait un défaut sur une platine, elle ne pouvait pas savoir de quel poste il venait et devait systématiquement prendre le temps de le signaler au chef d'équipe.

augmentation du degré de coopération : il s'agit de se donner des « gestes à avoir » (face à la polyvalence notamment) ou de résoudre ensemble des problèmes simples. S'il existe toujours des problèmes relationnels, des modes de régulation des conflits sont apparus au sein des modules (par exemple, « être diplomate ») et les chefs d'équipe ont limité la compétition en expliquant que la priorité est la qualité et non le rendement.

3ème stade observé. L'évolution majeure réside dans la réduction des pratiques de coopération. Si dans l'absolu les opératrices sont capables de coopérer, elles ont peu d'occasions de tirer parti de ce potentiel. Onze mois après la mise en place de la polyvalence, elles ne mettent plus en cause la méthode de travail qu'elles ont privilégiée et à laquelle elles sont habituées maintenant (une routine de travail).

Tableau 5. Perceptions de l'entente, de l'identification et de la coopération potentielle dans les modules* (à suivre)

Profil	Entente, ambiance	Identification	Conseils, entraide	Intervention en cas de problème
1er stade observé : ces modules ont été créés depuis 4 mois, et la polyvalence est à peine amorcée				
Opératrices non polyvalentes				
Ancienne	« Il faut s'entendre avec les 3 autres personnes »	Pas d'identité spécifique : « pareil que la grande ligne ». Compétition entre modules	Pas d'entraide	Toute seule : « Chacun fait son travail »
Ancienne	Des problèmes relationnels entre certaines personnes	Faible ; référence aux « anciennes »	Peu d'entraide	« Chacun reste dans son coin », mais signale les problèmes
Ancienne	Des problèmes relationnels entre certaines personnes	Favorable : mieux de travailler en équipe, mais « pas de concertation entre les personnes »	Peu d'entraide : avec des anciennes d'autres modules	Signale des problèmes mais essaie de se débrouiller toute seule
Ancienne	Meilleure ambiance en module	Faible ; référence aux « anciennes »	Entraide	Signale seulement les problèmes
Opératrices partiellement polyvalentes				
Ancienne	Des « problèmes de manque d'entente entre collègues »	Faible ; référence aux « anciennes ». Compétition entre modules	Oui : dans le module et avec des anciennes d'autres modules	Arrive que des problèmes soient pris en charge par le module
Jeune	Connaissait plus de personnes avant	Forte : chaque module a son atmosphère. Compétition entre modules	Entraide et conseils mais une contrainte	Parlent ouvertement, adoptent une manière de faire si elle améliore les choses
2e stade observé : ces modules ont été créés depuis plus d'un an, et les opératrices sont maintenant en partie polyvalentes depuis 2 mois				
Jeune	Méfiance : « dépend de la relation avec la personne »	Pas d'identité spécifique : « pas de caractéristique particulière ».	†	En cas de problème, « chacun donne ses idées puis on voit »†
Jeune	« Plus d'affinités avec certaines personnes »	Forte : pauses entre personnes du module. Compétition entre modules	Astuces, conseils sur des « façons de faire »	Aide discrète d'une personne qui a un problème
Jeune	Problème d'affinité : certains sont « plus indépendants »	Forte : plus « familial », « solidaire », mais cela peut « faire des petits clans »	Entraide dans le module	Il arrive, mais rarement, qu'un problème soit pris en charge par le module
Jeune	Plus facile pour s'entendre, « avec certaines personnes »	Forte : « plus bloc qu'avant » parce que « à quatre, on se connaît bien »	Conseils : « des méthodes sont mieux que les autres »	Chacun a ses idées, discussion entre membres du module et choix
Jeune	S'entend bien avec tout le monde	Forte : se manifeste par une entraide	« Des tuyaux pour être mieux adaptées au poste »	Problèmes vus tous ensemble entre les membres du module
Jeune	Bonne entente	Forte : « les modules ont le même travail mais pas la même ambiance »	Astuces, « gestes à avoir »	Concertation : « quand il y a un problème, on peut en parler à quatre »

De même, elles ont désormais rarement l'occasion de prendre en charge des problèmes qu'elles sont capables de résoudre, d'autant plus que le même produit est fabriqué depuis longtemps, donc elles font moins d'erreurs, savent quels problèmes peuvent apparaître et comment réagir. Dans ce cas, les habitudes de travail sont également rarement mises en cause.

LA DYNAMIQUE DE L'EQUIPE D'IA, OU LES ENJEUX ET RISQUES D'UNE IDENTIFICATION DUALE

Au cours de la seconde période d'enquête, j'ai eu l'opportunité d'étudier plusieurs équipes de techniciens d'une ligne de fabrication de téléphones mobiles, en GSM (Global System for Mobile communications), alors en pleine réorganisation (voir l'**Annexe 2**). Dans ce contexte, la gestion de l'incertitude faisait partie intégrante du métier des techniciens. Une partie de l'enquête a porté sur le déroulement de leurs interventions face à une panne ou à un défaut sur une série de platines. En théorie, le technicien qui est alerté ou qui découvre la situation tente de la résoudre seul, mais s'il n'y parvient pas rapidement, il doit la signaler à un technicien plus qualifié. Celui-ci lui explique ce qui s'est passé et comment résoudre la situation s'il en a le temps. L'observation a

Tableau 5. Perceptions de l'entente, de l'identification et de la coopération potentielle dans les modules* (suite)

Profil	Entente, ambiance	Identification	Conseils, entraide	Intervention en cas de problème
3e stade observé : ces modules ont été créés depuis plus d'un an, et les opératrices sont maintenant polyvalentes depuis 11 mois				
Jeune	Evoque une bonne entente, mais « on connaît plus de personnes avant » [†]	Pas d'identité spécifique : pas de caractéristique spécifique des modules, « plus un travail d'équipe avant »	Plus de conseils maintenant : « chacun a adopté la méthode de travail qu'il préfère »	Signale les problèmes
Ancienne	« Pas toujours évident de bien s'entendre »	Mitigée : « dépend de l'entente entre les personnes »	Conseils au début ; habituée maintenant	Décisions ensemble sur certains problèmes
Jeune	Meilleure entente entre collègues	Mitigée : « dépend de l'entente entre les personnes »	« Coups de main », entraide en cas de problème	« Si quelque chose ne va pas, on en discute tous »
Ancienne	Une personne est partie du module : meilleure entente	Forte : un cercle fermé	Conseils au début, décision puis suivi de la même méthode	On regarde ensemble l'origine d'un problème, mais habitude : « je sais quels problèmes reviennent »
Jeune	Bonne entente	Forte : « On reste plutôt entre soi, surtout si on est toujours ensemble depuis longtemps », « on est solidaires »	Conseils au départ, maintenant, « chacun a choisi sa méthode, on n'en parle plus »	Arrive de parler ensemble des problèmes
Jeune	« Nous avons sympathisé »	Forte : « nous prenons nos pauses ensemble » ; « réactions différentes d'un module à l'autre »	Conseils lors de la mise en place de la polyvalence	Essaie de se débrouiller ensemble sur des petits problèmes

* : La construction de la matrice repose sur trois vagues d'entretiens qui ont été conduites auprès de différentes équipes qui avaient différents stades d'avancement dans la mise en place des modules (des moins avancées aux plus avancées dans cette démarche). Pour chacune de ces vagues, deux opératrices ont été tirées au sort dans trois modules différents. Les colonnes correspondent aux différentes variables qui sont analysées : le profil de chaque répondant (critère jeune / ancienne opératrice), l'identification aux modules (degré et caractéristiques), la dimension de la coopération relative au conseil et à l'entraide, et la dimension de la coopération relative au mode d'intervention en cas de problème. Pour trianguler les réponses, l'analyse prend notamment en compte le point de vue des chefs de ces trois équipes, ainsi que de trois autres chefs d'équipe, trois cadres à l'origine de la réorganisation de l'IA et un dépanneur.

† : Réponse évasive, ou réponse non confirmée par la démarche de triangulation

cependant montré qu'en général, de nombreuses personnes venaient « voir ce qui se passe » dès qu'un arrêt de ligne devenait manifeste et plusieurs techniciens qui ne faisaient pas forcément partie de l'équipe d'IA restaient jusqu'à ce que le problème soit résolu.

Le **Tableau 6** a pour objet de comprendre le double processus de catégorisation des techniciens, et son impact sur les pratiques de coopération.

IMPACT POTENTIEL DE L'ENTENTE ET DE L'IDENTIFICATION

En fonction de l'entente et de l'identification dans l'équipe d'IA, l'observation met en évidence deux extrêmes.

Dans le premier, la logique de métier prime. Les répondants évoquent un cloisonnement des métiers en fonction du niveau de qualification (« on essaie de rester chacun dans son rôle »). Puisque chaque niveau constitue un *ingroup*, la confiance entre membres de l'IA est réduite : la compétence des régleurs est ainsi mise en question par les autres techniciens (« ils ne sont pas autonomes »). De plus, des tensions apparaissent indirectement dans les propos tenus (« les régleurs ne sont pas écoutés », « cela dépend des personnes »). Or, la coopération est limitée dans l'équipe d'IA. Depuis la réorganisation, les régleurs reçoivent peu de conseils et sont peu associés aux interventions (« ce n'est pas à notre niveau »).

Dans l'autre extrême, l'identification à l'équipe d'IA reste forte. La logique de métier, toujours présente, favorise la coopération d'un technicien avec ses pairs : par exemple, les régleurs s'entraident. Cependant, les répondants signalent qu'il « n'existe pas de hiérarchie dans l'équipe » et font davantage référence à l'équipe d'IA. Ils insistent également sur la bonne entente qui existe dans cet *ingroup*. Or, « parce que la confiance permet cette situation », la coopération y est significativement plus importante que dans le cas précédent. Une entraide existe entre les régleurs et le régleur analyste, et « le travail est réparti entre le personnel d'IA ». De plus, lorsqu'ils en ont le temps, les techniciens plus qualifiés essaient de montrer comment diagnostiquer et résoudre certains problèmes aux autres.

LE FAIBLE IMPACT DE LA REORGANISATION DE L'EQUIPE D'IA

Dans le cadre des équipes d'IA, le travail à plusieurs n'est pas une découverte. Les techniciens sont par définition amenés à travailler ensemble, quel que soit leur niveau de coopération (par exemple, pour signaler un problème). De plus, comme l'explique un témoin, « ils sont ensemble depuis le début de l'équipe, donc ils se connaissent bien, ils savent qui fait quoi, les difficultés que chacun peut avoir, ses spécificités ». Pour cette raison, différentes équipes d'IA peuvent avoir des modes d'organisation très différents : selon un des répondants, « le fonctionnement est établi, on sait comment la personne réagit à certaines choses, ce qu'il faut lui dire ou non, ses lacunes ». Dans ce contexte, l'impact de la réorganisation est limité au stade de l'enquête : les régleurs apprennent des tâches simples supplémentaires (des réglages notamment), mais les modes de coopération ne changent pas, quel que soit le groupe social de référence.

DISCUSSION DES RESULTATS

La discussion repose sur une confrontation des deux types d'équipes opérationnelles qui ont été étudiées pour comprendre quels processus d'identification permettent de les différencier et évaluer leurs effets sur la coopération, dans le contexte d'Alpha, puis pour proposer des outils de management.

Tableau 6. Perceptions de l'entente, de l'identification et de la coopération potentielle dans les équipes d'IA*

Profil	Entente, ambiance	Identification	Conseils, entraide	Intervention en cas de problème
1ère configuration type : référence à l'équipe d'IA dominante (peu de différences depuis la réorganisation mentionnées)				
Agent <i>process</i> mécanique	Ensemble depuis longtemps	Double référence : selon les questions abordées, « les agents <i>process</i> mécanique » désigne « je » ou « nous » désigne l'IA »	Un « soutien des régleurs et du régleur analyste » ; des conseils entre agents <i>process</i> mécanique	Essaie de montrer aux régleurs et régleur analyste comment analyser les problèmes ; « travail en équipe entre agents <i>process</i> mécanique »
Témoin	« Personne n'est en retrait »	Référence à l'équipe dominante : « les personnes de l'IA »	Entraide entre régleurs et avec le régleur analyste	« Les personnes de l'IA interviennent souvent les unes avec les autres »
Régleur analyste	Bonne ambiance	Référence à l'équipe dominante ; « pas de hiérarchie » ; « chacun a son expérience, sa spécialité, mais nous nous organisons nous-mêmes s'il y a un problème, besoin d'aide »	Dans l'équipe d'IA (réalise certaines tâches des régleurs si nécessaire)	« En cas de problème, on en parle ensemble » ; confiance : « on sait comment les autres travaillent »
Régleur	Bonne entente	Référence à l'équipe dominante : « ces groupes risquent de ne pas communiquer entre eux »	S'ils sont là et ont le temps, donnent des conseils	Concertation : « c'est la confiance qui permet cette situation »
2e configuration type : référence au métier dominante (des différences depuis la réorganisation mentionnées mais peu perceptibles)				
Agent <i>process</i> mécanique	Pas évoqué	Référence au métier dominante : « les agents <i>process</i> mécanique » désigne « je » ; risque de « cloisonner les gens en petits groupes »	Pas évoqué	« La recherche de solutions relève de l'agent <i>process</i> mécanique » ; « on sait comment la personne réagit à certaines choses »
Témoin	Pas évoqué	Référence au métier dominante : « différents niveaux hiérarchiques en IA »	Entre régleurs	« Les régleurs ne sont pas autonomes (...) ils ont encore des choses à apprendre »
Régleur analyste	Pas évoqué	Référence au métier dominante : « on essaie de rester chacun dans son rôle » ; « ne va pas plus loin que ce pour quoi on a été formé »	Peu de conseils	« Sur des choses simples, j'explique au régleur comment faire (...) mais c'est rare » et « cela dépend des personnes »
Régleur	« Les régleurs ne sont parfois pas écoutés »	Référence au métier dominante : « les régleurs » désigne « je » ; « il existe une distance hiérarchique »	Entre régleurs, même avec d'autres équipes	« Le régleur analyste et l'agent <i>process</i> mécanique expliquent les problèmes mais ce n'est pas le rôle des régleurs de les prendre en charge »

* : Parmi les équipes étudiées, la construction de la matrice repose la comparaison de deux profils extrêmes d'équipes. Le principe de construction est le même que pour le Tableau 5, en dehors du profil des répondants (étude de la réponse d'un témoin privilégié, d'un régleur tiré au sort, du régleur analyste et de l'agent *process* mécanique). Pour trianguler les réponses, le commentaire prend notamment en compte le point de vue des chefs de ces trois équipes, ainsi que de quatre autres chefs d'équipe et quatre autres agents *process* mécanique.

COMPRENDRE LES MODALITES D'IDENTIFICATION A UNE EQUIPE

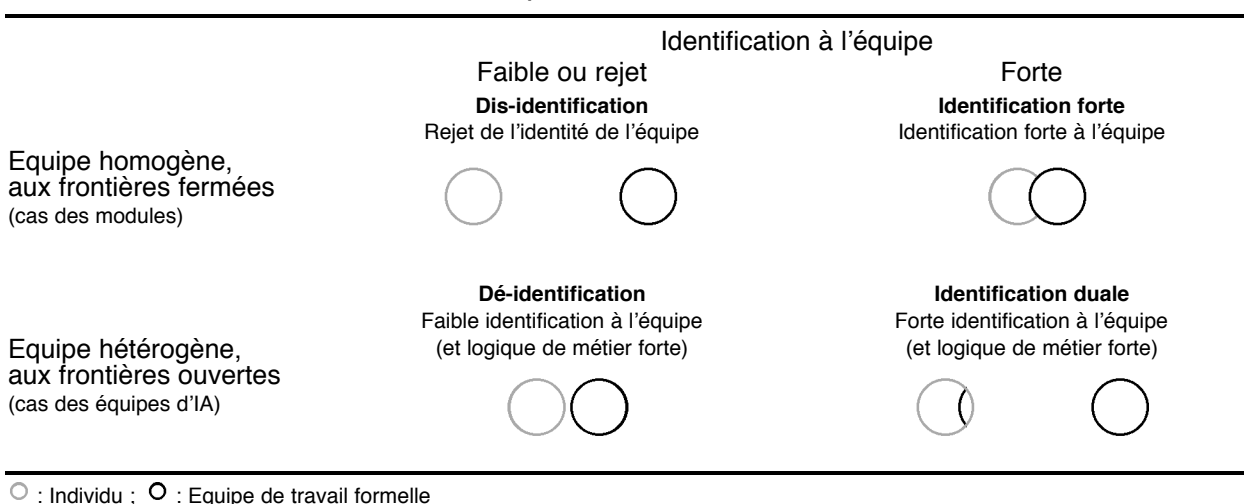
Pendant la revue de littérature initiale, l'identification a été définie comme un concept multidimensionnel, qui comporte différents types et degrés. Dans le cadre d'équipes opérationnelles, les résultats de l'enquête permettent de préciser ces dimensions.

Type d'identification : l'équipe homogène ou hétérogène. L'observation a révélé deux formes de catégorisation sociale : par affinité autour d'une communauté de métier (logique de métier) ou par émulation autour d'une équipe (petit groupe de travail). Les équipes homogènes combinent ce potentiel d'émulation avec une logique de métier (cas des modules), alors que les équipes hétérogènes réunissent des personnes ayant des affinités différentes (cas des équipes d'IA).

Degré d'identification : l'impact positif de l'incertitude, de l'autonomie et de la complexité. Les recherches sur l'identification sociale montrent qu'un degré élevé d'identification à un groupe se caractérise par une dynamique de discrimination envers l'*outgroup* (Pratt, 2001). Or, l'enquête réalisée tend à montrer que plus l'incertitude, la complexité et l'autonomie d'une équipe donnée sont importantes, plus ses frontières sont ouvertes, ce qui réduit cette discrimination. A l'extrême, les rôles frontaliers observés se réfèrent à différents groupes sociaux.

Recouper ces deux dimensions permet de préciser les modalités d'identification qui peuvent apparaître dans le cadre d'équipes formelles, comme le montre le **Tableau 7**. Cette analyse s'appuie pour partie sur les travaux d'Elsbach (1999) et Dukerich *et al.* (1998). Dans le cas d'une identification organisationnelle, ces auteurs distinguent quatre cas de figure : l'identification forte (l'organisation est un groupe de référence) ou ambivalente (l'individu se réfère également à d'autres identités potentielles), la dé-identification (son niveau d'identification

Tableau 7. Mise en évidence de quatre modalités d'identification



est faible) et la dis-identification (il se définit en opposition à ce groupe social). Centré sur les modalités d'identification à l'équipe formelle, le **Tableau 7** précise les conséquences des différents degrés (identification faible/rejetée, ou forte) et types (équipe homogène ou hétérogène) d'identification sociale qui ont été mis en évidence au cours de la recherche.

De plus en plus de recherches se concentrent à l'heure actuelle sur l'étude d'équipes hétérogènes, en supposant que les processus de double catégorisation de leurs membres vers l'*outgroup* risquent de réduire leur potentiel de coopération (Polzer, Swann et Milton, 2003). Les résultats obtenus prolongent ces travaux dans deux directions. D'une part, ils nuancent l'hypothèse généralement admise selon laquelle l'identification est forcément plus forte dans un groupe homogène (Pratt, 2001) : les individus ont la possibilité de se dis-identifier et de rejeter les caractéristiques de ce groupe social. D'autre part, ces résultats confirment, au sein d'Alpha, des travaux récents qui montrent qu'une équipe hétérogène doit faire un effort d'intégration en contexte incertain sous peine d'être perçue comme un *outgroup* (Chatman et Flynn, 2001 ; Reynolds *et al.*, 2003). En effet, le regroupement de logiques divergentes conduit à la dilution de l'identité de l'équipe, puisque l'ouverture des frontières donne l'occasion de se comparer fréquemment à d'autres groupes sociaux (Bartel et Dutton, 2001). Dans cette situation, l'animateur de l'équipe doit faire un effort continu pour favoriser les contacts et les interactions entre individus membres et ainsi maintenir une identité duale, sous peine qu'ils se dé-identifient et privilégient d'autres collectifs de travail.

L'AMBIVALENCE DE LA RELATION ENTRE IDENTIFICATION ET PRATIQUES DE COOPERATION

L'enquête montre que le renforcement de l'identification d'un individu à une équipe s'accompagne au fil du temps du développement de son potentiel de coopération, comme le montre le **Tableau 8**. Cependant, le niveau de confiance et d'entente entre les membres de l'équipe doit être pris en compte pour comprendre ce phénomène.

La confiance. Conformément à la revue de littérature initiale, il apparaît qu'une carence de confiance envers les membres de l'équipe formelle est associée à de faibles niveaux d'identification et de coopération potentielle.

Les conflits. La TIS et la TCS ont tendance à occulter la notion de conflit quand elles abordent la question de la coopération. Pourtant, la recherche la révèle dans ses trois composantes : relationnelle (ressentiments, colères...), cognitive (débat sur la façon d'accomplir la tâche) et de processus (débat sur la répartition des devoirs et des ressources) (Amason, Thompson, Hochwarter et Harrison, 1995 ; Jehn et Mannix, 2001). Au sein d'Alpha, il apparaît que des conflits relationnels et de processus importants sont associés à une réduction de l'identification et de la coopération.

Si l'intégration de ces deux variables permet d'enrichir l'analyse, il n'est pas possible pour autant d'affirmer que l'identification à une équi-

10. Comme l'a remarqué un évaluateur anonyme, la relation pourrait également aller dans les deux sens, ou l'identification et la coopération pourraient constituer les deux facettes d'un même phénomène.

pe de travail détermine les pratiques de coopération. Tout d'abord, les résultats obtenus ne permettent pas de conclure qu'il existe une corrélation entre l'identification et la coopération, parce qu'ils n'indiquent pas le sens d'une relation de cause à effet¹⁰ et que la recherche n'a pas un objectif de représentativité statistique. De plus, même lorsqu'un potentiel de coopération existe, la recherche sur le site d'Alpha révèle que les équipes ne tirent pas forcément parti de ce potentiel et que la mise en place d'équipes ne s'accompagne pas toujours de l'apparition de pratiques de coopération.

Il apparaît ainsi que les anciennes équipes observées ont acquis un mode de fonctionnement spécifique, en fonction des méthodes de coopération qu'elles ont privilégiées. Comme l'a montré la TCS, leurs membres ont en effet tendance à s'assimiler à une entité distincte qui prescrit les comportements à avoir (Hogg et Terry, 2000). L'observation (cas des modules) permet de prolonger cette analyse : le passage du temps et le degré d'incertitude de l'environnement influencent la relation entre identification et coopération. En effet, il apparaît que les pratiques de coopération commencent à augmenter face à une incertitude (la polyvalence, mais aussi le lancement sur la ligne d'un nouveau produit...) puis diminuent à plus long terme, lorsque les membres de l'équipe ont partagé leurs expériences et appris comment faire face à la situation. Cette analyse montre que la coopération communautaire n'est pas un état, mais un processus. De plus, lorsqu'une équipe a des frontières fermées et n'est pas à même de gérer l'incertitude, elle n'est pas mise en position de tirer parti de son potentiel de coopération.

Globalement, les résultats de la recherche témoignent ainsi de l'ambivalence de l'impact de l'identification sur les pratiques de coopération. Le potentiel de coopération de l'équipe formelle n'est pas forcément mobilisé, même lorsque le degré d'identification de ses membres est élevé. De plus, le maintien d'une identité duale nécessite un effort d'intégration qui n'est pas toujours possible : face à une situation extrême (par exemple, un arrêt de ligne un peu complexe qu'il faut résoudre immédiatement), c'est la logique de compétence qui prime. Enfin cer-

Tableau 8. Modalités d'identification et potentiel de coopération

	Identification à l'équipe	
	Faible ou rejet	Forte
Equipe homogène, aux frontières fermées	Dis-identification Distance et méfiance, coopération contrainte	Identification forte En cas de bonne entente, potentiel de coopération
Equipe hétérogène, aux frontières ouvertes	Dé-identification Tensions et méfiance, coopération faible (orientée vers un autre groupe)	Identification duale Bonne entente et confiance, potentiel de coopération sur une partie des questions traitées

tains acteurs qui se dis-identifient de l'équipe ne coopèrent que sous la contrainte (par exemple, la peur d'être changé d'horaire ou pour un intérimaire de ne pas être à nouveau sollicité). Ces résultats confirment et complètent ainsi une minorité de travaux qui envisagent les effets positifs et négatifs de différentes formes d'identification sociale (Dukerich *et al.*, 1998 ; Elsbach, 1999 ; Michel et Jehn, 2003).

IMPLICATIONS MANAGERIALES

Les modules et les équipes d'IA constituent des formes hybrides de travail en équipe, situées entre la chaîne d'assemblage et le groupe semi-autonome. Dans la mesure où ces deux configurations sont répandues en Europe, il convient d'analyser si les types et degrés d'identification correspondants sont source de performance, au-delà des effets de l'amélioration de l'ergonomie du poste. Or, l'impact des modules sur les pratiques de coopération est faible à long terme et des cas de dis-identification apparaissent à tous les stades d'observation. De plus, l'hétérogénéité de l'équipe d'IA, traditionnellement considérée comme une source de créativité et d'apprentissage, peut conduire à une dilution de l'identité et une faible coopération. Enfin, les personnes qui sont réunies dans une équipe, même homogène, sont amenées à découvrir ce qu'elles ont en commun, mais également « leurs divergences d'intérêts, d'aptitudes, de besoins et d'idéologie » (Sainsaulieu, 1987 : 78). Il ne suffit donc pas de créer une équipe pour qu'apparaisse une coopération communautaire.

Cependant, plusieurs outils de management ont été mis en évidence. Tout d'abord, les caractéristiques intrinsèques de l'équipe formelle (degrés d'autonomie, de responsabilité et d'incertitude) influencent les processus d'identification et le degré de coopération. Il apparaît en effet que plus l'équipe est autonome et travaille dans un environnement relativement incertain et complexe, plus ses frontières sont ouvertes, ce qui permet de limiter les risques associés à une très forte identification. Cette démarche comporte cependant un risque de dilution de l'identité de l'équipe, puisque les membres de l'équipe sont amenés en permanence à se comparer avec d'autres groupes sociaux (Bartel, 2001). Pour cette raison, plusieurs méthodes d'intégration doivent être mobilisées, notamment quand l'équipe est hétérogène.

Comment favoriser cette intégration ? Récemment, des pistes ont été proposées à partir de la TIS : par exemple, insuffler des normes de coopération (Chatman et Flynn, 2001) ou renforcer la congruence entre le *self-concept* de chaque membre et la façon dont les autres le perçoivent (Polzer, Milton et Swann, 2002). Deux éléments complémentaires peuvent être suggérés à partir de l'enquête qui a été réalisée. Tout d'abord, la qualification d'une personne doit être suffisante pour qu'il y ait une chance que sa compétence soit reconnue. Dans le cas contraire, sa différence de statut conduit à une détérioration significative de son niveau de coopération (Tyler, 1999), parce qu'il s'agit d'une source majeure de différenciation et de compétition entre groupes sociaux (Jost et Elsbach, 2001). En outre, Dutton *et al.* (1994) ont montré que plus il y a de contacts entre une personne et un grou-

pe social donné (en termes d'intensité de durée), plus l'identité de ce groupe devient attractive. L'enquête précise que la polyvalence, mais aussi des outils aussi simples qu'un cahier de consigne ou une réunion peuvent ainsi favoriser son intégration.

L'observation révèle également que le mode de supervision est déterminant. Parce qu'ils incarnent souvent l'équipe et influencent son prototype, les responsables d'équipe doivent être convaincus à la fois des enjeux d'une réelle coopération au sein de l'équipe formelle, et que différentes identifications peuvent être mobilisées au cours d'une journée de travail en fonction des situations rencontrées. Par exemple, c'est en grande partie par la volonté de leur agent *process* mécanique que certaines équipes d'IA avaient gommé la hiérarchisation technique pour renforcer la coopération entre techniciens, ou que d'autres continuaient à distinguer différents « niveaux hiérarchiques » malgré la requalification des régleurs.

D'une manière générale, le contexte d'Alpha (une usine très fordienne) ne comporte aucune incitation en dehors des nouvelles fiches de poste des techniciens, même d'ordre financière, pour travailler en équipe. De plus, le cycle de vie très court des produits rend ces équipes instables. Ainsi, d'une période d'enquête à l'autre, les modules observés avaient été totalement recomposés et réaffectés à différentes lignes, alors que les opératrices avaient acquis un potentiel de coopération pour faire face, par exemple, au lancement d'un nouveau produit. Les résultats de la recherche permettent néanmoins de formuler quelques propositions. La coopération peut être promue par un design du poste (gammes opératoires) et une gestion des ressources humaines (fiches de poste, mode de reconnaissance, formations) qui encouragent le travail en équipe. Il apparaît également dans le cadre d'Alpha qu'une trop forte pression sur le rendement peut être notamment à l'origine de tensions et de conflits qui nuisent à la coopération entre équipes et entre leurs membres.

CONCLUSION

Cette recherche comporte plusieurs limites. Sur le plan théorique, d'autres grilles de lecture auraient pu conjointement aider à décoder les résultats obtenus, par exemple des travaux plus centrés sur la cognition collective (Bataille, 1999). Sur le plan méthodologique, la stratégie d'étude de cas comporte également plusieurs limites, malgré une analyse systématique et une tentative de contrôle des biais d'enquête. L'observation est marquée par le contexte technologique, historique et social d'une seule entreprise. De plus, les résultats obtenus ne sont que le produit de la représentation d'un seul chercheur. La mobilisation d'un ensemble de méthodes idiosyncrasiques est enfin presque impossible à répliquer (Jick, 1979). Compte tenu de ces limites, l'observation de différentes équipes au sein d'Alpha permet d'enrichir l'analyse de la relation entre l'identification à une équipe et la coopération. Notamment, elle permet de comprendre comment et dans quelles circonstances les salariés d'Alpha sont amenés à s'identifier davantage à une équipe de travail ou à un

groupe social traditionnel. Elle confirme les recherches qui supposent que l'identification sociale a un impact ambivalent sur la coopération et les prolonge en mettant en évidence le rôle du passage du temps, et en précisant les conséquences d'une dis-identification ou encore de l'hétérogénéité d'une équipe opérationnelle. Elle propose également des outils pour limiter les risques d'une sur-identification (par exemple, le degré d'autonomie de l'équipe, la perméabilité de ses frontières) et d'une sous-identification (outils d'intégration, évaluation des conflits).

Plusieurs pistes de recherche ultérieures apparaissent également. Tout d'abord, partant des définitions et des indicateurs qui sont proposés, des recherches ultérieures pourraient envisager une évaluation quantifiée de critères de performance pour observer d'une façon plus systématique d'autres cas et analyser conjointement les deux dimensions de la coopération, dans la mesure où cet article privilégie l'étude de la coopération communautaire sur la coopération complémentaire. L'étude de situations extraordinaires, critiques ou génératrices de biais cognitifs, permettrait notamment d'évaluer les processus d'identification et leur impact sur les pratiques de coopération dans des situations où le comportement ne peut en effet pas suivre les règles habituelles de décision, jugées trop générales, ambiguës ou inapplicables (Michel et Jehn, 2003). Par ailleurs, des recherches ultérieures pourraient évaluer et comparer les profils individuels des répondants d'une façon plus approfondie pour comprendre l'origine de leur perception. En effet, les réponses obtenues dans le cadre d'une équipe donnée pouvaient être différentes d'un individu à l'autre : un module pouvait réunir des personnes qui se dis-identifiaient et d'autres qui avaient des degrés d'identification mitigés ou forts. Par exemple, Belbin (1993) met en évidence neuf profils psychologiques différents dans le cadre d'une équipe, auxquels correspondent des rôles précis. Cette grille de lecture permettrait de comprendre les différences de profils individuels et leurs conséquences sur les processus d'identification et de coopération. Enfin, l'observation d'équipes hétérogènes s'est cantonnée à un critère de diversité de niveaux de qualification. Des recherches ultérieures pourraient évaluer les effets d'autres configurations d'identification sur les pratiques de coopération. Par exemple, l'observation d'équipes virtuelles permettrait d'évaluer l'impact de différents médias de communication (visioconférences, intranet...) (Pratt, 2003) et l'observation d'équipes fortement hétérogènes (équipes projet notamment) d'approfondir comment un acteur peut tirer parti de différentes identifications sociales (Reynolds *et al.*, 2003).

Note. L'auteur tient à remercier vivement les évaluateurs anonymes pour leurs suggestions constructives et stimulantes. Par ailleurs, elle exprime sa reconnaissance à Luc Boyer et à Laurent Pujol pour leurs conseils.

Frédérique Chédotel est maître de conférences en sciences de gestion à l'université du Maine. Ses travaux de recherche portent sur le management des équipes. Elle a publié plusieurs articles sur la compétence collective et sur les processus d'identification sociale, et s'intéresse également aux processus d'improvisation organisationnelle dans le cadre d'équipes projet.

REFERENCES

- Albert, S., B. E. Ashforth, and J. E. Dutton 2000
Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges, *Academy of Management Review*, 25: 1, 13-17.
- Alderfer, C. P. 1987
An Intergroup Perspective on Group Dynamics, in J. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 190-222.
- Amason, A., K. Thompson, W. Hochwarter and A. Harrison 1995
Conflict: An Important Dimension in Successful Management Teams, *Organizational Dynamics*, 23: 2, 20-35.
- ANACT 1997
La face cachée de la surveillance, *Traavail et changement*, 229, 9-16.
- Ancona, D. G., and D. F. Caldwell 1992
Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams, *Administrative Science Quarterly*, 37: 4, 634-665.
- Aquain, V., J. Bué et L. Vinck 1994
L'évolution en deux ans de l'organisation du travail : plus de contrainte mais aussi plus d'autonomie pour les salariés, *Prémières synthèses DARES*, 54: 94-40.
- Ashforth, B. E., G. E. Kreiner, and M. Fugate 2000
All in a Day's Work: Boundaries and Micro Role Transitions, *Academy of Management Review*, 25: 3, 472-491.
- Ashforth, B. E., and F. Mael 1989
Social Identity Theory and the Organization, *Academy of Management Review*, 14: 1, 20-39.
- Banker, R. D., J. M. Field, R. G. Schroeder, and K. K. Sinha 1996
Impact of Work Teams on Manufacturing Performance: A Longitudinal Study, *Academy of Management Journal*, 39: 4, 867-890.
- Barker, J. R. 1998
Managing Identification, in D. A. Whetten and P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 257-267.
- Bartel, C. A. 2001
Social Comparisons in Boundary-Spanning Work: Effects of Community Outreach on Members' Organizational Identity and Identification, *Administrative Science Quarterly*, 46: 3, 379-413.
- Bartel, C., and J. Dutton 2001
Ambiguous Organizational Memberships: Constructing Organizational Identities in Interactions With Others, in M. A. Hogg and D. J. Terry (Eds.), *Social Identity Processes in Organizational Contexts*, Philadelphia, PA: Psychology Press, 115-130.
- Bataille, F. 1999
Compétence collective et performance, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 40, 66-81.
- Belbin, M. 1993
Team Roles at Work, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Benders, J., F. Huijgen, U. Pekruhl and K. O'Kelly 1999
Useful But Unused: Group Work in Europe: Findings from the EPOC Survey, Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Bouchikhi, H. 1998
Living and Building on Complexity: A Constructivist Perspective on Organizations, *Organization*, 5: 2, 217-232.
- Bourdieu, P. 1972
Esquisse d'une théorie de la pratique, Genève : Droz.
- Bouty, I. 1997
Décision individuelle d'échange au sein des réseaux informels : entreprise, chercheurs et communauté technologique, Thèse de Doctorat non publiée, Nanterre : Université Paris X.
- Callon, M. 1989
La science et ses réseaux : genèse et circulation des faits scientifiques, Paris : La découverte.
- Chatman J. A., and F. J. Flynn 2001
The Influence of Demographic Heterogeneity on the Emergence and Consequences of Cooperative Norms in Work Teams, *Academy of Management Journal*, 44: 5, 956-974.
- Chédotel, F. 2003
Comment concilier identité et réactivité ? Le cas des sociétés coopératives ouvrières de production de taille moyenne, *Economies et sociétés*, Série Economie de l'entreprise, K, 13: 5, 805-844.
- Cherns, A. 1976
The Principles of Sociotechnical Design, *Human Relations*, 29: 8, 783-792.
- Cintas, C. 2003
Nouvelles formes d'organisation du travail et tensions sociales : vers de nouvelles problématiques pour la GRH, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 50, 57-76.
- Cohen, S. G., and D. E. Bailey 1997
What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite, *Journal of Management*, 23: 3, 239-290.
- Cross, R. L., A. Yan and M. R. Louis 2000
Boundary Activities in "Boundariless" Organizations: A Case Study of a Transformation to a Team-Based Structure, *Human Relations*, 53: 6, 841-969.
- Crozier, M., et E. Friedberg 1977
L'acteur et le système, Paris : Seuil.
- Cummings, T. G. 1978
Self-Regulating Work Groups: A Sociotechnical Synthesis, *Academy of Management Review*, 3: 3, 625-634.

- **Dameron, S. 2002**
Les deux conceptions du développement de relations coopératives dans l'organisation, in I. Dostaler, H. Laroche et O. Boiral (Eds.), *Perspectives en management stratégique*, vol. 8, Caen: EMS, 101-131.
- **Detchessahar, M. 1998**
L'homologie des trajectoires socioprofessionnelles des acteurs de la coopération interentreprises : un vecteur de confiance et de stabilité, *Finance Contrôle Stratégie*, 1: 1, 49-70.
- **Detchessahar, M., et L. Honoré 2002**
Fonctionnement et performance des équipes autonomes : le cas d'un atelier de soudure des Chantiers de l'Atlantique, *Finance Contrôle Stratégie*, 5: 1, 43-76.
- **Dukerich, J. M., B. Golden, and S. M. Shortell 2002**
Beauty Is in the Eye of the Beholder: The Impact of Organizational Identification, Identity and Image on the Cooperative Behaviors of Physicians, *Administrative Science Quarterly*, 47: 3, 507-533.
- **Dukerich, J. M., R. Kramer, and J. McLean Parks 1998**
The Dark Side of Organizational Identification, in D. A. Whetten and P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 245-256.
- **Dutton, J. E., and J. M. Dukerich 1991**
Keeping an Eye in the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation, *Academy of Management Journal*, 34: 3, 517-554.
- **Dutton, J. E., J. M. Dukerich, and C. V. Harquail 1994**
Organizational Images and Member Identification, *Administrative Science Quarterly*, 39: 2, 239-263.
- **Eisenhardt, K. M. 1989**
Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14: 4, 532-550.
- **Ellemers, N. 2001**
Social Identity, Commitment, and Work Behavior, in M. A. Hogg and D. J. Terry (Eds.), *Social Identity Processes in Organizational Contexts*, Philadelphia, PA: Psychology Press, 101-114.
- **Elsbach, K. D. 1998**
The Process of Social Identification : With What Do We Identify?, in D. A. Whetten and P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 232-237.
- **Elsbach, K. D. 1999**
An Expanded Model of Organizational Identification, in B. M. Staw and R. I. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 21, Greenwich, CT: JAI Press, 163-200.
- **Everaere, Ch. 1996**
Les collectifs de travail : une réalité difficile à cerner et soumise à contraintes, *Cahier de recherche*, n° 5, Lyon : Université Lyon III, IAE.
- **Fiol, C. M. 2001**
Revisiting an Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage, *Journal of Management*, 27: 6, 691-699.
- **Flynn, F. J., and J. A. Chatman 2003**
"What is the Norm Here?" Social Categorization as a Basis for Group Norm Development, in J. T. Polzer (Ed.), *Research on Managing Groups and Teams*, Vol. 5: Identity Issues in Groups, Greenwich, CT: JAI Press, 135-160.
- **Friedberg, E. 1993**
Le pouvoir et la règle : dynamiques de l'action organisée, Paris : Seuil.
- **Friedlander, F. 1987**
The Ecology of Work Groups, in J. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 301-314.
- **Gioia, D. A., M. Schultz and K. G. Corley 2000**
Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability, *Academy of Management Review*, 25: 1, 63-81.
- **Gioia, D. A., and J. B. Thomas 1996**
Identity, Image and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia, *Administrative Science Quarterly*, 41: 3, 370-403.
- **Hatchuel, A., et J.-C. Sardas 1992**
Les grandes transitions contemporaines des systèmes de production, une démarche typologique, in G. de Terssac et P. Dubois (Eds.), *Les nouvelles rationalisations de la production*, Toulouse : Cepadudès, 1-23.
- **Heitz, R., et C. Rouquette 1999**
Les technologies de l'information et de la communication : 5% du PIB, *INSEE Première*, 648.
- **Hogg, M. A., and D. J. Terry 2000**
Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts, *Academy of Management Review*, 25: 1, 121-140.
- **Hogg, M. A., and K. D. Williams 2000**
From I to We: Social Identity and the Collective Self, *Group Dynamics*, 4: 1, 81-97.
- **Houben, H., et M. Ingham 1995**
Par quel système remplacer le fordisme ?, *Gérer et comprendre*, 41, 83-96.
- **Huberman, A. M., et M. B. Miles 1991**
Analyse de données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes, Bruxelles : De Boeck.
- **Ibarra, H. 1999**
Provisional Selves: Experimenting with Image and Identity in Professional Adaptation, *Administrative Science Quarterly*, 44: 4, 764-791.
- **Jehn, K. A., and E. A. Mannix E.A. 2001**
The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance, *Academy of Management Journal*, 44: 2, 238-251.

- Jick, T. D. 1979
Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action, *Administrative Science Quarterly*, 24: 4, 602-611.
- Jost, J. T., and K. D. Elsbach 2001
How Status and Power Differences Erode Personal and Social Identities at Work: A System Justification Critique of Organizational Applications of Social Identity Theory, in M. A. Hogg and D. J. Terry (Eds.), *Social Identity Processes in Organizational Contexts*, Philadelphia, PA: Psychology Press, 181-196.
- Koeborg, C., E. Monsen, R.W. Boss and I. Angermeier 2003
Organizational Identity in a Healthcare Setting: Correlates and Consequences, *Academy of Management Annual Meeting*, Seattle, WA, 1-6 August.
- Koenig, G. 1993
Production de connaissances et constitution des pratiques organisationnelles, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 9, 4-17.
- Kramer, R. M., B. A. Hanna, S. Su and J. Wei 2001
Collective Identity, Collective Trust, and Social Capital: Linking Group Identification and Group Cooperation, in M. E. Turner (Ed.), *Groups at Work: Theory and Research*, Mahwah, NJ: Erlbaum, 173-196.
- Latour, B. 1989
La science en action, Paris : Gallimard.
- Lorino, P. 1999
Le décloisonnement des métiers dans l'entreprise : une nouvelle articulation entre savoirs et actions, in D. Foray et J. Mairesse (Eds.), *Innovations et compétences : approches interdisciplinaires*, Paris : EHESS, 453-460.
- Massonnat, J. 1987
Observer, in A. Blanchet, R. Ghiglione, J. Massonnat et A. Trognon (Eds.), *Les techniques d'enquête en sciences sociales*, Paris: Dunod, 19-79.
- McAllister, D. J. 1995
Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organization, *Academy of Management Journal*, 38: 1 : 24-59.
- Michel, A. A., and K. E. Jehn 2003
The Dark Side of Identification: Overcoming Identification-Induced Performance Impediments, in J. T. Polzer (Ed.), *Research on Managing Groups and Teams*, Vol. 5: Identity Issues in Groups, Greenwich, CT: JAI Press, 189-219.
- Miles, M. B., and A. M. Huberman 1994
Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook, 2nd edition, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Moldaschl, M., and W. G. Weber 1998
The Three Waves of Industrial Group Work: Historical Reflection on Current Research on Group Work, *Human Relations*, 51: 3, 347-288.
- O'Reilly, C., and J. Chatman 1986
Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71: 3, 492-499.
- Polzer, J. T. 2004
How Subgroup Interests and Reputation Moderate the Effect of Organizational Identification on Cooperation, *Journal of Management*, 30: 1, 71-96.
- Polzer, J. T., L. R. Milton, and W. B. Swann 2002
Capitalizing on Diversity: Interpersonal Congruence in Small Work Groups, *Administrative Science Quarterly*, 47: 2, 296-324.
- Polzer, J. T., W. B. Swann, and L. P. Milton 2003
The Benefits of Verifying Diverse Identities for Group Performance, in J. T. Polzer (Ed.), *Research on Managing Groups and Teams*, Vol. 5: Identity Issues in Groups, Greenwich, CT: JAI Press, 91-111.
- Pratt, M. G. 1998
To Be or Not to Be? Central Questions in Organizational Identification, in D. A. Whetten and P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in Organizations : Building Theory Through Conversations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 171-207.
- Pratt, M. G. 2000
The Good, the Bad, and the Ambivalent: Managing Identification among Amway Distributors, *Administrative Science Quarterly*, 45: 3, 456-493.
- Pratt, M. G. 2001
Social Identity Dynamics in Modern Organizations: An Organizational Psychology/Organizational Behavior Perspective, in M. A. Hogg and D. J. Terry (Eds.), *Social Identity Processes in Organizational Contexts*, Philadelphia, PA: Psychology Press, 1-30.
- Pratt, M. G. 2003
Dissenting Collective Identities, in J. T. Polzer (Ed.), *Research on Managing Groups and Teams*, Vol. 5: Identity Issues in Groups, Greenwich, CT: JAI Press, 161-188.
- Pratt, M. G., and P. O. Foreman 2000
Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities, *Academy of Management Review*, 25: 1, 18-42.
- Reynolds, K. J., J. C. Turner, and S. A. Haslam 2003
Social Identity and Self-Categorization Theories' Contribution to Understanding Identification, Salience and Diversity in Teams and Organizations, in J. T. Polzer (Ed.), *Research on Managing Groups and Teams*, Vol. 5: Identity Issues in Groups, Greenwich, CT: JAI Press, 279-304.
- Sainsaulieu, R. 1977
L'identité au travail, Paris : Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Sainsaulieu, R. 1987
Sociologie de l'organisation et de l'entreprise, Paris : Dalloz.
- Scott, S. G., and V. R. Lane 2000
A Stakeholder Approach to Organizational Identity, *Academy of Management Review*, 25: 1, 43-62.
- Smidts, A., A. T. H. Pruyn and C. B. M. van Riel 2001
The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification, *Academy of Management Journal*, 49: 5, 1051-1062.

- Sundstrom, E., K. P. De Meuse, and D. Futrell 1990
Work Teams: Applications and Effectiveness, *American Psychologist*, 45: 2, 120-133.
- Tajfel, H. 1978
Social Categorization, Social Identity and Social Comparisons, in H. Tajfel (Ed.), *Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*, London: Academic Press, 61-76.
- Tajfel, H. 1982
Social Psychology of Intergroup Relations, *Annual Review of Psychology*, 33, 1-39.
- Trist, E. L., G. I. Susman and G. R. Brown 1977
An Experiment in Autonomous Working in an American Underground Coal Mine, *Human Relations*, 30: 3, 201-236.
- Turner, J. C. 1985
Social Categorization and the Self-Concept: A Social Cognitive Theory of Group Behavior, in E. J. Lawler (Ed.), *Advances in Group Processes*, Vol. 2, Greenwich, CT, JAI Press, 77-121.
- Turner, J. C. (Ed.) 1987
Rediscovering the Social Group: A Self Categorization Theory, Oxford: Blackwell.
- Turner, J. C., and A. Haslam 2001
Social Identity, Organizations and Leadership, in M. E. Turner (Ed.), *Groups at Work: Theory and Research*, Mahwah, NJ: Erlbaum, 25-65.
- Tushman, M. L. 1977
Special Boundary Roles in the Innovation Process, *Administrative Science Quarterly*, 22: 2, 587-605.
- Tyler, T. R. 1999
Why People Cooperate With Organizations: An Identity-Based Perspective, in R. I. Sutton and B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 21, Greenwich, CT: JAI Press, 201-246.
- Wacheux, F. 1996
Méthodes qualitatives et recherches en gestion, Paris : Economica.
- Yin, R. 1989
Case Study Research : Designs and Methods, Applied Social Method Series, vol. 5, Beverly Hills, CA: Sage.

ANNEXE 1 : INDICATEURS RETENUS POUR L'ANALYSE DE DONNÉES

Référence à une identité sociale. Le guide d'entretien comportait des questions sur le mode de construction de l'identité d'une équipe (exemple d'un module) :

- Avez-vous le sentiment d'appartenir à un collectif ? Chacun des modules a-t-il des particularités (exemples : une ambiance spécifique, un nom) ?
- Avez-vous une personne qui est votre porte-parole (exemple : auprès de la hiérarchie) ?

Pour recouper les réponses, j'ai, suivant un critère de catégorisation sociale, recherché dans chaque entretien quel(s) groupe(s) le répondant incorporait dans son *self-concept* : typiquement, il remplaçait le mot « je » face à une question qui le concernait par le nom d'un groupe social (les régulateurs, les modules...). De plus, j'ai recherché s'il percevait des caractéristiques spécifiques (identité saillante) pour un groupe social donné (par exemple, « on fait de petits clans »). Pour évaluer le degré d'identification à un groupe saillant, j'ai évalué le degré de discrimination vis-à-vis de l'*outgroup* (exemple : « il existe une compétition entre modules »). Partant du principe suivant lequel l'identification sociale est multidimensionnelle, j'ai ainsi repéré quelles identités saillantes et quels degrés d'identification étaient mis en avant par les répondants, ainsi que l'évolution de ces perceptions d'une équipe ou d'une période à l'autre.

Entente, ambiance. Une lecture attentive des réponses obtenues aux questions précédentes révèle que les répondants font souvent référence à l'entente ou à l'ambiance au sein de l'équipe lorsqu'ils expliquent dans quelle mesure ils s'identifient à l'équipe. Dès le départ, j'avais supposé que « toute coopération est conflictuelle [compte tenu de] l'inégalité des atouts, des positions et des ressources dont chacun dispose » (Friedberg, 1993: 125). Deux rapports d'observation mentionnent également des scènes de disputes dans les modules. Cependant, c'est délibérément et sans incitation que de nombreux répondants ont abordé la question des conflits, ou plus indirectement de l'ambiance. Si la Théorie de l'Identité Sociale et la Théorie de la Catégorisation Sociale font peu référence à cette question, la revue de littérature montre que ces conflits peuvent être une entrave aux pratiques de coopération (Detchessahar et Honoré, 2002). Pour ces raisons, ces variables sont prises en compte dans l'analyse.

Coopération. Dameron (2002) distingue la coopération complémentaire, fondée sur une rationalité calculatoire et le partage de ressources complémentaires de la coopération communautaire, qui découle d'un processus d'identification à un groupe social (Dukerich *et al.*, 2002). L'objectif étant d'évaluer la relation entre l'identification sociale et la coopération, l'étude de la coopération communautaire est ici privilégiée. Pour évaluer le degré de coopération entre les membres d'un groupe, le guide d'entretien comporte deux séries de questions :

- Parlez-vous entre vous des problèmes que vous rencontrez dans votre travail ? Echangez-vous des conseils sur la façon de faire les choses ?
- En cas de problème, comment procédez-vous ? Les personnes dont vous avez besoin sont-elles disponibles ou non en règle générale ?

L'entraide, les échanges de conseil sont des indicateurs fréquemment mobilisés depuis les travaux de McAllister (1995) et de Tyler (1999) pour évaluer le degré de coopération. Le second indicateur, l'analyse du mode de résolution de problème, a été construit au cours de la recherche. En effet, une lecture attentive des rapports d'observation fait ressortir quatre niveaux de coopération lorsqu'il s'agit de faire face à un problème. Dans un premier temps, le répondant tente de résoudre la situation tout seul, avant de la signaler à quelqu'un de plus qualifié. Dans certains cas, il signale ce problème à un collègue, et des explications peuvent être données ou échangées. Lorsque la coopération est forte, ces débats débouchent sur une prise de décision commune.

ANNEXE 2 : AMORCE D'UNE EXPÉRIENCE DE RÉORGANISATION

En GSM(Global System for Mobile communications), les régleurs n'étaient chargés au cours de la première période d'enquête que de l'alimentation de la ligne et devaient se contenter de solliciter l'agent *process* mécanique ou celui qui était considéré comme son second (le régleur analyste) en cas de problème. Bien que l'équipe d'IA soit clairement identifiée, ces deux types de techniciens plus hautement qualifiés risquaient de se trouver seuls pour faire face à des problèmes complexes, à moins de solliciter d'autres collègues (sur d'autres lignes, par exemple). De ce fait, le régleur analyste et l'agent *process* mécanique n'étaient pas toujours présents sur leur propre ligne de fabrication. En cas d'urgence, les régleurs pouvaient même être amenés à aller chercher un agent *process* sur une autre ligne. Lors de la seconde période d'enquête, les responsables de ligne ont tenté de réorganiser les équipes d'IA pour éviter cette situation. Les régleurs ont subi des tests, ce qui a conduit certains d'entre eux (dont un certain nombre "d'anciens") à quitter cette partie de la ligne, et ont suivi des formations théoriques complémentaires. Le design des lignes a également été modifié de façon à enrichir le travail des régleurs. En cas de problème, ceux-ci devaient essayer d'analyser par eux-même la situation avant de faire appel à un technicien plus qualifié (problème trop complexe). Ils devaient ensuite rester pendant l'intervention pour comprendre le problème, apprendre à le résoudre ou participer à sa résolution. Cette réorganisation a permis d'améliorer à court terme l'autonomie et la réactivité de nombreux régleurs. A ce stade de l'enquête, le principal frein résidait dans leur relatif manque d'expérience : les autres techniciens n'avaient pas toujours suffisamment confiance en eux pour les intégrer pleinement au processus de décision et reconnaître leur capacité à intervenir, ce qui freinait les interactions et le renforcement de l'identité des équipes d'IA.