



ISSN: 1286-4892

**Editors:**

Martin Evans, *U. of Toronto*

Bernard Forgues, *U. of Paris 12*

**Stéphanie Dameron 2004**

Opportunisme ou besoin d'appartenance ?

La dualité coopérative dans le cas d'équipes projet

*M@n@gement*, 7(3): 137-160.

*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).

# **Opportunisme ou besoin d'appartenance ? La dualité coopérative dans le cas d'équipes projet**

---

Stéphanie Dameron

Université Paris-Dauphine  
CREPA  
eMail: [stephanie.dameron@dauphine.fr](mailto:stephanie.dameron@dauphine.fr)

L'objectif de cet article est de montrer que les logiques de calcul et de construction identitaire sont intimement liées dans les rapports coopératifs au sein d'équipes projet. Pour cela, nous avons construit deux formes de coopération en se fondant sur une dichotomie classique en sciences sociales. La coopération complémentaire se développe dans une rationalité calculatoire du fait du besoin de ressources complémentaires, où des engagements interindividuels assurent la congruence des intérêts individuels. L'école des relations humaines et les théories de l'identification sociale dénoncent la sous-socialisation de la coopération complémentaire. Une forme de coopération, que nous avons qualifiée de communautaire, peut apparaître. Cette coopération est fondée sur l'existence d'un processus d'identification sociale, où les individus s'identifient aux attributs qu'ils perçoivent comme communs aux membres du groupe. Si ces deux formes de coopération s'opposent quant à leur fondement et leur organisation, le processus coopératif s'avère ambivalent. Nous proposons alors une reconceptualisation de la coopération en définissant trois dimensions transversales. A travers l'étude approfondie de deux équipes projet, nous explorons le contenu de chaque dimension transversale aux deux formes de coopération. Cette analyse permet de définir des modalités de génération d'une forme de coopération par une autre dans le cas d'équipes projets ; ces modalités de passage d'une coopération à une autre relèvent pour chaque dimension du même mécanisme. L'ambiguïté quant à la finalité de l'action coopérative permet la variance des schémas interprétatifs, facilite la construction de compromis, et ainsi le passage d'une forme de coopération à une autre. La définition progressive, dans l'action, par les acteurs de leur fonction et statut dans le groupe, dans une dynamique d'enrôlement, constitue un deuxième mécanisme récursif de génération d'une forme de coopération par une autre. Enfin, les normes du périmètre du collectif et leur variation impactent les modes d'engagements interindividuels en définissant ce qui est hors du groupe et ce qui est dans le groupe ; le directeur de projet a un rôle central dans sa définition et sa variation et ainsi dans le passage entre les deux coopérations.

---

## INTRODUCTION

Les relations de coopération développées dans les stratégies relationnelles internes et externes des entreprises sont sujettes à de multiples interprétations. Comprise généralement comme le fait de partager consciemment entre individus une tâche commune dans des relations de dépendance mutuelle (Smith, Caroll et Ashford, 1995), la notion de coopération est l'objet de désaccords quant à ses fondements.

Soumise à des logiques de calcul pour certains (Crozier et Friedberg, 1977 ; Williamson, 1991), ou portée par le besoin d'appartenance et les mécanismes d'identification sociale pour d'autres (Hogg et Abrams, 1988 ; Elsbach, 1999 ; Tyler, 1999), les divergences de compréhension des rapports coopératifs sont l'expression du dualisme du lien social.

L'origine de cette ambivalence peut en effet se trouver dans une dichotomie classique mais fondamentale en sciences sociales, résumée par la confrontation entre paradigme holiste et individualiste. Le débat existe déjà chez les philosophes grecs, Aristote décline ainsi dans la *Politique* sa perception centrée sur l'individu dans la vie de la Cité et critique la vision collectiviste de la *République* de Platon. Cette dichotomie se retrouve avec des concepts similaires où le sociologue allemand F. Tönnies distingue la Société, pure juxtaposition d'individus, de la Communauté. M. Weber (1971 trad. fr.) s'en inspirera directement dans ses travaux. A la même époque, E. Durkheim (1930) distingue la solidarité organique de la solidarité mécanique.

En transposant cette dichotomie à l'analyse des théories de l'organisation, nous pouvons construire deux conceptions de la coopération dans l'organisation que nous qualifions de coopération complémentaire et de coopération communautaire<sup>1</sup>. Durkheim (1930) appelle en effet organique une solidarité fondée sur la différenciation des individus. Cette solidarité est issue de la division du travail et génère une forme de coopération qui se développe suivant des modalités contractuelles. Cette coopération est opportuniste ; elle repose sur des calculs d'intérêts individuels dans la relation à autrui et dure tant que ses gains excèdent ses coûts. L'individu, dans sa rationalité calculatoire, est ici au centre de l'analyse. Nous qualifions cette forme de coopération de complémentaire : c'est la complémentarité des fonctions divisées qui pousse les individus à coopérer.

La solidarité mécanique en revanche est basée sur la ressemblance ; les individus s'assimilent au groupe et diffèrent peu les uns des autres ; ils adhèrent aux mêmes valeurs, éprouvent les mêmes sentiments et partagent les mêmes objectifs. Cette solidarité fonde une forme de coopération qui se développe dans la construction, la protection et la défense de cette identité. On s'intéresse ici à la rationalité identitaire de l'individu, et c'est le groupe, comme entité porteuse de l'identité commune, qui est au centre de l'analyse. Nous qualifions cette forme de coopération de communautaire : c'est la préservation et la défense de cette communauté des croyances qui poussent les individus à coopérer.

La coexistence des deux formes de coopération a été précédemment établie dans le cas d'équipes projet (Dameron, 2002). Cette recherche

1. Pour le sociologue français, seule la solidarité organique est source de coopération alors que la solidarité mécanique fonde l'association ; Durkheim utilise en fait une définition plus restreinte que la nôtre, la coopération résultant spécifiquement pour ce dernier de la division du travail.

précédente développe théoriquement et opérationnalise trois attributs spécifiques à chaque type de relation coopérative. Elle met en exergue des mécanismes générateurs ou contre-générateurs pour chacune d'entre elles dans le cas d'équipes projet. Sur la base de ces premiers résultats, il s'agit maintenant de questionner la nature des relations existantes entre la coopération communautaire et la coopération complémentaire.

La comparaison, voire la confrontation des deux formes de liens social, et par là-même des deux modes de coopération, est une tradition dans la littérature sociologique précédemment citée; un jugement moral est même porté, l'une est présentée comme supérieure à l'autre. Ainsi Durkheim (1930) valorise la solidarité organique comme étant la principale source de la cohésion des sociétés supérieures. Une forme de lien social supplanterait l'autre ; cette dichotomie fonderait ainsi le dualisme des rapports coopératifs.

La discussion de ce dualisme est l'objet de cet article. Sans porter de jugement sur les qualités intrinsèques aux deux formes de coopération, nous cherchons à caractériser les relations existantes entre elles : quels sont les mécanismes de passage d'un mode de coopération à une autre ? Sont-ils fondés sur l'exclusion, la cohabitation ou la génération mutuelle des formes coopératives ?

Répondre à cette question est non seulement une nécessité pratique au regard des discours managériaux sur le développement des compétences relationnelles, mais également une nécessité théorique. En effet, si les deux formes de coopération semblent diverger quant à leurs fondements et à leur organisation, la frontière qui les sépare est bien moins évidente quand on s'intéresse au processus coopératif (Ring et Van de Ven, 1994 ; Doz, 1996). Si la rationalité calculatoire peut initier des relations de coopération, l'analyse des réseaux sociaux montre comment les partenaires, une fois encastrés dans le réseau social, continuent de s'entraider même s'il n'y a pas d'intérêts particuliers et immédiats à le faire (Granovetter, 1985 ; Uzzi, 1997). De même, si la rationalité identitaire fonde la coopération entre les membres du même groupe d'appartenance, les travaux en dynamique des groupes nous montrent le rôle fondamental du conflit et la différenciation progressive des membres du groupe (Moscovici et Doise, 1992).

Notre champ d'investigation des rapports coopératifs est celui des équipes projet. Ces équipes réunissent des acteurs porteurs de compétences diverses, impliqués le plus en amont possible d'une innovation (Clark et Wheelwright, 1992 ; Garel, 2003). Par rapport à d'autres types d'équipes, le groupe projet institutionnalise les relations transversales de coopération tout en les situant dans un temps circonscrit. Deux équipes projets, l'une au sein d'une société de service aux collectivités, l'autre dans une entreprise présente dans l'industrie automobile, ont ainsi été étudiées par le biais de la conduite d'une quarantaine d'entretiens et de l'observation participante le temps du projet.

Nous présentons notre recherche en trois temps. Par un ancrage des coopérations complémentaire et communautaire dans les théories des

organisations, nous rappelons dans un premier temps la grille de lecture transversale des deux formes de coopération établie dans une recherche précédente. Nous présentons ensuite les équipes étudiées ainsi que les modes de traitement et de collecte des données. Les relations entre les deux formes de coopération sont enfin analysées et trois mécanismes de passage d'une forme à l'autre précisés. Une certaine ambiguïté des objectifs, la construction de rôles en terme de fonctions et de statuts et la définition du périmètre du collectif apparaissent comme des vecteurs de la dualité coopérative. Ces résultats conduisent à une reconceptualisation des relations de coopération dans leur dualité.

## **UNE GRILLE DE LECTURE TRANSVERSALE DES RELATIONS DE COOPERATION**

L'objectif de cette recherche est d'analyser les relations entre deux logiques de comportement, opportuniste ou identitaire, générateurs de deux formes de coopérations. Dans cette première partie, nous cherchons à dépasser le dualisme apparent des relations coopératives. Pour cela, nous montrons le caractère ambivalent de la dynamique coopérative et ainsi la nécessité d'une reconceptualisation transversale de la coopération. Nous aboutissons à la constitution d'une grille de lecture pour questionner le dualisme coopératif.

## **LES ATTRIBUTS DES RELATIONS COOPERATIVES**

Face à la polysémie de la notion de coopération, mot à la mode donc sujet à projection, associations, emplois métaphorique, l'ordonnement de la littérature en gestion s'avère une tâche délicate, en soi originale, et en même temps nécessaire. En s'inspirant d'une dichotomie classique en sociologique, nous définissons deux formes de coopération ainsi que leurs attributs.

La coopération *complémentaire* trouve ses fondements en théories des organisations dans l'école classique à travers l'analyse de la collaboration entre les ouvriers et la direction (Taylor, 1911) ; elle est développée par la suite notamment par les théories contractuelles (Jensen et Meckling, 1976 ; Charreaux, 1987 ; Williamson, 1991). Fondée sur une rationalité calculatoire, elle se génère dans le partage d'une tâche commune, entre deux individus guidés par une stratégie individuelle de gains de pouvoir pour *l'accès à des ressources complémentaires ; la congruence des intérêts individuels*, et ainsi la réciprocité des rapports est assurée par des *engagements interindividuels*. Congruence des intérêts individuels, division du travail et engagements interindividuels constituent des attributs théoriques de ce type de relation coopérative.

Si la différenciation fonde la coopération complémentaire, c'est au contraire la ressemblance entre des individus qui est au cœur de la coopération *communautaire*. Les travaux du courant des relations

humaines (Mayo, 1933) initient la recherche sur ce mode coopératif, développé ensuite plus particulièrement par les théories de l'identification sociale (Hogg et Abrams, 1999 ; Asforth et Mael, 1989 ; Tyler 1999). S'appuyant sur une rationalité identitaire, la coopération communautaire s'instaure dans le partage d'une tâche commune au sein d'un groupe restreint entre des individus soucieux d'être reconnus par les autres membres comme *faisant partie du même groupe*, désirant préserver et développer cette identité commune, autour notamment *d'objectifs communs*, dans un *espace d'interactions avec d'autres groupes*. Objectifs communs, appartenance au groupe et interactions avec des groupes externes constituent des attributs théoriques de la coopération communautaire.

Si les deux formes de relations coopératives diffèrent quant à leur fondement, la distinction est bien moins évidente quand on s'intéresse à la dynamique coopérative.

## L'AMBIVALENCE DE LA DYNAMIQUE COOPERATIVE

### DE LA COOPERATION COMPLEMENTAIRE VERS LA COOPERATION COMMUNAUTAIRE

Parce que la coopération complémentaire se génère dans une rationalité calculatoire, la question de la congruence des intérêts individuels est au cœur de son développement. Comme le montre la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976 ; Charreaux, 1987), cette question de l'opportunisme des individus nécessite de mettre en place des contrats prévoyant des mesures d'incitations, des sanctions et des procédures d'arbitrage en cas de conflits. La théorie des coûts de transaction (Williamson, 1991 : 271) spécifie la nature fondamentalement incomplète et adaptable du contrat coopératif, où l'identité des parties compte.

Les processus de négociation et la nature fondamentalement dynamique de la coopération sont ainsi mis en avant. On assiste en fait à un déplacement de la fonction du contrat : il n'est pas structurant par son fond mais par sa construction collective.

C'est dans la dynamique de négociation que se construit la coopération ; or celle-ci n'est pas explicitée par l'analyse contractuelle. Les théories relationnelles, dénonçant la sous-socialisation des approches contractuelles, tentent de pallier ce déficit en introduisant la notion de confiance (Ring et Van de Ven, 1992 ; 1994). La coopération complémentaire dans sa démarche contractuelle se construit dans un processus de dévoilement dont l'intérêt est éclairé par la notion de confiance où les co-contractants développent « un état psychologique où l'individu accepte d'être vulnérable, car il a des attentes positives concernant les intentions ou les comportements d'un autre » (Rousseau, Sitkin, Burt et Camerer, 1998 : 395). La confiance est le pendant psychologique de la dynamique des relations coopératives ; elle joue le rôle de mécanisme de gouvernance dans des relations encastrées dans des réseaux sociaux (Granovetter, 1985 ; Ring et Van de Ven, 1992). Cependant, l'existence de réseaux sociaux dépasse la seule logique calculatoire ; des partenaires d'un même réseau continuent de

s'entraider même s'il n'y a pas d'intérêts particuliers et immédiats à le faire (Uzzi, 1996 ; 1997). Ces phénomènes de "dons gratuits" renvoient non pas au calcul mais bien plutôt à un comportement de défense d'une identité partagée au sein du réseau, à une forme de coopération que nous qualifions de communautaire.

#### DE LA COOPERATION COMMUNAUTAIRE VERS LA COOPERATION COMPLEMENTAIRE

Le groupe, porteur de l'identité commune, est l'élément premier dans la coopération communautaire. Les développements théoriques en dynamique de groupe nous éclairent quant à ses caractéristiques. Anzieu et Martin (1997 : 161) définissent cinq catégories de groupe, la foule, le groupement, la bande, le groupe restreint symbolisé par l'équipe de travail, et enfin le groupe secondaire comme l'entreprise ou les communautés professionnelles. Tous ces groupes, même s'ils sont éphémères, peuvent porter le processus d'identification sociale. Dans ce cas, ils incorporent des valeurs comme le respect et la fierté (Elsbach, 1999 ; Tyler, 1999). L'acceptation au sein d'un groupe où le passage d'une forme identitaire à une autre se réalise dans un processus de socialisation (Ashforth et Sachs, 1996 ; Dubar, 2000). Selon Ouchi (1980), dans son analyse du clan, ce processus résulte d'un long apprentissage des traditions au cœur desquelles se trouve le principe d'adhésion à des objectifs collectifs<sup>2</sup>. La régulation ne s'y fait pas à travers des contrats ou une autorité hiérarchique, mais plutôt à travers une croyance très forte en l'absorption de l'intérêt individuel dans les objectifs communs.

**2.** Ouchi (1980) fait d'ailleurs référence aux deux formes de solidarité développée par Durkheim, en se référant, par erreur, à la solidarité organique pour le clan.

La coopération communautaire est par nature dynamique du fait du processus endogène d'identification sociale à un groupe. Cependant cette socialisation peut entraîner des attitudes de conformisme vis-à-vis du groupe (Janis, 1972 ; Turner et Pratkanis, 1998). Pour pallier ces risques, Moscovici et Doise (1992) montrent le rôle des minorités considérées en tant que source d'innovation et de changement social. Ces considérations conduisent à mettre en valeur l'importance du conflit comme facteur d'évolution sociale (Simmel, 1908 ; Sainsaulieu, 1977 ; Anzieu et Martin, 1997). Le changement dans le groupe oblige à intégrer la dimension conflictuelle et ainsi la divergence d'intérêts et d'opinions ; de même, il faut prendre en compte la différenciation progressive des membres du groupe, l'émergence de rôles, ne serait-ce que celui de leader. S'intéresser au processus de coopération communautaire conduit à s'interroger sur l'hétérogénéité des membres du groupe, et donc sur des éléments propres à la coopération complémentaire.

Si les deux perspectives divergent sur la détermination des fondements et des conditions de génération de l'action coopérative, la frontière qui les sépare est ainsi bien moins évidente quand on s'intéresse au processus coopératif, pourtant inhérent à la coopération comme action. Une reconceptualisation transversale de la coopération est donc nécessaire et en même temps possible ; elle induit la proposition de mécanismes de passage entre les deux modes coopératifs, mécanismes auxquels il faudra donner un contenu empirique.

## TROIS DIMENSIONS TRANSVERSALES AUX RELATIONS DE COOPERATION

Sur la base des deux définitions précédentes argumentées dans la première partie de cet article, il est possible de trouver des dimensions communes aux deux formes de coopération<sup>3</sup>.

En effet, la coopération complémentaire et la coopération communautaire traitent toutes deux de la question des objectifs dans l'action coopérative. La convergence des intérêts individuels est nécessaire à la génération de la coopération complémentaire. Dans le même temps, les courants alimentant la coopération communautaire définissent le partage d'objectifs communs comme un des fondements de l'identité commune. Congruence des intérêts individuels et partage des objectifs ont ainsi trait à la question de la finalité de la coopération. Cette analyse conduit donc à la proposition suivante : la finalité constitue une dimension de la coopération dans l'organisation, elle est composée d'intérêts individuels et/ou d'objectifs partagés.

De même, la coopération se définit dans la production d'une tâche commune ; suivant l'éclairage adopté, la dépendance mutuelle des membres du même groupe dans cette activité de production est différente. Ainsi, l'accent est mis, dans le cas de la coopération complémentaire, sur la complémentarité initiale des ressources détenues. Cette complémentarité repose, selon Durkheim (1930), sur la division du travail social et assure « le concours pacifique des fonctions divisées » (Durkheim, 1930 :93). Dans la coopération communautaire en revanche, l'interdépendance repose sur l'acceptation mutuelle des individus comme membres de la même équipe. Division du travail et appartenance au groupe traitent ainsi toutes deux de la question de l'interdépendance entre des individus. Cette analyse conduit à la proposition suivante : l'interdépendance est une dimension de la coopération dans l'organisation, elle peut être composée de la spécialisation par la division du travail et/ou de la reconnaissance de l'appartenance au même groupe.

Enfin, la coopération complémentaire envisage les relations interindividuelles ou entre institutions, elle est donc par essence dyadique. Les engagements étudiés sont ici internes à un groupe, ils concernent les procédures de contrôle et la recherche d'une certaine symétrie d'information. Dans le même temps, la coopération communautaire se construit dans les relations du groupe avec des groupes externes qui participent à la reconnaissance de son identité. La notion d'engagement, définie comme ce qui fixe et régule la manière dont les différents individus et groupes doivent entrer en jeu et en rapport, permet alors de concilier la tension entre les deux formes de coopération, l'une portant sur les engagements internes, l'autre sur les engagements avec les groupes externes. Nous aboutissons donc à la proposition suivante : l'engagement est une dimension de la coopération dans l'organisation, cette dimension peut être composée d'engagements interindividuels<sup>4</sup> au sein d'un groupe et/ou d'engagements pris avec l'outgroup.

Notre analyse propose donc trois dimensions communes aux deux formes de coopération et six attributs possibles aux relations coopéra-

**3.** Cette partie reprend un développement de Dameron (2002).

**4.** Au sens des théories contractuelles : l'engagement interindividuel renvoie ici à la négociation de compromis entre des individus opportunistes porteurs d'intérêts individuels.



tives. Qu'elle soit fondée sur la complémentarité ou la communauté identitaire, la coopération se nourrit d'interdépendance, suivant une certaine finalité et des engagements réciproques. Chacune des dimensions offre une double perspective ; les attributs de ces dimensions communes varient en fonction du type de coopération. Cette reconceptualisation fournit ainsi une grille d'analyse transversale du contenu de la coopération (**Tableau 1**).

Ces dimensions transversales vont servir à collecter des données de terrain sans mettre a priori en avant l'une ou l'autre forme de coopération. Le traitement des données cherchera à analyser le contenu de ces dimensions transversales et ainsi à repérer des mécanismes de passage d'une forme de coopération à une autre à travers l'analyse des attributs coopératifs.

## METHODOLOGIE

Nous cherchons à repérer des mécanismes de passage d'une forme de coopération à une autre. Nous tentons ainsi de réconcilier deux modes d'action dont les fondements épistémologiques s'opposent. Notre positionnement a pour objectif de sortir du clivage entre l'individu et la structure pour interroger les interactions entre acteurs (Weick, 1979 ; Giddens, 1984).

## CHOIX DES CAS

L'objectif est de donner un contenu empirique à une construction théorique pour explorer sur le terrain les mécanismes de génération d'une forme de coopération par une autre. Une analyse longitudinale et approfondie de cas semble alors la plus appropriée (Yin, 1990 ; Strauss et Corbin, 1998).

## REPRESENTATIVITE THEORIQUE DES EQUIPES PROJET

Nous confrontons deux formes de relations coopératives. Le type de cas étudié doit donc être représentatif théoriquement de ces deux perspectives (Wacheux, 1996). Parce qu'elle est fortement ancrée dans des logiques contractuelles, la mise en évidence de la coopération complémentaire impose la présence de relations dyadiques, entre individus, ou entre groupes ou organisations. La perspective communautaire est plus restrictive. Elle se déploie théoriquement sur la notion de groupe. Le mécanisme d'identification ne se met en œuvre que face à un groupe, une entité socialement repérable<sup>5</sup>.

**5.** Nous utilisons le terme "groupe" dans son sens le plus large, comme une réunion de personnes poursuivant des objectifs communs. Nous n'utilisons pas ici la distinction entre groupe, équipe et cellule, proposée par Gardère et Gramaccia (2003) ; les mécanismes d'identification peuvent en effet être portés par ces différents collectifs.

**Tableau 1.** Les dimensions transversales de la coopération dans l'organisation

Dimensions	Attributs de la coopération complémentaire	Attributs de la coopération communautaire
Finalité	Congruence des intérêts individuels	Objectifs partagés
Interdépendance	Division du travail	Appartenance au groupe
Engagements	Engagements internes	Interaction avec des groupes externes

L'analyse de groupes restreints facilite le repérage à la fois des relations inter-individuelles et du groupe envers lequel peut se développer des mécanismes d'identification. Selon Anzieu et Martin (1997 : 36-37), un groupe restreint est caractérisé par un effectif réduit « tel que chacun puisse avoir une perception individualisée de chacun des autres », et « la poursuite en commun et de façon active des mêmes buts. » Ces groupes restreints caractérisent les équipes de travail dans les organisations.

L'*International Encyclopedia of Business and Management* distingue trois sortes d'équipes. Les équipes de direction et les équipes de production sont toutes deux en charge des activités routinières de l'organisation. Les équipes plurifonctionnelles ou projet sont formées en revanche lorsqu'un problème survient mais qui ne peut être résolu par le fonctionnement routinier de l'organisation. Le projet est ainsi défini comme « une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir (...) un projet est défini et mis en œuvre pour répondre au besoin d'un client (...) et implique un objectif et des besoins à entreprendre avec des ressources données » (ECOSIP, 1993 : 18).

L'équipe projet présente deux atouts pour l'étude des relations coopératives : l'un est lié à sa nature historique, l'autre à sa structure. La nature provisoire du projet permet d'inscrire l'équipe dans une histoire et de situer dans le temps les relations coopératives. De plus, la structure de l'équipe projet institutionnalise la relation coopérative dans l'organisation en privilégiant les relations transversales aux relations verticales, hiérarchiques.

L'intégration transversale prend cependant différentes formes. Le cas étudié est celui de la structure de "direction de projet"<sup>6</sup> (Clark et Wheelwright, 1992) où des phénomènes de groupe peuvent tout particulièrement être observés. En effet, le directeur de projet, nommé par la direction générale, s'appuie sur une équipe projet volontairement réduite, composée de chefs de projet dédiés issus de différents métiers et pouvant eux-mêmes se reposer sur des acteurs métiers. Le directeur de projet dispose d'un budget propre et peut s'entourer de prestataires externes comme des consultants ou des fournisseurs.

Pour nos questions de recherche, de type exploratoire, un seul cas suffit. Cette recherche suit en effet un objectif de généralisation analytique et non pas statistique (Yin, 1990 ; Straus et Corbin, 1998). Cependant, notre objet d'étude, l'équipe projet, est fortement contextualisé ; ainsi Briner et Geddes (1989) l'interprètent comme un système ouvert autour duquel gravitent plusieurs types d'acteurs : les partenaires de l'organisation, des acteurs métiers, des clients ou les sponsors du projet dans l'entreprise. Face à cette contextualisation de l'équipe projet, il est intéressant de vérifier si notre grille de lecture peut être applicable à différents contextes et comparer les résultats trouvés.

#### PRESENTATION DES EQUIPES ETUDIEES

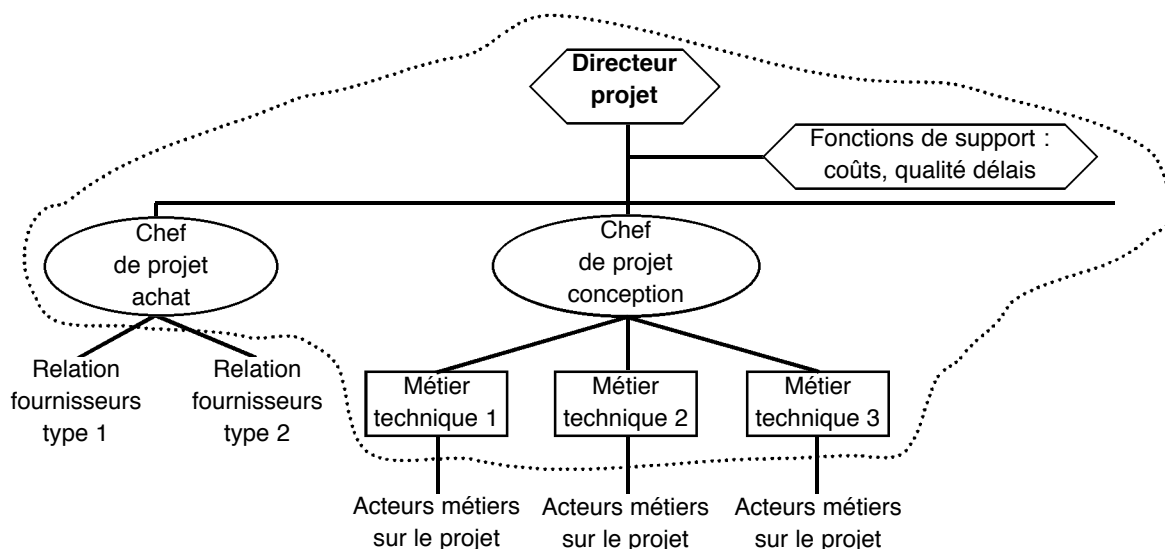
Deux équipes projet dans deux entreprises différentes correspondent à la population théorique définie. Elles ont cependant des

6. C'est la traduction de "Heavyweight team structure" suivant celle de Midler (1993).

contextes suffisamment éloignés pour tester la capacité de réplique de la grille de lecture.

Une équipe projet se situe dans l'industrie automobile, chez PSA, exemplaire dans la mise en place de ce mode de gestion de la conception ; elle a en charge le développement d'un nouveau moteur dont la réussite peut constituer un tournant dans les gammes de produits proposés. Il s'agit de concevoir une nouvelle forme d'injection essence ainsi qu'une chaîne de montage spécifique à ce moteur. L'innovation technologique est co-conçue avec un fournisseur de premier rang, Siemens. Ce dernier a également mis en place une équipe projet, en fréquente interaction avec les métiers techniques et achat représentés au sein de PSA. Le nouveau moteur doit être intégré dans deux types de véhicules également en développement, les équipes associées constituent en quelque sorte les clientes de l'équipe projet étudiée. Enfin, le moteur nécessite la conception d'une ligne de montage, l'usine en charge de la fabrication est ainsi étroitement associée au projet.

Ce projet dure deux ans. Nous en suivons la première partie qui s'étale sur dix-huit semaines, avec la conception de la première version du moteur et en parallèle la définition du cahier des charges de la nouvelle ligne de montage. Cette équipe réunit sur un même plateau des chefs de projet ingénierie, achats, production, produit et des responsables coûts, qualité et délai ; le noyau dur est constitué de dix personnes. L'équipe est intégrée au sein d'une direction dédiée aux projets, la direction "plate-forme". Le directeur de projet ainsi que ses adjoints coûts, qualité et délais sont rattachés hiérarchiquement à cette plateforme, les autres membres du noyau dur restent dépendants hiérarchiquement de leur métier d'origine. L'équipe se structure comme l'indique la **Figure 1**.



**Figure 1.** Structure de l'équipe projet "moteur" (PSA)

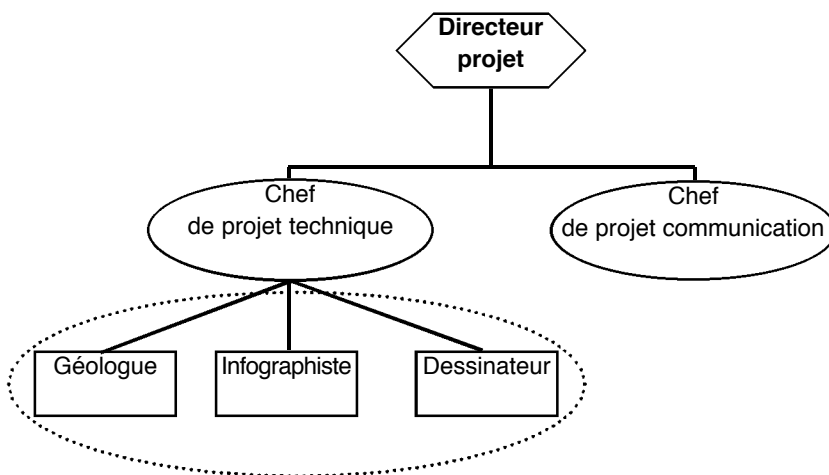
La deuxième équipe s'inscrit au sein du groupe SITA, filiale environnement de la société Lyonnaise des Eaux. Le projet est fondé ici sur la conception collective d'un dossier de réponse à un appel d'offre d'un conseil régional concernant le retraitement des déchets. La réalisation de ce dossier nécessite de trouver et de proposer des sites d'enfouissement de déchets pertinents non seulement d'un point de vue géologique mais également sur le plan politique. Le projet s'inscrit dans une stratégie défensive de SITA afin de préserver les positionnements concurrentiels actuels. Une alliance avec le concurrent EMTA-Vivendi est conclue. Le dossier est donc co-construit avec une équipe homologue venant de la concurrence.

Une équipe ad hoc de six personnes est ainsi créée rassemblant notamment des experts en lobbying et en géologie. Les ressources de trois départements distincts sont ainsi mobilisées : la direction développement qui pilote le projet et plus particulièrement l'aspect lobbying, le département technique et le pôle ingénierie. Cette équipe dispose de seize semaines pour faire aboutir le projet. L'équipe se structure comme l'indique la **Figure 2**.

## COLLECTE ET TRAITEMENT DES DONNEES

L'objectif premier de cet article est de repérer des mécanismes générateurs ou contre-générateurs du passage d'un mode coopératif à un autre dans le cas d'équipes projet. Pour cela, notre collecte des données connaît trois étapes.

Une première phase liminaire est constituée d'un entretien avec le sponsor de la recherche dans chaque entreprise. Ces deux entretiens ouverts ont duré entre deux et cinq heures. Ils ont permis de situer le fonctionnement général de l'entreprise et de ses projet, le contexte



**Figure 2.** Structure de l'équipe projet "appel d'offre" (SITA)

conjoncturel, les types de projets en cours, le choix d'un d'entre eux ainsi que sa pertinence pour l'objet de recherche, et enfin la nature de l'intervention dans l'entreprise. Des notes manuscrites ont été prises lors de ces entretiens et certains documents internes ont été communiqués.

La deuxième étape est celle de l'observation participante. L'observation d'une équipe est rendue possible par la participation du chercheur au projet, au minimum comme "script" des réunions; la fréquence de la présence sur le site est liée aux réunions internes, elle est en moyenne d'une fois par semaine. Les faits observés et les remarques issues des différents types d'interaction sont notés systématiquement dans un journal de recherche propre à chaque cas. Ce travail d'observation directe et participante permet d'intégrer les aspects contextuels de l'équipe, d'appréhender quasiment au jour le jour les événements qui affectent les processus de coopération. Il permet aussi de justifier la présence du chercheur sur le site en dehors des seules réunions ou entretiens. De même, les documents et archives internes concernant l'équipe et son projet sont systématiquement dépouillés afin notamment de rendre compte des communications écrites entre les membres de l'équipe, des contrats et procédures qui président à son fonctionnement et de certains éléments contextuels.

En phase trois, des entretiens semi-directifs sont réalisés en fin de période avec le directeur de projet, les chefs de projet, les acteurs projet et quelques acteurs métiers intervenant sur le projet. Ils constituent ici la source principale de données pour répondre à notre question de recherche. Ces entretiens durent entre une heure et trois heures. Il est demandé aux acteurs de raconter leur expérience au sein de l'équipe projet ; des relances sont effectuées sur la base des dimensions transversales de la coopération repérées dans la littérature. Ces entretiens, systématiquement enregistrés et retranscrits, permettent d'analyser les représentations des acteurs sur la présence ou non de l'une ou de l'autre forme de coopération, sur leur contenu et, plus spécifiquement pour notre objet de recherche, sur les mécanismes de passage d'un mode coopératif à un autre.

Au total, cette collecte aura duré plus d'un an, avec quelques 50 journées entières sur le terrain, la participation à 48 réunions et séminaires, et la conduite de 36 entretiens formalisés, sans compter les multiples interactions informelles permises par le travail d'observation participante et retracées dans le journal de recherche.

Une fois les données collectées, nous avons procédé au traitement de ces dernières.

L'objectif est de donner un contenu empirique aux dimensions transversales de la coopération ; il s'agit donc de repérer à travers l'analyse des attributs coopératifs les mécanismes qui facilitent ou au contraire empêchent le passage d'une forme de coopération à une autre.

Une analyse de contenu des entretiens et journaux de recherche est réalisée : pour chaque cas, les entretiens rétrospectifs sont codés dans leur intégralité suivant les six attributs de la coopération définis par notre grille de lecture. Les entretiens sont découpés par paragraphes, ou verbatims, qui apparaissent pertinents pour un attribut.

Pour préciser les mécanismes de passage, ou au contraire de frein, d'une forme de coopération à une autre, une base de données des verbatims est constituée et sert de support à l'analyse (Miles et Huberman, 1984 ; Yin, 1990). Cette base de données est un tableau à cinq colonnes où sont répertoriés la source (entretien ou journal), la fonction de l'interlocuteur, le verbatim, le descripteur du verbatim, et enfin la dimension et le ou les attributs associés. Ensuite une base de données consolidée par dimension transversale est élaborée. Les contenus thématiques des deux attributs associés à une dimension transversale de la coopération sont ainsi confrontés ; les verbatims des différents membres de l'équipe sont également comparés. Ce travail de codage permet d'établir une liste réduite, exhaustive, valable pour tous les entretiens des mécanismes de passage d'une forme de coopération à une autre. Enfin la dernière étape est concentrée sur l'amélioration de la validité et la fiabilité des constructions de l'analyse (Yin, 1990 ; Wacheux 1996). Un historique de l'équipe est présenté à ses membres afin d'être validé. Les réactions de l'équipe sont notées et analysées. La fiabilité du codage des entretiens par les attributs de la coopération est vérifiée grâce à une procédure de double codage avec un second codeur sur quatre entretiens ; le taux d'accord est estimé à 84%.

## **GENERATION D'UNE FORME DE COOPERATION PAR UNE AUTRE DANS LE CAS D'EQUIPES PROJET**

L'analyse des entretiens permet tout d'abord de repérer la présence équilibrée des deux formes de coopération (**Tableau 2**). Sur cette base, il est possible de statuer sur les modalités de passage, ou au contraire de frein, d'une forme de coopération à une autre. Trois modalités de passage sont repérées : l'ambiguïté des finalités, la dynamique d'enrôlement et la définition du périmètre du collectif.

### **L'AMBIGUITE COMME MECANISME DE PASSAGE ENTRE LES INTERETS INDIVIDUELS ET LES OBJECTIFS COMMUNS**

Les membres des équipes étudiées traduisent les objectifs du projet en contraintes et intérêts spécifiques à leur métier. A l'inverse, la négociation des compromis acceptables par les différents métiers sur les objectifs du projet permet de révéler en amont du projet les contraintes de chaque expertise. Cette traduction est rendue possible par les différences d'interprétation des objectifs du projet : l'ambiguïté est alors au cœur de la dimension "finalité" comme mécanisme générateur d'une forme de coopération par une autre.

**Tableau 2.** Répartition des formes de coopération des deux équipes projet

Cas	Coopération complémentaire	Coopération communautaire
PSA	42%	58%
SITA	59%	41%

## AMBIGUITE DES OBJECTIFS DU PROJET

Le projet est caractérisé en début de période par des objectifs apparemment clairs et précis définis dans des cahiers des charges :

- « remporter l'appel d'offre de la Préfecture de région » (cas SITA) ;
- « construire un moteur suivant la technologie d'injection directe qui permet des gains de consommation d'essence de plus de 10% » (cas PSA).

Ces objectifs sont ensuite désagrégés, en quelque sorte traduits en des objectifs spécifiques aux expertises portées par les acteurs. Ainsi, l'ordre de priorité des objectifs en terme de coûts, qualité et délais est différent suivant le métier d'origine des membres de l'équipe :

- « L'ordre de priorité, il ne change pas du tout. Non, non. Il faut rester sur la technique... C'est clair dans l'esprit de tout le monde, je crois. » (chef de projet qualité, cas PSA) ;

- « Les objectifs, ça a toujours été les trois. Ils n'avaient pas d'ordre préférentiel. Enfin, si. Il y en avait un, effectivement, c'était d'abord délai. On est d'accord ? C'était délai. » (adjoint planning, cas PSA).

Pour que cette opération de traduction des objectifs du projet soit réalisable, les objectifs doivent être suffisamment ambigus pour permettre des différences d'interprétation, mais pas trop tout de même pour assurer la circulation d'une certaine quantité d'information commune et rendre possible l'opération d'agrégation des intérêts locaux en objectifs communs.

En effet, est ambigu ce qui présente deux ou plusieurs sens possibles, ce dont l'interprétation est incertaine. L'ambiguïté est affaire d'interprétation, de codages différents du même message suivant l'émetteur et le récepteur<sup>7</sup>. Les membres de l'équipe interprètent différemment les objectifs du projet suivant leurs expertises d'origine ; ils les rendent ainsi intelligibles et se les approprient.

Dans le même temps, cette opération de traduction multiplie les objectifs locaux, parfois contradictoires ; des compromis sont ainsi nécessaires dont la négociation va révéler les contraintes de chacun. Ce double travail de traduction est producteur de la capacité à produire ensemble et ainsi à innover, même s'il est frustrant.

Ainsi un certain niveau d'ambiguïté des objectifs apparaît inhérent au travail par équipe pluridisciplinaire du fait de la confrontation des expertises, elle est même souhaitable pour permettre l'appropriation du projet par chacun des membres : les objectifs globaux ne doivent donc pas être clairs, mais au contraire être complexes, c'est-à-dire au sens propre, contenir plusieurs éléments différents. Si Hanappi-Egger (1996) critique cette ambiguïté inhérente des objectifs au sein d'une équipe, notamment parce qu'elle est source de conflits, elle peut en fait être source de coopération dans le sens où elle permet aux acteurs de s'approprier le projet pour lequel ils sont missionnés.

## RECURSIVITE DES FINALITES

L'ambiguïté des schèmes d'interprétation du projet conceptualise le passage d'une forme de coopération à une autre à travers la dimension "finalité". L'analogie avec le processus de structuration du système social modélisé par Giddens (1984) permet de préciser cette modalité de passage entre les deux modes coopératifs. Pour le sociologue, les

**7.** Cette analyse suit celle de Le Moigne (1994 :174) pour qui un phénomène n'est complexe que parce qu'il peut être interprété suivant plusieurs codes : « S'il nous faut admettre que la complexité d'un système n'est pas nécessairement une propriété de ce système, mais une propriété de la représentation actuellement disponible de ce système, lui-même décrit dans un ou plusieurs codes (langages), notre représentation de la complexité se transforme (...) : la complexité est dans le code, et non dans la nature des choses ».

acteurs communiquent et négocient entre eux les enjeux portés par leurs actions. Cette communication de sens dans l'interaction implique l'utilisation de schèmes d'interprétation qui supposent un ordre cognitif commun, et dont l'utilisation participe à sa reproduction. Au sein d'une même organisation, la confrontation de différents schèmes d'interprétation, en fonction des expertises portées par les acteurs, peut ainsi participer à la production de règles communes de signification, un sens commun, qui se retrouveraient dans la concrétisation progressive du projet<sup>8</sup>. Cette confrontation explique l'ambiguïté inhérente aux interprétations des objectifs du projet, la construction d'une compréhension commune passant par ce mouvement de va-et-vient, de ré-interprétation des objectifs locaux et des objectifs globaux pour aboutir, avec l'innovation, à la production de schèmes d'interprétation communs.

Cette analyse peut rejoindre celle proposée par Weick (1979) sur les représentations collectives au sein des organisations. Pour l'auteur, le maintien d'une ambiguïté quant aux objectifs et missions poursuivis permet la coexistence pacifique d'interprétations divergentes, et ainsi aux membres de l'organisation de travailler collectivement tout en donnant un sens individuel aux objectifs communs.

L'ambiguïté permet donc la variance des schémas interprétatifs et ainsi le passage d'une forme de coopération à une autre.

## DEFINITION PROGRESSIVE DES ROLES COMME MECANISME DE PASSAGE ENTRE LA DIVISION DU TRAVAIL ET L'APPARTENANCE AU GROUPE

L'absence de définition précise des interfaces de travail entre les membres de l'équipe s'avère favoriser la construction collective des interdépendances sur lesquelles se fondent les deux formes de coopération. La génération d'un mode coopératif par un autre s'effectue dans une dynamique d'enrôlement.

La notion de rôle est double. Comme fonction, le rôle est constitué par un ensemble de tâches à accomplir pour la réalisation d'une mission ; comme statut, il définit une situation personnelle au sein d'un groupe, d'un ensemble social. C'est dans la récursivité des définitions des statuts et des fonctions des membres de l'équipe que se réalise le passage d'une forme de coopération à une autre.

### ROLE, FONCTION ET STATUT

Le rôle comme fonction constitue un assemblage d'activités accomplies en vue de répondre à un objectif, les acteurs sont en interaction avec d'autres individus, eux-mêmes représentant une fonction et œuvrant pour un objectif précis.

Le fait d'appartenir, structurellement, à une équipe, d'y avoir un statut, c'est explorer avec les membres du groupe les modes de coopération possibles, rechercher les complémentarités et se spécialiser. C'est dans l'interaction que se définissent les fonctions de chacun, dont les normes ne sont pas totalement prescrites antérieurement à l'action :

— « J'ai mon rôle qui est défini mais en terme générique, responsable de, doit mettre en place ça... Mais on ne te dit jamais comment est-ce

**8.** On trouve alors ici une conceptualisation du rôle des objets intermédiaires dans le processus de coopération, rôle développé par Jeantet, Tiger, Vinck et Tichkiewitch (1996).



qu'il faut que tu t'y prennes. C'est à l'individu de se débrouiller, de mettre en œuvre. » (cas PSA) ;

— « Le rôle de chacun n'est pas vraiment défini... Finalement il dépend de la personnalité de chacun » (cas SITA).

Cette autonomie, déjà inhérente au fait de jouer un rôle, est accentuée ici par le fait que le texte à jouer est aussi à construire. On retrouve alors la proposition de Hatchuel (1996 : 111) pour qui « Coopérer, c'est rechercher une définition partagée du travail de chacun. ».

Ainsi, dans la construction de sa fonction, propre à la définition des tâches, l'acteur donne des informations aux autres acteurs sur sa contribution au développement du projet et ainsi sur son statut au sein de l'équipe. La division du travail, lorsque l'activité productrice est visible pour les autres membres de l'équipe, génère la reconnaissance de l'appartenance au groupe :

— « Il y a eu certainement une évolution parce que je pense que, au départ, ils ne savaient pas trop à quoi correspondait mon rôle. Avec le développement du projet, ils se rendent compte que la porte d'entrée sur l'usine, ça passe par moi, et que c'est beaucoup plus rapide de passer par moi que de chercher à utiliser n'importe quelle autre porte d'entrée. » (cas PSA).

Cette récursivité, entre spécialisation et appartenance au groupe, entre fonction et statut, permet de définir progressivement les interfaces de travail pour former un espace de production collective cohérent. C'est « de la dentelle » :

— « Si tu fais un dessin, en fait on est tous des cubes et la bordure des cubes, ce n'est pas une ligne droite mais ce n'est pas pour autant des courbes complètement... C'est de la dentelle, donc c'est tout fin. Mais c'est difficile à dire où réciproquement on a pris un peu de pas sur l'autre. » (cas PSA).

Cette définition imprécise des interfaces au sein d'une équipe chargée de développer en commun un projet est source de coopération. Elle laisse en effet les ajustements se réaliser dans les interactions, dans les influences mutuelles des apprentissages, elle permet un enrôlement de plus en plus précis, du point de vue de la division du travail, et de plus en plus poussé, du point de vue de l'appartenance au groupe.

#### RECURSIVITE DES INTERDEPENDANCES

#### DANS LES DYNAMIQUES DE POUVOIR ET D'INFLUENCE

La dualité coopérative se réalise dans la construction des rôles au sein de l'équipe, à la fois comme fonction et comme statut. Or ces deux formes de rôles peuvent être réinterprétées suivant les deux types de ressources définis par Giddens (1984).

Le sociologue distingue les ressources d'allocation des biens des ressources d'autorité des personnes. Les premières font référence au pouvoir d'un agent sur des objets, tandis que les secondes se rapportent aux influences exercées par un acteur sur un autre<sup>9</sup>.

Ces deux formes de ressources renvoient à la dualité du rôle joué par les membres de l'équipe dans la dualité de la dimension "interdépendance". De par leur fonction, ils utilisent des ressources d'allocation

9. Giddens (1987 :63) définit en effet le pouvoir comme « la capacité d'une personne de "créer une différence" dans un procès concret, dans le cours des événements ». Le pouvoir renvoie ainsi à la capacité transformatrice de l'acteur.

des biens qui leur permettent de participer à la transformation et ainsi au développement du projet. De même, de par leur statut, comme membre de l'équipe, ils possèdent des ressources d'autorité qui leur donnent le pouvoir de reconnaître, ou non, un autre acteur comme appartenant au même groupe. Chaque acteur joue ce double rôle. Avec le développement du projet, les ressources d'allocation se précisent, s'affinent et influencent, par leur capacité de transformation et de production du projet, les ressources d'autorité. En retour, les ressources d'autorité influencent, par la confrontation des expertises et leur statut dans le groupe, la capacité transformatrice des acteurs sur le projet.

Ainsi l'appartenance au groupe et la division interne du travail se co-définissent dans l'interaction des acteurs, où statut et fonction s'entremêlent, sans que l'on ait besoin de dissocier le niveau individuel du niveau collectif, la coopération complémentaire de la coopération communautaire. C'est la notion de rôle qui nous permet de réaliser conceptuellement le lien entre les deux formes de coopération, lien qui assure leur génération.

#### DEFINITION DU PERIMETRE DU COLLECTIF COMME MECANISME DE PASSAGE DES ENGAGEMENTS INTERNES ET EXTERNES

La forme prise par les engagements est dépendante du périmètre du collectif et de la distance des individus par rapport à ce périmètre. Dans le cas d'équipes projet, ce périmètre est par nature instable et objet de négociation ; il interroge la légitimité des membres de l'équipe en fonction des normes définies par le groupe et des attributs perçus des *outgroups*.

#### INSTABILITE DU PERIMETRE DES EQUIPES PROJETS ET ROLE DU DIRECTEUR PROJET

Déterminer un périmètre, c'est définir l'équipe ; la frontière correspond à un choix, déterminé notamment par le directeur du projet. Elle définit ainsi les droits et les devoirs de chacun (Favereau, 2000)<sup>10</sup>. En ce sens, les normes qui caractérisent le périmètre du collectif définissent les règles qui régissent les relations en interne et celles avec l'externe. Or le périmètre du collectif projet apparaît instable du fait de la nature historique du projet et de la nécessité de la co-présence.

En effet, tout d'abord, en fonction du stade de développement, le nombre et le type d'acteurs intervenant sur le projet varient ; même si leurs interventions durent plusieurs mois, même s'ils sont détachés physiquement de leur métier pour travailler sur le projet, le fait de ne pas suivre tout le développement les empêche d'être membres d'un groupe qui cherche à préserver son identité et sa cohérence :

— en milieu de projet, le directeur de l'équipe PSA décide d'organiser un séminaire de réflexion sur le fonctionnement de l'équipe. Il invite "le noyau dur" ainsi qu'une dizaine d'interlocuteurs internes, notamment certains acteurs métiers. Le choix du directeur intégrant certains acteurs métiers et en excluant d'autres est incompris et ressenti

**10.** « la coupure interne/externe n'a pas grand chose à voir avec l'opposition système/environnement. Loin d'être une donnée de la nature, elle est un choix de société (...) la question des frontières de l'entreprise ne saurait être abordée indépendamment de la question du contrat social. » (Favereau, 2000 : 130).

comme une injustice par certains membres de l'équipe. « Le gars de prototypes, il va nous quitter, il ne fait pas parti de l'équipe projet, puisqu'il va s'occuper d'autre chose à La Garenne. Bon. Mais ce garçon là, qui ne doit pas avoir un niveau hiérarchique très élevé, qui s'est quand même défoncé pour nous faire nos moteurs, on l'aurait invité, ça ne m'aurait pas choqué (...) c'est lui montrer qu'on l'associe quand même au développement du truc. Là il y a une espèce de tri qui a été fait, je ne sais pas comment ».

De plus, les situations de co-présence qui se répètent quasi rituellement, comme les réunions hebdomadaires, sont essentielles à la structuration de l'équipe (Dameron, 2002) ; pour que ces situations soient possibles à l'échelle d'un groupe, ce dernier doit rester suffisamment restreint (Anzieu et Martin, 1997).

Or un projet de développement peut nécessiter la contribution directe de plusieurs dizaines, voire plusieurs centaines de personnes au sein d'une entreprise. La caractérisation d'un noyau dur, de "super membre de l'équipe projet" est dans ce cas inévitable :

— « On est avec, quand même, un noyau dur, comme ils s'appellent eux-mêmes, là, qui fait sa cuisine tout seul » (cas PSA) ;

— « Je ne veux pas formaliser l'équipe car, à part le noyau dur, les chefs de projet, elle est à géométrie variable, avec des électrons qui tournent autour. Cette absence de formalisation permet d'être réactif. » (directeur de projet cas SITA).

Le directeur de projet a un rôle particulièrement central dans la maîtrise de cette ambiguïté qui est dans le même temps une des sources de son pouvoir. Tout d'abord, dans les deux cas, il structure le périmètre de ce noyau dur du projet. Il le définit initialement avec le choix des acteurs du projet. Mais, pour les membres de l'équipe, être choisi comme participant au projet ne suffit pas, la fréquence d'interaction avec le directeur est également structurante du périmètre et ainsi de la distinction de l'interne et de l'externe. En ce sens, le positionnement du directeur de projet est central dans le choix des modes d'engagements internes et externes.

#### RECURSIVITE DES ENGAGEMENTS :

#### NORMES DU PERIMETRE DU COLLECTIF

#### ET PROCESSUS DE LEGITIMATION PROGRESSIVE DES MEMBRES

Les normes du périmètre du collectif se sont pas évidentes à définir dans le cadre des équipes projet étudiées. Cette instabilité du périmètre, si elle est un point dur des relations coopératives, peut être en même temps le point de passage d'une forme de coopération à une autre en interrogeant la légitimité des acteurs à s'appuyer sur les normes de fonctionnement du groupe, et cette légitimité dépend des normes que le groupe érige pour identifier ses membres :

— « Plus on s'écarte des différents cercles concentriques dont je te parlais tout à l'heure, moins le paramètre confiance est important ; mais ce qui a une conséquence, c'est que ça oblige à croiser les informations. » (cas SITA).

De même, la définition des *outgroups* pour l'équipe et les modes d'interactions avec ces derniers influent sur les formes prises par les engagements internes à l'équipe :

— « La présence d'un partenaire nous obligeait à formaliser les choses entre nous.... Cet élément là était novateur sur ce projet là » (cas SITA) ;

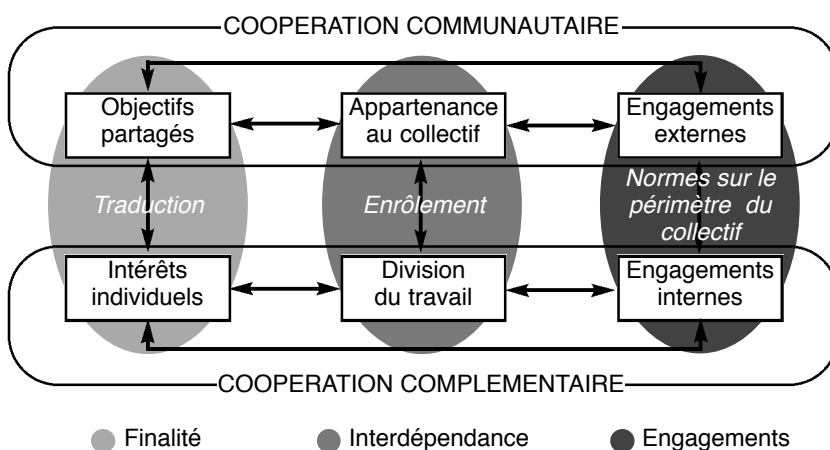
— « Il y a un certain nombre de précautions d'usage à mettre en place qui se concrétisent par des réunions internes préparatoires à des contacts avec ce partenaire, à savoir qu'est-ce qu'on dit, qu'est-ce qu'on fait, jusqu'où on peut aller, qu'est-ce qu'on accepte... Et puis des compte-rendus par la suite de façon à bien informer en interne des échanges qu'on a avec ce partenaire. » (cas SITA).

A chaque négociation avec un *outgroup*, c'est la qualité des engagements internes qui est mise en jeu. Lorsque le chef de projet ingénierie d'une équipe projet s'engage sur un délai de paiement avec un fournisseur sur la base des dires de l'adjoint coût et que ce délai s'avère ne pas être respecté, cela entraîne une rupture des relations entre les deux membres de l'équipe et le risque de mise à l'écart de l'un d'entre eux si le reste de l'équipe prend partie :

— « Désormais, il ne faut plus me demander de service, ce que tu fais me cause un grave préjudice, tu remets en cause ta parole et la mienne par la même occasion ; alors ne me demande plus rien maintenant. » (cas PSA, extrait d'une réunion hebdomadaire de l'équipe, journal de recherche).

La nécessité de pouvoir se référer au groupe est un élément structurant de l'action collective coopérative. Le périmètre d'une équipe projet est ainsi inévitablement relatif et dynamique, comme un système oscillant entre ouverture et fermeture ; la première entraîne les changements, les adaptations au développement de l'innovation, et la seconde préserve identité et cohérence. Cette double exigence paradoxale met en danger la coopération si, entre ces deux extrêmes, se maintient une zone de flou, ni vraiment dedans, ni vraiment dehors.

Nous pouvons ainsi représenter les relations existantes au sein des équipes projet entre les deux formes de coopération (**Figure 3**).



**Figure 3.** Mécanismes de passage d'une forme de coopération à une autre

## CONCLUSION ET DISCUSSION

L'objectif de cet article est de montrer que les logiques de calcul et de construction identitaire sont intimement liées dans les rapports coopératifs au sein d'équipes projet.

Pour cela, nous avons construit deux formes de coopération en se fondant sur une dichotomie classique en sciences sociales. La coopération complémentaire se développe dans une rationalité calculatoire du fait du besoin de ressources complémentaires, où des engagements interindividuels assurent la congruence des intérêts individuels. L'école des relations humaines et les théories de l'identification sociale dénoncent la sous-socialisation de la coopération complémentaire. Une forme de coopération, que nous avons qualifiée de communautaire, peut apparaître. Cette coopération est fondée sur l'existence d'un processus d'identification sociale, où les individus s'identifient aux attributs qu'ils perçoivent comme communs aux membres du groupe. Ce groupe se caractérise notamment par des interactions fréquentes entre ses membres, le partage d'objectifs communs et la constitution de normes communes. Si ces deux formes de coopération s'opposent quant à leur fondement et leur organisation, le processus coopératif s'avère ambivalent. Nous proposons alors une reconceptualisation de la coopération en définissant trois dimensions transversales.

A travers l'étude approfondie de deux équipes projet, nous explorons le contenu de chaque dimension transversale aux deux formes de coopération. Cette analyse permet de définir des modalités de génération d'une forme de coopération par une autre dans le cas d'équipes projets ; ces modalités de passage d'une coopération à une autre relèvent pour chaque dimension du même mécanisme. L'ambiguïté quant à la finalité de l'action coopérative permet la variance des schémas interprétatifs, facilite la construction de compromis, et ainsi le passage d'une forme de coopération à une autre. La définition progressive, dans l'action, par les acteurs de leur fonction et statut dans le groupe, dans une dynamique d'enrôlement, constitue un deuxième mécanisme récursif de génération d'une forme de coopération par une autre. Enfin, les normes du périmètre du collectif et leur variation impactent les modes d'engagements interindividuels en définissant ce qui est hors du groupe et ce qui est dans le groupe ; le directeur de projet a un rôle central dans sa définition et sa variation et ainsi dans le passage entre les deux coopérations.

Nous avons cherché à définir des mécanismes générateurs d'une forme de coopération par une autre dans le cas d'équipes projet ; l'objectif est ainsi de démontrer la pertinence théorique et empirique d'une conception duale des rapports coopératifs. Nous pouvons maintenant appliquer cette grille de lecture à d'autres types de terrain, comme les communautés de pratiques ou les équipes de direction par exemple. Nous pouvons également enrichir notre grille en analysant les impacts de la confrontation culturelle sur les rapports coopératifs, notamment dans le cas d'équipes internationales. Une nécessité cependant s'impose, nous avons discuté dans cette recherche de la nature fondamentale dynamique de l'action coopérative, en permanente redéfini-

tion. Il convient de s'interroger sur le développement de ces formes coopératives dans le temps, sur l'existence ou non de récurrences, sur l'inscription temporelle des mécanismes de passage d'une forme à une autre (Dameron, 2002).

Plus largement, interroger la relation entre rationalité calculatoire et rationalité identitaire c'est revisiter le rôle du leadership, en l'occurrence, du fait de notre champ d'application, du directeur de projet. Ce dernier s'appuie moins sur l'autorité hiérarchique que sur une forme de management que l'on peut qualifier de relationnel où les acteurs « consacrent une part considérable de leur journée de travail à trouver les connaissances, relations et dispositifs de gestion leur permettant de réaliser la tâche qui leur est impartie » (Alter, 2000 : 214). Son rôle est de favoriser cette mécanique relationnelle au sein du groupe en s'appuyant sur la tension entre comportement opportuniste et identitaire.

Pour cela, il peut s'appuyer sur les trois mécanismes développés dans cet article. Pour donner du sens au projet, le leader gère l'ambiguïté des finalités ; il ne s'agit pas d'éliminer les divergences de compréhension, mais au contraire de rendre possible leur cohabitation afin de développer les potentialités d'appropriation par les acteurs. Cette ambiguïté ne doit pourtant pas être totale car elle risque d'empêcher les connexions entre les différentes expertises. Le rôle du leader est de maintenir un certain niveau d'ambiguïté, ni trop faible, ni trop forte.

Son rôle est également de favoriser l'enrôlement progressif des membres du groupe. Il s'agit de veiller le plus en amont possible à la compréhension par le groupe des apports réciproques des expertises en présence, de faciliter les ajustement mutuels et de gérer les statuts auto-attribués dans le groupe. Cette mécanique n'est pas exempte de conflits ; mais en permettant les ajustements, ces derniers s'avèrent parfois nécessaires pour préciser les rôles de chacun et ainsi pour développer le groupe. Il revient encore une fois au leader de détecter leur caractère constructif ou non et de diminuer l'aversion du groupe face au conflit.

Enfin, il est au centre de la définition de la frontière de ce type de collectif par ses actions de recrutements et ses interactions ; il porte la solidarité du groupe face au reste de l'organisation et à ses partenaires et il oriente les normes de fonctionnement interne. Toute la difficulté dans le cas de projet est de gérer le caractère mouvant et ambigu de cette frontière.

Gestion de l'ambiguïté des finalités, de la dynamique d'enrôlement et du périmètre du collectif : il s'agit là de pistes de réflexions sur le renouveau de l'autorité dans un management qualifié de relationnel.

Cet article s'inscrit ainsi dans un programme de recherche sur la construction des collectifs, l'équipe étant en quelque sorte notre cheval de Troie pour rentrer dans la problématique classique de la genèse organisationnelle. Nous cherchons à décrypter la mutation du lien organisationnel à travers ce que nous avons appelé le management relationnel.

**Note.** L'auteur tient à remercier le rédacteur en chef invité pour le numéro spécial Emmanuel Josserand ainsi que les trois évaluateurs anonymes de la revue *M@n@gement* pour la richesse et le caractère très stimulant de leurs remarques et commentaires.

**Stéphanie Dameron** est maître de conférences en sciences de gestion à l'université Paris Dauphine. Ses travaux de recherche portent sur le management des équipes et sur les relations de coopération inter et intra organisationnelle. Elle travaille notamment sur les cas des équipes projets et des communautés de pratiques.

---

## REFERENCES

- Alter, N. 2000  
*L'innovation ordinaire*, Paris : PUF.
- Amblard, H., P. Bernoux, G. Herreros et Y.-F. Livian 1996  
*Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris : Seuil.
- Anzieu, D. et J.-Y. Martin 1997  
*La dynamique des groupes restreints*, 11ème édition corrigée, Paris : PUF.
- Ashforth, B. E. et F. Mael 1989  
Social Identity Theory and the Organization, *Academy of Management Review*, 14: 1, 20-39.
- Ashforth, B. E., et A. M. Sachs, 1996  
Socialization Tactics: Longitudinal Effects on Newcomer Adjustment, *Academy of Management Journal*, 39 :1, 149-178.
- Briner, W., et M. Geddes 1989  
Understanding the Big Picture: Positioning the Project Team, *European Management Journal*, 7: 1, 120-123.
- Charreaux, G. 1987  
La théorie positive de l'agence : une synthèse de la littérature, in G. Charreaux, A. Couret, P. Joffre, G. Koenig et B. de Montmorillon (Eds), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Paris : Economica, 23-55.
- Clark, K. B. et S. C. Wheelwright 1992  
Organizing and Leading "Heavyweight" Development Teams, *California Management Review*, 34: 3, 9-28.
- Crozier, M. et E. Friedberg 1977  
*L'acteur et le système*, Paris : Seuil.
- Dameron, S. 2002  
La dynamique relationnelle au sein d'équipes de conception, *Le Travail Humain*, 65: 4, 51-73.
- Doz, Y. L. 1996  
The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes?, *Strategic Management Journal*, 17: Summer Special Issue, 55-83.
- Dubar, C. 2000  
*La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Paris : Armand Colin.
- Durkheim, E. 1930  
*De la division du travail social*, Paris : PUF.
- ECOSIP 1993  
*Pilotages de projet et entreprises, diversités et convergences*, Paris : Economica.
- Elsbach, K. 1999  
An Expanded Model of Organizational Identification, in B. M. Staw et R. Sutton (Eds.) *Research in Organizational Behavior*, Vol. 21, Greenwich, CT: JAI Press, 163-200.
- Favereau, O. 2000  
L'historien, le juriste et les frontières de l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, 129, 129-130.
- Gardère, E. et G. Gramaccia 2003  
Anthropologie des petits groupes: de Lewin à Midler. Une brève histoire de la coopération dans les collectifs restreints, in E. Gardère and G. Gramaccia (Eds), *Coexister dans les mondes organisationnels*, Paris : L'Harmattan, 99-141.
- Garel, G. 2003  
*Le management de projet*, Paris : La Découverte.
- Giddens, A. 1987  
*La constitution de la société*, collection Sociologies, Paris : PUF.
- Granovetter, M. 1985  
Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91: 3, 481-510.
- Hanappi-Egger, E. 1996  
The Hidden Trade-offs of Cooperative Work: An Empirical Study, *Organization Studies*, 17: 6, 1011-1022.
- Hatchuel, A. 1996  
Coopération et conception collective : variété et crises des rapports de prescription, in G. de Terssac et E. Friedberg (Eds), *Coopération et conception*, Toulouse : Octares, 101-122.

- Hogg, M. A. et D. Abrams 1999  
Social Identification: A Social Psychology of Intergroup Relations and Group Processes, London: Routledge.
- Huberman, A. et M. Miles 1991  
*Analyse de données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles : De Boeck Université.
- Janis, I. 1972  
*Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes*, Boston: Houghton Mifflin.
- Jeantet, A., H. Tiger, D. Vinck et S. Tichkiewitch 1996  
La coordination par les objets dans les équipes intégrées de conception de produits, in G. de Terssac et E. Friedberg (Eds), *Coopération et conception*, Toulouse : Octares, 87-100.
- Jensen, M., et W. Meckling 1976  
Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 3: 4, 305-361.
- Le Moigne, J.-L. 1994  
*Sur les fondements épistémologiques des sciences de la complexité, Le constructivisme*, Tome I : des fondements, Paris : ESF.
- Mayo, E. 1933  
*The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York: Macmillan.
- Midler, C. 1993  
Introduction : gestion de projet, l'entreprise en question, in V. Giard et C. Midler (Eds), *Pilotage de projet et entreprises, Diversités et convergences*, Paris : Economica, 17-31.
- Moscovici, S. et W. Doise 1992  
*Dissensions et consensus : une théorie générale des décisions collectives*, Paris : PUF.
- Ouchi, W. G. 1980  
Markets, Bureaucracies and Clans, *Administrative Science Quarterly*, 25: 1, 129-141.
- Ring, P. S. et A. Van De Ven 1992  
Structuring Cooperative Relationships Between Organizations, *Strategic Management Journal*, 7: 13, 483-498.
- Ring, P. S. et A. Van De Ven 1994  
Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships, *Academy of Management Review*, 19: 1, 90-118.
- Rousseau, M., S. Sitkin, R. Burt et C. Camerer 1998  
Not So Different After All: A Cross Discipline View of Trust, *Academy of Management Review*, 23: 3, 393-404.
- Sainsaulieu, R. 1977  
*L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, 2ème édition corrigée, Paris : Presses de Sciences Po.
- Simmel, G. 1908  
*Sociologie, Etude sur les formes de la socialisation*, Paris : PUF, collection Sociologies.
- Smith, K., S. Carroll et S. Ashford 1995  
Intra- and Interorganizational Cooperation: Toward a Research Agenda, *Academy of Management Journal*, 38: 1, 7-23.
- Strauss, J. et A. Corbin 1998  
*Basics of Qualitative Research*, 2nd edition, London: Sage.
- Taylor, F. W. 1911  
*La direction scientifique des entreprises*, Paris : Dunod,
- Thiétart, R.-A. (Ed.) 1999  
*Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod.
- Turner, M. E., et A. R. Praktanis 1998  
A Social Identity Maintenance Model of Groupthink, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 73: 2/3, 210-235.
- Tyler, T. R. 1999  
Why People Cooperate with Organizations: An Identity-Based Perspective, in B. M. Staw et R. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 21, Greenwich, CT: JAI Press, 241-246.
- Uzzi, B. 1996  
The Source and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect, *American Sociological Review*, 61: 4, 674-698.
- Uzzi, B. 1997  
Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness, *Administrative Science Quarterly*, 42: 1, 35-67.
- Wacheux, F. 1996  
*Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris : Economica.
- Williamson, O. E. 1991  
Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives, *Administrative Science Quarterly*, 36: 2, 269-296.
- Weber, M. 1971  
*Economie et Société*, Paris : Plon.
- Weick, K. 1979  
*The Social Psychology of Organizing*, 2nd edition, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Yin, K. 1990  
*Case Study Research: Design and Methods*, Applied Social Research Method Series, vol. 5, London: Sage.



## ANNEXE : RECAPITULATIF DES ENTRETIENS

Poste	Rattachement hiérarchique	Nombre	Type	Durée
<b>Cas PSA</b>				
Directeur plateforme	Plateforme	1	Contexte	2 h
Directeur de projet	Plateforme	3	Contexte Rétrospectif Rétrospectif	3 h
Adjoint coût	Plateforme	2	Contexte Rétrospectif	2 h
Adjoint qualité	Plateforme	3	Contexte Rétrospectif Rétrospectif	1 h 1 h 2 h
Adjoint planning	Plateforme	3	Contexte Rétrospectif Rétrospectif	1 h 30 1 h 1 h 30
Chef de projet achat	Achat	2	Contexte Rétrospectif	1 h 30 2 h
Chef de projet industriel	Industrie	3	Contexte Rétrospectif Rétrospectif	1 h 30 1 h 30 3 h
Chef de projet conception	Technique	3	Contexte Rétrospectif Rétrospectif	1 h 1 h 1 h
Pilote contrôle moteur	Technique	2	Contexte Rétrospectif	1 h 30 1 h 30
Pilote architecture moteur	Technique	1	Contexte	1 h 30
Pilote électricité électronique	Technique	2	Contexte Rétrospectif	1 h 1 h
PPPE	Plateforme	1	Contexte	3 h
Directeur de projet et chef de projet qualité	Plateforme	1	1ère validation des incidents et de leur chronologie	1 h
<i>Total Cas PSA</i>		<i>27</i>		<i>41 h</i>
<b>Cas SITA</b>				
Directeur du développement	Direction générale	2	Contexte Rétrospectif	3 h 1 h
Chef de projet technique	Direction technique	1	Rétrospectif	2 h
Chef de projet lobbying	Direction du développement	1	Rétrospectif	1 h 30
Nouveau directeur du développement	Direction générale	2	Contexte et rétrospectif	2 h 1 h
Infographiste	Pôle ingenierie	1	Rétrospectif	1 h 30
Responsable de projet	Pôle ingenierie	1	Rétrospectif	3 h
Entretien collectif avec le directeur du développe- ment, le chef de projet technique et le chef de projet communication	Direction générale	1	Rétrospectif : validation de la chronologie des incidents et commentaires	1 h 30
<i>Total Cas SITA</i>		<i>9</i>		<i>15 h</i>