

Les deux conceptions du développement de relations coopératives dans l'organisation

Stéphanie Dameron

ATER, Docteur en gestion

Université Paris IX Dauphine, CREPA

Place du Maréchal de Lattre de Tassigny, 75016 PARIS

Tel : 01 44 05 43 54, Fax : 01 44 05 40 84

e-mail : stephaniedameron@aol.com

Mots-clés : coopération, stratégies d'acteurs, identité sociale, études de cas, équipes projet

Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique
13-14-15 juin 2001



Faculté des Sciences de l'administration
Université Laval
Québec



Les mutations récentes dans l'organisation interne des entreprises ont de multiples visages. Un principe commun préside cependant à ces évolutions structurelles : le développement de relations coopératives. L'objet de cet article est de démontrer la pertinence d'une analyse dialectique des relations coopératives pour comprendre les mécanismes de génération de la coopération dans l'organisation.

Deux formes de coopération peuvent être définies théoriquement. L'une est générée par une rationalité calculatoire, nous la qualifions de « coopération complémentaire ». L'autre est engendrée par une rationalité identitaire, nous la nommons « coopération communautaire ».

A travers une grille de lecture transversale, nous confrontons cette double perspective au cas de deux équipes projet dans deux entreprises différentes. La coopération complémentaire et la coopération communautaire s'avèrent être présentes dans les deux cas, sans qu'aucune apparaisse sensiblement dominer l'autre. L'analyse des verbatims et des journaux de recherche permet de mettre en exergue cinq descripteurs de la génération de la coopération complémentaire et cinq descripteurs de la coopération communautaire. Nous précisons, lorsque nous les avons observées, les conditions dans lesquelles leur développement est favorisé, ou au contraire perturbé. Un retour à la théorie permet de commenter et de discuter ces résultats.

Nous concluons cette recherche sur les applications managériales de notre travail comme outil de pilotage d'équipes projet et sur une discussion des perspectives de recherche ouvertes par notre grille de lecture.

Mots clés

coopération, stratégies d'acteurs, identité sociale, études de cas, équipes projet

LES DEUX CONCEPTIONS DU DEVELOPPEMENT DE RELATIONS COOPERATIVES DANS L'ORGANISATION

Qui s'intéresse à l'évolution des entreprises se trouve confronté à la complexité croissante de leurs structures organisationnelles. Si leur reconfiguration est une réalité permanente, elle a de multiples visages. Un principe commun préside cependant à ces évolutions structurelles : les modes de coordination fondés sur la coopération se développent dans des organisations traditionnellement régies par la relation de subordination.

Il est vrai, la volonté de développer des relations de coopération est présente dès les premiers écrits en management (Taylor, 1911 ; Follet, 1918) ; la nouveauté réside en fait dans l'institutionnalisation de relations coopératives transversales dans les organisations, entre employés de même rang hiérarchique, provenant de différentes fonctions. Les raisons de cette mutation sont multiples et ont été déjà maintes fois évoquées. Elles peuvent se résumer en deux points : l'exigence de réactivité face à une intensité concurrentielle croissante et au pouvoir grandissant des clients premièrement, et, deuxièmement, le développement de nouvelles technologies favorisant les échanges tant à l'intérieur d'une organisation qu'avec l'extérieur. La capacité à comprendre comment ces relations de coopération inter et intra-organisationnelles se développent est ainsi une nécessité pratique.

Or, si la coopération entre organisations fait l'objet de nombreuses recherches depuis une dizaine d'années, l'étude spécifique des relations coopératives à l'intérieur de l'organisation n'apparaît pas comme un champ de recherche balisé et reste même encore peu exploré de manière explicite en gestion. Besoin pratique et nécessité théorique s'additionnent pour légitimer une recherche sur le développement de relations coopératives dans l'organisation.

C'est l'objet de cet article. Plus précisément, nous cherchons à démontrer la pertinence d'une analyse dialectique des relations coopératives pour comprendre les mécanismes de génération de la coopération dans l'organisation.

Pour cela, nous analysons et discutons dans une première partie notre construction théorique d'une double perspective sur la coopération. L'une repose sur une rationalité calculatoire, l'autre sur une rationalité identitaire. Sur la base d'une reconceptualisation transversale de la coopération, nous explicitons dans une deuxième partie les principes méthodologiques qui ont guidé notre projet de connaissance. Dans la troisième partie de cet article, nous confrontons

notre grille de lecture au cas de deux équipes projet dans deux entreprises différentes, et évaluons la pertinence de notre construction théorique pour comprendre les mécanismes de génération de relations coopératives.

En conclusion, nous discutons du caractère apparemment mutuellement exclusif de ces deux perspectives. Il semblerait en effet que les pratiques concrètes de la coopération conduisent à un point de vue beaucoup moins contrasté, ce qui laisse entrevoir d'intéressantes pistes de recherche.

Titre I : Coopération complémentaire et coopération communautaire

Le terme coopération vient de l'association de la racine *operare* et du préfixe *co*, c'est-à-dire travailler ensemble, conjointement. Cette notion de travail conjoint peut être précisée à l'aide du dictionnaire Le Robert pour lequel « *la coopération implique dépendance et solidarité vis-à-vis d'un groupe* », tandis que Le Larousse ajoute une autre dimension, téléologique, par le fait de « *concourir à une œuvre commune* ». La coopération est donc du domaine de « l'agir » ; la coopération, c'est de l'action collective finalisée. Parce qu'elle est une construction empirique finalisée, elle nécessite, au niveau de l'individu, de partager consciemment une tâche commune dans des relations de réciprocité avec les autres individus au sein d'un groupe donné.

La notion de coopération est le fondement de toute société en ce qu'elle donne sens aux relations entre individus, elle est ainsi centrale dans la réflexion sociologique (Bernoux, 1999). Or une vision dichotomique de ce lien social est notamment proposée par le sociologue allemand Tönnies (1889), par le français Durkheim (1930), ou encore développée par Weber (1920). R. Boudon et F. Bourricaud (1982) résument cette dichotomie par la distinction entre le paradigme holiste, considérant la société comme une totalité, et le paradigme individualiste, l'analysant comme une collection d'individus autonomes. L'objet de cette première partie est de transposer cette dichotomie classique en sociologie à l'analyse des relations coopératives à l'intérieur ou entre des organisations et de construire ainsi une grille de lecture de la coopération.

A partir de l'analyse de certaines théories des organisations, nous pouvons construire deux perspectives apparemment antinomiques : la coopération complémentaire, fondée sur une rationalité calculatoire et le partage de ressources complémentaires, et la coopération

communautaire, fondée sur une rationalité identitaire et une communauté de valeurs et d'objectifs.

I.1 La coopération complémentaire

I.1.a) Ses fondements

Une première réflexion sur les formes de coopération au sein d'une organisation productive voit le jour avec l'école classique, notamment avec F.W. Taylor (1911), qui définit des préceptes dans la recherche de l'efficacité de l'organisation du travail.

La coopération transversale est ici considérée comme contre-productive, elle porte en elle au mieux « la flânerie collective », au pire le risque de collusion à l'encontre de la direction. L'équipe est l'unité au bas de l'organisation, premier lieu de surveillance et de transmission des ordres. Le terme équipe est en fait usurpé. Elle reste en effet un simple groupe tant les potentialités relationnelles de celle-ci sont perçues comme source de conflits pour cette organisation du travail. L'ingénieur cherche plutôt à favoriser les relations de coopération verticale, entre employeur et employés ; il s'attache ainsi à déterminer des lois scientifiques, donc non discutables, assurant la réciprocité des gains d'une meilleure productivité.

Cependant, l'effet pervers du système taylorien est de donner tout pouvoir à la direction en attribuant à ce pouvoir l'épithète de scientifique. La seule raison de la coopération est ici le salaire ; mais s'il est une condition nécessaire, il ne peut être une condition suffisante (Bernoux, 1985).

L'intérêt de l'analyse de F.W. Taylor pour notre problématique est son interrogation sur une meilleure coopération entre employeur et employés, réflexion que C. Barnard (1938) développe. L'ancien dirigeant analyse en effet l'organisation comme système de coopération, il réalise une synthèse entre relations formelles et informelles, et fonde sur cette base une théorie globale de l'organisation.

Pour le dirigeant américain, capacité de communication, objectif commun et volonté personnelle fondent la coopération dans l'organisation, où l'équipe est l'unité élémentaire de travail. La capacité de communiquer est multipliée par la combinaison de ces équipes, ou « structures simples » ; elle est la contrainte structurelle de la coopération. En revanche, but commun et volonté de participer fondent plutôt les ressorts de la motivation à coopérer.

Selon C. Barnard (1938), cette décision de participer dépend d'un calcul coût-avantage de l'intérêt de la participation. Le dirigeant, ou le détenteur de l'autorité, est au centre de ce

système contribution- rétribution. Le dirigeant contrôle les stimulants parce qu'il sert d'intermédiaire dans le processus d'échange ; c'est par ses efforts que des contributions sont obtenues, coordonnées et converties en stimulants. Il est le pivot de ce système, et tous les échanges passent par lui.

L'organisation est alors comprise comme un système coopératif distribuant des récompenses incitatives, où le dirigeant a une position centrale et intègre les composants formels et informels de ce système. La coopération reste donc encore intrinsèque au modèle hiérarchique, elle est envisagée dans une perspective uniquement verticale, dans la relation employeur-employé. Or la plupart des échanges ne passent pas par le leader, ont même lieu sans qu'il en ait connaissance, voire contre son gré (Gergiou, 1973).

L'analyse des stratégies d'acteurs de M. Crozier et E. Friedberg (1977) permet d'élargir les relations de coopération à l'ensemble des interactions au sein d'une organisation ; elles y sont organisées de telle façon que la poursuite des intérêts spécifiques de chacun ne mette pas en danger les résultats de l'entreprise collective, voire les améliore. La coopération stratégique est « *développée vis à vis des autres pour maintenir, contrôler et étendre sa zone d'incertitude* » (Romelaer, 1998 :4). Chacun monnaie dans l'entreprise sa capacité à maîtriser ce qui n'est qu'incertitude pour les autres ; cette coopération n'est accordée qu'en contrepartie de certaines ressources, suivant les enjeux perçus par l'acteur. Elle ne s'exerce que s'il y a échange, suivant le jeu du « donnant-donnant ». La notion d'équipe, comme manifestation structurelle de la coopération, n'a alors de sens qu'au sein d'un système d'action concret, elle est alliance entre individus ayant des intérêts interdépendants ; c'est une coalition au sens de R.M. Cyert & J. March (1963).

I.1.b) Son organisation et la nature de son processus

Suivant la stratégie de l'acteur, ce que nous avons appelé la coopération complémentaire est générée par une stratégie de gain de pouvoir comme moyen pour accéder à certaines ressources détenues par d'autres acteurs. Elle est basée sur l'interdépendance des intérêts individuels, elle-même fondée sur la complémentarité des ressources.

Le problème intrinsèque à l'organisation de la coopération complémentaire est la question de la congruence des objectifs des acteurs, sous l'hypothèse d'opportunisme en situation d'incertitude. Les théories économiques des contrats cherchent à y répondre. Au regard de l'analyse de G. Charreaux (1987, 1998), la coopération est une relation d'agence et donne lieu nécessairement à des contrats incomplets. La théorie des coûts de transaction permet de

spécifier la nature du contrat coopératif (Williamson, 1991), forme hybride entre le marché et la hiérarchie. La coopération est une relation où la spécificité des actifs est forte mais où la transaction est trop peu fréquente pour être réalisée dans le cadre d'une hiérarchie ; elle donne ainsi lieu à des contrats néoclassiques « *dans lesquels les parties maintiennent leur autonomie mais sont bilatéralement et conséquemment dépendantes. L'identité [de chacune des parties] importe (...) ces contrats facilitent la continuité et permettent une adaptation efficiente* »ⁱ (Williamson, 1991 :271). Au sein de l'organisation, le développement de structure projet sous la forme d'équipes plurifonctionnelles temporaires peut ainsi entraîner la mise en place de négociation de ce type de contrat entre les acteurs projets et avec l'organisation (Nakhla & Soler, 1994).

Dans un tel environnement d'incertitude, le contrat ne tient rien pour définitivement établi ; il fournit moins des objectifs à tenir que des points de repère sur la base desquels mettre en œuvre les modes de pilotages de l'équipe. La logique de contractualisation apparaît ainsi nécessaire pour formaliser les attentes et dévoiler les acteurs, elle participe à la construction d'engagements basés sur la réciprocité des rapports (Joly & Mangematin, 1995). Cependant, si plus les modalités de la coopération sont complexes, plus les prises de contrats s'avèrent nécessaires, plus les démarches contractuelles sont difficiles à mettre en place. On assiste en fait au déplacement de la fonction du contrat : il n'est pas structurant par son fond, mais par sa construction collective.

C'est donc 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 (Granovetter, 1985 ; Ring & 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. Le fait de contractualiser est intrinsèquement dynamique car il permet de développer chez les cocontractants « *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 & Camerer, 1998, p. 395). La notion de confiance est le pendant psychologique de la dynamique des relations coopérativesⁱⁱ. Au-delà de la seule structure des échanges, l'histoire des relations compte (Zajac & Olsen, 1993).

A partir de cette analyse, nous pouvons construire la définition suivante de la coopération complémentaire.

Définition théorique de la coopération complémentaire

La coopération complémentaire se génère dans le partage d'une tâche commune, entre deux individus guidés par une stratégie individuelle de gain de pouvoir pour l'accès à des ressources complémentaires (sociologie de l'acteur) ; la congruence des intérêts individuels, et ainsi la réciprocité des rapports (Barnard) est assurée par des engagements interindividuels (Théories contractuelles)

I.2. La coopération communautaire

I.2.a) Ses fondements

La vision des rapports coopératifs générés par la seule rationalité calculatoire est fortement critiquée par les expériences de Hawthorne, lesquelles débouchent sur ce qu'il est coutume d'appeler l'école des relations humaines (Bouilloud & Lecuyer, 1994). Ce mouvement met en évidence l'importance du facteur humain dans les organisations et notamment l'existence d'une vie de groupe. Les comportements des membres d'un même groupe vont en effet avoir tendance à converger, ces derniers adoptant des normes communes informelles. L'existence de formes de relations transverses est reconnue ; si Taylor cherche à les éliminer en dénonçant la flânerie ouvrière et les phénomènes de collusion, les expériences de Hawthorne leur confère un aspect qui peut être positif.

Plutôt que la complémentarité, c'est bien la recherche d'une certaine homogénéité qui fonde les résultats de ces expériences. Elles introduisent ainsi un autre éclairage de la coopération autour des notions d'identité et de ressemblance. Elles présupposent que le besoin d'appartenance au groupe est un aspect puissant de la vie sociale (Maslow, 1954). La construction identitaire à travers l'appartenance à une communauté et le besoin de reconnaissance s'oppose au calcul instrumental individualiste

Les théories de l'identité sociale permettent de préciser ce mécanisme générateur de coopération. Selon ces dernières, les individus se définissent à partir des groupes ou des organisations auxquels ils appartiennent (Tajfel & Turner, 1986, Asforth & Mael, 1989, Hogg & Abrams, 1988, Tyler 1999). L'identité renvoie en effet à la création de soi à travers l'expérience de la socialisation ; c'est pourquoi « *la coopération avec un autre est une manière de lui dire que l'on appartient au même univers que lui, que nos identités sont proches* » (Bernoux, 1999 :11). Les individus coopèrent entre eux dans un processus de

construction, de développement et de protection d'une identité commune dont le groupe, ou l'équipe, est porteur.

La définition d'une identité sociale se construit dans des interactions avec un groupe et suit une double voie, l'auto-catégorisation et la comparaison sociale (Hogg & Abrams, 1988, Elsbach, 1999). Le mécanisme d'auto-catégorisation est celui par lequel l'individu définit lui-même les groupes auxquels il appartient en fonction du jugement qu'il porte sur les attributs qui définissent les différents groupes avec lesquels il interagit. Le groupe auquel il s'identifie s'appelle l'ingroup, ou groupe d'appartenance, tandis que les groupes dans lesquels il ne s'intègre pas constituent l'outgroup. Le mécanisme de comparaison sociale est celui par lequel l'individu cherche à maximiser la distinction entre l'ingroup et l'outgroup dans un sens favorable à son groupe d'appartenance.

Si ces théories permettent de mieux comprendre le mécanisme d'identification sociale qui semble nécessaire pour favoriser des comportements coopératifs au sein d'un groupe, une seule recherche empirique à cette date étudie explicitement les relations entre l'identité sociale et les comportements coopératifs de type communautaires (Tyler, 1999). Cependant le lien étudié par Tyler est uniquement positif : son travail ne nous renseigne pas sur les effets contre-générateurs possibles de l'identification sociale, alors que certaines recherches se sont intéressées, mais d'un point uniquement heuristique, aux relations identitaires négatives entre un individu et son groupe institutionnel d'appartenance (Elsbach, 1999). De plus, l'auteur propose une définition de la coopération implicitement proche de ce que nous avons qualifié de « coopération communautaire » ; il n'étudie donc le développement de relations de coopération en cherchant à traiter les deux formes de coopération en même temps.

Ces courants apportent ainsi un autre éclairage de la coopération ; elle n'est pas seulement comportements opportunistes, mais aussi développement et protection d'une identité commune. Comment cette forme de coopération se structure-t-elle ?

I.2.b) Son organisation et la nature de son processus

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. Des cinq catégories distinguées par Anzieu et Martin (1997), le groupe restreint est celle qui définit l'équipe dans une organisation économiqueⁱⁱⁱ ; c'est en effet « *un ensemble d'individus dont l'effectif est tel qu'il permet à ceux-ci des communications explicites et des perceptions réciproques, dans la poursuite de buts communs* » (p.161).

Il se caractérise donc par un nombre restreint de membres et par la poursuite en commun et de façon active des mêmes buts. Le groupe restreint favorise, sans les développer nécessairement, des relations affectives en son sein qui peuvent entraîner la constitution de sous-groupes d'affinités. Il y apparaît une différenciation des rôles entre les membres, et des normes et des rites propres au groupe se créent (Anzieu & Martin, 1997).

Le groupe qui développe des formes de coopération de type communautaire incorpore des valeurs comme la loyauté, le respect et la fierté (Tyler, 1999 ; Elsbach, 1999). Il peut être apparenté au clan défini par W. Ouchi (1980) comme un mode de régulation efficace quand le degré d'ambiguïté de la mesure de la performance est élevé et quand le degré de conformité aux objectifs est fort. La régulation s'y fait essentiellement à travers une croyance très forte en l'absorption de l'intérêt individuel dans les objectifs communs. Ses membres doivent y reconnaître ses traditions, et respecter la réciprocité de l'échange, les valeurs et croyances communes ainsi que l'autorité légitimée par la tradition. Le leader tient en effet une place essentielle dans ce type de structure en tant que guide (Korsgaard *et alii*, 1995), la légitimité de son influence sur les comportements des membres du groupe repose ainsi plus sur le modèle traditionnel ou charismatique que rationnel-légal (Weber, 1920).

L'acceptation au sein d'un groupe ou le passage d'une forme identitaire à une autre se réalise dans un processus de socialisation qui résulte d'un long apprentissage des traditions plus tacites qu'explicites au cœur desquelles se trouve le principe d'adhésion à des objectifs collectifs (Ouchi, 1980). Cette adhésion à des objectifs communs est au cœur de la notion de communauté selon R. Boudon et F. Bourricaud (1982).

La coopération communautaire définit les actions de développement et de protection de l'identité commune d'un groupe restreint. Elle est porteuse d'une forme de solidarité, qualifiée de mécaniste (Durkheim, 1930), ou de cohésion.

A partir de cette analyse, nous pouvons construire la définition suivante de la coopération communautaire.

Définition théorique de la coopération communautaire

La coopération communautaire s'instaure dans le partage d'une tâche commune au sein d'un groupe restreint (Anzieu & Martin) entre des individus soucieux d'être reconnus par les autres membres comme faisant partie d'un même groupe (courants des relations humaines et de l'identité sociale), désirant préserver et développer cette identité commune, autour notamment d'objectifs partagés (Ouchi), dans un espace d'interactions avec d'autres groupes (courant de l'identité sociale).

En conclusion, le tableau ci-dessous résume le caractère apparemment dualiste de la notion de coopération.

Tableau comparatif des deux formes de coopération

	Coopération complémentaire	Coopération communautaire
<i>Fondement</i>	Calcul stratégique	Identité sociale
<i>Organisation</i>	Contrat	Clan
<i>Nature du processus</i>	Négociation	Socialisation

Titre II : Grille de lecture et méthodologie pour évaluer et comparer la pertinence de ces deux formes contrastées de relations de coopération

Nous cherchons à évaluer et à comparer la pertinence de notre construction théorique de deux formes de coopération dans la compréhension du développement de relations coopératives dans l'organisation.

Nous nous posons donc les questions suivantes : allons-nous retrouver les deux formes de coopération dans les entreprises ? Une forme de coopération domine-t-elle l'autre ? Quelles sont les conditions qui favorisent ou empêchent le développement de l'une ou de l'autre forme de coopération ?

Pour y répondre, nous cherchons à collecter des données sans favoriser une forme de coopération plus qu'une autre, il nous faut donc proposer une reconceptualisation transversale de la coopération et définir concrètement les méthodes de collecte et de traitement des données qui rendent suffisamment valides et fiables les résultats trouvés.

II.1. Reconceptualisation transversale de la coopération

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.

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 ; la pertinence des arrangements contractuels dépend de leur capacité à améliorer les interdépendances entre les objectifs individuels. Dans le même temps, les courants alimentant la coopération

communautaire définissent le partage d'objectifs communs comme un des fondements de l'identité commune ; par nature, les intérêts individuels se fondent dans l'intérêt commun. 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 peut être 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). C'est donc la division du travail, à travers notamment la présence de différentes expertises et des activités liées au partage des tâches, qui est source de coopération. Si cette différenciation des rôles entre les membres d'un même groupe est un des éléments de la coopération communautaire, il reste secondaire par rapport à l'appartenance au groupe. Dans cette forme de coopération, l'interdépendance repose sur l'acceptation mutuelle des individus comme membres de la même équipe ; comme le déclare A. Hatchuel (1996 :106), "*Coopérer c'est donc explorer ce qu'il peut y avoir comme coopération possible entre des partenaires* ». La spécialisation est ici la conséquence de la coopération qui se définit d'abord par l'existence de partenaires appartenant au même groupe.

Complémentarité des ressources du fait de la 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 l'équipe, 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^{iv} 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 coopératives. 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.

Les dimensions transversales de la coopération dans l'organisation

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

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 mettre en évidence la présence ou non des 3 attributs que porte chaque type de relations coopératives.

II.2. Méthodologie

II.2.a) Choix des cas

Nous travaillons sur une notion multidimensionnelle et intrinsèquement dynamique. Nous cherchons à donner un contenu empirique à une construction théorique pour explorer sur le terrain les conditions de développement de relations coopératives. Une analyse longitudinale et approfondie de cas semble alors la plus appropriée (Yin, 1990, Strauss & Corbin, 1998). Le cas étudié est celui de l'équipe projet (ECOSIP, 1993) où des acteurs issus de différents métiers de l'entreprise sont intégralement dédiés à un projet et réunis dans une structure temporaire. Ce type d'équipe est en effet représentatif théoriquement de deux formes de

coopération car il abrite à la fois des interactions inter individuelles et des caractéristiques de groupe, ici le groupe restreint tel qu'il est défini par Anzieu et Martin (1997).

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 & Corbin, 1998). Cependant, notre objet d'étude, l'équipe projet, est fortement contextualisé ; ainsi W. Briner & M. Geddes (1989) l'interprètent comme un système ouvert autour duquel gravitent plusieurs types d'acteurs : les partenaires de l'organisation, 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.

Deux équipes projet dans deux entreprises différentes correspondent à la population théorique définie et ont en même temps des contextes suffisamment éloignés pour tester la capacité de réplication 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. La deuxième équipe est constituée au sein du groupe SITA, filiale environnement de la société Lyonnaise des Eaux, afin de répondre à un appel d'offre concernant le retraitement des déchets.

Ces deux cas se répartissent ainsi :

	CAS SITA	CAS PSA
Type de projet	<ul style="list-style-type: none"> • Nouveau marché • Nouvelle source de matière première 	<ul style="list-style-type: none"> • Nouveau produit • Nouvelle technologie
Formalisation de la coopération	Moyenne, autour d'un département développement	Elevée, autour de plate-formes des projets
Rapport projet-entreprise	La logique projet prédomine, coopération de plusieurs entreprises sur une entité légalement définie	Quelques projets cruciaux pour l'avenir de l'entreprise

II.2.b) Collecte des données

Pour répondre aux questions de recherche, la 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 trois 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 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. Ainsi, les déjeuners quotidiens avec des membres des équipes, ou encore les discussions informelles autour d'un café, se sont révélés des sources non négligeables de données informelles ; les remarques et commentaires issus de ces interactions sont ensuite systématiquement notés dans le journal de recherche. 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 nos questions 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 sur leurs conditions de génération ou au contraire de contre-génération.

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 36 entretiens formalisés effectués (durant entre 1 heure et 5 heures), sans compter les multiples interactions informelles permises par le travail d'observation participante (discussions autour d'un café, repas, voyages,...) et retracées dans le journal de recherche.

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

II.2.c) Traitement des données

Nous nous concentrons ici sur la nature de l'action coopérative et ses conditions de développement.

Une analyse de contenu des entretiens et journaux de recherche à travers la grille de lecture est réalisée : pour chaque cas, les entretiens rétrospectifs sont codés dans leur intégralité suivant les 6 attributs de la coopération définis par notre grille de lecture. Les entretiens sont découpés par paragraphes qui apparaissent pertinents pour un attribut. Le codage est effectué par le biais de la construction de descripteurs qui permettent de passer du verbatim brut à l'attribut. La construction de descripteur est l'étape de conceptualisation par excellence, dans un processus d'aller et retour entre le terrain et la théorie. La notion de descripteur désigne les caractéristiques que l'on peut associer à un concept et qui permettent à la fois de le décrire, de l'explicitier et de retourner au terrain pour vérifier si le concept « résiste » au terrain, à savoir si on trouve sur ce terrain les différents descripteurs (Romelaer, 1998b).

Par rapport à notre objectif de recherche, le descripteur désigne les conditions dans lesquelles on voit apparaître un attribut d'une des formes de coopération.

Pour construire les descripteurs et préciser ainsi le contenu et les conditions de développement de l'une ou de l'autre forme de coopération, une base de données des verbatims est constituée et sert de support à l'analyse (Yin, 1990 ; Miles & Huberman, 1991). Cette base de données est un tableau à 5 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 l'attribut associé. Ensuite une base de données consolidée par attribut est élaborée. Les différents descripteurs d'un même attribut sont ainsi confrontés afin d'en établir une liste réduite, exhaustive, valable pour tous les entretiens.

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 analysés. La fiabilité du traitement des données est vérifiée grâce à une procédure de double codage avec un second codeur sur quatre entretiens ; le taux d'accord est estimé à 84%.

Titre III : Le développement de relations coopératives appliquée au cas d'équipes projet

A partir de notre grille de lecture et des données collectées et traitées, nous cherchons à connaître, à travers les représentations des acteurs, la place de chacune des formes de coopération dans les équipes projet, et à déterminer des conditions qui favorisent ou au contraire perturbent le développement de l'une ou l'autre forme de coopération.

III.1. Une présence équilibrée des deux formes de coopération

Dans les deux cas, les deux formes de coopération sont présentes. En nombre de verbatims, et sur la base des entretiens des membres des équipes projet, c'est la coopération communautaire qui domine légèrement la coopération complémentaire dans le cas PSA ; ce rapport s'inverse dans le cas SITA.

Répartition des deux formes de coopération suivant les verbatims des membres des équipes projet

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

Nous ne développerons pas ici les raisons de cet écart, son explication nécessite une présentation détaillée du contexte de chaque cas. En revanche, il est intéressant de noter que l'on retrouve les deux formes de coopération, sans que l'une ne domine *a priori* l'autre dans le cas d'équipes projet.

III.2. Mécanismes de génération de la coopération complémentaire

Le tableau suivant est une synthèse des analyses de contenu des entretiens des deux cas sur chacune des formes de coopération. Les descripteurs de la génération de la coopération, construits à partir de l'analyse des verbatims, sont regroupés et synthétisés. Ils permettent ainsi de préciser les conditions dans lesquelles chaque type d'attribut de la coopération complémentaire peut se déployer, les observations issues des cas permettent de préciser ces conditions de génération. Lorsque les conditions de génération ou de contre-génération sont présentes dans les deux cas, le chiffre deux est entre parenthèse. En revanche, lorsqu'elles sont présentes dans un cas et pas dans un autre, seul le cas concerné est noté entre parenthèses. Si enfin aucun effet générateur ou contre-générateur n'a été observé, cela est spécifié. Cette synthèse est ensuite commentée dimension par dimension.

Synthèse des cas sur la génération de la coopération complémentaire

Dimension/ attribut	Génération de la coopération complémentaire		
	Descripteurs	Conditions génératrices observées	Conditions contre-génératrices observées
FINALITE Objectifs locaux	Coordination par les objectifs et Intentionnalité	Autonomie d'action par une coordination et une rémunération par les objectifs (2)	Des différences dans les modes de rémunération liés aux objectifs du projet entre les membres de l'équipe (cas SITA) Un recrutement sur le projet qui ne correspond pas à une volonté personnelle (cas PSA)
INTERDEPENDANCE Division interne du travail	Des complémentarités techniques et relationnelles	Les acteurs révèlent les uns aux autres leurs compétences techniques et relationnelles dans la concrétisation du projet. Cette matérialisation met en avant les interdépendances (2)	Lorsque la contribution concrète d'un acteur à la réalisation du projet n'est pas perçue par les autres acteurs, la complémentarité de son expertise n'est pas appréciée et les interactions avec ce dernier réduite.(2)
	Les relations d'experts et de profanes entre les expertises	Une définition imprécise des rôles facilite la co-construction des interdépendances et ainsi son acceptation. (2) Une connaissance réciproque des expertises présentes sur le projet favorise la perception des interdépendances (cas SITA)	La non acceptation du rôle de profane (cas PSA)
ENGAGEMENTS Internes	Une construction autonome des règles internes	Proposer seulement des méta-règles, afin que les membres de l'équipe construisent leurs propres règles de fonctionnement entre eux, favorise l'adhésion aux engagements (2)	<i>Non observé</i>
	Contrôle mutuel informel et relations de confiance	La co-présence facilite le contrôle mutuel informel, rassure ainsi les membres de l'équipe et la dépendance à l'autre reste supportable (cas PSA) Le fait de ne pas mettre en place de modes formels de contrôle est vécu comme un élément positif de l'existence de relations de confiance (2) Des « épreuves » sont mises en place pour tester la fiabilité du partenaire (2)	L'échec à une des « épreuves » casse le cercle vertueux de construction de la confiance (cas PSA)

III.2.a) Des enjeux stratégiques liés notamment au métier d'origine

La coopération complémentaire, dans sa dimension Finalité, dépend des enjeux stratégiques du projet pour les acteurs et repose sur le principe de libre association. En effet, dans les deux cas, des modes de rémunération par les objectifs se développent pour les acteurs participant au projet, assurant une certaine autonomie des acteurs par rapport à la ligne hiérarchique et des récompenses si le projet aboutit. Ce mécanisme devient contre-générateur s'il est appliqué différemment suivant les acteurs présents dans l'équipe.

« J'ai des primes, en tant que chef de projet, si [il donne le nom d'un site] aboutit, moi je vais toucher le jack pot, ça m'intéresse. » (cas SITA)
« Par rapport à ce qui est convenu au moment du jalon d'engagement, il s'agit de faire des propositions avec des objectifs supérieurs, plus ambitieux :c'est la carotte !. » (cas PSA)

De plus, une certaine intentionnalité doit présider à la coopération ; un recrutement sur le projet qui n'est pas négocié a un effet contre-générateur sur la coopération au sein de l'équipe.

« L'équipe projet, elle n'est pas construite en concertation avec les acteurs. Moi, j'ai été nommé contre mon gré. (...) Attends ça va pas ça, disons que c'est pas le gage de la réussite. » (cas PSA)

En ce sens, même dans des contextes structurés, où des règles peuvent spécifier dès le début du projet quels acteurs participeront au processus d'innovation et de coopération, le principe de la liberté des acteurs à entrer en relation demeure pour générer des interactions coopératives. C'est une des difficultés de la coopération intra-organisationnelle par rapport à la coopération inter-organisationnelle^v.

III.2.b) Définition de la division du travail suivant la notion de mission

- 1) Des interdépendances qui reposent sur la réciprocité du pouvoir de l'expertise technique et du marginal sécant

Les acteurs projet sont les représentants de leur métier sur le projet. Ce rôle se manifeste à la fois du point de vue des ressources techniques qu'ils apportent au projet, mais aussi des ressources d'influence par leur connaissance du fonctionnement et des acteurs de leur métier d'origine. En ce sens, les acteurs projet institutionnalisent des rôles de « *marginal sécant* » tels que les avaient définis Crozier & Friedberg (1977 :86). Pour paraphraser les sociologues, les membres de l'équipe sont en effet typiquement et institutionnellement « *des acteurs qui sont partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres et qui peuvent, de ce fait, jouer le rôle indispensable d'intermédiaires et d'interprètes entre des logiques d'action différentes, voire contradictoires* ».

« Ma lettre de mission, elle se découpe en deux parties. Une partie qui va du métier au projet, c'est à moi d'assurer la bonne utilisation des compétences métier pour le projet. A l'inverse, j'ai des devoirs vis-à-vis du métier qui sont de retourner au métier ce qu'on appelle les faits marquants. » (cas PSA)

Pour que cette interdépendance soit reconnue, elle doit cependant s'appuyer sur des réalisations concrètes, c'est par ce biais que l'intérêt de la complémentarité des expertises devient visible pour les acteurs et qu'ils acceptent de multiplier les interactions entre eux.

« 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)

2) Une division continue et autonome du travail

La spécialisation des tâches est bien entendu inhérente au rattachement au métier d'origine. Elle reste cependant dans les deux cas définie de manière imprécise ; il n'y a pas de définition de poste, ou sinon une lettre de mission d'une page expliquant la mission vis à vis du métier et vis à vis du projet.

« 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 qu'il faut que tu t'y prennes. C'est à l'individu de se débrouiller, de mettre en œuvre. » (cas PSA)
« On a un fonctionnement assez intuitif » (cas SITA) « Le rôle de chacun n'est pas vraiment défini » (cas SITA)

Sur cette base, c'est aux acteurs de définir leur rôle au sein de l'équipe, dans les interactions avec les autres membres, les autres expertises. L'autonomie de l'acteur et ses enjeux sont pris en compte comme constitutifs de l'action. Cette ouverture dans la définition des postes permet ainsi à l'acteur de co-construire son rôle dans l'interaction avec les autres acteurs, en fonction « d'apprentissages croisés » (Hatchuel, 1996, op. cit.). Cette co-définition des relations entre les expertises favorise une connaissance réciproque des rôles de chacun, de sa contribution au projet, et ainsi une acceptation de la position de profane vis-à-vis de l'expert. Elle permet ainsi la structuration et le respect d'engagements entre les acteurs sur qui fait quoi au sein du projet. En ce sens, la coopération repose donc sur un « travail continu de division du travail » qui est relation étroite avec les engagements définis dans le temps entre les acteurs.

« On évolue, c'est normal, petit à petit on trouve sa place. On ne la trouve pas forcément le premier jour... donc on la trouve petit à petit, ça permet de changer, de modifier son comportement, de s'adapter. Mais ça ne se fait pas d'un seul coup. Enfin, pour moi c'est progressif (...) on va continuer à progresser jusqu'à la fin normalement, dans le domaine relationnel.» (cas PSA)

III.2.c) Des méta-règles pour la construction d'engagements internes reposant sur des rapports de contrôle et de confiance

Deux sens coexistent dans la notion d'engagement. Comme attitude, l'engagement consiste à assumer activement une situation, une action en cours ; comme acte, il est la décision en tant que telle. En ce sens, le contenu de la dimension engagement, dans sa capacité à générer de la coopération, précise à la fois ses modalités de construction et sa nature.

1) Une construction autonome des règles internes

Nous avons déjà repéré, dans les effets générateurs de la division du travail, l'intérêt d'une construction autonome des interfaces entre les expertises des acteurs. Cette autonomie s'applique aux modes de coordination et de fonctionnement internes. Le management des deux équipes projet étudiées repose sur des principes d'auto-organisation et l'utilisation d'un

petit nombre de règles et de procédures, comme le fait de se réunir une fois par semaine par exemple, ou encore de transmettre des compte-rendus écrits après certains rendez-vous.

« Lors des premières réunions on a fait des brainstorming sur quels rendez-vous on devait se donner, quelle devait être la fréquence, de quoi on devait parler ensemble. Et là, ça a été un peu de brainstorming où, finalement, l'organisation qu'on a maintenant, pour moi, elle n'a pas été dictée par une directive. » (cas PSA)
« on a des réunions informelles, souvent au téléphone, on a des relations informelles. » (cas SITA)

Cette autonomie des acteurs reste contextualisée, inscrite dans une organisation ; en cas de difficultés à trouver des ajustements, les acteurs ont recours à la hiérarchie. Au sein de l'équipe, c'est le rôle du directeur de projet d'arbitrer les désaccords. Ces situations sont vécues comme des échecs par les acteurs qui n'ont pas su trouver des compromis ; elles sont en ce sens porteuses d'apprentissage car, dans la suite des interactions, des efforts plus importants pour trouver des solutions peuvent être faits. Cette autonomie, coordonnée avec le reste de l'organisation, favorise un fonctionnement largement intériorisé, tacite (Nonaka, 1994). De plus, elle permet une adaptation aux aléas du processus d'innovation, une flexibilité difficilement compatible avec des procédures formalisées. Le principe d'auto-organisation favorise ainsi le fait d'assumer activement les situations auxquelles sont confrontés les acteurs, il construit les engagements internes et génère des interactions coopératives.

2) Relations de confiance ou contrôle mutuel informel ?

Dans les deux cas, les engagements internes reposent essentiellement sur des relations de confiance : les acteurs acceptent les interdépendances sans la constitution de contrats ou de procédures écrites qui les protègent en cas de rupture d'un engagement. Les acteurs, dans les deux cas, perçoivent un rapport de substitution entre les relations contractuelles et les relations de confiance. Il n'y a pas non plus de contrôle centralisé de la part du directeur de projet qui ne joue pas ou peu ce rôle traditionnel d'un supérieur hiérarchique.

« Aujourd'hui, les gens, si tu leur fais un contrat, ils vont avoir l'impression d'être menottés, qu'on n'a pas confiance en eux (...) l'équipe projet, elle est là, elle est mouillée jusqu'au cou. Dès l'instant où les gens parlent à l'unisson dans une équipe projet, il n'y a pas besoin de contrat ou de choses comme ça. » (cas PSA)

S'il n'y a pas de contrats formalisés, ni de contrôle hiérarchique, l'acteur ne se laisse toutefois pas être totalement en situation de risque vis à vis de son interlocuteur. La menace de la réciprocité est un premier moyen de protection. De même, le contrôle interpersonnel favorisé par la co-présence et plus largement la multiplication des interactions rend supportable l'asymétrie d'information existant entre les acteurs. Lorsque l'éloignement entre les acteurs ne permet pas de jouer avec ce mode de contrôle, la confiance est alors donnée *a priori*. Dans les deux cas, des « épreuves de confiance » sont passées, notamment en recoupant,

ponctuellement, certaines informations. Le moindre échec à une de ces épreuves remet en cause le caractère supportable de l'asymétrie d'information et l'acteur va dépenser des ressources pour améliorer son contrôle notamment par des interactions plus fréquentes. Cette situation est coûteuse en énergie et gêne l'action coopérative.

« Ils disent ce qui les arrange. C'était plus simple de leur faire confiance au départ, mais je me suis aperçu de certaines « omissions » de leur part, notamment en comparant leur résultat avec ceux obtenus sur notre site, eh bien maintenant tant pis, s'il faut que j'aïlle voir par moi-même, j'irai une fois par semaine à Belchamp et tant pis pour la fatigue du déplacement. » (cas PSA)

Le développement de relations coopératives ne supprime pas le contrôle, il le redéfinit dans une négociation constante entre les acteurs où sont mises en balance leurs interdépendances.

III.3. Mécanismes de génération de la coopération communautaire

Au développement d'une forme complémentaire de coopération s'ajoute la génération d'une forme communautaire de coopération. Nous suivons le même schéma d'argumentation, le tableau ci-dessous répond à la même logique que le précédent.

Synthèse des cas sur la génération de la coopération communautaire

Dimension/ attribut	Génération de la coopération communautaire		
	Descripteurs	Conditions génératrices observées	Conditions contre-génératrices observées
FINALITE Objectifs globaux	Communauté d'intérêt pour le projet	Une passion commune pour le projet facilite le travail commun (2)	Pas d'intérêt spécifique pour le projet (cas PSA)
	Assimilation aux objectifs du projet	Une définition non évolutive et négociée des objectifs du projet facilitent la construction d'un cadre de référence. (2) Des objectifs du projet facilement synthétisables suivant le triptyque coût, qualité, délai (2)	L'évolution non négociée avec l'équipe des objectifs du projet : l'équipe a alors tendance à se couper de la direction (cas PSA) Un positionnement de repli de la part de la direction générale (2)
INTERDEPENDANCE Appartenance au groupe	Les Interactions	Les rites d'interactions définissent l'appartenance au groupe (cas PSA) Les phénomènes de co-présence participent à la construction du groupe (2)	Appartenance au collectif non reconnue par les rites d'interaction (2) L'absence d'un membre de l'équipe lors des premières interactions rend son intégration dans le groupe délicate (cas PSA)
	L'existence d'un temps commun	Construction commune de plannings donne le rythme de l'équipe et l'identifie par rapport au reste de l'organisation (2)	<i>Non observé</i>
ENGAGEMENTS Externes	La défense de l'équipe vis-à-vis des outgroups	L'équipe se trouve face à un outgroup à qui elle doit des comptes et ses membres acceptent le partage des responsabilités et défendent l'équipe. La confrontation avec l'outgroup joue un rôle structurant quand il révèle la cohésion de l'équipe. (2)	Rejet de la faute d'un problème sur un des membres (cas PSA)

III.3.a) Objectifs partagés liés au développement du projet

La coopération communautaire est décrite, au sein de la dimension Finalité, par une passion commune pour le projet, passion notamment liée aux formations et parcours professionnels antérieurs. Dans le cas de PSA, c'est l'amour de l'automobile et plus particulièrement de ce qui en constitue le cœur, le moteur, qui permet de comprendre en partie l'intérêt commun aux membres de l'équipe de participer à la création d'une nouvelle génération de moteurs. Pour SITA, c'est bien le plaisir commun aux lobbyistes et aux géologues de prendre part à l'activité de développement, au défi de remporter de nouveaux marchés.

« Ces garçons, qui sont des géologues à l'origine, ont manifesté très tôt le goût pour le développement. Ce sont des gens qui valent mieux que faire des analyses de dossiers. Le développement étant multi-facettes, il s'y sont retrouvés (...) ils ont pris le virus. Donc ça se passe très bien. » (cas SITA)

De plus, l'équipe est définie par le projet qui est caractérisé par ses objectifs. Or la redéfinition de ces derniers semble inévitable du fait de la nature historique du projet : les transformations du contexte, à la fois environnemental et organisationnel, rendent mouvant le positionnement stratégique du projet dans l'organisation et ainsi ses objectifs. Pour que ces évolutions ne remettent pas en cause son identité, l'équipe doit prendre part à toute renégociation de ses objectifs ; les incertitudes externes sur ce point entraînent une forme d'agressivité de l'équipe vis-à-vis de l'outgroup responsable et une tendance à l'enfermement vis-à-vis de l'externe. Le rôle du directeur de projet est ici crucial comme défenseur des objectifs du projet et ainsi de l'identité de son équipe. Ainsi, lorsque dans le cas PSA, l'équipe apprend qu'il y a une réunion de la direction Plan Produit qui risque d'entraîner un remaniement du cahier des charges, elle désire que le directeur de projet y assiste et ne veut pas *a priori* envisager un changement possible.

III.3.b) Co-présence et rites d'interaction pour générer l'appartenance au groupe

1) La fréquence ritualisée des interactions

Tout d'abord la participation à certains rites d'interaction, définis par et pour les membres de l'équipe, comme par exemple des réunions hebdomadaires de coordination, structure l'appartenance au groupe. Ces rites participent à la co-construction d'un cadre commun, ils mettent en perspective les interrelations entre les activités des acteurs qui prennent sens dans la co-production du projet. On retrouve ici l'héritage de la notion de cadre développée par E. Goffman (1974), comme l'analyse Y. Giordano (1998 :31) : « *les activités des agents prennent sens si elles sont cadrées de manière appropriée, i.e. situées dans un contexte adéquat, ce dernier étant simultanément un donné (antérieur à l'échange) et un construit*

négocié au cours même de l'échange. L'encadrement se conçoit comme des groupes de règles constitutifs des rencontres et en même temps bornés par elles. » Le choix de qui participe à ces réunions est ainsi structurant de l'appartenance au groupe et peut être par conséquent, pour ceux qui ne sont pas choisis, extrêmement frustrant^{vi}.

« Le gars des prototypes, qui ne doit pas avoir un niveau hiérarchique très élevé, qui ne fait pas parti de l'équipe projet, qui va nous quitter mais qui s'est quand même défoncé pour faire nos moteurs, on l'aurait invité au séminaire, ça ne m'aurait pas choqué. Là il y a une espèce de tri qui a été fait. » (cas PSA)

2) La nécessité de la co-présence

Cependant, le nombre de participants au groupe doit rester limité. Ce mode de coopération, dans cet espace inter-subjectivement construit, nécessite, pour être généré, que les acteurs puissent se reconnaître. La construction de ce cadre commun nécessite la co-présence : « *Les conditions de co-présence se retrouvent à chaque fois que les agents ont le sentiment d'être assez près pour être perçus dans tout ce qu'ils font, y compris leur expérience des autres, et assez près en tant qu'ayant ce sentiment d'être perçu.* » (Giordano, 1998:27).

« C'est une équipe qui fonctionne étroitement... avec des points et des informations extrêmement fréquents, plusieurs fois par jour... » (cas SITA)

En ce sens, les modes de communication ne peuvent se passer de l'échange verbal, du face-à-face. Ainsi le développement des outils de communication comme les visio-conférences, l'échange journalier de mémos et les contacts téléphoniques, n'empêchent pas toute l'équipe de PSA de se déplacer une fois par mois sur le site où sont réalisés les essais, même si celui-ci est à 400 km, pour la réunion hebdomadaire et des points techniques. Ce déplacement est la reconnaissance de l'équipe de mise au point comme partie intégrante du groupe.

3) Une communauté temporelle

L'équipe projet définit son propre temps, avec ses propres rythmes, liés au développement du projet et donc à l'objectif partagé de délai. L'activité de planification est ainsi celle qui définit le rythme de l'équipe. Le temps n'est alors plus une mesure linéaire, objective, en fonction du mouvement des planètes, mais une représentation intersubjective (Butler, 1995). On rentre dans une temporalité relative par l'importance des rythmes sociaux spécifiques à une communauté : c'est le temps vécu, résultat d'activités et d'événements partagés relatifs à une solidarité de type organique (Durkheim, 1930, op. cit.). Comme le déclare P. Clark (1985 : 36) : « *Le temps est dans les événements et les événements sont définis par les membres de l'organisation.* »

« Tu suis le planning en fait, on est cadencé par le planning, ce que tu vois apparaître sur le planning, c'est le rythme de l'équipe projet. » (cas PSA)

Il est donc possible d'aller au-delà du temps de la montre pour rentrer dans le temps de l'événement, des occasions socialement significatives agissant comme stimuli. Selon S. Gherardi & A. Strati (1988), il existe ainsi un temps singulier, une unité de temps commune à tous les acteurs de l'organisation. Au sein d'un collectif restreint comme l'équipe projet, la dimension temporelle marque une différence nette avec l'activité routinière des opérations. Les membres de l'équipe se distinguent du reste de l'organisation, se construisent comme entité à part, à travers une perception propre du temps, socialement construite, en fonction des impératifs du projet, de l'élaboration de l'innovation. Cette identité temporelle commune est un facteur de cohésion et facilite les relations de coopération.

II.3.c) La protection de l'équipe face aux outgroups

1) Une responsabilisation partagée vis-à-vis de l'externe

L'équipe doit rendre des comptes face à la direction de l'organisation, des clients ou des partenaires. Des phénomènes de solidarité, le fait de se sentir concerné par les remarques faites par ces groupes externes, participent à la constitution du groupe comme entité.

« On va tous devant les gens des usines pour défendre notre beefsteak, ils nous disent « alors, est-ce que vous êtes prêts ? » Quand on dit non, on se fait taper sur les doigts, c'est pas moi hein qui me fais taper sur les doigts. Mais je me sens un petit peu impliqué aussi. » (cas PSA)

En revanche, lorsqu'un des membres se désengage du groupe, vis-à-vis de l'externe, la coopération sort de son caractère communautaire, pour rentrer dans une logique de calcul, ce décalage entre l'individu sortant et le reste du groupe peut entraîner une mise à l'écart de l'individu et un renforcement du groupe, ou encore une désagrégation de l'équipe.

2) Les outgroups externes comme vecteurs de rationalisation des échecs

Dans le travail de co-développement avec l'externe, des fournisseurs et des partenaires, et ceci dans les deux cas, les membres de l'équipe lorsqu'il y a des difficultés, rejettent en partie les fautes sur ces outgroups. L'analyse du processus d'innovation par M. Akrich, M. Callon et B. Latour (1988b :28, op. cit.) montre que ces discours d'accusations expriment les choix stratégiques, implicites ou explicites, portés par les acteurs. Ici, lorsque certains membres accusent un de leurs partenaires externes du retard dans le développement d'un élément du projet (et inversement), c'est une épreuve de force où accusations et contre-accusations s'entrecroisent pour déterminer la légitimité de l'équipe vis-à-vis de ses partenaires dans le développement : « ces discours d'accusation s'affrontent pour déterminer parmi les porte-paroles ceux qui sont légitimes et ceux qui ne le sont pas. » et les sociologues précisent : « Ils

constituent un des rares outils d'analyse dont dispose l'innovateur pour asseoir ses décisions ou expliquer, après coup, ses échecs et réussites. »

Ainsi, si, comme le déclarent les sociologues, le processus d'innovation est l'art de trouver les bons porte-paroles pour défendre son projet, coopérer c'est aussi l'art de trouver les bons boucs émissaires. Il est alors tentant de rapprocher cette analyse de celle de R. Girard (1982 :124-125). L'auteur montre en effet, à travers l'analyse de la mythologie, le rôle joué par le bouc émissaire dans le rétablissement d'une « bonne réciprocité », fondée sur le cercle vertueux gagnant-gagnant, au sein d'une communauté : *« Tout le monde est également responsable, à peu de choses près, mais personne ne veut le savoir (...) Qu'une cible potentielle paraisse un tant soit peu plus attirante que les autres et il n'en faut pas plus pour que l'ensemble bascule d'un seul coup dans la certitude sans contradicteur recevable, la bienheureuse unanimité réconciliatrice (...) faute de découvrir ce qui s'est réellement passé ou, si l'on préfère, un bouc émissaire assez convaincant, les guerriers ne cessent pas de se battre et la crise se poursuit jusqu'à l'anéantissement final. »*

En stigmatisant les échecs et les difficultés liés au projet, trouver un bouc émissaire va renforcer la cohésion et l'identité du groupe, et donc un des mécanismes générateurs de la coopération dans l'organisation.

Conclusion : Discussion et perspectives de recherche

Dans notre recherche des mécanismes générateurs de la coopération, nous avons distingué deux formes de coopération. Dans un premier temps, nous nous sommes penchés sur la notion de coopération complémentaire qui trouve ses racines en sciences de gestion dans les écrits des théoriciens de l'organisation scientifique du travail. Cette coopération se développe dans une rationalité calculatoire du fait du besoin de ressources complémentaires, où des engagements interindividuels assurent la congruence des intérêts individuels. Cette seule perspective calculatoire est dénoncée par certains courants et notamment par l'école des relations humaines ou par les théories de l'identité sociale. 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. Nous avons alors cherché à confronter cette double perspective au terrain en étudiant le cas de deux équipes projet.

La coopération complémentaire et la coopération communautaire sont présentes dans les deux cas, sans qu'aucune apparaisse sensiblement dominer l'autre. L'analyse des verbatims et des journaux de recherche permet de mettre en exergue cinq descripteurs de la coopération complémentaire et cinq descripteurs de la coopération communautaire. Nous avons pu préciser, lorsque nous les avons observées, les conditions dans lesquelles leur développement est favorisé, ou au contraire perturbé.

Du point de vue des applications managériales, les résultats de cette recherche peuvent avoir plusieurs intérêts. Notamment, ils peuvent servir de guide au pilotage d'équipes et à une analyse réflexive des relations de coopération au cours d'un projet par exemple. Ainsi, notre grille indique aux praticiens quels sont les types de facteurs à prendre en compte dans la recherche d'explication des comportements coopératifs en accordant une importance égale aux éléments stratégiques et aux phénomènes identitaires.

Si nous avons cherché à démontrer la pertinence théorique et empirique, dans le cas d'équipes projet, d'une conception double de la génération de relations coopératives ; nous pouvons maintenant appliquer cette grille de lecture à d'autres types de terrain, comme les équipes de direction par exemple, ou encore aux processus de fusion. De même, nous pouvons chercher à comparer les modes de coopération inter et intra-organisationnels suivant la même grille de lecture. Il est également souhaitable de questionner la nature des relations existantes entre la coopération communautaire et la coopération complémentaire. En effet, si la définition théorique de cette double perspective semble présager d'un certain antagonisme, dès que l'on rentre dans une analyse dynamique, historique, des relations coopératives, l'opposition devient moins claire. Les recherches sur les réseaux sociaux révèlent ainsi une certaine ambivalence. Le développement de relations coopératives complémentaires peut créer des formes de réseaux sociaux fondés sur des mécanismes de confiance qui ne sont pas seulement liés au calcul. Le fait de contracter avec les mêmes partenaires exprime ainsi le désir de la part des individus « *de prendre du plaisir dans leurs interactions sociales de leur travail quotidien, un plaisir qui serait considérablement affaibli par des procédures d'appels d'offre appelant les partenaires totalement nouveaux et étrangers chaque jour* » (Granovetter, 1985 :498). Les réseaux sociaux se construisent sur la base de relations interpersonnelles de confiance impliquant l'affect (Granovetter, 1985 ; Uzzi, 1997), dimension initialement absente de la coopération complémentaire, plus proche en fait de la coopération

communautaire. De même, penser le changement dans un groupe porté par la coopération communautaire nous oblige à intégrer une dimension conflictuelle et donc la divergence d'intérêts ou d'opinions (Simmel, 1908, Moscovici, 1979, Allard Poesi, 1997) ainsi que la différenciation progressive des membres du groupe, l'émergence de rôle, 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.

Les relations coopératives relèvent-elles alors d'un certain dualisme ou d'une dualité ? Quelles sont les relations existantes entre les deux formes de coopération ? De plus, comment ces relations s'inscrivent-elles dans le temps ? Pour comprendre comment se génère de la coopération dans une organisation, il ne suffit pas d'explicitier la nature des mécanismes générateurs de la coopération, de préciser leur contenu et leurs conditions d'existence ; il faut aussi étudier leurs relations et rentrer dans le processus, c'est-à-dire dans le déroulement des interactions coopératives. Ces questionnements feront l'objet d'un prochain article.

ⁱ Traduction personnelle de « *contracts in which the parties to the transaction maintain autonomy but are bilaterally dependent to a nontrivial degree. Identity plainly matters (...) this (contracts) better facilitates continuity and promotes efficient adaptation.* ».

ⁱⁱ Il est intéressant de noter que l'on peut trouver une analogie entre les deux formes de coopération dont nous cherchons à démontrer la pertinence et les deux formes de confiance, cognitive et affective, étudiées par McAllister (1995) dans une organisation économique. Au type de comportement coopératif, il semble être possible de renvoyer un type d'état psychologique. Ce point pourra faire l'objet d'une recherche ultérieure.

ⁱⁱⁱ Les cinq types de groupe repérés par D. Anzieu et J.-Y. Martin sont la foule, le groupement, la bande, le groupe restreint et le groupe secondaire (la grande entreprise par exemple). Tous ces groupes, même lorsqu'ils sont éphémères, peuvent porter le processus d'identification sociale. Nous développons ici le groupe restreint car il est représentatif des équipes de travail, mais nous pourrions étudier, comme le font généralement les travaux cités, le phénomène d'identification sociale dans le groupe secondaire, l'entreprise dans son ensemble.

^{iv} Au sens des théories contractuelles : l'engagement inter-individuels renvoie ici à la négociation de compromis entre des individus opportunistes porteurs d'intérêts individuels.

^v Le principe de libre association repéré notamment par M. Callon (1986) est étudié dans des contextes peu structurés, entre organisations ou groupe d'acteurs. Selon F. Aggeri et A. Hatchuel (1997), ce principe se prête peu à l'étude d'innovation en contexte structurés. On s'aperçoit en fait que s'il peut être délicat à appliquer, il doit être respecté par le biais d'une négociation initiale entre l'acteur et sa hiérarchie afin de favoriser la génération de relations coopératives dans l'organisation.

^{vi} Ce résultat est congruent avec certains travaux sur la socialisation d'un nouvel entrant dans l'entreprise pour lesquels, au-delà de la simple adéquation entre des caractéristiques individuelles et des caractéristiques organisationnelles, la fréquence d'interactions entre la personne recrutée et les autres salariés permet d'expliquer la rapidité du processus de socialisation. Voir notamment A.E. Reichers (1987), *An interactionist perspective on newcomer socialization rates*, Academy of Management Review, vol. 12. Cité par S. Perrot (2000).

BIBLIOGRAPHIE

- AGGERI F. & A. HATCHUEL (1997), « Les instruments de l'apprentissage, construction et diffusion d'une expertise recyclage dans la conception automobile », in J.-C. Moisdon, *Du mode d'existence des outils de gestion*, Edition Seli Arlan.
- AKRICH M., M. CALLON & B. LATOUR (1988), *A quoi tient le succès des innovations, second épisode: l'art de choisir les bons porte-parole*, Annales des Mines, Gérer et Comprendre, septembre, pp.15-29.
- ALLARD-POESI F. (1997), *Nature et processus d'émergence des représentations collectives dans les groupes de travail restreints*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris IX Dauphine.
- ANCONA D. (1990), *Outward bound : strategies for team survival in an organization*, Academy of Management Journal, vol. 33, n°2, 1990, 334-365
- ANZIEU D. & J.-Y. MARTIN (1997), *La dynamique des groupes restreints*, PUF, 11^{ème} édition corrigée, 1^{ère} édition 1968.
- ASHFORTH B.E. & F. MAEL (1989), *Social identity theory and the organization*, Academy of Management Review, 14(1), pp. 20-39.
- BARNARD C. (1938), *The function of executives*, Cambridge, Harvard University Press.
- BERNOUX P. (1985), *La sociologie des organisations*, Editions du Seuil, 4^{ème} édition corrigée, 1990.
- BERNOUX P. (1999), La coopération dans les organisations, colloque GREFIGE, 21-23 octobre.
- BOUDON R. & F. BOURRICAUD (1982), *Dictionnaire critique de la sociologie*, Quadrige PUF, 2000.
- BOUILLOUD J.-P. & LECUYER B.-P. (eds) (1994), *L'invention de la gestion. Histoires et pratiques*, L'Harmattan.
- BOYER R. & A. ORLEAN (1997), *Comment émerge la coopération ? Quelques enseignements des jeux évolutionnistes*, pp. 19-44, in *Les limites de la rationalité*, Colloque de Cerisy, B. Reynaud (eds), La Découverte.
- BRINER W. & GEDDES M. (1989), *Understanding the big picture : positioning the project team*, European Management Journal, 7 (1), 120-123.
- BUCKLEY J. P. & M. CASSON (1988), "A theory of cooperation in international Business", in F. J. Contractor & P. Lorange (eds), *Cooperative strategies in international business*, Lexington Books.
- BUTLER R. (1995), *Time in organizations : its experience, explanations and effects*, Organization studies, 16/6, pp. 925-950,
- CLARK P. (1985), *A review of the theories of time and structure for organizational sociology*, Research in the Sociology of Organizations, vol. 4, pp. 35-79.
- CHARREAUX G. (1987), « La théorie positive de l'agence : une synthèse de la littérature », in G. Charreaux *et alii*, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Economica.
- CROZIER M. & E. FRIEDBERG (1977), *L'acteur et la système*, Seuil, Essais, 1992.
- DAMERON S. (2000), *Génération de la coopération dans l'organisation, le cas d'équipes projet*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris IX Dauphine.
- DAVID A. (1988), *Négociation et coopération pour le développement des produits nouveaux chez un grand constructeur automobile, Analyse critique et rôle des outils d'aide à la décision*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris IX Dauphine.
- DOZ Y. (1996), *The evolution of cooperation in strategic alliance : initial conditions or learning process*, Strategic Management Journal, Vol. 17, 55-83.
- DURKHEIM E. (1930), *De la division du travail social*, PUF/ Quadrige, 1996.
- EISENHARDT K. M. (1989), *Building theory from case study research*, Academy of Management Review, vol. 14, n°4, pp. 532-550.
- ELSBACH K. (1999), *An expanded model of organizational identification*, Research in Organizational Behavior, vol. 21, p. 163.
- ESSER J.K (1998), *Alive and well after 25 years : a review of groupthink research*, Organizational Behavior and Human Decision Process, vol. 73, n°2/3, pp. 116-141.

- GERGIOU P. (1973), *The goal paradigm and notes toward a counter paradigm*, Administrative Science Quarterly, 18(3), pp. 291-310, traduit dans J.-F. Chanlat & F. Seguin, L'analyse des organisations, une anthologie scientifique, Gaëtan Morin, 1992.
- GERSICK C. (1988), *Time and transition in work team: toward a new model of group development*, Academy of Management Journal, Vol. 31, n°1, pp. 9-41.
- GERSICK C. (1989), *Marking time : predictable transitions in task groups*, Academy of Management Journal, Vol. 32, n°2, pp. 274-309.
- GHERARDI S. & A. STRATI (1988), *The temporal dimension in organizational studies*, Organizational Studies, vol. 9, n°2, pp. 149-164.
- GIDDENS A. (1987), *La constitution de la société*, PUF, Collection Sociologies.
- GIORDANO Y. (1998), *Communication et organisations : une reconsidération par la théorie de la structuration*, Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°26-27, mai-juin, pp. 20-35.
- GIORDANO Y. & N. GIROUX (1998), *Les deux conceptions de la communication du changement*, Revue Française de Gestion, septembre- octobre, pp. 139-151.
- GIRARD R. (1982), *Le Bouc Emissaire*, Grasset, 1985.
- GRANOVETTER M. (1985), *Economic action and social structure: the problem of embeddedness*, American Journal of Sociology, vol. 91, n°3, pp.481-510.
- HANAPPI-EGGER E. (1996), *Research note : the hidden trade-offs of cooperative work, an empirical study*, Organization studies, vol. 17, n°6, 1011-1022.
- HATCHUEL A. (1996), « Coopération et conception collective : variété et crises des rapports de prescription », *Coopération et conception*, G. de Terssac & E. Friedberg (eds), Octares Editions, 330 p.
- HOGG M.A. & D. ABRAMS (1988), *Social identification : a social psychology of intergroup relations and group processes*, Routledge.
- HOGG M.A. & D.J. TERRY (2000), *Social identity and self-categorization processes in organizational contexts*, Academy of Management Review, vol. 25, n°1, pp. 121-141.
- JOLY P.-B. & V. MANGEMATIN (1995), *Les acteurs sont-ils solubles dans les réseaux ?*, Economies et Sociétés, n°2, vol. 9, p. 17-50.
- KORSGAARD M.A., D.M. SCHWEIGER & H.J. SAPIENZA (1995), *Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams : the role of procedural justice*, Academy of Management Journal, vol. 38, n°1, pp. 60-84.
- LEMKE S. & WILSON M., *Putting the "team" into teamwork : alternative theoretical contributions for contemporary management practice*, Human Relations, vol. 51, n°7, pp. 927-944.
- LEWIN K. (1959), *Psychologie dynamique*, préfacé par C. Faucheux, PUF.
- MAISONNEUVE J. (1968), *La dynamique des groupes*, PUF, Que sais-je ?, 13ème édition corrigée, mars 1999.
- MCALLISTER D.J. (1995), *Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations*, Academy of Management Journal, vol. 38, pp. 24-59.
- MEYERSON D., K. WEICK & R. KRAMER (1995), « Swift trust and temporary groups », in R. Kramer & T.R. Tyler (eds), *Trust in organization*, Sage, pp. 166-195.
- MIDLER C. (1993a), *Le responsable de projet, portrait d'un rôle d'influence*, Gestion 2000, 2, pp. 123-147
- MIDLER C. (1993b), « Introduction : gestion de projet, l'entreprise en question », dans V. Giard & C. Midler (eds), *Pilotage de projet et entreprises, Diversités et convergences*, ECOSIP, Economica.
- MILES M. & A HUBERMAN (1984), *Analyse de données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université, 1991.
- MINTZBERG H., D. DOUGHERTY, J. JORGEWSEN & F. WESTLEY (1996), *Some surprising thing about collaboration - knowing how people connect makes it work better*, Organizational Dynamics, été, pp. 60-71.
- MINTZBERG H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation.
- MOHR J. & R. SPEKMAN (1994), *Characteristics of partnership success : partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques*, Strategic Management Journal, Vol. 15,

135-152.

NAKHLA M. & J.-L. SOLER (1994), *Contrats internes, coordination et pilotages économiques de projet*, Cahier du CSG n°8, 64 pages, septembre.

NONAKA I. (1994), *A dynamic theory of organizational knowledge creation*, Organization Science, vol 5, n°1, pp.14-37.

OUCHI W.G. (1980), *Markets, bureaucraties and clans*, Administrative Science Quaterly, vol. 25, pp. 129- 141.

PEROT S. (2000), *L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés : une approche en termes de tensions de rôles*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris IX Dauphine.

PRATT M.B. (1998), "To be or not to be : central question in organizational identification", in D.A. Whetten & P.C. Godfrey (eds), *Identity in organizations, building theory through conversations*, Foundations for organizational science, Sage Publications.

RAINELLI M., J-L GAFFARD & A. ASQUIN (1995), *Les nouvelles formes organisationnelles*, Economica.

RING P.S. & A. VAN DE VEN (1992) *Structuring cooperative relationships between organizations*, Strategic Management Journal, vol. 13, 483-498, 1992.

RING P. S. & A. VAN DE VEN (1994), *Developmental processes of cooperative interorganizational relationships*, Academy of Management Review, 19/1, 90-118.

ROMELAER P. (1998), *Atelier 1 : la coopération*, miméo, groupe permanent de réflexion, CNAM, journée de travail du 27 mai 1998.

ROMELAER P. (1998b), *Méthodes qualitatives de recherche en gestion*, Séminaire CEFAG, Barbizon, 28 juin- 4juillet.

ROUSSEAU M., S. SITKIN, R. BURT & C. CAMERER (1998), *Not so different after all : a cross discipline view of trust*, Introduction to special topic forum, Academy of Management Review, 23(3), pp. 393-404.

SIMMEL G. (1908), *Sociologie, Etude sur les formes de la socialisation*, PUF, Collection Sociologies, 1999.

SINCLAIR A.(1992), *The tyranny of a team ideology*, Organization studies, 13/4, pp. 611-626

SMITH. K, S CARROLL & S. ASHFORD (1995), *Intra- and interorganizational cooperation : toward a research agenda*, Introduction au Special research forum, Intra- and interorganizational cooperation, Academy of Management Journal, 38/1, pp. 7-23

STRAUSS J. & A. Corbin (1998), *Basics of qualitative research*, 2d edition, Sage Publications.

TAJFEL H. & J.-C. TURNER (1979), "An integrative theory of intergroup conflict", in W.G. Austin et S. Worchel (eds.), *Psychology of intergroup relations* (2nd edition), Nelson-Hall Publishers.

TYLER T.R. (1999), *Why people cooperate with organizations : an identity-based perspective*, Research in organizational behavior, vol. 21, page 241-246.

UZZI B. (1997), *Social structure and competition in interfirm networks, the paradox of embeddedness*, Administrative Science Quaterly, vol. 42, 1997, pp. 35-67.

VAN de VEN A. (1992), *Suggestions for studying strategy process : a research note*, Strategic Management Journal, vol. 13, Summer, pp. 169-188.

WACHEUX F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en Gestion*, Economica.

WILLIAMSON O.E. (1991), *Comparative economic organization : the analysis of discrete structural alternatives*, Administrative Science Quaterly, vol. 36, pp. 269-296.

WEINGART L. (1997), *How did they do that ? The ways and means of studying group process*, Research in organizational behavior, vol. 19, , pp. 189-239.

YIN K. (1990), *Case study research, design and methods*, Applied Social Research Method Series, vol. 5, Sage Publication.

ZAJAC E.J & C.P. OLSEN (1993), *From transactional cost to transactional value : implications for the study of interorganisational strategies*, Journal of Management Studies, vol. 30 ; n°1, pp. 131-145.