



Structuration de la coopération au sein d'équipes projet

Stéphanie Dameron

Maître de conférences

Université Paris IX Dauphine - CREPA

Place du Maréchal de Lattre de Tassigny, 75775 PARIS Cedex 16

Tel : 01 44 05 43 89 - Fax : 01 44 05 40 84

E-mail : stephanie.dameron@dauphine.fr

Résumé

Nous cherchons dans cet article à définir les relations entre deux formes de coopération, l'une fondée sur une rationalité stratégique, l'autre sur une rationalité identitaire. L'objet est finalement de dépasser la dichotomie classique entre deux logiques de comportement, deux formes du lien social.

Pour cela, nous étudions le développement dans le temps de relations coopératives dans le cas d'équipes projet pluridisciplinaires. Sans qu'il y ait exclusion d'une forme de coopération par une autre, le processus repéré démarre essentiellement par la construction de la coopération communautaire, pour ensuite se concentrer sur la coopération complémentaire et finalement revenir vers une forme majoritairement communautaire. Trois modalités de passage d'une coopération à une autre sont dégagées. Une certaine ambiguïté des objectifs, la construction de rôles en terme de fonctions et de status et la définition du périmètre du collectif apparaissent comme des vecteurs de la dualité coopérative. Nous concluons cette analyse sur une conceptualisation de la génération de la coopération comme un phénomène de structuration lié à la récursivité de la coopération complémentaire et communautaire. Nous nous inspirons pour cela du cadre théorique d'A. Giddens tout en marquant notre spécificité.

Mots clés

Coopération, équipe projet, lien social, identité, processus, structuration



Structuration de la coopération au sein d'équipes projet

1. INTRODUCTION

Au regard des mutations organisationnelles actuelles, la compétitivité des entreprises dépend plus que jamais de leur capacité à développer et exploiter des relations coopératives non seulement avec l'externe mais aussi en interne.

Certes, la nécessité de mettre en œuvre cette compétence relationnelle dans l'organisation n'est pas inédite (Follet, 1918 ; Barnard, 1938). La nouveauté réside en fait dans l'institutionnalisation des relations coopératives transversales dans les entreprises, entre employés de même rang hiérarchique, provenant de différentes fonctions. Si les relations de coopération avaient un caractère diffus et essentiellement vertical, elles apparaissent maintenant au cœur même de la coordination formelle des activités d'une entreprise. Comprendre comment ces relations se génèrent est ainsi une nécessité pratique.

Pour cela, nous nous appuyons sur deux conceptions des relations coopératives. L'une repose sur une rationalité calculatoire, l'autre s'appuie sur une rationalité identitaire. Dans la première, qualifiée de « coopération complémentaire », c'est le besoin de ressources complémentaires détenues par autrui qui pousse les individus à coopérer. Les relations interindividuelles, empreintes d'opportunisme, sont au centre de l'analyse. La seconde, qualifiée de « coopération communautaire », explore le besoin d'appartenance à une communauté, dans un espace d'interactions avec d'autres groupes. La relation de l'individu au groupe, dans le développement et la défense d'une identité commune, est au centre de l'analyse.

Les deux courants théoriques divergent fondamentalement quant aux fondements et à l'organisation de l'action coopérative ; cependant, la frontière qui les sépare est bien moins évidente quand on s'intéresse au processus coopératif (Lewin, 1959 ; Gersick, 1988, 1989 ; Zajac & Olsen, 1993 ; Ring & Van de Ven, 1994, Doz, 1996). Si la rationalité calculatoire peut initier des relations de coopération, la théorie des réseaux sociaux nous montre comment les partenaires, une fois encadrés 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, 1996, 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 & Doise, 1992).



Le caractère apparemment mutuellement exclusif de ces deux perspectives demande à être discuté à travers l'étude empirique des relations coopératives. C'est l'objet de cet article ; nous cherchons à montrer que, loin de s'exclure, les deux formes de coopération s'entremêlent et se génèrent mutuellement. Nous appelons ainsi à une re-conceptualisation duale de l'action coopérative.

Le contexte d'étude choisi est celui des équipes projet, où des acteurs porteurs de compétences diverses sont impliqués le plus en amont possible d'une innovation sous la tutelle d'un directeur de projet (Clark & Wheelwright, 1992 ; Midler, 1993a, 1993b). Par rapport aux autres types d'équipes dans l'organisation, c'est une structure qui institutionnalise les relations transversales de coopération. De plus, elle est inscrite dans le temps ; l'équipe projet permet d'étudier l'historique des relations coopératives, de leur début jusqu'à leur fin. Elle est enfin centrée sur un projet concret qui peut jouer le rôle de « miroir » de la dynamique des relations coopératives à travers celle des savoirs collectifs. Deux équipes projet, l'une au sein de la société SITA, l'autre chez PSA, ont ainsi été étudiées par le biais de l'observation participante le temps du projet et de la conduite d'une cinquantaine d'entretiens. Nous présentons notre recherche en quatre temps.

Nous rappelons dans un premier temps l'ancrage théorique des deux formes de coopération ainsi que leurs attributs. Sur la base de cette grille de lecture et de l'étude des deux équipes projet, nous analysons dans un deuxième temps le processus coopératif. Ce dernier met en évidence un enchaînement dialectique des deux formes de coopération suivant trois phases dont la durée est à peu près égale.

Nous interrogeons alors, dans un troisième temps, les mécanismes de génération entre la coopération complémentaire et la coopération communautaire. Il apparaît que, loin de s'exclure, les deux formes de coopération peuvent se générer l'une l'autre. Sur la base de ces résultats, nous proposons en conclusion une modélisation de la génération de la coopération dans les équipes projet comme un phénomène de structuration fondé sur la dualité coopérative : la coopération complémentaire est à la fois le medium et le résultat de la coopération communautaire.

2. RAPPEL : LES DEUX CONCEPTIONS DE LA COOPERATIONⁱ

Au regard de son étymologie, coopérer c'est travailler ensemble, conjointement. Les synonymes généralement proposés sont « collaboration », « concours », « contribution ». La coopération c'est de « l'action collective finalisée ». Pour préciser la notion, reprenons



l'analyse de J.-P. Neuville (1996) et sa distinction avec la coordination. Coordonner, c'est agencer des parties d'un tout suivant un plan logique, pour une fin déterminée ; Les synonymes communément proposés sont « arrangement », « ordre », « organisation ». La coordination c'est un « ordre collectif rationnel ». Ces deux visions du collectif s'opposent ainsi sur trois dimensions fondamentales :

- 1 la coordination se situe sur le plan de la prescription (le « dire »), et la coopération sur celui de l'action (« l'agir »),
- 2 la coordination définit un ordre, une structure statique, et la coopération un processus, une dynamique,
- 3 la coordination maximise, elle calcule un *one best way*, alors que la coopération est une construction empirique orientée.

Parce que la coopération est du domaine de l'action, en permanente construction, elle apparaît difficilement saisissable. Souvent confondue avec la coordination, la polysémie de la notion va de pair avec un foisonnement, et en même temps un éparpillement, des théories qui traitent, plus ou moins explicitement, du développement de relations coopératives. Pour ordonnancer la littérature et repérer les différentes acceptions de la notion de coopération, nous nous sommes inspirés de la dichotomie du lien socialⁱⁱ (Weber, 1920 ; Durkheim, 1930), classique en sociologie (Boudon & Bourricaud, 1982). A partir de l'analyse des théories de l'organisation, nous pouvons construire deux conceptions apparemment antinomique de la coopération dans l'organisation que nous qualifions de *coopération complémentaire* et de *coopération communautaire*.

2.1. LE CALCUL AU CŒUR DE LA COOPERATION COMPLEMENTAIRE

Une première forme de coopération est fondée sur la différenciation des individus et la recherche de ressources complémentaires. Elle se développe suivant des modalités stratégiques, c'est-à-dire de calcul individuel dans la relation à autrui. La coopération 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 problématique de la coopération complémentaire se retrouve dès les écrits de F. Taylor (1911) sur la collaboration entre les ouvriers et la direction ; elle est basée sur la diffusion et le respect des lois scientifiques de l'organisation du travail qui permettent de retirer un gain pour les deux parties. Ce rapport donnant-donnant fonde les ressorts de la motivation à



coopérer selon C. Barnard (1938) ; la sociologie de l'acteur conceptualisée par Crozier et Friedberg (1977) étend cette analyse de la coopération fondée sur une rationalité calculatoire. Elle devient un champ d'investissement stratégique ; l'objet de la coopération pour un acteur est d'accéder à des ressources complémentaires à celles qu'il détient déjà. La pertinence de ces ressources est jugée en fonction de leur capacité à développer le contrôle sur une zone d'incertitude cruciale pour l'organisation et par là-même sa capacité d'exercice du pouvoir.

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 & Meckling, 1977 ; 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) explicite cette forme d'engagements et notamment sa nature fondamentalement incomplète et adaptable ; la coopération complémentaire est en permanente construction.

La coopération complémentaire se génère ainsi 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*.

2.2. LA QUETE IDENTITAIRE AU CŒUR DE LA COOPERATION COMMUNAUTAIRE

Si la différenciation fonde la coopération complémentaire, c'est au contraire la ressemblance entre des individus qui est au cœur de la coopération communautaire.

En effet, cette coopération est fondée sur l'appartenance à un groupe porteur d'une identité commune, où les individus partagent les mêmes valeurs et les mêmes objectifs. Elle se développe dans la construction, la protection et la défense de cette identité commune. 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.

Les travaux du courant des relations humaines (Mayo, 1933) initient la recherche sur une autre forme de coopération dans l'organisation générée par le besoin d'appartenance à un groupe. Les travaux sur l'identité sociale (Sainsaulieu, 1977 ; Ashforth & Mael, 1989 ; Abrams & Hoggs, 1999 ; Tyler, 1999) expliquent les mécanismes cognitifs d'auto-



catégorisation et de comparaison sociale que nous situons à l'origine de cette forme de coopération, où la construction identitaire dépend étroitement de la place qu'occupent l'individu et son groupe d'appartenance dans les espaces d'interactions.

Les courants sur la dynamique de groupe, remarquablement synthétisés par l'ouvrage de D. Anzieu et J.-Y. Martin (1968) ainsi que la réflexion sur le clan de W.G. Ouchi (1980) permettent de préciser la notion de groupe dans lequel se construit la coopération. Cette dernière s'insère en effet dans des groupes, et plus particulièrement pour notre point d'entrée dans la coopération intra organisationnelle dans des groupes restreints, de moins d'une dizaine d'individus, où les perceptions réciproques sont possibles. Ces groupes restreints définissent ce qu'on appelle communément « les équipes de travail ». Ces groupes se caractérisent par la poursuite de buts communs dans lesquels se fondent les intérêts individuels.

La coopération communautaire s'instaure ainsi 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 partagés* dans un *espace d'interaction avec d'autres groupes*.

2.3. DIMENSIONS TRANSVERSALES AUX DEUX FORMES DE COOPERATION ET GRILLE DE LECTURE

Théoriquement, trois attributs définissent la coopération complémentaire : la congruence des intérêts individuels, la complémentarité des ressources comprise comme la division du travail, et enfin les engagements interindividuels. De même, au regard de notre analyse théorique, trois attributs constituent la coopération communautaire : les objectifs communs, l'appartenance au groupe, et les interactions avec des groupes externesⁱⁱⁱ.

Trois dimensions apparaissent ainsi commune aux deux formes de coopération : la finalité, l'interdépendance et les engagements.



Tableau 1		
DIMENSIONS ET ATTRIBUTS DE LA COOPERATION		
DIMENSIONS	ATTRIBUTS	
	<i>coopération complémentaire</i>	<i>coopération communautaire</i>
Finalité	Congruence des intérêts individuels	Objectifs partagés
Interdépendance	Division du travail	Appartenance au groupe
Engagements	Engagements internes	Interaction avec des groupes externes

L'objet de cet article est de caractériser les relations existantes entre les deux formes de coopération : sont-elles mutuellement exclusives, cohabitent-elles, ou se génèrent-elles mutuellement ?

Pour répondre à ces questions, nous devons sortir du clivage entre l'individu et la structure pour interroger les interactions entre les acteurs. Nous étudions les relations coopératives au sein d'une même organisation ; le cas d'une équipe projet est particulièrement représentatif de l'institutionnalisation des rapports coopératifs. Cette dernière mêle en effet des expertises diverses, sans lien hiérarchique, au sein d'un groupe restreint, pour développer une innovation dans un temps déterminé. Deux équipes projet dans deux entreprises différentes correspondent à la population théorique définie (Clark & Wheelwright, 1992) ; elles ont en même temps des contextes suffisamment éloignés pour tester la capacité de réplication de la grille de lecture et de l'analyse.

1/ 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. Ce projet dure deux ans. Nous en suivons la première partie qui s'étale sur 18 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 10 personnes.

2/ La deuxième équipe s'inscrit au sein du groupe SITA, filiale environnement de la société Lyonnaise des Eaux. Le projet est fondé 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.



Une équipe ad hoc de six personnes est ainsi créée rassemblant des experts en lobbying et en géologie. Cette équipe dispose de seize semaines pour faire aboutir le projet.

Les cas, ainsi que les modalités de collecte et de traitement des données, sont synthétisés dans le tableau suivant :

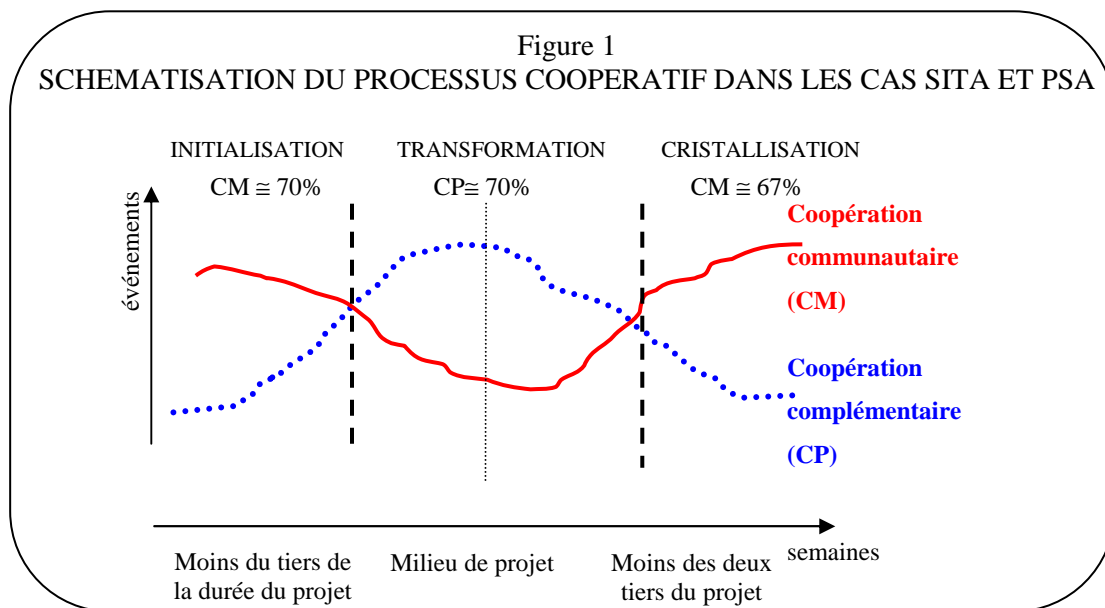
CAS		SITA	PSA
Equipe étudiée	projet	Appel d'offre pour la construction d'une nouvelle usine de traitement de déchets	Développement d'un moteur avec une nouvelle technologie d'injection
	Noyau dur et expertises	6 personnes expertise en lobbying et géologie	10 personnes expertises en ingénierie, qualité, contrôle de gestion, achat, planification, production
Collecte	Observation participante	Rédaction d'une étude d'impact socio-économique du projet 16 journées d'observation sur 4 mois	« script » de l'équipe, notamment pour les compte rendu de réunions de coordination 30 journées d'observation sur 6 mois
	Entretiens retranscrits	9 entretiens semi directifs avec relance sur les trois dimensions de la coopération	27 entretiens semi directifs avec relance sur les trois dimensions de la coopération
	Documents	Analyse systématique des agendas de chaque membre	
Traitement	Contenu	codage des 36 entretiens et des 2 journaux de recherches à partir des 6 attributs de deux formes de coopération	
	processus	codage de l'historique des interactions au sein de l'équipe à partir des 6 attributs des deux formes de coopération	

3. LE PROCESSUS COOPERATIF

L'analyse longitudinale des deux cas permet de confirmer empiriquement la pertinence de notre construction théorique des deux formes de génération de la coopération et de préciser des conditions de leur développement au sein d'équipes projet^{iv}. Sur l'ensemble du processus, la coopération complémentaire et la coopération communautaire sont présentes dans les deux cas sans qu'aucune apparaisse sensiblement dominer l'autre.

Analyse processuelle	Coopération complémentaire	Coopération communautaire
CAS SITA	49% des événements	51% des événements
CAS PSA	48% des événements	52% des événements

En revanche, suivant le degré d'avancement du projet, une forme de coopération domine l'autre. Cet enchaînement s'effectue suivant trois phases, qualifiée d'Initialisation, de Transformation et de Cristallisation. Si, dans un premier temps, les interactions entre acteurs développent majoritairement une forme communautaire de coopération, elles deviennent en milieu de projet principalement de type complémentaire, pour finalement redéfinir les formes communautaires de la coopération en fin de projet. C'est lors de cette seconde transition que se concrétise tout particulièrement le projet.



3.1. LA PHASE D'INITIALISATION

La première phase est qualifiée de phase d'initialisation parce qu'elle initie le travail en équipe nécessaire à la production du projet. Cette période dure environ le quart de la durée totale du processus. Elle est dominée par la coopération communautaire qui représente respectivement 72% et 67% des événements de cette phase pour le cas SITA et le cas PSA. La proximité de la composition de cette phase entre les deux cas est frappante.

Que ce soit au sein de l'entreprise SITA ou PSA, les interactions de l'équipe ont essentiellement pour objet la finalisation du recrutement des membres de l'équipe, la négociation avec des partenaires externes et la définition partagée des objectifs communs du projet. Ces activités représentent en moyenne 10%, 33% et 27% des événements de cette période.



Si la coopération communautaire domine, les attributs de la coopération complémentaire sont également présents durant cette période mais de façon minoritaire. Les membres de l'équipe définissent en effet un premier partage des tâches ; cependant ce dernier est facilité par l'ancrage organisationnel commun, l'appartenance à des métiers et des expertises connus par les membres du groupe. Quant aux règles internes au groupe, les membres de l'équipe s'appuient essentiellement sur les règles organisationnelles existantes.

Cette phase se termine dans les deux cas par la conclusion d'accords externes. Les engagements externes apparaissent en effet structurants de la coopération communautaire lors de cette phase. C'est dans la confrontation avec les groupes externes que l'équipe se définit, à la fois en termes de frontière et d'objectifs ; la négociation des engagements nécessite d'explicitier et de définir ce que doit être le projet. La définition des attributs communautaires de la coopération semble ainsi nécessaire pour la montée en puissance de la deuxième forme de coopération et le passage à la phase de transformation dominée par le travail productif proprement dit.

3.2. LA PHASE DE TRANSFORMATION

La deuxième phase est qualifiée de « Transformation » ; elle identifie en effet une période où les acteurs interagissent spécifiquement pour la production du projet. Cette phase démarre entre le quart et le tiers de la période. Elle est dominée par la coopération complémentaire, avec respectivement 72% et 69% des événements. C'est aussi une phase marquée par la turbulence puisqu'elle représente dans les deux cas plus de 40% de la totalité des événements.

C'est une période marquée par la confrontation des expertises qui sont évaluées dans leur travail de réalisation. Les activités liées à la division du travail représentent ainsi près de 50% des événements de cette phase : le partage des tâches se précise tandis que se réalisent des travaux spécialisés. Dans cette valorisation des savoirs en fonction de leur travail de production du projet, les objectifs métiers sont confrontés, négociés, les ambiguïtés soulevées. De même, l'équipe, avec le développement de l'innovation, est confrontée à des difficultés techniques ou relationnelles spécifiques au projet qui nécessitent la construction de règles propres à l'équipe.

Le passage à la phase suivante se réalise dans la concrétisation du projet, avec une première version du projet dans son intégralité. Ainsi, l'équipe PSA expérimente le démarrage du premier moteur représentatif ; l'équipe SITA termine la rédaction d'une première version du dossier complet avec les études géologiques afférentes. De même, cette transition est la



période de redéfinition en interne de la stratégie générale du projet et des modes de fonctionnement du groupe. Ces transformations nécessitent de reconstruire l'équipe sur les bases de cette nouvelle identité.

3.3. LA PHASE DE CRISTALLISATION

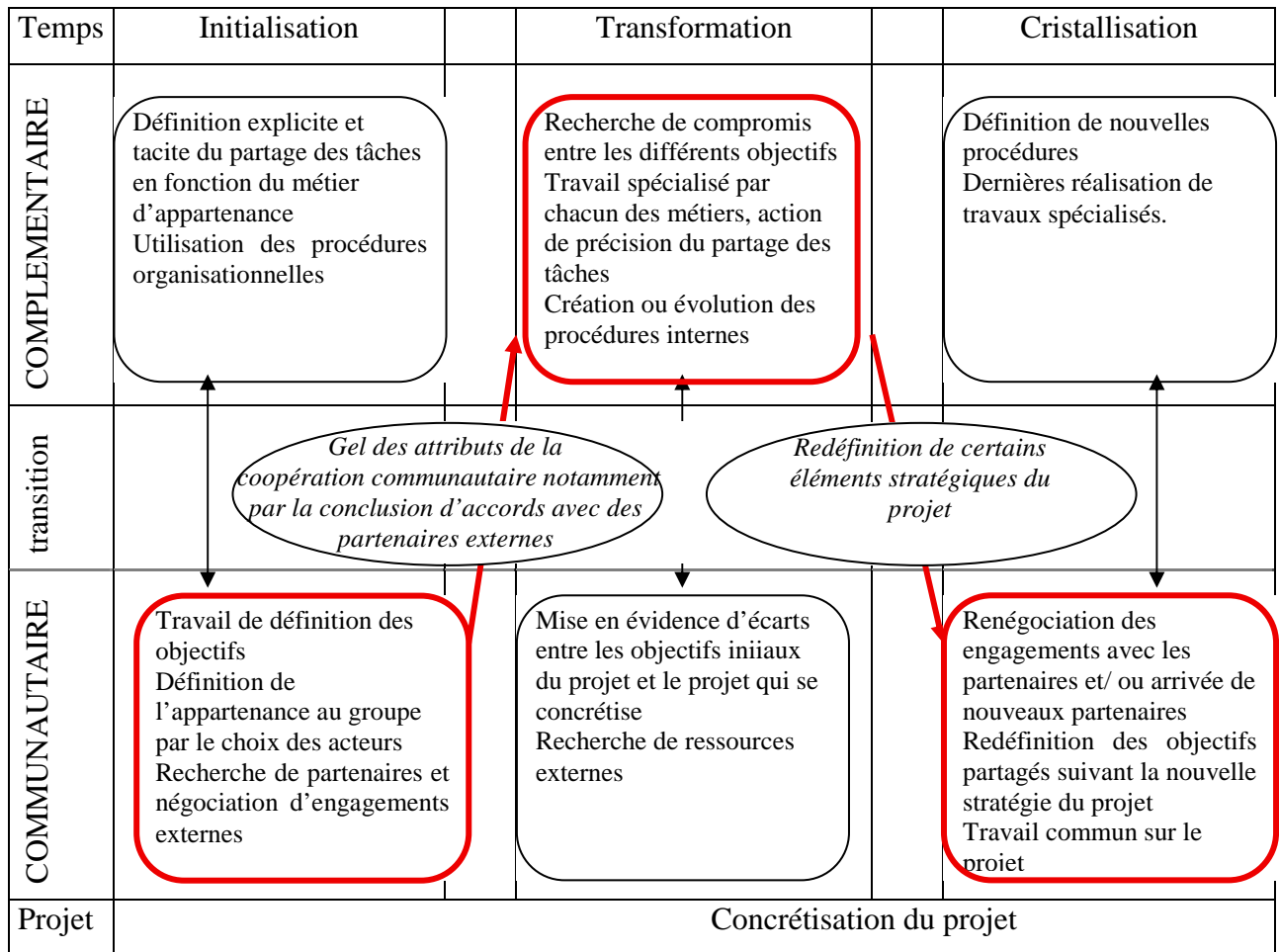
La troisième et dernière phase est nommée « Cristallisation » ; elle identifie en effet une période de gel des définitions des attributs de la coopération dans la concrétisation du projet. Cette phase concerne dans les deux cas le dernier tiers de la période de développement du projet. Elle est dominée par la coopération communautaire, avec respectivement 70% et 65% des interactions dans les cas SITA et PSA.






Cette période est marquée par une renégociation des engagements avec les partenaires externes, et l'arrivée de nouveaux partenaires. Cette activité d'engagements externes représente respectivement 46% et 34% des événements dans les cas SITA et PSA. Dans le même temps, les objectifs du projet sont redéfinis afin de tenir compte des difficultés qui apparaissent avec la réalisation effective du projet ; sur ce point d'ailleurs, les deux cas sont particulièrement proches avec plus de 22% des événements chacun. Les activités de définition du partage des tâches se poursuivent mais elles sont moins importantes, proportionnellement, que lors de la phase précédente ; les membres de l'équipe continuent en revanche à construire des règles internes propres aux spécificités du développement de leur projet.

3.4. CONCLUSION : LE PROCESSUS COOPERATIF COMME ENCHAINEMENT DIALECTIQUE ?

L'analyse du processus coopératif montre ainsi que les deux formes de coopération, loin de s'exclure, cohabitent. Coopération complémentaire et coopération communautaire sont présentes tout au long du processus ; elles s'enchaînent en partie et se retrouvent suivant une boucle de rétroaction. L'équipe cherche dans un premier temps à se constituer en tant que groupe. Une fois celui-ci constitué, chacun réalise son travail ; les objectifs individuels, liés aux métiers, évoluent et transforment les objectifs du projet. Cette évolution appelle à un retour à la coopération communautaire où le groupe trouve son identité dans la matérialisation du projet. L'évolution des deux modes coopératifs est synthétisée dans la figure suivante :

Figure 2 : Modélisation de la dynamique coopérative



-  Contenu de la forme de coopération minoritaire durant une phase
-  Contenu de la forme de coopération majoritaire durant une phase
-  Transition pour passer d'une forme de coopération à une autre
-  Relation de substitution
-  Relation de génération

Rentrons plus avant dans les mécanismes de passage d'une forme de coopération à une autre.

4. LA DUALITE DES RELATIONS COOPERATIVES

Le caractère apparemment mutuellement exclusif des deux formes de coopération est ainsi empiriquement remis en cause, leur complémentarité apparaît même nécessaire pour saisir des mécanismes de génération de l'action coopérative. L'analyse des entretiens et des journaux de recherche permet de repérer des modalités de passage, ou au contraire de frein, d'une forme de coopération à une autre. Le tableau suivant en présente une synthèse. Les relations qu'il décrit sont commentées et développées dans les paragraphes suivants.

Tableau 4
SYNTHESE DES CAS SUR LA GENERATION D'UNE FORME DE COOPERATION PAR UNE AUTRE

Dimension et mode coopératif*	Génération d'une forme de coopération par une autre		
	Descripteurs	Conditions génératrices observées	Conditions contre-génératrices observées
FINALITE	CU→CP Traduction des objectifs globaux en objectifs locaux	Laisser une certaine ambiguïté dans l'interprétation des objectifs du projet permet à chacun des membres de se les approprier en fonction des codes de son expertise.	Traduction impossible ou incohérente des objectifs globaux en objectifs locaux (ils apparaissent par exemple irréalisable pour une expertise)
	CP→CU Traduction des objectifs locaux en objectifs globaux	La négociation de compromis entre les différents intérêts individuels permet de révéler les contraintes de chacun des membres de l'équipe	<i>Non observé</i>
INTERDEPENDANCE	CU→CP Apprentissage du rôle et processus continu de définition des interfaces	Une opérationnalisation limitée des interfaces entre les rôles des acteurs laisse une certaine autonomie pour des ajustements individuels et collectifs Cet ajustement autonome facilite aussi l'acceptation réciproque du rôle de profane L'existence de méta-règles autour de la capacité de compromis et d'adaptation donnent les conditions de cet ajustement (on fait du « relationnel », de la « médiation »...)	<i>Non observé</i>
	CP→CU L'appartenance au groupe dépend des rôles joués dans la production du projet	Reconnaissance d'un membre de l'équipe en fonction de la compréhension de l'apport que ce dernier peut apporter au projet et donc de sa fonction	Domination d'un type d'expertise sur les autres Minimisation des apports d'une des expertises présentes sur le projet
ENGAGEMENTS	CU→CP Les modes d'engagements externes dépendent des règles construites en interne sur les relations l'externe	L'évolution des engagements internes repositionne les membres au sein du groupe et fait évoluer les relations avec l'externe	La difficulté de positionnement au sein du projet peut entraîner le non engagement dans le projet et l'évitement de relations avec l'externe (hors métier)
	CP→CU Les modes d'engagements internes dépendent du regard renvoyé par les outgroups	Les modes d'engagements interindividuels dépendent de l'appartenance ou non à l'équipe projet. Dans les négociations avec l'externe, révélations des contraintes de l'interne qui facilitent la prise d'engagements internes. L'expression d'une responsabilité partagée favorisent l'engagement interne	<i>Non observé</i>

* CP pour coopération complémentaire et CU pour coopération communautaire

4.1. L'AMBIGUÏTE AU CŒUR DES OPERATIONS DE TRADUCTION ENTRE COOPERATION COMPLEMENTAIRE ET COOPERATION COMMUNAUTAIRE DANS LA DIMENSION FINALITE

Les relations entre la coopération complémentaire et communautaire sont éclairées par les opérations de traduction entre objectifs partagés et intérêts individuels, ces derniers étant définis par l'expertise portée par l'acteur^{vi}. 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 de la coopération.



4.1.1. Ambiguïté des objectifs du projet

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

« 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 coûts, qualité et délais est différent suivant le métier d'origine des membres des deux équipes observées.

« 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 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, selon Le Robert, est ambigu « *ce qui présente deux ou plusieurs sens possibles, dont l'interprétation est incertaine* ». L'ambiguïté est affaire d'interprétation, de codages différents du même message suivant l'émetteur et le récepteur^{vii}. 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, et des compromis sont nécessaires. Ce double travail de traduction est producteur de la capacité à travailler ensemble et ainsi à innover, même s'il est frustrant. Ainsi un certain niveau d'ambiguïté des objectifs apparaît inhérente 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 complexes, c'est-à-dire au sens propre, « *qui contient plusieurs éléments différents* »^{viii}. Si E. Hanappi-Egger (1996, op. cit.) critique cette ambiguïté inhérente des objectifs au sein d'une équipe, notamment parce qu'elle est source de conflits, elle peut en fait source de coopération dans le sens où elle permet à l'action d'être collective et productrice.

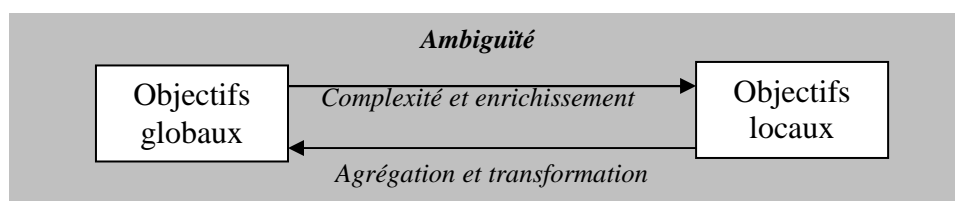
4.1.2. Récurtivité des finalités

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 A. Giddens (1987) permet de préciser cette modalité de passage entre les deux modes coopératifs. Pour le sociologue, les 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^{ix}. 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 K. 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 :

Figure 3 : Ambiguïté et dialectique des finalités



■ Opérations de traduction



4.2. LE RÔLE AU CŒUR DES RELATIONS ENTRE COOPERATION COMPLEMENTAIRE ET COOPERATION COMMUNAUTAIRE DANS LA DIMENSION INTERDEPENDANCE

Le passage d'une forme de coopération à une autre peut être opérationnalisé par la notion de rôle, ou plus précisément, pour garder l'aspect dynamique propre à l'action coopérative, par l'enrôlement.

Le rôle est défini par R. Boudon (1979 :87) comme « *caractérisant l'ensemble des normes auxquelles le tenant d'un rôle est censé souscrire.* »^x En ce sens, le rôle peut renvoyer à la fois à la notion de fonction, définie comme « *ce que doit accomplir une personne dans son travail, son emploi* »^{xi}, et à celle de status^{xii}, comprise comme une « *situation personnelle au sein d'un groupe, d'un ensemble social.* »^{xiii} Montrons comment la notion de rôle permet de réaliser le lien conceptuel entre les deux formes de coopération.

4.2.1. Rôle, fonction et status

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 détenteurs de rôles et oeuvrant pour un objectif précis (Perrot, 2000)^{xiv}. 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 status 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).

Mais dans le même temps, le fait d'appartenir, structurellement, à une équipe, d'y avoir un status, c'est explorer avec les membres du groupe les modes de coopération possible, rechercher les espaces de complémentarités et se spécialiser. C'est dans l'interaction que se définissent les rôles, dont les normes ne sont pas 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 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 d'A. Hatchuel (1996 :111) pour qui « *Coopérer, c'est rechercher une définition partagée du travail de chacun.* »

Cette récursivité, entre spécialisation et appartenance au groupe, entre fonction et status, est liée à l'enrôlement des partenaires ; elle est nécessaire à la génération de la dimension interdépendance ; c'est notamment dans la définition des interfaces qu'elle se réalise.

« Si tu fais un dessin, en fait on est tous des cubes et la bordure des cubes, ce n'est 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.

4.2.2. Récursivité des interdépendance : enrôlement et ressources

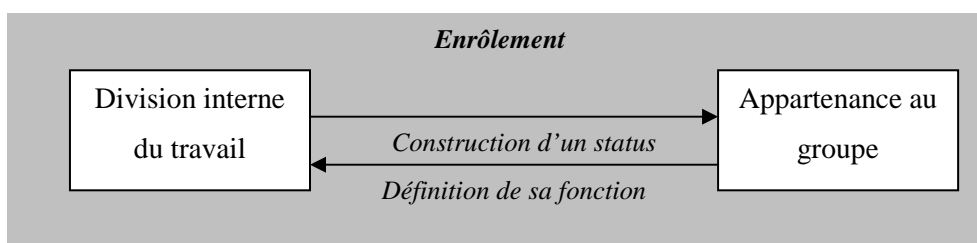
La dualité coopérative se réalise dans la construction des rôles au sein de l'équipe, à la fois comme fonction et comme status. Or le lien entre ces deux formes de rôles peut être réinterprété suivant les deux types de ressources définis par A. Giddens (1987, op. cit.).

La sociologue distingue les ressources d'allocation des biens, des ressources d'autorité des personnes. Les premières font référence aux capacités transformatrices, et donc au pouvoir, d'un agent sur des objets, tandis que les secondes se rapportent aux capacités transformatrices, aux influences, exercées par un agent sur un autre acteur^{xv}.

Ces deux formes de ressources renvoient au double 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 des biens qui leur permettent de participer à la transformation et ainsi au développement du projet. De même, de par leur status, 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 et 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 status 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 status 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^{xvi}. C'est ainsi la notion de rôle qui nous permet de réaliser conceptuellement le lien entre les deux formes de coopération, lien qui assure leur génération.

Figure 4 : Enrôlement et dialectique des Interdépendances



Opérations d'enrôlement

4.3. LA FRONTIERE DU COLLECTIF AU CŒUR DES RELATIONS ENTRE COOPERATION COMPLEMENTAIRE ET COOPERATION COMMUNAUTAIRE DANS LA DIMENSION ENGAGEMENTS

La forme prise par les engagements est dépendante du périmètre du collectif et de la distance des individus par rapport à ce périmètre.

4.3.1. La frontière du collectif définit la nature des engagements

Déterminer un périmètre, c'est définir l'équipe ; la frontière correspond à un choix et définit ainsi les droits et les devoirs de chacun (Favereau, 2000)^{xvii}.

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. Par exemple, suivant les interlocuteurs et les partenaires qui travaillent avec l'équipe, les acteurs légitimes au sein du projet changent. Ainsi dans le cas PSA, le positionnement d'un équipementier comme co-développeur donne une certaine légitimité à l'équipe de conception pour être aux côtés de la direction Achats, voire même premier interlocuteur, dans les négociations avec le fournisseur.



Or l'instabilité du périmètre du collectif apparaît inhérente au mode de coopération développée par ce type d'équipe 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. De plus, nous avons repéré le caractère structurant des situations de co-présence qui se répètent quasi rituellement (Dameron, 2002) ; pour que ces situations soient possibles à l'échelle d'un groupe, nous devons rester dans le modèle du groupe restreint (Anzieu & 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.

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 a un impact fort sur les formes prises par les engagements internes et externes.

4.3.2. Récursivité des engagements : normes du périmètre du collectif

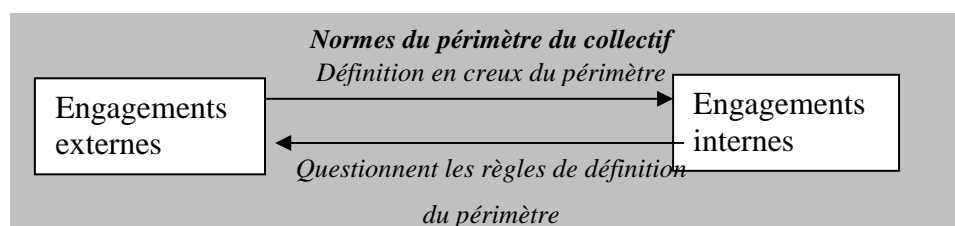
La question du dedans/ dehors serait résolue si les normes du périmètre du collectif étaient évidentes.

Ce n'est le cas dans aucune des deux équipes étudiées, et 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 participer au projet. La frontière entre le dedans et le dehors est sujette à interprétation, et la question de l'appartenance au groupe peut toujours être remise en question ; la légitimité des membres dépend des normes que le groupe érige pour identifier ses membres, et inversement. L'identité du groupe et la nécessité de pouvoir s'y référer sont des éléments structurants 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, 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.

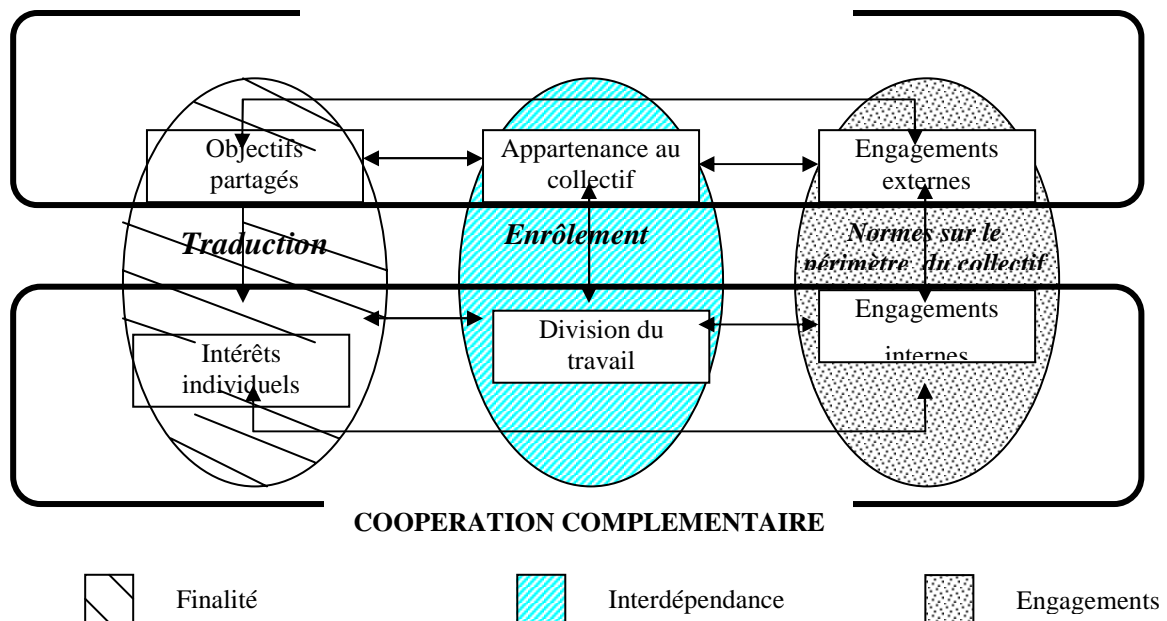
Le passage d'une forme de coopération à une autre, suivant la dimension engagements, se réalise à travers la construction des normes qui définissent le périmètre de l'équipe.

Figure 5 : Définition du périmètre et dialectique des engagements



Opérations de définition du périmètre du collectif

Nous pouvons ainsi représenter les relations existantes au sein des équipes projet entre les deux formes de coopération

Figure 6 : La structuration de la coopération

5. DISCUSSION ET CONCLUSION

5.1. SPECIFICITE DE LA STRUCTURATION DE LA COOPERATION

Nous qualifions la génération de la coopération comme un processus de structuration. En effet, selon le Robert, la structuration est comprise comme à la fois « *l'action, le fait de structurer, de se structurer, et son résultat* ». Chacune des formes de coopération se structure et structure par la même occasion l'autre forme de coopération, ce processus donne lieu à la production de connaissances communes concrétisées par le projet.

Dans notre conceptualisation, la dualité de la coopération lie deux formes coopératives qui ont toutes les deux trait à l'action. Nous ne nous intéressons pas aux relations entre les niveaux macro et micro des structures sociales comme A. Giddens (1987, op. cit.) dans son analyse de la structuration du système social, ni même entre un mode de coordination et l'action individuelle ; nous restons au niveau de l'action d'un ensemble d'individus repérables. Notre niveau d'analyse, pour les deux formes de coopération, est l'interaction : nous étudions les relations entre deux types d'interactions et ainsi leurs impacts sur la génération de la coopération.

Cette spécificité de la dualité de la coopération permet d'inscrire leurs interrelations dans une dynamique temporelle, une histoire. En effet, la coopération complémentaire et la coopération



communautaire définissent deux types d'interactions dont les fondements peuvent être analysés séparément; s'il est apparu difficile de penser leur processus sans envisager l'autre forme de coopération, en revanche, ces deux formes de coopération sont repérables ponctuellement, dans le temps^{xviii}. Nous avons ainsi pu étudier leur évolution historique, repérer des formes d'antériorité, des rapports de substitution entre la coopération complémentaire et la coopération communautaire au sein d'équipes projet. La dualité coopérative est ainsi ancrée dans une dynamique temporelle, historique, contrairement à la dualité du structurel chez A. Giddens (1987, op. cit.).

En sus de la nature historique ou non de la structuration, on peut noter que le sociologue met surtout l'accent sur la reproduction de conduites routinières. Le chercheur s'intéresse essentiellement à la reproduction de système sociaux, à la continuité de leurs propriétés structurelles, aux phénomènes de routinisation, alors qu'ici c'est bien plutôt la production de relations et de connaissances, de règles et de ressources nouvelles, qui est en jeu à travers le développement du projet.

Par analogie avec le cadre conceptuel d'A. Giddens (1987, op. cit.), tout en marquant la spécificité de notre conceptualisation, nous proposons la définition suivante de la dualité coopérative :

Encadré 1 :La dualité de la coopération

La génération de la coopération dépend de deux formes de rationalités, qui, dans la dynamique des interactions, sont étroitement imbriquées l'une dans l'autre. En ce sens on peut parler de la dualité de la génération de la coopération : la génération d'une forme de coopération est à la fois le médium est le résultat de la génération de l'autre forme de coopération, et la récursivité de la relation entre les deux formes d'action collective finalisée est inscrite dans un temps historique.

5.2. SYNTHÈSE ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Nous avons cherché dans cet article à définir les relations entre deux formes de relations coopératives, l'une fondée sur une rationalité stratégique, l'autre sur une rationalité identitaire. L'objet est finalement de dépasser la dichotomie classique entre deux logiques de comportement, deux formes du lien social.



Pour cela, nous avons étudié le développement dans le temps de relations coopératives dans le cas d'équipes projet pluridisciplinaires. Sans qu'il y ait exclusion d'une forme de coopération par une autre, le processus repéré démarre essentiellement par la construction de la coopération communautaire, pour ensuite se concentrer sur la coopération complémentaire et finalement revenir vers une forme majoritairement communautaire. Trois modalités de passage d'une coopération à une autre sont dégagées. Une certaine ambiguïté des objectifs, la construction de rôles en terme de fonctions et de status et la définition du périmètre du collectif apparaissent en effet comme des vecteurs de la dualité coopérative. Nous concluons cette analyse sur une conceptualisation de la génération de la coopération comme un phénomène de structuration lié à la récursivité de la coopération complémentaire et communautaire. Nous nous inspirons pour cela du cadre théorique d'A. Giddens tout en marquant notre spécificité.

Cette reconceptualisation de l'action coopérative a plusieurs impacts managériaux et plus précisément dans la gestion d'une équipe. Elle est un guide à l'analyse ex post de l'action coopérative en concentrant la réflexion sur la nature des objectifs qui sous tendent l'action, sur les modes d'interdépendance au sein de l'équipe et les formes prises par les engagements tant externes qu'internes. Elle peut également servir de base à la construction ex ante d'outils de pilotage de l'équipe. C'est en effet dans la récursivité entre deux logiques de comportements coopératifs que se construit le projet ; suivant les phases de développement, le manager va mettre l'accent soit sur l'une, soit sur l'autre forme de coopération. Plus généralement, cette recherche met l'accent sur une gestion étroitement imbriquée des phénomènes identitaires et des comportements stratégiques.

Il nous faut maintenant étendre ces résultats à d'autres formes d'équipes. Un terrain particulièrement délicat du point de la gestion des relations coopératives est celui de l'animation post fusion où se mêlent confrontation identitaire et lutte pour l'accès aux ressources stratégiques. Ces deux formes d'affrontement sont généralement étudiées séparément, notre recherche montre l'intérêt de les analyser dans leur dualité. De même, avec la mise en avant du travail en équipe, les travaux en dynamique de groupes apparaissent particulièrement riches pour appréhender les spécificités du management de ce type de collectif. Ils nécessitent donc d'être développés en gestion. Enfin, si nous nous sommes concentrés sur la dynamique relationnelle, le lien entre la dualité des rapports coopératifs et la production de nouveaux savoirs demande à être explicité.

ⁱ Cette partie est développée et testée dans Dameron (2002a)

ⁱⁱ Il faut cependant préciser que l'approche choisie s'écarte d'autres types d'analyse des activités coopératives de conception. Certaines recherches les caractérisent en effet en fonction de la diversité et de la nature des tâches (Schmidt, 1991 ; Soubie, Buratto, & Chabaud 1996), d'autres suivant le caractère cognitif ou opératoire des communications (Falzon, 1994 ; Darses & Falzon, 1996). Parce que la coopération est un opérateur non seulement de connaissances sur le projet commun mais aussi de relations spécifiques entre les experts, nous avons choisi de creuser la nature du lien social entre les partenaires et d'en étudier la dynamique.

ⁱⁱⁱ L'analyse des entretiens des membres des équipes projet et du déroulement dans le temps des interactions au sein de l'équipe a confirmé la présence des deux formes de coopération, sans que l'une paraissent dominer l'autre. Les mécanismes générateurs de chaque forme de coopération sont détaillés dans Dameron (2002a). Nous nous concentrons dans cette communication sur les relations existantes entre les deux formes de coopération.

^{iv} La démarche méthodologique ainsi que le détail des résultats sur le processus coopératif sont développés dans Dameron (2002b).

^v Nous avons retracé les interactions de l'équipe dans une matrice chronologique. Nous avons ensuite codé ces interactions suivant les attributs de la coopération repéré dans notre grille de lecture. Chaque interaction peut être codée suivant différents attributs. De même, chaque attribut peut être décrit par plusieurs événements (Van de Ven & Huber, 1990 ; Van de Ven, 1992). Chaque codage est appelé « événement » car il témoigne d'une évolution des relations de coopération. Par exemple, l'attribut « Engagements internes » se concrétise par trois types d' « événement » possible : « partage d'information », « définition de procédures », et « suivi des objectifs ». Ainsi chaque interaction peut être codée suivant plusieurs événements se rapportant à l'un ou l'autre mode coopératif. Pour le détail du codage et du traitement, confère Dameron (2000b).

^{vi} Nous utilisons l'acception de la traduction de Callon & Latour ; les sociologues définissent la traduction comme une relation symbolique « *qui transforme un énoncé problématique particulier dans le langage d'un autre énoncé particulier (...) l'opération de traduction est du type : pour résoudre le problème A, il est nécessaire d'apporter une solution au problème B, car la résolution du problème A suppose que soient levées telles ou telles difficultés liées pour telle ou telle raison à la résolution du problème B* » ; ainsi comprise la traduction permet de lier des enjeux différents, elle établit un lien intelligible entre des activités hétérogènes. M. Callon, « L'opération de traduction comme relation symbolique », *Incidence des rapports sociaux sur le développement scientifique et technique*, Maison des Sciences de l'Homme, Paris, 1974-1975, page 19. Cité par H. Amblard, P. Bernoux, G. Herreros & Y.-F. Livian, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Editions du Seuil, p. 136, 1996.

^{vii} Cette analyse suit celle de J.-L. Le Moigne 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." In J.-L. Le Moigne, " Sur les fondements épistémologiques des sciences de la complexité ", *Le constructivisme, Tome I : des fondements*, ESF éditeur, 1994, p. 174.

^{viii} Dictionnaire Le Robert

^{ix} On trouve alors ici une conceptualisation du rôle des objets intermédiaires dans le processus de coopération, rôle développé par Jeantet.

^x R. Boudon (1979), *La logique du social*, collection Hachette Pluriel, 1997.

^{xi} Dictionnaire Le Robert. D'ailleurs, pour R. Boudon, le rôle permet de distinguer le système fonctionnel où « *les individus qui constituent les éléments de l'analyse occupent des positions dans un système de division du travail* » (p. 86) du système d'interdépendance où l'interaction résulte uniquement d'un faisceau de choix individuels.

^{xii} On utilise, suivant la préconisation de M. Grawitz, 1996, op. cit., le terme status pour éviter la confusion avec le statut au sens juridique

^{xiii} Dictionnaire Hachette Multimédia

^{xiv} S. Perrot, *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 Dauphine, 27 janvier 2000. Cette thèse montre l'intérêt d'une analyse suivant la théorie des rôles pour comprendre le succès ou l'échec de l'entrée dans une entreprise.

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

^{xvi} Comme le font remarquer Katz et Kahn (1966, cités par S. Perrot, 2000 :130, op. cit.), l'analyse de l'organisation comme un système de rôles permet de « *relier les niveaux organisationnels et individuels en rendant explicites les processus psychosociologiques par lesquels les rôles organisationnels sont définis.* »



^{xvii} On peut rapprocher la problématique de la frontière du collectif de l'analyse d'O. Favereau (2000). L'auteur compare en effet les contributions d'un juriste et d'un historien à la question des frontières de l'entreprise. Il montre que « 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. » O. Favereau, L'historien, le juriste et les frontières de l'entreprise, *Revue Française de gestion*, juin-juillet-août 2000, pp. 129-130.

^{xviii} Les deux formes de coopération marquent une certaine imbrication comme le montre le codage du processus. Une même interaction peut être codée avec des attributs relevant non seulement de la coopération complémentaire mais aussi de la coopération communautaire.

5 BIBLIOGRAPHIE

- 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.
- AMBLARD H. et alii (1996), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Editions du Seuil.
- 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. (1979), *La logique du social, Introduction à l'analyse sociologique*, Collection pluriel, Hachette, 1997.
- 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.



-
- 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. (2002a), « Les deux conceptions du développement de relations coopératives dans l'organisation », in I. Dostaler, H. Laroche & O. Boiral, *Perspectives en management stratégique, Tome VIII*, Editions EMS, pp.101-131.
 - DAMERON S. (2002b), *La dynamique relationnelle au sein d'équipes de conception*, Le Travail Humain, Tome 65,n°4, pp. 51-73.
 - DARSES F. & P. FALZON (1996), « La conception collective : une approche de l'ergonomie cognitive », *Coopération et conception*, G. de Terssac & E. Friedberg (eds), Octares Editions, 330 p.
 - 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.
 - DOISE W. & S. MOSCOVICI (1992), *Dissensions et consensus : une théorie générale des décisions collectives*, PUF.
 - DOZ Y. (1996), *The evolution of cooperation in strategic alliance : initial conditions or learning process*, Strategic Management Journal, Vol. 17, 55-83.
 - DURAND T. (2002), *Observing the learning process in an inter-firm team*, Euram Conference, May Stockholm.
 - DURKHEIM E. (1930), *De la division du travail social*, PUF/ Quadriga, 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.
 - FAVEREAU O. (2000), *L'historien, le juriste et les frontières de l'entreprise*, Revue Française de Gestion, juin-juillet-août, pp. 129-130.
 - FALZON P. (1994), *Dialogues fonctionnels et activité collective*, Le Travail Humain, Tome 57, pp. 299-312.
 - FOLLET M.P (1918), *Diriger au-delà du conflit*, Editions Village Mondial, 2002.



-
- 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.
 - GIDDENS A. (1987), *La constitution de la société*, PUF, Collection Sociologies. Edition originale 1984.
 - 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.
 - 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, 1999.
 - 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.
 - JEANTET A., H. TIGER, D. VINCK & S. TICHKIEWITCH (1996), « La coordination par les objets dans les équipes intégrée de conception de produits », *Coopération et conception*, G. de Terssac & E. Friedberg (eds), Octares Editions, 330 p.
 - LANGLEY A. (1999), *Strategies for theorizing from process data*, *Academy of Management Review*, vol. 24, n°4, pp. 691-710.
 - 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 ?, 13^{ème} 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.
 - 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.
 - NAKHLA M. & J.-L. SOLER (1994), *Contrats internes, coordination et pilotages économiques de projet*, Cahier du CSG n°8, 64 pages, septembre.
 - OUCHI W.G. (1980), *Markets, bureaucraties and clans*, Administrative Science Quarterly, vol. 25, pp. 129- 141.
 - PERROT 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.
 - PETTIGREW (1997), *What is a processual analysis ?*, Scandinavian Journal of Management, vol. 13, n°4, pp. 337-348.
 - 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.
 - ROJOT J. (1998), *La théorie de la structuration*, Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 26-27, mai-juin, pp.5-19.
 - ROMELAER P. (1998), *Atelier 1 : la coopération*, miméo, groupe permanent de réflexion, CNAM, journée de travail du 27 mai 1998.



-
- 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.
 - SAINSAULIEU R. (1977), *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Presses de Sciences Po, 2^{ème} édition corrigée, 1985.
 - SIMMEL G. (1908), *Sociologie, Etude sur les formes de la socialisation*, PUF, Sociologies, 1999.
 - 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.
 - THIETARD R.-A. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Dunod.
 - TYLER T.R. (1999), *Why people cooperate with organizations : an identity-based perspective*, Research in organizational behavior, vol. 21, page 241-246.
 - UZZI B. (1996), *The source and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: the network effect*, American Sociological Review, vol. 61, pp. 674- 698.
 - UZZI B. (1997), *Social structure and competition in interfirm networks, the paradox of embeddedness*, Administrative Science Quaterly, vol. 42, 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.
 - WEICK K. (1979), *The social psychology of organizing*, Reading Mass Adisson, Wesley.
 - WHITTINGTON R. (1990), *Putting Giddens into action : social systems and managerial agency*, Journal of Management Studies, vol. 26, n°9, pp. 693-712.
 - 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.