

**-IX^{IEME} CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE-
" PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE "**

AIMS 2000

Montpellier
- 24-25-26 Mai 2000 -

**PROCESSUS DE COOPERATION DANS L'ORGANISATION :
CONSTRUCTION D'UNE GRILLE DE LECTURE APPLIQUEE AU CAS
D'UNE EQUIPE PROJET**

Stéphanie Dameron-Fonquernie

CREPA

Université Paris IX Dauphine

Place du Maréchal de Lattre de Tassigny, 75016 PARIS

Tel : 01 44 05 43 54

Fax : 01 44 05 40 84

e-mail : stephanie.dameron@dauphine.fr

Mots clés : processus, coopération, équipes projet, étude de cas

**PROCESSUS DE COOPERATION DANS L'ORGANISATION :
CONSTRUCTION D'UNE GRILLE DE LECTURE APPLIQUEE AU CAS
D'UNE EQUIPE PROJET**

Partenariat, joint ventures, réseau d'entreprises et entreprise en réseau, transversalité et gestion par les processus, groupes de travail réticulaire... les formes d'organisations qualifiées habituellement d'hybrides, entre la hiérarchie et le marché, se multiplient. Ces évolutions organisationnelles ont un point commun, celui de développer des relations de coopération entre des entités interdépendantes afin d'entreprendre une action commune. La compétitivité de ces entreprises dépend de leur capacité à exploiter un "capital relationnel" interne et externe.

Construire ce capital n'est pas toujours aisé. Le numéro spécial de l'Academy of Management Journal consacré aux relations de coopération intra et inter-organisationnelles en témoigne (1995). De nombreuses questions se posent en effet quant au management de tels ensembles organisationnels, tant du point de vue de leur développement que du contrôle de leur gestion. Si le champ d'étude de la coopération interentreprises commence à être balisé, la coopération intra-organisationnelle reste encore peu explorée.

Pourtant la plupart des entreprises revendique la mise en place d'un management coopératif avec notamment le développement des équipes de projet. En effet, non seulement les projets se multiplient du fait du raccourcissement du cycle d'innovation, mais aussi leur gestion se complique du fait de l'intégration croissante des processus de conception, de fabrication et de commercialisation. Des acteurs internes et externes à l'organisation, porteurs de compétences diverses, sont ainsi impliqués le plus en amont possible d'une innovation sous la tutelle d'un directeur de projet, puissant acteur transversal. L'innovation devient ainsi un processus collectif et relationnel; l'aptitude à coopérer au sein d'une entreprise, dans une équipe pluridisciplinaire pour une durée et un projet déterminés, est désormais une compétence fondamentale.

Mais au-delà du discours, qu'est-ce que coopérer ? Quels sont les fondements des pratiques coopératives ? Pour les comprendre et les maîtriser, est-il possible de les saisir dans leur contenu, ou n'ont-elles de sens que dans leur construction ? Comment alors rendre compte de ce processus ? Comment se construit la coopération au sein d'une équipe rassemblant des métiers différents travaillant dans la même organisation ? Dans ce processus, existent-ils des phases récurrentes, des chemins obligés, qu'une équipe doit traverser ? Quels sont les écueils que ce type de groupement coopératif peut rencontrer ? Quels sont les pièges et difficultés de la coopération ?

Une première revue de la littérature permet d'ouvrir le champ de la coopération et de déterminer les dimensions constitutives des pratiques coopératives. Elles servent par la suite de grille de lecture des processus de coopération à l'œuvre au sein d'une équipe projet du groupe PSA. Sur cette base, un constat est établi à la fois sur l'évolution dans le temps des rapports de coopération et sur les pièges et difficultés de ce mode de

coordination ; la discussion de ces résultats permet enfin de proposer une grille de lecture enrichie.

Titre 1 : La coopération : plus qu'un état, c'est un processus

L'étude de la coopération est une tradition dans des disciplines diverses, comme en sociologie ou en philosophie politique, et se développe notamment en économie à travers la théorie des jeux.

Quel que soit l'éclairage apporté, ces recherches se sont essentiellement attachées aux modes d'incitations, au "pourquoi" de la coopération, à ses conditions d'émergence ; elles s'étendent peu sur son processus et le déroulement des interactions qui l'animent. La coopération est postulée comme source de bien-être et doit être librement consentie. Mais cette vision est-elle réaliste ? Qu'est-ce que coopérer ?

Premier niveau de caractérisation : définitions

Le terme vient de l'association de la racine *operare* et du suffixe *co*, c'est-à-dire travailler ensemble, conjointement. On peut préciser cette notion de travail conjoint avec le Petit Robert pour lequel "*la coopération implique dépendance et solidarité vis à vis d'un groupe*", tandis que le Larousse ajoute une autre dimension, téléologique ici, par le fait de "*concourir à une œuvre commune*".

A travers ces définitions, la coopération est donc le fait, pour une personne, de s'adonner consciemment à une activité complémentaire de celles d'autres personnes dans le cadre d'une finalité commune, dans un groupe donné (Encyclopédie Universalis). On peut distinguer dans ce cas la coopération volontaire, spontanée, consentie ou négociée (Boyer & Orléan, 1997), ceci en accord avec la théorie des jeux qui fait référence de façon très explicite à une intentionnalité (Guerrien, 1995).

La coopération est donc consciente, délibérée, en fait décidée. Dans le même temps, elle implique une interdépendance, et donc une certaine complémentarité, entre plusieurs individus qui ne pourraient travailler les uns sans les autres. Elle suppose l'existence d'une frontière de la coopération par le repérage du collectif non assimilable à la somme des acteurs en présence. Enfin, la coopération est expliquée par le biais de la causalité finale, c'est-à-dire la participation à un projet commun.

Cependant, à ce premier niveau de définition, le terme peut encore être utilisé de manière trop extensive pour désigner toute forme d'activité organisée en fonction d'un objectif. Il nous faut le préciser afin de désigner les relations coopératives qui peuvent exister au sein des organisations.

Pour répondre à cette question, deux acceptions de la notion peuvent être proposées, la coopération comme moyen et la coopération comme fin (Buckley & Casson, 1988).

Dans le premier cas, la coopération est un moyen pour accéder à certaines ressources détenues par l'autre partie. Celle-ci peut être qualifiée de stratégique, en s'inspirant des travaux de M. Crozier et E. Friedberg (1977, 1993); elle est développée vis à vis des autres pour maintenir, contrôler et étendre sa zone d'incertitude. Chacun monnaie dans l'entreprise sa capacité à maîtriser ce qui est incertitude pour les autres, pour obtenir certaines contreparties, notamment en terme de ressources. La coopération est alors le

lieu d'une négociation dont l'objectif est de faire face à l'indétermination, lieu d'exercice du pouvoir.

Dans le second cas, la coopération est recherchée comme une fin, elle se construit dans la réalisation d'un produit commun et s'achève en même temps que son objet. Elle n'est pas simple échange mais processus de production de valeur. S'il existe des éléments stratégiques, son objectif premier n'est pas de faire face à l'incertitude ou de protéger son territoire, mais de réaliser une mission, un projet, au travers duquel le groupe se construit en tant qu'équipe et développe des référentiels communs. P. Romelaer (1998) qualifie cette forme de coopération « d'autonome », car les acteurs y définissent leurs propres lois communes mais toujours en coordination avec le reste de l'entreprise.

La distinction proposée n'est pas exclusive, toute action de coopération inclut ces deux modalités dans des proportions variables, la vision de l'entreprise comme système de coopération proposée par C. Barnard (1938) en est une illustration. Mais c'est le développement de la coopération autonome, dans certaines situations, qui devient un enjeu managérial. Elle se traduit notamment par la multiplication des équipes de projet, inscrites dans le programme d'innovation et de conception de l'entreprise (de Terssac & Friedberg, 1996). Il faut donc la préciser.

De ce premier niveau de caractérisation, la coopération dont nous cherchons à construire le processus est qualifiée dans un premier temps d'autonome. Elle met en scène un groupe d'acteurs qui rassemblent des compétences diverses dans le cadre d'un projet commun. Cet objectif final structure leurs relations et distingue leurs interactions des comportements purement stratégiques. Mais qu'entend-on par travail conjoint ? Quelle est la nature de cette complémentarité entre des individus qui leur permet de coopérer ? Quelle forme d'intentionnalité préside à la coopération ?

Deuxième niveau de caractérisation : mécanismes générateurs

La solidarité organique au cœur de l'état coopératif

Nous cherchons un cadre heuristique nous permettant de repérer les éléments propres à la coopération dans les interactions des acteurs organisationnels. L'analyse de E. Durkheim (1930) du rôle de la division du travail social peut nous aider à mieux cerner la notion de coopération en comprenant sa fonction. Le sociologue va beaucoup plus loin que les économistes pour qui la division du travail est une source d'échange et de bien-être. Selon l'auteur, la division du travail est source de coopération et assure ainsi le concours pacifique et régulier des fonctions divisées.

Reprenons succinctement sa démonstration. Il existe deux tensions fondamentales en l'homme, il est partagé entre l'être complet, achevé, et n'être que la partie d'un tout. Cette complémentarité entre les hommes les oblige à coopérer pour répondre à leurs besoins et les rend ainsi solidaires : la coopération entre des individus suppose qu'ils dépendent mutuellement les uns des autres. La division du travail est alors la source de coopération : *"La coopération ne va pas sans la division du travail. Coopérer, en effet, c'est se partager une tâche commune. Si cette dernière est divisée en tâches qualitativement similaires, quoique indispensables les unes aux autres, il y a division du travail simple ou du premier degré. Si elles sont de natures différentes, il y a division du travail composée, spécialisation proprement dite."* (p. 93)

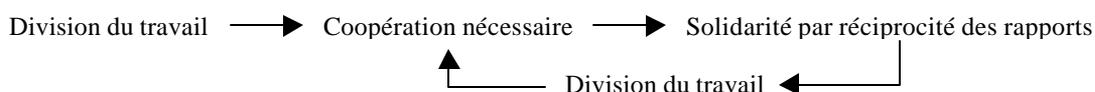
L'attrait de deux contraires qui se complètent dépasse la sphère des intérêts économiques, car il constitue pour l'auteur l'établissement d'un ordre social et moral,

d'une certaine forme de solidarité. Contrairement à la solidarité qualifiée de "mécanique", qui implique que les individus se ressemblent, la solidarité "organique", issue de la division du travail, suppose qu'ils diffèrent les uns des autres, qu'il existe un système de fonctions différentes et spéciales qu'unissent des rapports définis. Pour E. Durkheim, à la cohésion, qui suppose la ressemblance, est opposée la coopération qui nécessite la différence.

Cette solidarité organique peut être repérée par des faits objectifs, les règles de droit restitutif. Ces dernières diffèrent du droit répressif, composé essentiellement du droit pénal, qui protège la conscience commune du collectif en punissant et diminuant le criminel. Le droit restitutif consiste non pas en la souffrance du criminel, mais en la remise des choses en état, le rétablissement des rapports troublés sous leur forme normale. Si le droit répressif constitue le cœur de la conscience commune, le droit restitutif est essentiellement un droit coopératif qui fixe et régule la manière dont les différentes fonctions doivent entrer en jeu et en rapport. En ce sens, "*le contrat est, par excellence, l'expression juridique de la coopération*" (p. 93) où l'engagement d'une partie résulte de l'engagement pris par l'autre, et "*cette réciprocité n'est possible que là où il y a coopération*" (p.93).

Ainsi l'apport de Durkheim nous permet d'aller plus loin dans la caractérisation de la coopération, en précisant l'idée de complémentarité et d'intentionnalité : elle ne va pas sans la division du travail, elle est source de solidarité et implique une réciprocité des rapports symbolisée par l'engagement contractuel, formel ou informel.

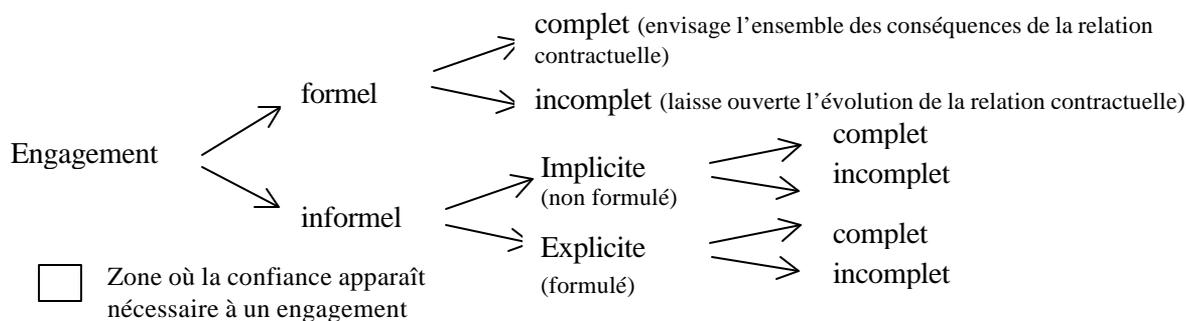
Figure 1 : La coopération chez E. Durkheim



On ne peut donc parler de coopération dans l'équipe de travail que s'il y a division du travail, c'est-à-dire spécialisation fonctionnelle et complémentarité entre les membres du groupe. Les notions de clans ou de tribus parfois utilisées pour caractériser l'équipe renvoient à sa cohésion et non aux processus de coopération, à ces ressemblances et non à ses différences. De même, la coopération ne peut exister sans engagement entre les parties, basé sur un accord formel ou informel. Celui-ci assure la réciprocité des rapports, le « donnant-donnant » développé par les économistes, notamment à travers la théorie des jeux (Guérien, 1995).

Cependant la notion d'engagement couvre plusieurs réalités et demande à être caractérisée :

Figure 2 : Typologie des engagements



Si un accord formalisé par un contrat permet, en cas de non respect par l'une des parties, d'avoir recours à un arbitrage externe, la complexité, entre autres, des situations ne permet pas toujours de formaliser des engagements, ni même de les rendre explicites. Dans le cadre de ces contrats incomplets et / ou informels, les parties n'ont pas la possibilité d'être protégées des malveillances de leurs partenaires respectifs par cet arbitrage externe, généralement l'appareil judiciaire. Dans cette situation d'incertitude, la confiance apparaît alors nécessaire au déroulement de la coopération (Mohr & Spekman, 1994 ; Ring & Van de Ven, 1994).

P.-B. Joly & V. Mangematin (1995) définissent deux acceptions de la confiance. La confiance ex ante caractérise les relations préexistantes à la coopération, elle résulte de la réputation dont jouissent les acteurs ou de leurs relations préalables. Dans le même temps, dans le cadre d'accords de coopération, les négociations permettent aux partenaires d'amorcer l'établissement d'une confiance minimum, même en l'absence de confiance ex ante; l'apprentissage de la relation et l'expérience deviennent alors les moteurs de la confiance. Si la première peut s'analyser de manière essentiellement statique, la seconde se construit au cours de processus de tests implicites, d'épreuves et de mises en cohérence des objectifs de la coopération. La mise en place d'un accord, qu'il soit formel ou informel, est ainsi un processus de négociation et par là même de dévoilement des partenaires, de leurs contraintes et leurs objectifs (Nakhla & Soler, 1994). Ensuite, la collaboration au quotidien renforce cet apprentissage de la confiance, à travers la construction de règles et de normes communes.

L'apprentissage au cœur du processus coopératif

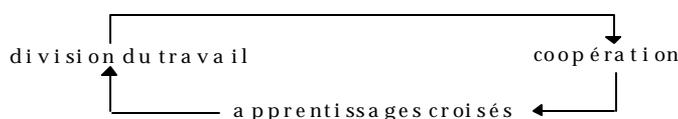
La notion d'apprentissage est ainsi au centre de la dynamique coopérative. En effet, selon A. Hatchuel (1996), la réciprocité des rapports, assurée par les engagements des parties, se trouve dans les apprentissages, les nouveaux savoirs qui résultent de l'action. La coopération se construit à travers des apprentissages croisés, c'est-à-dire les apprentissages stimulés, perturbés ou nourris par les apprentissages des autres et inversement.

En ce sens, les acteurs cherchent à coopérer, à utiliser l'apprentissage de l'autre pour atteindre ses propres objectifs. Cette proposition permet de renverser l'énoncé d'E. Durkheim pour qui la division du travail pousse les hommes à coopérer. Pour A. Hatchuel, c'est de l'exploration des modes de coopération possible que naît la division du travail : la spécialisation est la conséquence de la coopération, qui se construit au travers des apprentissages croisés. *"Coopérer c'est donc explorer ce qu'il peut y avoir*

comme coopération possible entre des partenaires. Cette récursivité de la définition est inévitable. De ce fait, la division du travail n'est pas un préalable à la coopération et l'on doit penser à l'inverse que la coopération est un processus nécessaire à la division du travail." (Hatchuel, p. 106)

L'auteur semble ainsi exclure l'hypothèse de la division du travail comme préalable nécessaire à la coopération; nous ne le suivrons pas sur ce point et garderons la perspective du sociologue. En effet, chercher à coopérer, c'est savoir qu'il existe ex ante des coopérations possibles, c'est-à-dire des formes de complémentarité qui, exercées de façon réciproque, aboutissent à un gain mutuel. Si la coopération renforce la division du travail, la division du travail, ou tout du moins sa potentialité, est aussi une prémisse de la coopération. Il existe donc un rapport nécessaire et suffisant entre les deux actions, à condition que les parties s'engagent sur la réciprocité des rapports.

Figure 3 : Division du travail et coopération



La coopération apparaît alors non pas comme un état mais comme un processus en permanente construction à travers les apprentissages croisés résultant de la confrontation des acteurs.

Pourtant, la majorité des études sur la coopération se sont plutôt concentrées sur ses causes et ses déterminants. En effet, l'étude de la coopération comme la convergence d'un processus dynamique n'apparaît que dans les années 80 avec les jeux évolutionnistes (Boyer & Orléan, 1997). Encore plus rares sont les recherches en gestion qui se sont intéressées au processus de coopération.

Y. Doz (1996) cherche par exemple à étudier le poids sur la performance de la coopération inter organisationnelle des conditions initiales et des apprentissages. L'auteur construit des descripteurs sur ces deux niveaux d'études; cependant, les catégories trouvées ne sont pas sur des dimensions homogènes : certaines sont externes au processus d'apprentissage, comme l'étude de l'environnement, et d'autres sont internes, comme la répartition des tâches. De plus, Y. Doz s'attache essentiellement aux conditions initiales et les apprentissages sont seulement étudiés en tant que réajustement de celles-ci sans chercher à considérer les apprentissages induisant la transformation des schèmes cognitifs existants (Piaget, 1937). Enfin, l'absence d'observation directe l'empêche de rentrer directement dans le processus lui-même.

P. Smith Ring et A. Van de Ven (1992, 1994) rentrent plus en avant dans le processus de coopération en s'attachant, d'un point de vue théorique, à l'émergence, au développement et à la disparition des relations de coopération entre firmes. Les auteurs mettent ainsi en exergue le rôle du temps et repèrent trois grandes étapes dans le processus de structuration de la coopération : les négociations sur les attentes, les engagements pour les réalisations futures et leurs exécutions; chaque étape de la coopération est soumise aux jugements des acteurs basés sur l'équité et l'efficacité. Un modèle cyclique relie ces étapes du fait des renégociations dans le temps entre les acteurs. Si la coopération ne s'achève jamais, elle repose en revanche sur un équilibre entre les processus formels et informels.

Le déroulement de la coopération est au centre des propositions; des recherches longitudinales s'imposent donc, l'étude du temps passe par l'enregistrement des événements liés aux dimensions de la relation coopérative : l'événement est ainsi l'unité d'analyse, considéré comme le moment critique où les différentes parties influencent et agissent sur le développement de leurs relations (Van de Ven, 1992).

Complémentarité, finalité commune et réciprocité, nous pouvons ainsi regrouper l'analyse des mécanismes générateurs de la coopération en trois dimensions. La complémentarité est subdivisée en deux points : le repérage des parties en présence, et la division du travail. Les mécanismes générateurs de la coopération évoluent au cours du temps à travers les apprentissages croisés.

Grille de lecture des mécanismes générateurs de la coopération dans l'organisation

Mécanismes générateurs	CONTENU		
	<i>Complémentarité</i>	<i>Finalité commune</i>	<i>Réciprocité</i>
PROCESSUS	<ul style="list-style-type: none"> • Division du travail • Périmètre du collectif 	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs du projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Symétrie des relations entre les acteurs au travers des engagements

A partir de cette caractérisation générale, nous allons spécifier les processus de coopération au sein des organisations, en prenant le cas d'une équipe de projet.

Il existe en effet différentes formes de coopération relatives aux organisations. On peut en dénombrer six (Mintzberg, Dougherty, Jorgensen & Westley, 1996). Quatre se réfèrent à la coopération inter-organisationnelle : en amont (avec les fournisseurs), en aval (avec les clients), avec les pouvoirs publics et latérale (entre concurrents par exemple). Deux types de coopération peuvent être intra-organisationnels, soit à l'intérieur d'un même département, soit entre plusieurs départements.

Les équipes de projet peuvent regrouper toutes ces formes de coopération et placer les compétences relationnelles au cœur de l'entreprise. Elles sont donc exemplaires pour notre recherche. A travers l'étude d'une équipe projet au sein du groupe PSA, travaillant sur une nouvelle génération de moteurs, nous tentons ainsi de retracer le processus de coopération suivant la grille de lecture qui a été définie. Auparavant, il nous faut décrire notre protocole de recherche.

Titre 2 : Méthodologie

Caractérisation de la recherche

Notre recherche est essentiellement exploratoire. L'ambiguïté des concepts et la volonté de comprendre un phénomène dans sa globalité, difficilement quantifiable, sont propices à l'adoption de méthodes qualitatives (Miles & Huberman, 1984, Wacheux, 1996), avec des aller-retour entre la pratique et le théorique. Les cadres conceptuels sont construits à travers l'analyse de la littérature sur la notion de coopération, et ils orientent la démarche sur le terrain. En revanche, de la pratique émergent de nouvelles catégories qui enrichissent la modélisation et la conceptualisation. On parlera ici de

stratégie hybride (Weingart, 1997) dans la constitution de notre grille de lecture, appelée cadre conceptuel dans la démarche hypothético déductive. Dans une telle conjoncture, la méthodologie la plus adaptée est celle de l'étude de cas (Yin, 1990, Eisenhardt, 1989).

De même, le choix d'une recherche longitudinale permet de se focaliser sur l'explication de l'ordre temporel (le temps comme chronologie) et de la durée des étapes (le temps comme durée) qui mènent de la constitution de l'équipe jusqu'à la réalisation du projet.

Pour retracer les processus de coopération au sein d'une équipe projet, nous avons décidé de suivre en temps réel une équipe. Ce choix nous permet d'éviter les écueils d'une recherche rétrospective, notamment la distorsion de la mémoire et l'oubli, mais aussi les risques de rationalisation a posteriori (Forgues & Vandangeon Derumez, 1999).

Collecte des données

L'observation d'une équipe est rendue possible par la participation du chercheur au projet, comme "script" des réunions de coordination de l'équipe; la fréquence de la présence sur le site est liée aux réunions internes, au moins une fois par semaine. La recherche a nécessité 27 journées de présence sur le site et la participation à 29 réunions de coordination. Les faits observés et les remarques sont notés systématiquement dans un "journal de recherche". Les comptes rendus des réunions sont validés par le directeur de projet et diffusés aux membres de l'équipe. Ce travail d'observation 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.

De plus, deux séries d'entretiens formels ont été réalisées. La première, au début de l'intervention, est composée de questions ouvertes ayant trait à la formation, au parcours professionnel, au recrutement sur le projet, aux événements qui se sont déroulés antérieurement sur le projet, aux rôles, et aux interactions des différents membres de l'équipe. La seconde série d'entretiens est de nature rétrospective et semi-directive, elle est réalisée en fin de période avec le directeur de projet, les chefs de projet, les acteurs projet et quelques acteurs métiers intervenant sur le projet. Il leur est demandé de raconter leur expérience au sein l'équipe; des relances sont effectuées sur la base des dimensions de la coopération repérées dans la littérature. Au total 22 entretiens durant en moyenne une heure trente sont réalisés. Ces entretiens, systématiquement enregistrés et retranscrits sont codés suivant les dimensions repérées. Ils permettent ainsi de confronter les différents récits et de compléter, de valider ou d'invalidier les données issues de l'observation, notamment par une connaissance précise des activités de chacun.

Enfin, les documents et archives 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.

Dans le cas PSA-moteur, la longévité du projet nous a empêché de suivre l'équipe durant toute sa durée. Nous l'avons donc étudiée durant une période déterminée qui a été jugée clé. En effet, le projet est ponctué d'étapes, de jalons, prédéfinis par l'équipe avec l'accord de la direction. Il existe deux types de jalon. L'un fait intervenir le sommet de la hiérarchie ; l'autre, appelé "jalon équipe projet" (JE), nécessite, pour passer à

l'étape suivante, l'accord de la direction Plate-forme. Chaque étape entre deux jalons est considérée comme un "sous-projet". Nous avons décidé en accord avec le directeur de projet de suivre l'équipe entre deux jalons JE. C'est en effet une étape clé pour l'équipe qui change de nature : essentiellement centrée sur les études, elle doit désormais se tourner vers l'extérieur, à la fois faire valider les premiers résultats par son client interne, préparer l'industrialisation avec les usines et communiquer à la presse son travail d'innovation.

Analyse

L'analyse est à la fois qualitative, avec l'analyse de contenu du journal de recherche et des entretiens, et quantitative par la méthode des courbes de fréquence utilisée notamment en dynamique de groupe (Lewin, 1959 ; Gersick, 1989). Elle a pour objet de retracer les événements de l'équipe, définis comme tout élément ayant une influence sur la construction du groupe, c'est-à-dire sur les dimensions de la coopération. Ce récit, découpé en incidents, est validé par l'ensemble de l'équipe lors d'un séminaire ayant pour objectif d'améliorer sa cohésion et son fonctionnement interne, ce séminaire a lieu en milieu de période du projet. De même, une première analyse des écueils dans le fonctionnement de l'équipe est présentée et discutée. Au total 79 incidents sur une période de 16 semaines sont répertoriés.

Les incidents sont codifiés en événements suivant les quatre dimensions de la coopération, plus deux dimensions issues du terrain. La dimension « Interaction formelle » retrace les réunions, ou les rendez-vous qui ne sont pas inscrits dans le fonctionnement a priori de l'équipe. Elle permet de repérer les moments où les acteurs ont besoin de se rencontrer formellement et de retracer ainsi des périodes de turbulences. De même, une dimension « Projet » est apparue extrêmement structurante pour le fonctionnement de l'équipe, elle est cependant de nature différente des autres dimensions et doit être traitée à part. Les dimensions issues de l'analyse théorique sont opérationnalisées dans l'analyse du processus de la manière suivante. La « Division du travail » retrace les événements propres à la définition ou redéfinition des tâches et des rôles de chacun. Le « Périmètre du collectif » correspond ici à l'arrivée d'un acteur sur le projet. La « Finalité commune » se traduit par la réflexion sur la définition d'objectifs communs, et la « Réciprocité » par les nouvelles procédures.

Notre analyse suit ainsi deux mouvements. Elle est à la fois dimensionnelle et processuelle afin de conceptualiser la notion de coopération dans l'organisation.

Titre 3 : Cas PSA-moteur

Présentation générale et intérêt du cas

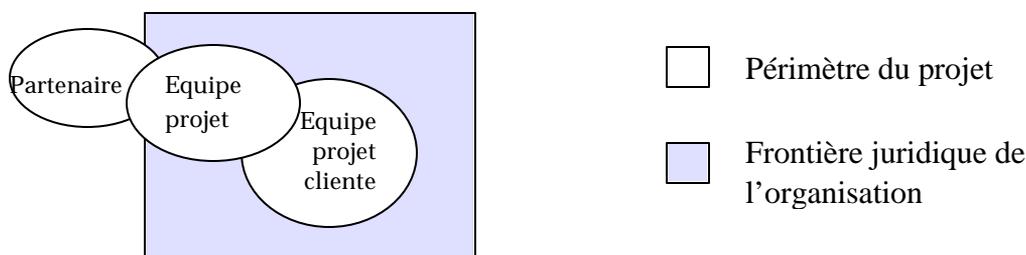
Nous nous sommes penchés sur le cas d'une équipe projet travaillant sur une innovation produit à fort contenu technique. Le projet concerne en effet une nouvelle génération de moteurs. Cette équipe s'inscrit dans la démarche d'innovation du groupe PSA, acteur majeur de l'industrie automobile mondiale. L'entreprise œuvre dans un secteur relativement concentré, arrivé à maturité, connaissant une forte intensité concurrentielle au niveau mondial. Ce cas nous a paru intéressant à plusieurs titres.

- Du fait des caractéristiques de son industrie et notamment du raccourcissement des cycles de vie des produits, l'entreprise subit une pression accrue sur les prix, la qualité

et les délais. La capacité d'innovation sous la contrainte de ces objectifs tripartites est un facteur clé de succès. Elle doit donc maîtriser la gestion de projet et notamment la capacité des membres d'une équipe à travailler ensemble.

- L'histoire de PSA et l'ampleur de son organisation, plus de 160000 personnes y sont employées dans le monde, en font un groupe où les cultures métiers sont fortement ancrées, avec une prédominance de la partie technique. Le décloisonnement fonctionnel et la concurrence de la logique projet ne vont pas sans difficultés. En ce sens, le management coopératif est en pleine construction.
- Ce cas est aussi particulièrement exemplaire de l'équipe projet comme "système ouvert" (Briner & Geddes, 1989) avec la multiplication des interlocuteurs du projet. Deux particularités de cette équipe permettent de multiplier les occasions d'observation des relations transversales. Premièrement, elle a pour client une autre équipe projet, en charge du développement du véhicule qui recevra le moteur. L'équipe développe ainsi un élément clef de la performance du projet sous la responsabilité de l'équipe cliente. Deuxièmement, un fournisseur participe à la définition du nouveau moteur; il est notamment responsable du développement d'une partie technique centrale pour la réussite du projet. En ce sens, l'équipe projet étudiée est au centre d'un réseau de partenariat où l'interdépendance est le mécanisme de régulation ; la notion de frontière organisationnelle est ici brouillée. C'est pourquoi, la construction de relations de coopération est, dans notre cas, un élément particulièrement majeur de la réussite du projet.

Figure 4 : Périmètre du projet et frontière de l'organisation



- Enfin, le projet dont a la charge l'équipe est particulièrement innovant, tant du point de ses spécificités techniques que par le processus suivi par le développement. Le délai attribué par la direction générale est le plus court jamais annoncé dans ce type de projet. L'équipe ne possède donc pas de référentiel de développement, elle doit faire face à l'incertitude afin de répondre à cet objectif fort, et constituer ses propres règles et procédures.

Organisation et relations structurelles

La constitution de l'équipe projet s'inscrit dans le cadre d'une nouvelle organisation où la logique projet contrebalance la logique métier. Les métiers vis à vis du projet sont responsables d'un centre de compétences (Lemaire, 1994); ils ont en effet un rôle de pourvoyeur de ressources, de soutien méthodologique pour le projet, et doivent constamment développer et renforcer la compétence de ses membres.

Dans le même temps, les projets de même nature sont regroupés au sein d'une Plateforme. Celle-ci est chargée d'assurer la coordination entre les projets afin de bénéficier des synergies potentielles dans le développement des innovations et leur réalisation

industrielle; des employés, transversaux par rapport aux projets, sont rattachés hiérarchiquement à la Plate-forme afin d'assurer sa mission. La notion de transversalité est donc ici relative : il existe des compétences transversales aux projets, eux-mêmes transversaux par rapport aux métiers. Les différentes Plate-formes sont spécialisées sur un type d'innovation. Elles sont coordonnées par une Direction Plate-forme et doivent faciliter le retour d'expérience du point de vue de la gestion de projet afin que la direction puisse constituer un référentiel.

Figure 5 : Organigramme général

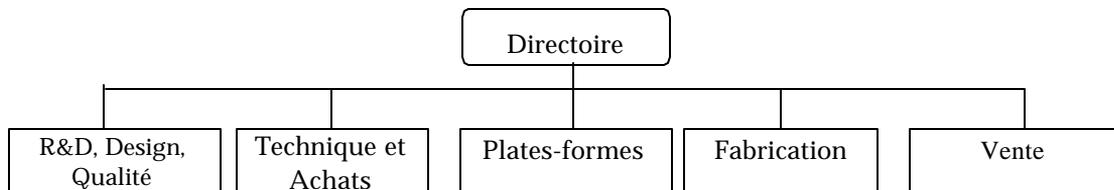
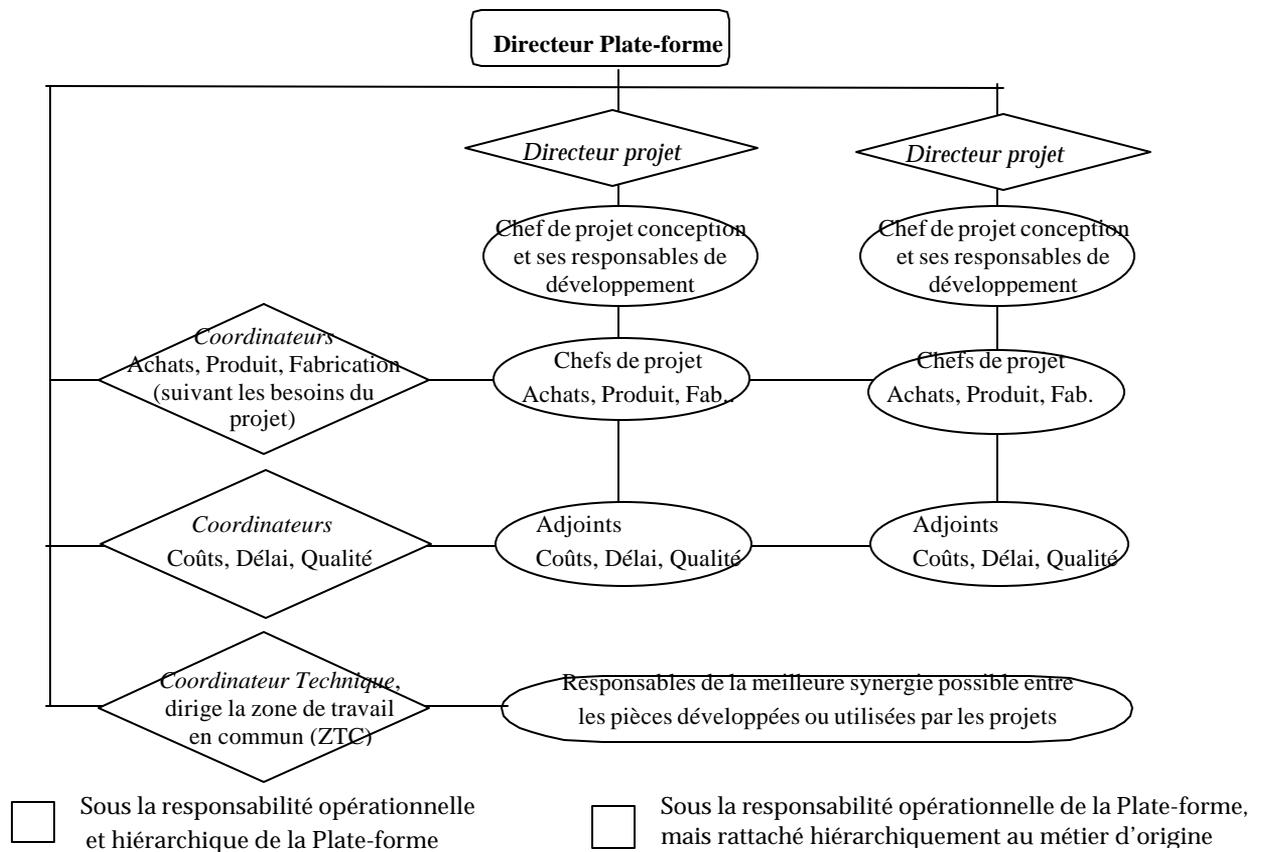


Figure 6 : Organigramme d'une Plate-forme



Au sein d'une Plate-forme, trois organes permettent d'assurer la coordination entre les équipes projet: les coordinateurs opérationnels et fonctionnels ainsi qu'une "Zone de Travail en Commun" chargée de veiller à l'exploitation des synergies au niveau des pièces utilisées et développées par les projets.

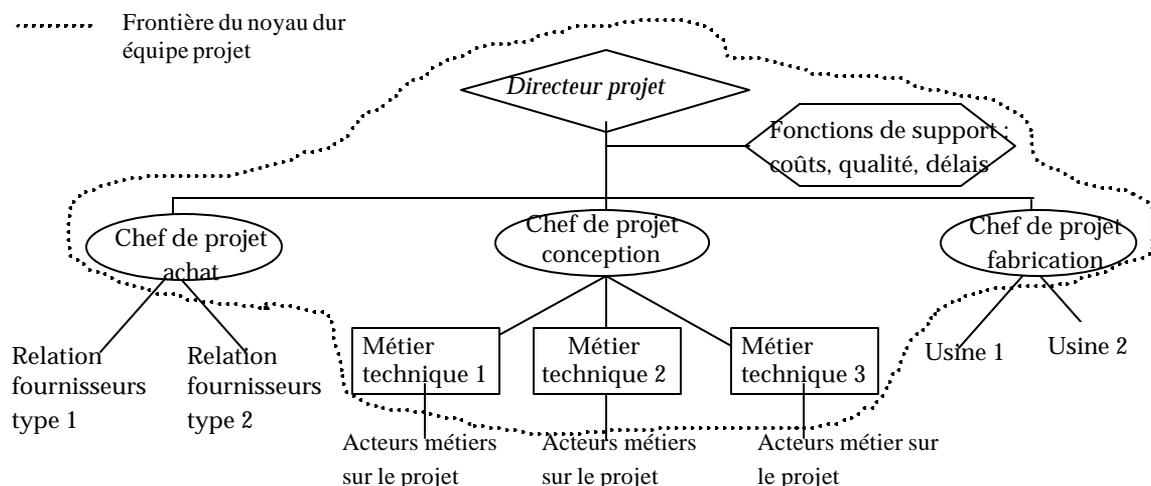
Les directeurs de projet et les coordinateurs coûts, délais et qualité, ainsi que leurs adjoints, sont rattachés hiérarchiquement à la Plate-forme ; il en est de même pour les organes chargés de la synergie des composants entre les projets. Il est intéressant de

noter la constitution d'un métier à part entière, le Métier Planning, en plaçant le temps au centre de la performance du projet. Les autres coordinateurs et adjoints ainsi que les responsables techniques restent sous la responsabilité hiérarchique du métier, mais ils sont détachés opérationnellement le temps du projet sur la Plate-forme, sous la direction du directeur de projet. Le métier garde durant cette période la seule responsabilité de la formation et de la gestion de carrière.

Cette révolution des rapports métiers/ projet, où le métier devient support du projet, est difficile à mettre en œuvre. Le partage des responsabilités entre l'équipe projet et le métier est le sujet de lutte d'influence, les métiers ayant du mal à perdre le contrôle sur la partie opérationnelle de la Plate-forme, notamment concernant la ZTC.

Dans ce cadre, le noyau dur de l'équipe projet regroupe une dizaine de personnes à 100% sur le projet. Les fonctions de support y sont distinctes des fonctions de conception. En ce sens, une équipe projet peut être assimilée à une structure simple (Mintzberg, 1982) inscrite dans une organisation plus vaste et dont l'activité principale consiste à développer une innovation.

Figure 7 : Organigramme de l'équipe étudiée :



Au sens de la chaîne de valeur de Porter (1985), les activités principales sont au nombre de trois. Cependant, suivant l'avancée dans le développement, la partie industrialisation, conception ou achat, sera prédominante. on retrouve ici la nature historique d'un projet. En revanche les fonctions de support sont des métiers spécifiquement dédiés à la gestion d'un projet et leur activité est relativement la même tout au long de celui-ci.

Le périmètre du noyau dur de l'équipe est établi par le directeur de projet, en fonction notamment de la taille des différentes parties de l'équipe et du poids des différentes compétences dans le projet. Les acteurs métiers, dont certains sont à 100% sur le projet, ne font pas partie initialement de ce cercle restreint qui se reconnaît à travers les réunions hebdomadaires intitulées « réunions équipe projet ». De plus, au-delà du regroupement des équipes projet au sein d'une structure commune, l'entreprise privilégie le rassemblement géographique des équipes au sein de plateaux. Cependant, si le noyau dur de l'équipe travaille dans les mêmes locaux, certains acteurs métiers, pourtant dédiés à 100%, sont à plus de 500 kilomètres de là, pour des raisons notamment d'outillage permettant de tester les prototypes.

Dans ce cadre, nous cherchons à comprendre la dynamique coopérative qui caractérise un groupe travaillant sur la construction d'un même projet.

Résultats : écueils et processus

Les pièges et difficultés de la coopération : pourquoi est-ce si difficile de coopérer ?

Les problèmes liés au fonctionnement de l'équipe peuvent être répertoriés suivant les dimensions de la coopération repérées dans la littérature.

- **Les objectifs communs**

L'équipe a du mal à trouver l'équilibre entre les trois grands objectifs, coûts, qualité, délais. Pour certains, il existe une hiérarchie entre ces objectifs, et suivant les métiers elle n'est pas la même; pour d'autres, un compromis doit être trouvé, mais où se situe-t-il ? De plus, l'évolution du projet révèle la dérive sur certains objectifs qui prennent au moment du jalon une importance extrême.

Enfin, certains objectifs, définis lors du cahier des charges du projet avec la Direction Générale, tendent à évoluer avec le temps et les changements de l'environnement concurrentiel. L'absence d'une définition claire perturbe le fonctionnement de l'équipe. Afin de continuer à travailler, elle préfère se fixer sur la définition initiale et se couper des réflexions de la Direction Générale. La définition des objectifs, et à travers eux du projet, est la causalité finalitaire de l'équipe, le sens de l'existence du collectif. Toute ambiguïté est inacceptable et le groupe refuse une remise en question imprécise de ce qui lui donne sens.

Le cas met en exergue un des pièges de la coopération. Si la définition claire et stable d'objectifs communs est théoriquement une dimension nécessaire des relations coopératives, l'ambiguïté des objectifs apparaît inhérent au travail par équipe pluridisciplinaire du fait de la confrontation des expertises et de sa nature historique (Hanappi-Egger, 1996). L'inscription de l'équipe dans une organisation augmente les problèmes de congruence et d'interprétation des différents objectifs (Ancona, 1989)

- **La complémentarité : périmètre du collectif et partage des tâches**

Des ambiguïtés existent quant à la frontière de l'équipe projet et la gestion de son identité : qui appartient à ce qu'on appelle le « noyau dur » ? Des acteurs métiers travaillent à 100% sur le projet et pourtant ne font pas partie de celui-ci. Cela questionne l'appartenance de ces personnes, pas tout à fait projet et pourtant en dehors de la structure métier, et de motivation par rapport au projet. L'identité du groupe et la nécessité de pouvoir s'y référer sont des éléments structurant de l'action collective coopérative.

La définition des frontières détermine ainsi la cohésion des membres et leur capacité à atteindre leurs objectifs ; elles peuvent être mobiles en fonction de l'évolution du degré d'interdépendance des intervenants sur le projet. L'observation de l'évolution du périmètre du collectif plaide dans le sens d'une conception relative et dynamique des frontières, comme un système oscillant entre ouverture et fermeture. La première entraîne les changements 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.

Quant aux difficultés liées au positionnement non plus externe, mais interne, au sein de l'équipe, le premier acteur concerné est le directeur de projet. En effet, la nature du leadership semble ambiguë. Le rôle du directeur de projet en tant que chef d'orchestre

semble difficile à appréhender (Barker, Tjosvold & Andrews, 1988 ; Midler, 1993a), l'équipe cherche en lui un supérieur hiérarchique à part entière tandis que le directeur s'inscrit dans un cadre plutôt démocratique. On touche ici une des spécificités de la coopération intra-organisationnelle, avec l'existence d'un pouvoir central, contrairement à la collaboration entre organisations. On assiste ainsi à un dédoublement de la relation hiérarchique qui remet en cause la relation d'emploi traditionnelle. Cette ambiguïté du leadership peut alors laisser cours aux relations conflictuelles entre les Métiers Achat, Technique et Marketing stratégique, notamment concernant la définition d'objectifs communs et leurs rôles respectifs. Le poids de la structure ancienne, où les trois métiers étaient cloisonnés, et les différences culturelles, entre ingénieurs et gestionnaires par exemple, sont prégnantes dans le fonctionnement de l'équipe.

- Les engagements

Au-delà de l'auto-contrôle, essentiellement informel, l'équipe recherche un contrôle interne plus formalisé sanctionné par la constitution d'outils de reporting écrit. Cette transparence est demandée par certains membres pour une meilleure visibilité sur la tenue des objectifs, et plus largement afin de s'assurer du partage adéquat de l'information, une charte sur cette question a d'ailleurs été demandée lors du séminaire de travail sur les modes de fonctionnement interne effectué en milieu de projet. Ce constat est exacerbé dans le cas des acteurs qui sont éloignés géographiquement.

Le rapport entre contrôle et confiance est questionné ici. Si une certaine confiance existe *a priori* parce qu'elle permet de faciliter les relations, le moindre doute la remet en cause ; il est alors beaucoup plus délicat et long de la reconstruire (Meyerson, Weick & Kramer, 1995). Lorsque l'auto-contrôle est difficile à mettre en œuvre, notamment dans le cas de l'éloignement géographique, la méfiance devient vite insupportable, et l'équipe a recours à des procédures formelles pour perdurer le rapport coopératif.

De plus, un membre de l'équipe s'est vu imposer cette mission. Il reste en retrait par rapport au projet et revendique son appartenance à son métier d'origine notamment en restant dans ses locaux et en venant peu sur la Plate-forme. Une certaine intentionnalité préside à la coopération, l'engagement doit être consenti et non soumis par la hiérarchie pour que se construise le rapport coopératif.

Un des chefs de projet est arrivé dans l'équipe trois mois après sa constitution, une fois que les premières relations s'étaient construites, les premiers engagements formels ou informels définis. Son intégration a ainsi pris plus de temps.

Des objectifs ambigus et mouvants, la nécessité d'obtenir l'accord des parties, le périmètre fluctuant du collectif, le rôle ambivalent du directeur de projet et le remplacement du contrôle centralisé par le contrôle interpersonnel générateur de tensions sont les principales difficultés des relations coopératives dans ce cas.

La mise en place de rapports coopératifs dans l'organisation a donc un coût. Pour sortir de l'idéologie de l'équipe comme réponse universelle aux besoins de flexibilité (Sinclair, 1992), le recours à cette forme de coordination doit rester contingente au signe du différentiel gain/perte (Hackman, 1986).

Cette première analyse statique donne du corps aux dimensions de la coopération au sein des équipes projet, nous permet de les valider et de les compléter. Dans le même temps, elle montre la difficulté et les ambiguïtés générées par les situations

coopératives. Cependant, leur contenu évolue au cours du temps. L'étude de leur processus peut nous permettre de repérer les moments clés.

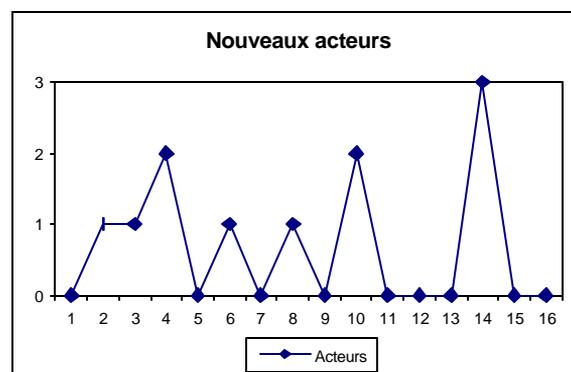
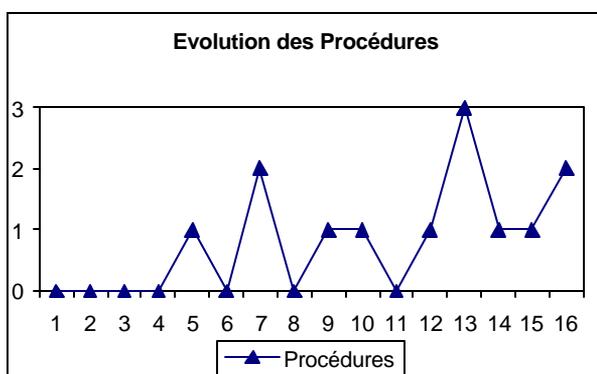
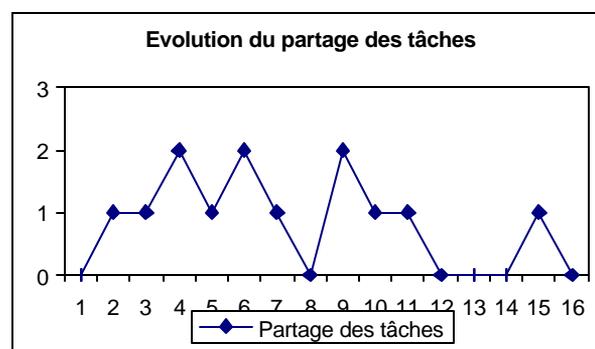
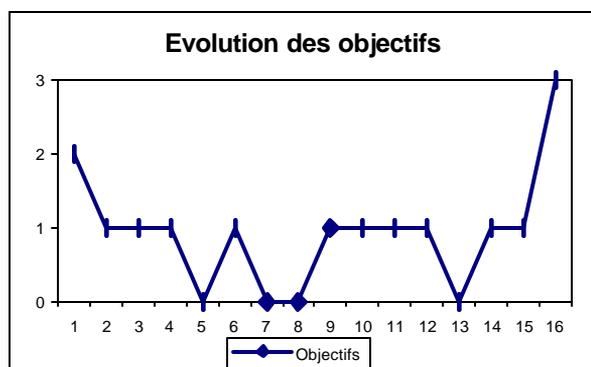
Le processus de coopération : existe-t-il une logique sous-jacente ?

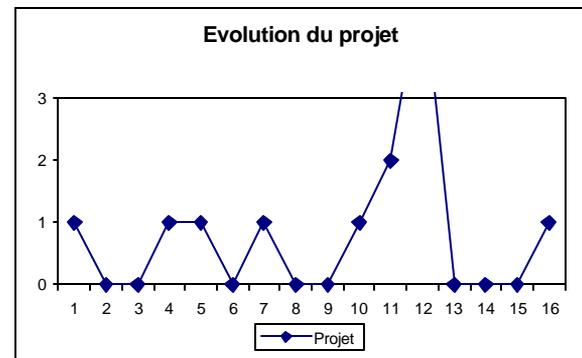
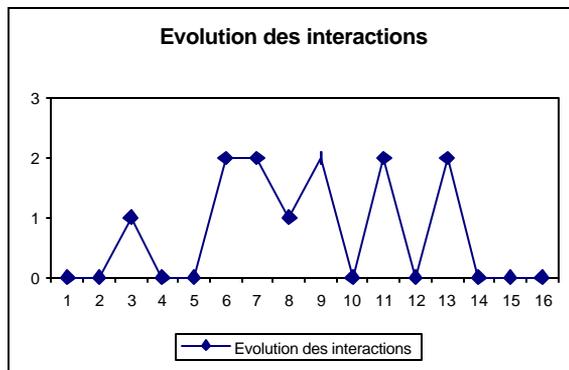
Nous présentons ici une analyse processuelle suivant les courbes de fréquence, méthode utilisée en dynamique de groupe, notamment par K. Lewin (1959) et plus récemment par C. Gersick (1989). Les événements sont retracés et répartis en fonction du cadre conceptuel construit (cf le paragraphe « analyse »). Ce récit est validé par les membres de l'équipe. Un premier comptage de ces événements est ensuite effectué semaine par semaine. Ce choix temporel est cohérent avec la gestion du temps de l'équipe, elle raisonne en effet en nombre de semaines avant la date butoir du projet; nous avons donc adopté la même unité de temps dans le regroupement des événements (Zahheer, Albert & Zaheer, 1999). Nous retraçons ainsi la fréquence d'observation des événements dans le temps.

Tableaux 1* - Evolution des dimensions de la coopération

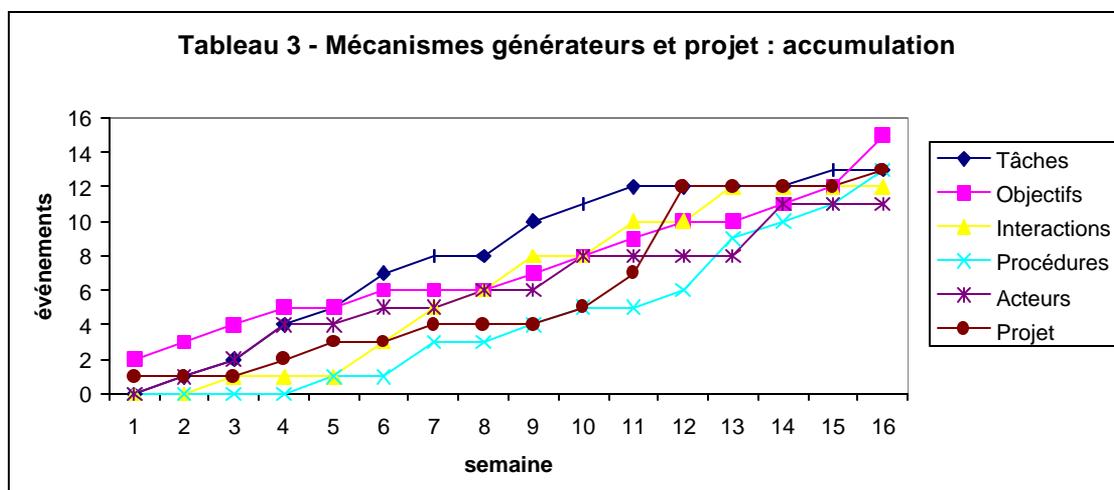
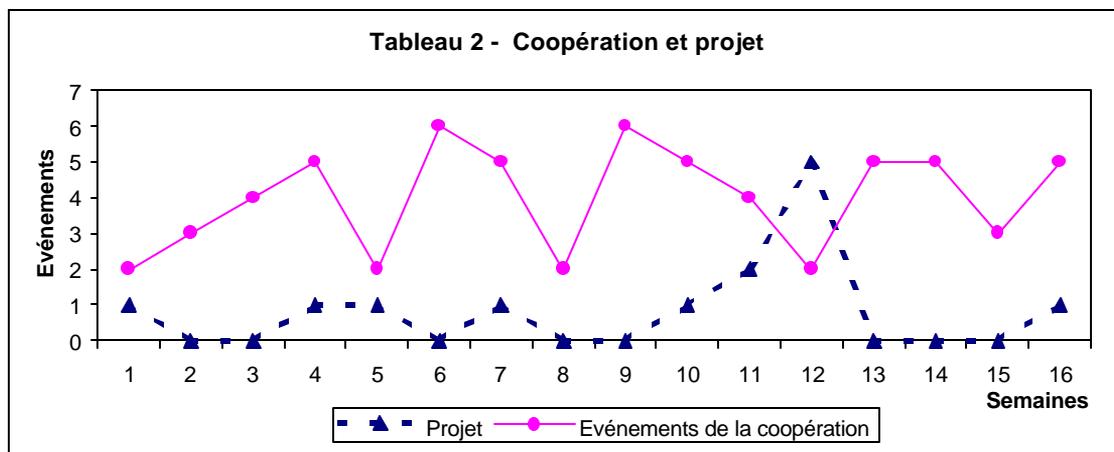
* En abscisse : la semaine

En ordonnée : le nombre d'événements





5 événements projet sont répertoriés en semaine 12



⇒ Le projet comme miroir du processus coopératif (Tableau 2)

Le projet semble suivre, parfois en simultanément, mais plus généralement avec une à trois semaines de retard la tendance des événements de la coopération. Ce phénomène est particulièrement frappant aux pics des courbes et durant le troisième quart de la période observée. En ce sens, et d'un point de vue purement quantitatif, la turbulence coopérative, définie comme la multiplication d'événements affectant les mécanismes

générateurs de la coopération, s'accompagne d'une production innovante, ici le montage de prototype. Sur ce cas, le développement de l'innovation est liée à l'action de coopérer.

Une période de calme de trois semaines concernant le projet précède le jalon de fin de période. Deux explications à cela : la planification initiale du développement et l'existence d'une hiérarchie entre les objectifs délais et qualité. Cette période est tout d'abord prévue par le programme de développement initialement planifié par l'équipe ; ce dernier prévoit un certain temps pour analyser les prototypes et pouvoir ainsi restituer les premiers résultats lors du jalon. Cet effet est accentué par la volonté à tout prix de tenir les délais de montage des prototypes qui entraîne la stagnation du projet. La primauté de cet objectif délai a pour corollaire une baisse de vigilance sur l'objectif qualité du projet : les prototypes réalisés ne fonctionnent pas correctement et le projet stagne.

⇒ Les engagements : entre confiance et procédures (Tableaux 1)

L'équipe est en demande de formalisation des engagements à partir du milieu de période mais surtout en fin de période quand elle commence à avoir une visibilité sur la tenue des objectifs au jalonnement. Cette prévisibilité croissante rend ainsi possible la construction d'accords formels, mais elle atteste aussi de la diminution de la capacité d'action sur le projet (C. Midler, 1993b). Cette multiplication des demandes de précision et de formalisation des procédures est permise par un niveau de connaissance supérieur du projet. Le besoin des acteurs d'y avoir recours marque aussi un ébranlement de la confiance lié aux difficultés du projet, on se protège des partenaires internes et externes par la constitution d'engagements formels. Les relations entre procédures et confiance sont ici fondées sur le principe de subsidiarité.

⇒ L'existence d'un horizon temporel commun (Tableaux 1 et 2)

La moitié des événements projet se situe à la onzième et douzième semaine (6 sur 13). La fin de cette étape du projet approche, l'équipe sait qu'elle doit rendre compte du chemin parcouru lors du jalon. Pour pouvoir le faire, il faut le temps nécessaire pour analyser les développements réalisés. La date du jalonnement structure le travail de tous les membres de l'équipe, dans une logique de projection vers le futur. En ce sens, le temps apparaît comme une variable structurante du processus. L'analyse donne sens à la notion « d'horizon temporel », définie comme la durée dans le futur pendant laquelle l'acteur évalue les conséquences de ses actions (Ebert & Piehl, 1973). Cet horizon est concrétisé par les jalonnements, c'est une variable décisionnelle qui facilite aussi la communication. Ces jalonnements sont en effet définis afin de donner aux membres de l'équipe le même horizon temporel. Dans le même temps, leur durée est suffisamment courte, quatre mois en moyenne, pour permettre aux individus de juger l'impact de leurs actions sur une période cognitivement acceptable.

La relation entre la division du travail (descripteur : tâches) et le projet est en ce sens intéressante. S'il existe un certain questionnement sur le partage des tâches en début et milieu de période, ensuite l'équipe n'a plus le temps de s'interroger sur qui fait quoi en deuxième période. Elle règle alors les problèmes d'interface par l'arrivée de nouvelles ressources et en figeant des engagements : le temps s'accélère.

⇒ Comparaison des temporalités : la transition en milieu de période (Tableaux 1, 2, 3)

Il existe plusieurs temporalités au sein de l'équipe, celle du jalon et celle de la fin du projet.

Sur la durée globale du projet, la notion de transition en milieu de période définie par C. Gersick (1988, 1989) dans la gestion du temps par les groupes de travail semble se retrouver. En effet, l'équipe a ressenti le besoin, à la moitié du temps du projet, de réfléchir sur ses modes de fonctionnement ; cela s'est traduit par un séminaire résidentiel où le groupe a travaillé sur des thèmes prédéfinis par les remarques et questions de ses membres. Cette transition est le lieu de réflexions sur le temps et sa gestion, un effort de conclusion de cette première période et des tentatives de trouver de nouvelles modalités de travail et de nouvelles ressources. Le même séminaire a eu lieu quelques jours auparavant avec le partenaire qui travaille sur le projet depuis son début. Selon C. Gersick, cette étape se révèle ainsi primordiale pour le succès de l'équipe, notamment pour trouver un « second souffle ».

Sur la période du jalonnement, la médiane temporelle est le milieu de la neuvième semaine. A cette date, les mécanismes générateurs atteignent leur maximum, mais qui reste équivalent à la semaine 6. De plus, aucune dimension ne ressort particulièrement. En revanche, s'il n'y a aucun événement projet la semaine 9, elle marque en fait le début de la période de turbulence concernant le projet, c'est en quelque sorte le calme avant la tempête.

La comparaison de ces deux temporalités valide ainsi partiellement les résultats de C. Gersick. La notion d'intensité de l'horizon temporel peut expliquer ce résultat. La fin du projet est une date clé pour l'équipe qui marque la réussite ou non de l'objectif délai. Elle est un des critères principaux de la performance de l'équipe. Le jalon JE n'a pas cette dimension. Il est le moment où l'équipe montre à l'extérieur son travail, où elle est donc évaluée, mais cette évaluation n'est pas définitive. Cette temporalité, si elle structure la production de l'équipe, n'est pas suffisamment forte pour entraîner une action réflexive sur ses modes de fonctionnement.

Discussion et conclusion

A travers ce cas, nous cherchons à déterminer les processus de coopération à l'œuvre au sein des équipes projet à travers la construction d'une grille de lecture. Il nous permet notamment de questionner la nature de ces processus.

Sur la base d'un cas unique, il est possible de trouver des séquences, des périodes de turbulence et de calme ; le processus est cumulatif, l'histoire compte. De même, il est montré que les mécanismes générateurs de la coopération et les événements projet sont liés. Enfin la notion d'horizon temporel prend sens comme variable médiatrice de la coopération dans sa fonction de production ; l'existence d'une graduation d'horizons temporels émerge grâce à l'analyse des périodes de transition. En revanche, il n'apparaît pas de relations particulières entre les dimensions de la coopération. La confrontation avec d'autres cas, sur des projets de différente nature, est un moyen de compléter et de confirmer ou d'infirmer ces résultats.

De ces analyses, des éléments de discussion émergent, notamment le temps dans l'organisation, le rôle structurel du projet et l'impact de la frontière du groupe sur les relations coopératives. Ce dernier point nécessite d'affiner notre conceptualisation de la coopération.

Temps et processus

Le repérage des processus de coopération autour de la notion d'événements permet de soulever la problématique du temps au sein d'un collectif. Il est vrai, la trajectoire d'événements comme moments critique ne retrace que partiellement le processus. Les évolutions sous-jacentes, incrémentales et qui s'inscrivent dans la durée ne sont en effet pas repérable ponctuellement, à un moment précis du temps. L'analyse dimensionnelle permet de dépasser en partie cette limite. Mais surtout, en étudiant le temps comme événements, ce dernier n'est plus une mesure linéaire, objective, en fonction du mouvement des planètes, mais une représentation intersubjective (Butler, 1995). On rentre alors 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, 1968). Comme le déclare P. Clark (1985 : 36) : « *Le temps est dans les événements et les événements sont définis par les membres de l'organisation.* »

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. R. Butler définit sept variables qui lui permettent de repérer quatre types de temps : le temps objectif (celui de la montre), le temps organique (celui de la croissance naturelle), le temps stratégique (ponctué par les comportements stratégiques des acteurs), et le temps désordonné (le temps "élastique") (Butler, 1995). Si les différents types de temps peuvent se retrouver dans toutes les organisations, certaines auront tendance à en développer un plus particulièrement. 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.

Projet et coopération

En ce sens, une approche dialectique de la relation événements projet/ déroulement de la coopération permet de rendre compte de l'apprentissage des relations au sein de l'équipe, le passage du groupe à l'équipe. Le projet en se construisant au fil du temps joue en effet un rôle structurel (Giddens, 1987). Dans sa concrétisation, il est à la fois médium des interactions entre les acteurs et résultat de ces interactions. Acteurs, équipe et projet sont ainsi engagés récursivement dans des processus de structuration. La dimension projet est donc à la fois structurée, elle évolue par les actions des acteurs, et structurante, elle influence la manière dont les acteurs vont agencer leurs expertises et ainsi transformer le projet.

La compréhension de la construction des modalités de coordination propres à ce type de collectif passe ainsi par la prise en compte de l'ensemble des parties qui y concourent, de la totalité des éléments du système. L'unité d'analyse s'approche de la notion de réseau définie par M. Callon (1986), tout en ne positionnant pas au même niveau l'objet (le projet) et les relations coopératives.

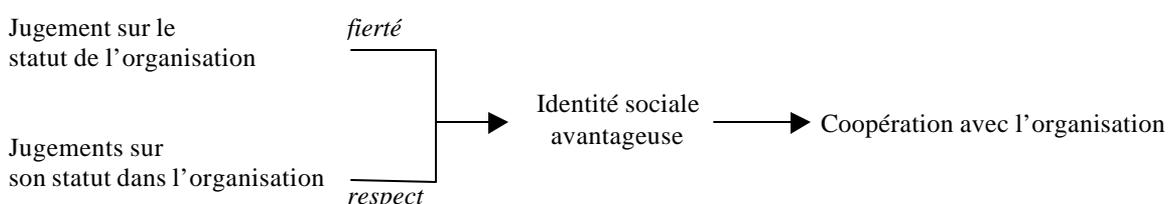
Coopération et périmètre du collectif : vers un enrichissement de la grille de lecture

Se questionner sur les éléments pertinents du système de coopération, c'est aussi interroger sa frontière et notamment le périmètre de l'équipe projet. La frontière du collectif définit en effet les droits et les devoirs de chacun. Elle n'est pas qu'artefact, instaurée suivant la seule décision du chef de projet ; sa cohérence émerge aussi en fonction de l'évolution du degré d'interaction des différents intervenants du projet. Si, au fil du déroulement de la coopération, sa définition *ex ante* apparaît de moins en moins pertinente, il semble alors nécessaire de la remanier officiellement, à travers des actes structurants comme la participation aux réunions du « noyau dur ». La définition de la frontière de l'équipe est elle-même un élément structurant de la coopération.

La question du « dedans-dehors » ouvre alors la perspective des interactions entre la coopération et le besoin d'appartenance étudié par l'école des relations humaines et initiée par les expériences de Hawthorne (Mayo, 1933). L'existence d'une vie de groupe qui constitue ses propres normes est démontrée. L'influence de l'appartenance à un collectif sur la coopération peut être conceptualisée par les théories de l'identité sociale (Hogg & Abrams, 1988, Elsbach, 1999). Le mécanisme d'identification sociale est en effet un lien cognitif établi par l'individu entre son identité personnelle et l'identité qu'il attribue au groupe. L'individu définit son identité sociale dans un processus d'autocatégorisation ; il se reconnaît dans les attributs qu'il confère au groupe d'appartenance (Hogg & Terry, 2000). Il cherche alors à accentuer les similitudes avec *l'in group* et les différences avec *l'out group*. Il coopère avec le groupe auquel il se réfère pour créer, maintenir et développer une identité perçue comme favorable dans un mécanisme de comparaison sociale (Tyler, 1999). Le comportement coopératif résulte non seulement de la fierté pour le statut du groupe auquel il appartient (comparaison sociale), mais aussi du sentiment d'être respecté au sein de ce groupe, en y possédant notamment un statut perçu comme avantageux.

Figure 8 : La relation entre identité sociale et coopération communautaire

(Adapté de T.R. Tyler, 1999)



Or, si, au sein de PSA, la participation à un projet est reconnue, notamment en terme de gestion des carrières ; l'ambiguïté du périmètre du collectif projet fragilise le statut de certains acteurs, remet en cause le mécanisme d'identification et empêche cette forme de coopération fondée sur l'identité commune.

Une autre forme de coopération émerge ainsi de l'analyse des données, elle n'est pas fondée sur la division du travail et la complémentarité des ressources, mais sur l'appartenance reconnue au sein d'une même communauté.

Au-delà de la distinction de la coopération comme fin et comme moyen, deux acceptions plus précises de la coopération semblent pouvoir être proposées. La première est fondée sur une rationalité calculatoire ; elle repose sur des calculs d'intérêts

individuels dans la relation à autrui ; la coopération dure tant que ses gains excèdent ses coûts. Nous qualifions cette forme de coopération de « **complémentaire** » c'est la complémentarité des fonctions divisées qui pousse les individus à coopérer.

Une autre forme de coopération est en revanche fondée sur une rationalité identitaire. Elle repose sur l'appartenance à un groupe porteur d'une identité commune ; elle se développe dans les actes de protection et de construction de cette identité. Nous qualifierons cette forme de coopération de « **communautaire** » : c'est la préservation et la défense de cette communauté qui poussent les individus à coopérer.

Cette définition duale nécessite une reconceptualisation dialectique de la coopération dans l'organisation. A chaque dimension générique, la dualité de la coopération offre ainsi une double perspective.

La coopération se définit dans l'existence d'une finalité commune aux membres du groupe. Mais cette dernière a des attributs différents suivant le point de vue adopté. La question centrale de la coopération complémentaire est la convergence des intérêts individuels ; la pertinence des arrangements contractuels dépend de leur capacité à améliorer les interdépendances entre les objectifs individuels. En revanche, la coopération communautaire définit le partage d'objectifs communs comme un des fondements de l'identité commune ; par nature, les intérêts individuels se fondent dans l'intérêt commun.

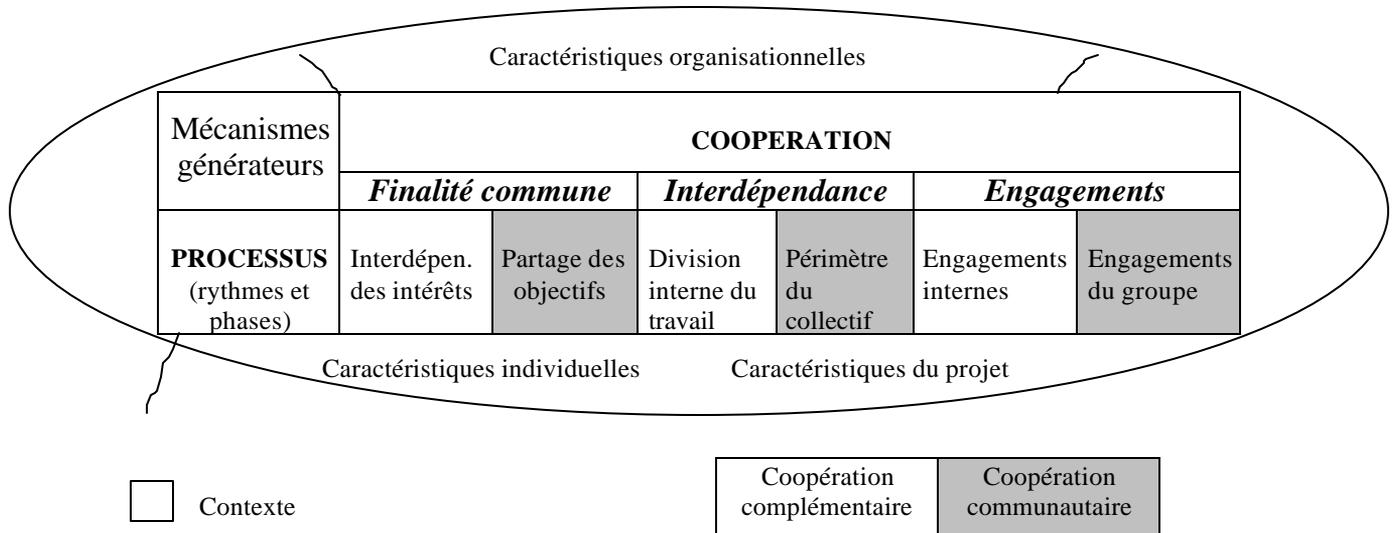
La coopération ne peut exister sans engagement entre les parties, basé sur un accord formel ou informel. Celui-ci assure la réciprocité des rapports entre individus ou entre l'individu et le groupe suivant le point de vue adopté. En effet la coopération complémentaire envisage les relations interindividuelles ou entre institutions, elle est donc par essence dyadique. Les engagements étudiés sont donc ici interne à l'équipe, ils concernent notamment les procédures de contrôle. Les engagements influant sur la coopération communautaire concerne en revanche le groupe, soit d'un membre vis à vis du groupe, soit des engagements liant le groupe dans sa globalité.

La dimension initiale « complémentarité » est généralisée aux mécanismes d'interdépendance. La coopération se définit en effet dans la production commune d'une tâche ; suivant l'éclairage adopté, la dépendance mutuelle des membres du même groupe dans cette activité de production est différente. Dans la coopération complémentaire, l'accent est mis sur la complémentarité initiale des ressources détenues. C'est donc la division du travail, à travers notamment la présence de différentes expertises et les 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 membre de la même équipe ; la spécialisation est ici la conséquence de la coopération qui se définit d'abord par l'existence de partenaires. L'interdépendance dans la coopération communautaire renvoie donc aux activités déterminant la cohérence, la pertinence et la clarté du périmètre du collectif.

Cette reconceptualisation dialectique nous permet ainsi d'enrichir la grille de lecture initiale tout en la contextualisation au cas des équipes projet.

Enrichissement de la grille de lecture initiale des mécanismes générateurs de la coopération dans l'organisation

Application au cas des équipes projet



La modélisation du déroulement de la coopération dans les équipes de projet passe ainsi par une étude de la trajectoire des événements qui la traversent et la transforment. La gestion de projet est une démarche paradoxale : elle développe les relations entre des métiers autrefois cloisonnés, tout en voulant conserver la spécificité des expertises.

Chercher à connaître le processus de coopération d'une équipe de projet, c'est interroger l'équilibre fondamental entre différenciation et intégration dans l'organisation des activités d'une entreprise (Lawrence & Lorsch, 1967). Ce paradoxe fondateur de l'organisation nous oblige à reconceptualiser la coopération de manière dialectique ; cette notion se conjugue ainsi sous deux formes, à la coopération complémentaire se mêle la coopération communautaire.

BIBLIOGRAPHIE

- 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.
- BARKER J., TJOSVOLD D. & ANDREWS I. (1988), *Conflict approaches of effective and ineffective project managers*, journal of Management Studies, 25(2), 167-178.
- BARNARD C. (1938), *The function of executives*, Cambridge, Harvard University Press.
- 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,
- CROZIER M. & E. FRIEDBERG (1977), *L'acteur et la système*, Seuil, Essais, 1992.
- 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.
- EBERT R. J. & D. J. PIEHL (1973), *Time horizon, a concept for management*, California Management Review, Summer, vol. 15, n°4, pp. 35-41.
- 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.
- 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.
- GUERRIEN B.(1995), *La théorie des jeux*, Economica.
- HACKMAN J.R. & R.E. WALTON (1986), « Groups under contrasting management strategies » in *Designing effective work groups*, P.S. Goodman (eds), Jossey Bass, pp. 88-105.
- 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 », in *Coopération et conception*, G. de Tersac & 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.
- LAWRENCE P. & J. LORSCH (1967), *Adapter les structures de l'entreprise*, Les éditions d'organisation, collection "Les classiques E. O.", 237 p.
- LEMAIRE B. (1994), *Des entreprises sans hiérarchie ?*, *L'Expansion Management Review*, automne, pp. 74-82.
- LEWIN K. (1959), *Psychologie dynamique*, préfacé par C. Faucheux, PUF.
- 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.
- PIAGET J. (1937), *La conception du réel chez l'enfant*, PUF.
- PORTER M.E. (1985), *Competitive advantage*, The Free Press, New York.
- RAINELLI M., J-L GAFFARD & A. ASQUIN (1995), *Les nouvelles formes organisationnelles*, Economica.
- ROMELAER P. (1998), *Atelier 1 : la coopération*, miméo, groupe permanent de réflexion, CNAM, journée de travail du 27 mai 1998.
- 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
- SMITH RING P. & A. VAN DE VEN (1994), *Developmental processes of cooperative interorganizational relationships*, *Academy of Management Review*, 19/1, 90-118.

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

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.

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.

ZAHEER S, ALBERT S. & ZAHEER A. (1999), *Time scales and organizational theory*, Academy of Management Review, vol. 24, n°4, pp. 725-741.