

# ANALYSE SOCIOMATERIELLE DE LA CONSTRUCTION DE ROLES DANS LES EQUIPES TEMPORAIRES

Hicham Sebti  
Institut Supérieur de Gestion de Paris  
[hicham.sebti@isg.fr](mailto:hicham.sebti@isg.fr)

Narjes SASSI  
Institut Supérieur de Gestion de Paris  
[narjes.sassi@isg.fr](mailto:narjes.sassi@isg.fr)

Benoit Gérard  
DRM-Université Paris Dauphine  
[benoit.gerard@dauphine.fr](mailto:benoit.gerard@dauphine.fr)

**Résumé :** Les équipes temporaires sont réputées dynamiser les structures de travail et les performances des organisations (Pettersson et al., 2015 ; Bakker, 2010). Si la littérature a souligné l'importance de la structure de rôles (Bechky, 2006) et du contrôle social (Gérard et Redslob, 2010) pour garantir la coordination et la mise en cohérence des acteurs, rares sont les travaux à avoir cherché à décrypter les mécanismes interactionnels à l'œuvre au sein des équipes temporaires en tenant compte de composantes matérielles des situations. Par une étude qualitative de 4 équipes en situation de travail, nous analysons les mécanismes interactionnels de contrôles visibles et invisibles (Bouquin, 2004) par lesquels les rôles se distribuent et évoluent. Ce faisant, nous analysons les liens entre les dimensions interactionnelles et matérielles de ce processus.

**Mots clés :** Equipes temporaires, Socio-matérialité, Interactions, Rôles.

## INTRODUCTION

Les théories des organisations et la littérature en contrôle ont largement établi l'idée d'une coexistence entre les structures formelles et informelles dans les organisations. Mintzberg (1989, p. 190-191) affirmait que « l'ajustement mutuel et la supervision directe sont les mécanismes de coordination qui sont presque toujours les plus importants et ce, quelle que soit la forme de standardisation retenue dans l'organisation. Les organisations contemporaines ne peuvent simplement pas être sans leadership et communication informelle, même si ce n'est que pour dépasser les rigidités de la standardisation ».

Cependant, des transformations organisationnelles comme l'ubérisation, le développement des espaces collaboratif de travail ou l'organisation en mode projet, modifient les modes de collaboration entre les acteurs (Cardinal et al. 2011 ; Levebvre, 2015) et questionnent les systèmes classiques de gestion et de contrôle (Levebvre, 2015 ; Schreyögg, et Sydow, 2010). Ces formes d'organisation sont davantage caractérisées par la limitation des mécanismes formels d'interaction et d'attribution des rôles. Dans ce contexte, les structures de travail en équipes temporaires dédiées à la gestion de projets ponctuels, de crises ou d'innovations, se multiplient (Pettersen et Rolfsen, 2015 ; Bakker, 2010). Ces équipes sont caractérisées par un temps de coopération/collaboration limité - qui prend fin lorsque l'objectif ayant motivé cette organisation est atteint (Pettersen et Rolfsen, 2015 ; Bakker, 2010) - et par une taille relativement réduite. Si les travaux mettent en avant la flexibilité et l'innovation que peuvent apporter ces formes d'organisation du travail, l'absence de structures hiérarchiques clairement établies et le caractère momentané des interactions dans les équipes temporaires questionnent leurs modalités de coordination. Tant au niveau des organisations, qu'au niveau des équipes, ce sont donc essentiellement des mécanismes interactionnels d'ajustement informels qui modulent et expliquent l'endossement des rôles par les acteurs et les formes de contrôle qui régulent l'action d'un collectif. Ces mécanismes participent à une meilleure compréhension réciproque des rôles de chacun et du pouvoir d'agir des acteurs.

Ainsi, en l'absence de références promulguées par les dirigeants pour orienter les décisions, les actions et les résultats, la coordination de l'action collective repose principalement sur des formes de contrôles invisibles (Bouquin, 2004). Ce contrôle invisible est formé par des facteurs psychologiques (trait de personnalité, histoire personnelle...) et des facteurs socioculturels (religion, formation, culture nationale...), qui influencent les actions et les comportements des acteurs (Bouquin et Kuszla, 2013). Ces éléments du contrôle invisible structurent les représentations significatives des acteurs et permettent d'interpréter les faits, d'adopter certains comportements, de légitimer ou contester certains modes de direction, et à adhérer ou rejeter certains buts (Bouquin et Kuszla, 2013).

La littérature en contrôle a explicité les fondements psychologiques et socioculturels du contrôle invisible et a catégorisé différentes formes d'exercice de ce contrôle (Chiapello, 1996). Cependant, cette littérature a accordé peu d'attention aux inscriptions visibles – comme les objets, les corps, les espaces - qui sous-tendent les interactions et modifient les représentations significatives par lesquelles s'exerce le contrôle invisible entre les acteurs. A l'exception des travaux centrés sur la construction identitaire (Covaleski et al., 1998 ; Michel, 2011) qui pointent le rôle des éléments matériels dans le processus de régulation identitaire, les travaux empiriques en contrôle abordent la matérialité de manière implicite. Par exemple, dans leur étude ethnographique, Morales et Lambert (2013) décrivent comment la mise en

scène des objets technologiques et innovants dans les espaces de travail d'une entreprise valorise la culture des ingénieurs engagés dans une lutte professionnelle avec d'autres groupes.

Les sciences de gestion portent un intérêt croissant aux dimensions matérielles des organisations et de la conduite de l'action collective (Jarzabkowski et Pinch, 2013, Paring et *al.*, 2017). On parle de sociomatérialité pour désigner « l'imbrication du social et du matériel dans la vie organisationnelle de tous les jours » (Orlikowski, 2007, p.1438). L'approche sociomatérielle considère que les objets ne sont pas vides de sens. Les artefacts visibles (les corps, les vêtements, les équipements, les objets de décoration, les espaces de travail, les ordinateurs) et non visibles (les données, les flux d'informations) de la matérialité (Orlikowski, 2007) comprennent des signes symboliques, des idées et de représentations signifiantes plus ou moins partagées par les acteurs (Joerges et Czamiawska, 1998 ; Keane, 2005 ; Dale, 2005 ; Quattrone, 2009 ; Leonardi et Barley, 2010 ; Hardy et Thomas, 2015).

Dans la lignée des analyses de Leonardi et Barley (2010), nous nous intéressons aux interactions entre les acteurs et les éléments matériels, définis comme des entités distinctes et aux caractéristiques propres. Il s'agit alors de comprendre comment les éléments matériels supportent et autorisent certaines pratiques, et en retour comment les acteurs s'approprient et mobilisent les éléments matériels dans leurs comportements. Une littérature émergente met en évidence la dimension matérielle des formes de contrôle et de résistance dans les organisations et des luttes pour le pouvoir (Dale, 2005 ; Leonardi et Barley, 2010 ; Courpasson et *al.*, 2012 ; Hardy et Thomas, 2015 ; Alcadipani et Islam, 2017). Toutefois, les connaissances sur l'utilisation de la matérialité dans les relations d'influence entre les acteurs restent relativement limitées (Alcadipani et Islam, 2017), notamment en matière d'incarnation et d'endossement des rôles au sein des équipes temporaires.

Dans la continuité de ces travaux, nous nous posons la question suivante : comment la sociomatérialité structure-t-elle l'endossement des rôles par les acteurs dans les équipes temporaires ?

Afin de mener à bien cet objectif, nous analysons les interactions développées au sein des équipes temporaires à l'aide du modèle de Bales (1950). Issu des travaux en psychologie sociale, le modèle vise à comprendre les paramètres rationnels et psychosociologiques sur lesquels repose le fonctionnement d'un groupe attelé à la résolution d'un objectif commun. L'utilisation de ce modèle nous permet d'appréhender la variété des interactions susceptibles d'émerger lorsque des acteurs, qui ne se connaissent pas, se réunissent pour atteindre un objectif et de comprendre la manière dont les rôles émergent, se stabilisent et se modifient au gré des interactions. Ainsi, nous mettons en lumière l'usage de la matérialité dans les interactions de face-à-face en décrivant la manière dont les artefacts matériels sont mobilisés pour servir de support aux interactions susceptibles d'influencer la structure de rôles des équipes temporaires.

A cet effet, nous avons conduit une étude qualitative, combinant des entretiens semi-directifs et des observations, sur quatre équipes temporaires constituées à l'occasion d'un séminaire de formation exécutive intra-entreprise en pilotage de la performance. L'apport principal de notre travail est de mettre en évidence la manière avec laquelle l'utilisation interactionnelle des objets et des artefacts matériels participent à l'émergence, la stabilité et la modification de la structure de rôles au sein des équipes temporaires.

# 1. CADRE CONCEPTUEL

Nous nous proposons dans ce qui suit de présenter avec plus de détails la grille de lecture proposée par Bales (1950) pour expliquer les micros interactions qui animent les échanges entre les membres d'une équipe. Nous revenons également sur les rôles de la matérialité au sein des organisations.

## 1.2. Le modèle de Bales

La modèle général de Bales permet de décrypter les dynamiques interactionnelles qui se développent entre les membres d'une équipe engagés dans un processus de discussion dans le but de résoudre un problème. Ce qui intéresse Bales (1950), ce n'est pas le contenu des échanges, mais la dynamique de communication et les mécanismes interactionnels par lesquels l'équipe structure son activité.

Dans cette perspective, Bales (1950) note que, lorsque les membres d'un groupe tentent de résoudre un problème collectivement, leurs échanges interactionnels ne sont pas tous orientés vers la tâche à réaliser, c'est-à-dire vers les aspects opérationnels, et qu'à certains moments ils concernent aussi le domaine socio-émotionnel. Même si elles sont moins fréquentes au début des interactions dans une équipe temporaire (Gorse et Emmitt, 2007 ; Petterson et Rolfsen, 2015), les interactions qui relèvent du domaine socio-émotionnel sont tout aussi structurantes que les interactions qui relèvent des tâches et elles sont toutes deux génératrices d'états émotionnels mettant à l'épreuve l'équipe et sa viabilité. L'équipe passe alternativement de cycles d'interactions à dominante opérationnelle à des cycles à dominante socio-émotionnelle. Cela signifie que les individus attelés à une tâche commune doivent à la fois gérer des problèmes fonctionnels (liés à la tâche), et des problèmes socio-émotionnels, notamment pour éviter que des réactions socio-émotionnelles n'entravent le bon fonctionnement du groupe.

À cet égard, Bales (1950) identifie, les deux problèmes socio-émotionnels suivants : (a) les problèmes de tensions. Ils font référence aux frictions qui peuvent émerger entre les membres du groupe ; (b) les problèmes d'intégration. Ils concernent le risque de scission du groupe en cliques socio-affectives ou d'isolement d'un membre du groupe.

Bales (1950) affine sa proposition et décompose chaque problème en deux catégories d'interactions, l'une considérée comme positive, l'autre considérée comme négative, la première catégorie d'interactions étant le pendant de la seconde (et réciproquement). Deux domaines socio-émotionnels sont ainsi distingués, l'un positif, l'autre négatif, ainsi que deux domaines de la tâche, l'un positif, l'autre négatif (Figure 1). En éclairant la dynamique communicationnelle à l'œuvre lorsque les membres d'un groupe échangent pour résoudre un problème, ce modèle est également précieux pour appréhender les rôles que les individus endossent pendant le processus de discussion et de réalisation d'un projet commun.

<b>Domaine socio-émotionnel positif</b>	A	Manifeste de la solidarité
		Manifeste de la détente
		Approuve
<b>Domaine de la tâche</b>	B	Apporte des suggestions
		Apporte une opinion
		Apporte une information
	C	Demande une information
		Demande une opinion
<b>Domaine socio-émotionnel négatif</b>	D	Désapprouve
		Manifeste de la tension
		Manifeste de l'antagonisme
		Demande des suggestions

Figure 1 : Grille des interactions de Bales (Adapté de Bales, 1950)

### 1.3. La socio-matérialité ou l'usage des objets dans les interactions

Les sciences de gestion ont porté un intérêt croissant aux formes matérielles et spatiales par lesquelles les individus interagissent (Orlikowski, 2007), définissent leur identité (Paring et al., 2017) ou résistent (Courpasson et al., 2012). La matérialité agit donc comme un élément constitutif des mondes sociaux et produit des effets sur les acteurs et les organisations (Leonardi, 2013 ; Paring et al., 2017).

Les éléments matériels sont porteurs de dimensions symboliques, politiques et pratiques (Joerges et Czamiawska, 1998) et d'idées (Quattrone, 2009) et véhiculent des représentations signifiantes plus ou moins partagées par les acteurs. En ce sens, les éléments matériels orientent les comportements des acteurs mais peuvent également être redéfinis et utilisés pour poursuivre des objectifs spécifiques à ces derniers. Ainsi, Leonardi (2013) décrit un processus d'imbrication continue entre les acteurs et les éléments matériels. Il distingue les situations où les acteurs exploitent les représentations signifiantes des éléments matériels pour interagir avec d'autres acteurs et modifier leur environnement ; et les situations où les acteurs modifient les propriétés intrinsèques des éléments matériels de manière à redéfinir les représentations signifiantes associées dans un sens qui lui est utile.

Reprenant la catégorisation d'Ashcraft et al. (2009), Paring et al. (2017) distinguent trois types d'éléments matériels par lesquels s'opère le processus d'imbrication continue.

- Les objets sont associés à des propriétés instrumentales (ce qu'ils permettent de faire) et symboliques. Ils sont construits et/ou mis en action dans les pratiques des acteurs pour interagir, communiquer et se mettre en scène (Orlikowski, 2007). Par exemple : Elsbach (2004) analyse comment les objets de décoration du bureau permettent de définir et de défendre une identité ; Thornborrow et Brown (2009) montrent que les uniformes et les insignes portés par les militaires permettent de signaler leur appartenance à un corps d'armée et de signaler leur statut et leur prestige ; Paring et al. (2017) décrivent comment l'introduction d'un « tableau blanc » (*whiteboard*) dans des bureaux a modifié l'identité professionnelle d'un groupe d'acteurs.
- Les dispositifs organisationnels comme les structures, les outils de gestion ou les processus de prise de décision produisent des classifications, une temporalité de l'action ou des espaces discrétionnaires et sont utilisés à des fins de régulation des comportements (Covaleski et al., 1998 ; Cabantous et Gond, 2012 ; Chiapello et Gilbert, 2013).

- Les corps ont fait l'objet de nombreux travaux, décrivant l'habillement et les apparences comme une expression de l'identité organisationnelle (Michelle, 2011), et analysant les mécanismes de la disciplinarisation du corps dans les organisations (Lambert et Dambrin, 2007). Au-delà, les postures corporelles dans l'action et leur normalisation sont également des éléments matériels qui font sens et modifient l'action (Paring et al. 2017).

L'analyse de la sociomatérialité des dynamiques d'équipes au travail nous conduit donc à identifier les objets porteurs de sens et les représentations qui y sont associées par les membres des équipes. Cela permet de comprendre comment et à quelles finalités les objets sont mobilisés pour servir de support matériel aux interactions entre les membres des équipes.

## 2. METHODOLOGIE

### 2.1. Démarche d'enquête

Afin de mettre à l'épreuve notre objectif de recherche, nous avons mené une étude qualitative à l'occasion d'un séminaire de formation exécutive intra-entreprise en "pilotage de la performance". Ce séminaire étant le premier d'un cursus d'apprentissage de 3 mois ; les membres des équipes constituées ne se connaissaient pas au préalable mais devaient travailler ensemble tout au long de la formation. Quatre équipes ont ainsi été constituées (2 équipes de 4 personnes et 2 équipes de 3 personnes).

Le séminaire de "pilotage de la performance" est organisé sur une durée de trois jours, chacun étant consacré à l'étude et la restitution d'un cas par les équipes, sous l'encadrement de l'un des auteurs. Le tableau 1 décrit les caractéristiques des cas étudiés.

**Tableau 1. Les cas étudiés durant les 3 jours**

	<b>Jour 1 Cas FashionBrands</b>	<b>Jours 2 Cas Darly</b>	<b>Jour 3 Cas SFC</b>
<b>Nature et objectif du cas</b>	Analyse organisationnelle Construction de tableau de bord	Calculs financiers Analyse des ratios	Analyse organisationnelle Analyse critique d'un système de reporting
<b>Compétences mobilisables</b>	Compréhension de l'organisation et des enjeux de pilotage de la performance d'une entreprise Traduction des enjeux de gestion en système de gestion de la performance	Compétences comptables et financières Capacité d'analyse	Compétences comptables et d'analyse des coûts Analyse organisationnelle

Durant chacune des journées, un second chercheur accompagne le professeur encadrant mais uniquement dans une posture d'observateur, c'est-à-dire qu'il n'intervient pas dans les échanges entre les apprenants et n'est pas sollicité par eux.

Afin de capturer les dynamiques d'interaction entre les apprenants auxquelles concourent des composantes individuelles, d'organisation d'équipe et de contexte de travail, nous avons opté pour une méthodologie qualitative, combinant des entretiens semi-directifs et des observations.

Premièrement, pendant les trois journées du séminaire le chercheur observateur passait d'une équipe à l'autre, par cycles de 15 à 20 minutes, pour observer le travail de l'équipe. Il s'attachait à tenir une distance suffisante pour ne pas perturber les interactions entre les membres des équipes. Toutefois, si le chercheur décelait les signaux d'une situation particulière en jeu dans l'une des équipes, il pouvait modifier sa position de manière à observer spécifiquement cette situation. Lors des observations, nous avons apprécié les interactions entre les membres de chacune des équipes dans leur contexte et lors de leur construction. La nature et la teneur des échanges nous a particulièrement intéressés ainsi que les langages (verbaux et non verbaux) des membres des équipes constitués. Il nous a ainsi été possible de décrire les attitudes et les comportements respectifs des acteurs et d'analyser les dynamiques à l'œuvre au sein des équipes. Nous avons également pu apprécier l'usage d'éléments matériels qui a pu supporter les tâches des uns et des autres et les rotations de rôles.

Deuxièmement, nous avons réalisé une série d'entretiens semi-directifs avec les 14 participants, quelques jours après le séminaire, pour restituer l'expérience de travail en équipe vécue par chacun des apprenants. Lorsque les observations réalisées durant les 3 journées de travail ont révélé des situations particulièrement intéressantes, les chercheurs ont demandé aux personnes interviewées de revenir sur ces situations pour obtenir leurs perceptions des événements. Les entretiens - d'une durée moyenne de 35 minutes - ont principalement porté sur l'expérience générale de travail en équipe, les rôles perçus et les relations entre les acteurs.

## 2.2. Caractéristiques des participants

Le tableau 2 présente les caractéristiques des membres de chaque équipe.

**Tableau 2. Les caractéristiques des membres de chaque équipe**

Équipes	Membres	Nature du poste actuel	Formation initiale	Métier visé par la formation	Ancienneté
1	Didier	Gestion comptable	BTS Comptable	Comptable	8 ans
	Bétylle	Gestion d'opération	Bac	Contrôleur de gestion	16 ans
	Marion	Gestion comptable	BTS Compta gestion	Contrôleur de gestion	7 ans
2	Marie	Contrôle de gestion	Licence gestion de production	Contrôleur de gestion	8 ans
	Malorie	Contrôle de gestion	BTS Compta Gestion	Contrôleur de gestion	8 ans
	Jonathan	Conception SI	DUT GEA	Comptable	8 ans
	Nicolas	Contrôle de gestion	DEUG Histoire	Contrôle de gestion	15 ans
3	Moïse	Gestion comptable	BTS Techniques commerciales	Comptable	19 ans
	Sylvain	Gestion comptable	DCG	Contrôleur de gestion	7 ans
	Laurie	Gestion comptable	M2 finance	Contrôleur de gestion	5 ans

4	Sara	Contrôle de gestion	Bac	Contrôleur de gestion	12 ans
	Mickael	Contrôle de gestion	Bac Compta	Contrôleur de gestion	14 ans
	Caroline	Contrôle de gestion	Licence AES	Contrôleur de gestion	9 ans
	Tony	Gestion comptable	DEUG Eco	Comptable	15 ans

### 2.3. Démarche d'analyse

Les entretiens réalisés et les observations ont fait l'objet d'un codage à partir de la grille d'analyse des interactions de Bales (1950). Nous avons regroupé les données recueillies par équipes. Une première lecture flottante nous a permis de définir la manière dont les participants décrivent leurs compétences et rôles respectifs, d'une part, et les compétences et les rôles de leurs partenaires d'équipe, d'autre part. Nous avons ainsi pu croiser les regards sur les représentations des rôles réels et perçus par les participants au sein des quatre équipes étudiées. Dans une seconde lecture des données, nous nous sommes focalisés sur les interactions entre les membres de chaque équipe. Nous avons analysé les microprocessus d'influence réciproque entre les acteurs, dans le cadre de situations particulières et de moments critiques du travail qui cristallisent les liens entre les membres des équipes. Cela nous a permis de caractériser les mécanismes interactionnels et les dynamiques à l'œuvre.

## 3. RESULTATS

Nous décrivons les suites d'interactions qui s'organisent dans le temps et se distribuent entre les membres des équipes en fonction des rôles qu'ils acceptent et/ou s'attribuent. Cette description de la « vie du groupe » tout au long des trois jours de la durée de l'observation permet de saisir les dynamiques à l'œuvre dans leur construction. Nous avons identifié des dynamiques similaires dans certaines équipes. Les équipes 1 et 2 ont connu une dynamique de réussite avant d'être confrontées à une situation de difficulté et de tension. Les équipes 3 et 4 ont été d'emblée confrontées à la gestion de la tension.

### 3.1. Les dynamiques d'interaction de l'Equipe 1

Dès le lancement des travaux du premier jour, les membres de l'équipe font preuve d'une grande aisance de communication et d'échange entre eux. Les entretiens et les observations nous permettent d'identifier les rôles que s'attribuent respectivement les membres de l'équipe dans la conduite de l'action collective (Tableau 3).

**Tableau 3 : Perception des rôles dans l'équipe 1**

	Marion	Bétylle	Didier
Entretien avec Marion	Rôle d'accompagnement Se repose sur le travail de Didier Ne souhaite pas un rôle de leader dans l'équipe Centrée sur les questions concrètes Travail dans le rush	Organisatrice  Réfléchie	Leader  De bonnes connaissances Capacité à faire, à réaliser Inspire confiance
Entretien avec Bétylle	Suiveuse des propositions de Didier	Organisation Conteste le leadership de Didier Débat et s'oppose à Didier Essaye de formaliser une organisation du travail de l'équipe mais ne parvient pas à l'imposer	Forte capacité à réaliser Efficace
Entretien avec Didier	Modératrice Médiatrice Fait confiance à Marion car, comme lui, elle est orientée efficacité et résultats	Organisatrice  Essaye de s'affirmer dans le groupe	Rejette le rôle de leader  Actif, impatient, besoin que ça avance Recherche l'efficacité Pas toujours clair dans ses attentes

Didier est celui qui donne l'impulsion, le tempo et les idées directrices du travail de l'équipe. Il oriente ses interactions du domaine de la tâche vers « l'apport d'une opinion » pour donner son interprétation des enjeux et des finalités du travail à réaliser et vers « l'apport de suggestions » pour orienter le travail du collectif dans un sens défini. Pour légitimer cette posture, Didier aime à rappeler son « expertise » des questions comptable et son aisance dans l'usage des chiffres, des calculs et des tableurs Excel qu'il utilise aussi souvent que possible pour appuyer et argumenter ses opinions et ses suggestions.

Bétylle veut être l'organisatrice du travail, le garde-fou de l'équipe pour éviter de perdre de vue l'obligation de rendu à la fin de la séance. Elle centre ses interactions sur « l'apport d'informations » factuelles et sur « l'apport de suggestions » en termes de mode opératoire et de mécanismes de collaboration au sein de l'équipe. Elle fait alors un usage régulier de la « to do list » qu'elle laisse volontairement visible de tous pour matérialiser l'état d'avancement du travail et elle y fait machinalement référence dans ses prises de parole.

Marion se définit rapidement comme focalisée sur les actions concrètes et la réalisation du travail qui lui est affecté. Contrairement à Didier et Bétylle, ses interactions du domaine de la tâche relèvent plus du mode de la demande, en particulier de la « demande d'opinions » et de la « demande de suggestions ». Elle va ainsi régulièrement poser des questions du type « qu'est-ce que tu penses de ... ? » ou « comment on peut faire ... ? ».

Durant les deux premiers jours de travail, les interactions centrées sur la tâche entre les membres de l'équipe prennent corps dans un contexte d'interactions socio-émotionnelles très majoritairement positives. Ainsi, Marion et Bétylle approuvent l'essentiel des apports de suggestions et d'opinions de Didier, même si elles manifestent des attitudes différentes. Si Marion tant à approuver quasi systématiquement les propositions de Didier et peut lui répondre par des demandes d'autres opinions et suggestions, Bétylle a une approbation plus nuancée et répond à Didier par des demandes d'informations pour l'inciter à préciser son argumentation avant de se laisser convaincre.

Dans la réalisation des cas, les membres de l'équipe « manifestent de la solidarité » entre eux. Si l'un des membres de l'équipe ne sait pas faire, il est soutenu, encouragé et bénéficie de l'engagement des autres. Ainsi les demandes de Marion sont reçues de manière positive par ses collègues. En particulier, Didier apprécie d'être consulté pour valider chacune des étapes de résolution et sur la structuration globale de la réponse au problème. Il répond très souvent aux demandes de Marion par « l'approbation » et par des « manifestations de solidarité », en l'aidant à mettre en application les suggestions et opinions. Bétylle et Marion manifestent également une forte solidarité entre elles dans la mise en œuvre des idées. Elles échangent très régulièrement et s'entraident dans la réalisation des différentes tâches.

Deux types de situations pouvaient générer des problèmes de tension dans les interactions de l'équipe : premièrement, lorsque les situations où propositions émises par Didier et approuvées par les deux autres ont finalement été démenties à l'épreuve des calculs ou se sont avérées complexes à mettre en œuvre ; deuxièmement, lorsque les « apports d'informations » de Bétylle sur le temps qu'il reste et le besoin d'accélérer le rythme pouvaient être source de stress pour ses collègues.

Durant les deux premiers jours ces situations ne se sont que rarement traduites par des « manifestations de tensions » que les membres de l'équipe ont pu rapidement contenir par des « manifestations de détente ». En particulier, Didier faisait usage de l'humour et de la « moquerie bienveillante » pour réduire le stress ponctuel de ses collègues et manifester par la même une certaine maîtrise de la situation. Marion et Bétylle utilisaient l'autodérision pour contenir les effets de leurs propres obsessions de l'organisation et de la performance.

Les interactions décrites ont permis à l'équipe d'être assez performante dans la réalisation des deux premiers cas et de développer un relatif sentiment de confiance dans la capacité à travailler ensemble, à performer et à maintenir une forte cohésion.

De manière surprenante, cette mécanique apparemment bien huilée s'est enroutée à l'occasion du troisième cas. Les désaccords apparaissent rapidement sur les finalités, les modalités de résolution et sur l'organisation de l'équipe. Chacun des membres de l'équipe semble vouloir réduire le nombre d'interactions avec ses collègues. Les discussions, les échanges et les manifestations d'intérêt pour l'autre qui dominaient durant les deux premiers jours se font ici très rares. Cette défaillance est à la fois individuelle, dans la compréhension du cas, et collective, dans les interactions qui s'établissent entre les protagonistes.

Cette phase d'absence d'interaction est suivie d'une intensification des interactions négatives qui relèvent du domaine de la tâche. Les membres de l'équipe s'interpellent les uns les autres par des demandes d'informations, de suggestions (« tu vois ce qui faut faire ?») et d'opinions (« t'as compris le tableau ?»), comme pour masquer leurs propres incapacités à se forger une opinion ou à apporter une contribution. C'est à ce moment que les interactions négatives

s'étendent au domaine socio-émotionnel par des « manifestations de tension » puisque des membres de l'équipe laissent transparaître des signaux d'agacement (« bon, ben, on fait quoi là ? », « on s'organise comment ? ») et de stress (« non, mais il reste 2h, on n'y arrivera jamais !; Regarde, on a rien écrit!! »).

Didier ressent plus intensément que ses collègues la pression à être dans l'apport de suggestions et d'opinions, pour se conformer à son rôle de moteur de la dynamique de l'équipe. Il est le premier à tenter de rompre avec les interactions négatives en s'efforçant d'expliquer sa compréhension du cas et d'être dans l'apport de suggestions et d'opinions. Cette première tentative se fait sans support matériel. Didier n'a produit ni calcul, ni schéma, ni graphique, ni tableur, et ses phrases son sur le mode « c'est encore trop vague pour moi, mais je pense que ... », « si je comprends bien, on devrait dire ... ». Mais contrairement à la routine établie, les interactions de tâches positives de Didier reçoivent en réponse des interactions socio-émotionnelles négatives de la part de Marion et Bétylle qui « désapprouvent » les propositions. Didier réalise qu'il échoue à expliquer sa vision du cas à ses collègues et « manifeste de la tension » lorsque celles-ci contestent ses apports par des contre-propositions d'opinions et de suggestions. Les membres de l'équipe sont surpris de ne plus parvenir à se comprendre et à communiquer. L'inquiétude croissante quant au respect de l'objectif de rendu ne fait qu'entretenir les manifestations de tension.

À ce stade, aucun des mécanismes utilisés durant les deux jours précédents pour désamorcer les situations de tension n'a fonctionné pour rétablir la cohésion du groupe et permettre la coopération. Ce désaccord se matérialise dans le comportement des membres de l'équipe par des « manifestations d'antagonisme ». Le groupe se dissocie physiquement. Didier s'isole pour travailler seul pour « éviter que le désaccord ne se transforme en conflit ». Bétylle et Marion désapprouvent l'attitude de Didier mais tentent de poursuivre le travail sans rechercher l'aval de Didier. Nous observons cependant quelques tentatives de Marion qui cherche à renouer avec Didier par des « manifestations de solidarité » (« qu'est-ce qu'on peut faire avec toi ? ») et des « apports de suggestions » (« regarde, on a fait ce calcul, tu veux l'intégrer ? »). Mais ses efforts sont rejetés par Didier qui s'agace en disant : « non, mais laissez-moi un peu dans mon coin, je vais revenir ».

Moins d'une heure avant la fin du temps dédié au cas, Didier décide de sortir de son isolement et rejoint physiquement ses deux collègues. Cette fois, il revient outillé avec une batterie de calculs sur Excel et de graphiques qui traduisent les opinions et suggestions qu'il avait initialement exposées à ses collègues sans parvenir à emporter leur adhésion. Le retour de Didier est reçu avec un certain soulagement notamment parce qu'il arrive avec des solutions clé en main qui permettront au groupe de rendre un travail à la fin de la séance.

L'adhésion de ses collègues n'exclut pas une certaine tension latente auprès des filles, surtout Bétylle qui s'exprimera plus tard (lors de l'entretien avec les chercheurs) sur certaines réticences et oppositions aux propositions de Didier qu'elle n'a pas souhaité manifester pour ne pas rompre les liens renoués. Elle a ainsi regretté le manque de temps pour négocier des réponses et l'obligation de s'aligner sur celles de Didier, dont elle conteste, en quelque sorte, le leadership sur les idées et l'orientation de l'action collective de l'équipe. Cet épisode fait prendre conscience à l'équipe de la fragilité de leur cohésion. Leur incapacité à rétablir rapidement une dynamique d'interactions positives, tant au niveau des tâches qu'au niveau socio-émotionnel, a ébranlé les certitudes des membres de l'équipe quant à leurs modalités d'action durant les deux premières journées.

### 3.2. Les dynamiques d'interaction de l'Equipe 2

Comme pour la première équipe, la dynamique de l'équipe 2 connaît un point de rupture lors du troisième cas, mais la nature des interactions et la réponse à cette rupture diffèrent. Dès le premier jour de travail, les comportements des acteurs et les trajectoires et les savoirs respectifs revendiqués permettent de dessiner les contours des rôles sociaux qui orientent les interactions entre les collègues (Tableau 4). Comme l'un d'entre eux le dit dans son entretien « chacun a rapidement trouvé sa place et a compris celle des autres ».

Jonathan et Nicolas se présentent comme des « agitateurs d'idées » qui multiplient les propositions et sont orientés vers « l'apport d'opinion » et « l'apport de suggestions ». De leur propre aveu, ils peuvent parfois être excessifs dans la prospection d'idée, au point de susciter des désapprobations. Mais ils sont également des contributeurs appliqués à l'exécution et à « l'apport d'informations », grâce à leurs compétences techniques (pour Jonathan) et analytiques (pour Nicolas). Ils sont également attachés aux « manifestations de détente » et aux liens interpersonnels qu'ils peuvent créer dans l'équipe.

Malorie est la plus expérimentée du groupe. Elle se définit par sa capacité d'initiative et de prise de hauteur pour contribuer à l'apport de suggestions et d'opinions. Marie, la plus jeune et la plus timide du groupe, est pourtant présentée comme l'organisatrice, calme et rigoureuse qui recadre le travail (et parfois ses collègues) dans le sens des finalités. Elle est donc essentiellement orientée vers « l'apport d'informations » et « l'apport de suggestions » portant sur l'organisation et la répartition des tâches, plus que sur le contenu même du travail.

**Tableau 4 : Perception des rôles dans l'équipe 2**

	Marie	Malorie	Jonathan	Nicolas
<b>Entretien avec Marie</b>	Organisatrice Appétence pour le travail en petits groupes Timide Rigoureuse S'entend avec tout le monde	Gentille Peut-être directive et autoritaire	Apporteurs d'idées Compétent Gentil Part dans tous les sens	Apporteur d'idées Posture de leader
<b>Entretien avec Malorie</b>	Calme Organisée	Se situe au milieu du groupe Aime proposer des idées Aime prendre de la hauteur N'accepte pas le leadership d'un seul	Le clown-intelligent de l'équipe Apporte ses connaissances à l'équipe	Aidant Conciliateur Lui remonte le moral quand ça se passe mal Prend de la hauteur
<b>Entretien avec Jonathan</b>	Organisatrice	Apporte des idées	Apporte des idées Apporte ses compétences informatiques « le gars drôle » de l'équipe Besoin d'être recadré	Cherche le compromis Apporte des idées Besoin d'être recadré

<b>Entretien avec Nicolas</b>	Cadre l'équipe, notamment Nicolas et Jonathan Peut prendre une forme de lead sur l'organisation	Forme de lead sur l'animation de l'équipe		
-------------------------------	--	---	--	--

Cette répartition des rôles oriente de façon positive les interactions qu'elles portent sur les domaines du socio-émotionnel ou de la tâche. Premièrement, la présence de plusieurs acteurs (Jonathan, Nicolas et Malorie) en position d'apporter des opinions et des suggestions pousse à la recherche de consensus. Cette recherche apparaît à la fois comme un mode d'organisation fondé sur le partage d'idées, l'écoute et la pédagogie - et donc des interactions orientées tâches très positives - ; mais également comme une finalité en soit pour prévenir les risques de frustration et maintenir des interactions socio-émotionnelles positives. Ainsi, la possibilité laissée à chacun de s'exprimer sans recevoir une forme de désapprobation des autres est une dimension centrale de la dynamique de cette équipe.

De plus, le travail semble moins divisé que partagé. Ainsi, nous observons, par exemple, que le rôle de « lead » et d'impulsion est flottant entre les membres de l'équipe et chacun peut s'en saisir lorsqu'il se sent en position de guider l'équipe dans la réalisation d'un cas, soit parce qu'il pense avoir les compétences les plus utiles dans cette situation spécifique, soit parce qu'il ressent le besoin d'impulser un nouveau souffle au travail de l'équipe. Nous observons souvent que ce rôle d'orchestre s'accompagne par une appropriation de l'ordinateur et le contrôle des éléments de calcul développés sur Excel.

Cette prise en main ponctuelle de l'équipe ne fait jamais l'objet d'une désapprobation ou d'une manifestation d'antagonisme de la part de ses collègues. Toutefois, s'ils acceptent une forme de leadership ponctuel et tournant, les coéquipiers rejettent l'idée d'un leadership incarné dans une seule personne.

Deuxièmement, les manifestations de solidarité constituent le mode d'interactions socio-émotionnelles dominant entre les membres de l'équipe. Celles-ci se traduisent par des comportements de soutien, autant sur le devant de la scène (pendant la réalisation des cas) que dans les coulisses (pendant les pauses et le soir autour d'un verre). Par exemples, Malorie nous racontait comment elle trouvait une forme de réconfort chez ses collègues (notamment Nicolas) lorsque son niveau d'engagement et de motivation pouvait diminuer. La solidarité se matérialise également dans la capacité de l'équipe à compenser la défaillance ponctuelle de l'un de ses membres. Les efforts de pédagogie et d'inclusion des membres de l'équipe s'appuient sur des éléments factuels (schémas, calculs...) pour rendre la compréhension plus aisée. Enfin cette solidarité apparaît encore plus saillante lorsque l'équipe forme une « mêlé » compacte (Jonathan faisait souvent référence au vocabulaire rugbystique) lors des phases de synthèse.

L'association de ces deux caractéristiques a permis à l'équipe d'être performante et de maintenir une ambiance de travail très positive tout au long des deux premiers jours du séminaire ; une situation qui sera mise à l'épreuve à l'occasion du dernier cas.

Dès le lancement du troisième cas, nous avons observé un flottement inhabituel et la multiplication d'interactions socio-émotionnelles négatives. Nicolas et Jonathan semblent agacés, dispersés et perplexes quant à leurs capacité de résoudre le cas. Malorie et Marie

semblent également assez désorientées à la fois par le cas et par l'attitude de leurs collègues. Un long moment s'écoule sans que les membres de l'équipe ne parviennent à interagir.

Au fil du temps, nous observons le groupe se scinder en deux. D'un côté, le binôme masculin bascule dans des interactions socio-émotionnelles positives et « manifeste de la détente » mais au sujet d'éléments totalement distincts du travail à réaliser. De l'autre côté, le binôme féminin s'efforce de produire des interactions mutuelles orientées tâches, qu'elles soient de l'ordre de l'apport ou de la demande (d'opinion, d'information, de suggestions) sans chercher un réel consensus négocié avec Nicolas et Jonathan. Les filles partagent leur vision du travail à réaliser par une liste précise des calculs, des graphiques et des analyses à produire et par une représentation schématisée de l'argumentation à mettre en œuvre. Elles imposent de manière autoritaire leurs propositions, ce qui interpelle leurs collègues masculins.

Cet état de fait imposé par le binôme féminin est désapprouvé par les garçons parce que cela les renvoie à leur passivité et introduit des interactions socio-émotionnelles négatives. Ceci déclenche en réaction une volonté de « retour aux affaires » de Jonathan et Nicolas et soude à nouveau le groupe. Dans une certaine mesure, le sentiment que Malorie et Marie prennent en main le travail a rassuré Jonathan et Nicolas et a eu un effet positif sur leur capacité à s'engager dans la réalisation. Comme nous décrit Jonathan, « elles savaient où aller, j'avais plus qu'à suivre ». Les garçons s'appliquent à mettre en œuvre les propositions définies par leurs collègues et se les approprient progressivement. Le réinvestissement de l'ensemble de l'équipe dans l'action collective se traduit par un retour à des interactions socio-émotionnelles positives, en particulier à des « manifestations de détente » par lesquelles Jonathan et Nicolas expriment leur réengagement dans le travail.

Ces interactions socio-émotionnelles positives viennent renforcer les interactions orientées tâches. À partir de ce moment, les routines d'interactions et de collaboration forgées durant les deux premiers jours sont retrouvées. Cette dynamique s'accompagne d'un ballet permanent de changements de places et de postes, en particulier de Nicolas et Marie, pour contribuer à une réflexion, valider un calcul ou entériner l'argumentation. Face à cette situation, l'équipe a su préserver autant la performance que la bonne ambiance de travail. La solidarité qu'ils manifestent a permis de maintenir la cohésion du groupe en (ré)incluant Jonathan et Nicolas dans le travail.

### **3.3. Les dynamiques d'interaction de l'Equipe 3**

Dès le début des travaux, les membres de l'équipe manifestent de grandes difficultés à communiquer et à travailler ensemble. L'état de tension que connaîtront les membres de l'équipe semble émaner des rôles que souhaitent jouer les protagonistes et oriente largement les perceptions de rôles de chacun et la construction des dynamiques d'interaction durant les trois jours d'observation.

Le tableau 5 permet d'appréhender les rôles que s'attribuent les membres de l'équipe et de décrire la nature des interactions qu'ils développent.

**Tableau 5 : Perception des rôles dans l'équipe 3**

	<b>Moïse</b>	<b>Sylvain</b>	<b>Laurie</b>
<b>Entretien avec Moïse</b>	Guider et recentrer l'équipe Rappeler les objectifs Donner des idées  Aimerais être leader de l'équipe Aimerais être plus entendue	Leader / anciens militaire S'attarde sur des détails	Accompagne Sylvain
<b>Entretien avec Sylvain</b>	En retrait	Têtu/ fonceur quand il a une idée Souhaite mettre du rythme dans le travail Néglige parfois les idées des autres Se surinvestit pour combler les problèmes d'organisation de l'équipe	
<b>Entretien avec Laurie</b>	Renfermée / Accepte peu le débat S'isole / en retrait / il faut aller la chercher	Tampon entre les membres de l'équipe Coordinateur	Facile de contact dans le travail

Fort d'un passé de militaire, Sylvain aime à se positionner en tant que leader d'une équipe et se décrit d'emblée comme le responsable de la réussite ou de l'échec. Cela se traduit chez lui par une forte orientation vers la réalisation des tâches et par la multiplication d'interactions centrées sur l'apport de suggestions, d'opinions et d'informations, sans toutefois les étayer à priori par des calculs. Il s'agit pour lui de tourner l'équipe vers l'efficacité.

Laurie, la plus jeune et la plus diplômée de l'équipe, répond à l'orientation proposée par Sylvain par des interactions socio-émotionnelles d'approbation et par des interactions de tâches positives, principalement sous la forme d'apport d'informations préparatoires aux analyses et aux prises de décisions (calculs, représentations graphiques, schémas, etc.). Moïse, la plus âgée de l'équipe, se "sent capable d'assumer le rôle de leader" mais, contrairement à Sylvain, elle n'affiche pas clairement cette volonté dans les interactions qu'elle établit avec ses co-équipiers. Afin de contester la position de Sylvain, Moïse réagit systématiquement aux interactions de tâches positives de Sylvain par des interactions socio-émotionnelles négatives de désapprobation. Dans un premier temps, elle n'apporte pas de contre-suggestions et contre opinions mais se contente de rejeter celles de son collègue, tant par un langage verbale que non verbal très explicite et très fréquent.

Dans ce contexte, on enregistre des manifestations de tension entre Moïse, d'un côté, et Sylvain et Laurie, de l'autre. La première leur reproche de ne pas lui accorder suffisamment de place et de ne pas prendre en considération ses idées ; elle en est vexée. Les seconds reprochent le manque de propositions et le caractère « capricieux », « fermé » et « de diva » de Moïse qui n'apportait pas d'alternatives aux idées et opinions qu'elle critiquait. Toutefois, ces griefs ne sont pas clairement explicités et les membres de l'équipe s'efforcent de maintenir une apparence de travail en commun. Dans les faits, l'ordinateur qui sert à la

réalisation du cas passe de main en main comme un passage de relai entre les deux sous-groupes, mais sans réel échange sur le fond. Les interactions visibles de tâches se limitent à définir le moment où l'ordinateur change d'utilisateur. C'est à ce moment que le relayeur prend connaissance du travail fait et décide de suivre la même ligne directrice de réponse ou d'en changer. Ainsi, pendant que ses collègues rédigent sur l'ordinateur, Moïse produit ses calculs sans les partager et s'efforce de les intégrer en reprenant la main sur l'ordinateur. Les interactions de tâches sont ainsi médiées essentiellement par l'ordinateur. Il subsiste toutefois des interactions socio-émotionnelles et de tâches positives entre Sylvain et Laurie.

Le résultat s'avère alors peu cohérent et la performance de l'équipe est relativement faible. Le soir même, les membres de l'équipe font le constat de l'inefficacité de leur mode d'action et du besoin de trouver des mécanismes de coordination plus performants. Sylvain et Laurie prennent l'initiative d'ouvrir la discussion avec Moïse pour comprendre les raisons de son isolement et trouver les moyens d'y remédier. Les membres de l'équipe s'expriment, « vident leurs sacs » et s'accordent sur la possibilité d'accorder plus d'opportunité d'expression à chacun des membres de l'équipe, en particulier à Moïse. Les membres de l'équipe ont réussi à dialoguer en coulisse sur les modalités d'interactions de tâches, ce qu'ils ne parvenaient pas à faire dans le cadre formel de la réalisation des travaux.

Durant les deux jours suivants, nous observons une évolution des interactions entre les membres de l'équipe. Premièrement, ils accordent plus de temps à l'échange et aux apports d'opinions et de suggestions avant une phase de mise en œuvre. Ces apports sont plus étayés que durant le premier jour et sont formalisés par des calculs et un détail des tâches à réaliser. De plus, les apports respectifs – notamment ceux de Moïse – sont reçus de manière positive par les autres et chacun prend soin de manifester explicitement son approbation des propositions fournies. Deuxièmement, les membres de l'équipe s'installent de manière à avancer ensemble sur tous les points de la résolution du cas. Ainsi, l'ordinateur sert de point fixe qui symbolise la convergence de l'engagement des membres du groupe. Il ne s'agit plus d'accumuler des contributions successives, mais de produire un travail coordonné.

Mais les témoignages collectés en entretiens semblent relativiser cette nouvelle cohésion. Les interactions socio-émotionnelles d'approbation échangées entre les deux sous-groupes du premier jour ne servent pas tant à valider des contributions mais plutôt à éviter que l'un des membres ne soit frustré dans sa prise de parole. De plus, l'organisation autour de l'ordinateur ne sert pas tant à coordonner l'action collective, mais plutôt à contrôler point par point les réalisations des uns et des autres.

### **3.4. Les dynamiques d'interaction de l'Equipe 4**

De façon semblable à l'équipe 3, les tensions vécues par l'équipe 4 semblent se cristalliser autour d'une seule personne, qui, de part des attentes quant à la formation et des habitudes de fonctionnement différentes, se verra progressivement marginalisée par les autres membres de l'équipe. Dans cette équipe, les interactions tant sur le plan des tâches que sur le plan socio-émotionnel, sont fortement influencées par la tension croissante entre deux membres de l'équipe: Tony et Caroline. Le tableau 6 nous permet de mieux comprendre les positions respectives des membres de l'équipe et l'émergence de la mésentente entre les co-équipiers et entre ces deux protagonistes en particulier.

Dès le début des travaux, Caroline exprime son désir de performance et est orientée vers l'efficacité du travail. Elle conduit ses premières interactions vers des apports d'opinions pour donner sa vision du travail qui est étayée par des apports d'informations, soit brutes (extraites des données du cas), soit produites en usant d'une panoplie d'outils de calculs, de schémas descriptifs et d'outils conceptuels qu'elle mobilise comme des arguments d'autorité. Elle bénéficie à ce niveau de l'expertise de Sara qui grâce à une maîtrise notamment d'Excel et à son sens de l'organisation, fournit des supports utiles pour étayer la formulation des propositions de Caroline. Celle-ci bénéficie également des moments d'échange avec Mickael qui lui permettent de se challenger et de faire progresser/maturer ses idées. Mickael est un générateur d'idées qui veille à ce que le consensus soit atteint et que tous les efforts convergent, mobilisant pour cela des moments d'échanges avec Tony pour qu'il ne soit pas complètement exclu du groupe. En effet, Tony, ayant besoin de s'isoler pour formaliser ses idées, s'est retrouvé à plusieurs reprises "à la traine" par rapport à ses coéquipiers. Rapidement, Mickael et Sara s'alignent sur les propositions de Caroline. Cet alignement passe par des interactions socio-émotionnelles d'approbation et de solidarité, ainsi que par des interactions d'apports d'opinions et d'informations qui vont dans le sens de Caroline et renforcent ses propositions.

Tony lui ne se rallie pas tout de suite aux propositions de sa collègue. Cette position s'exprime par des interactions socio-émotionnelles de désapprobation des opinions ("je ne suis pas d'accord avec cette idée" / "je ne pense pas que cela soit comme cela") et de manifestation d'antagonisme envers Caroline ("je pense que tu te trompes" / "tu n'as pas l'exclusivité des idées"). Le non ralliement s'exprime également par des interactions de tâches par lesquelles Tony s'emploie à apporter des opinions. Mais ces opinions sont peu appuyées par des apports d'informations. Tony ne matérialise pas ses descriptions par des calculs et fait un usage fréquent du "je pense", "j'ai le sentiment", "on pourrait tester ça" dans ses échanges. Finalement, les propositions de Tony sont désapprouvées par ses collègues, sur le fond parce qu'il ne parvient pas à les convaincre et sur la forme parce que celles-ci sont accompagnées d'interactions socio-émotionnelles négatives.

**Tableau 6 : Perception des rôles dans l'équipe 4**

	<b>Sara</b>	<b>Mickael</b>	<b>Caroline</b>	<b>Tony</b>
<b>Entretien avec Sara</b>	Aime travailler en équipe Echanger Peu à l'aise avec la gestion des conflits	Tampon/ stabilisateur de l'équipe Engage les échanges pour résoudre les problèmes Détendu	Valorise la compétition et la performance Posture de leader Stressée	Travailleur Peine à convaincre de la valeur de ses idées
<b>Entretien avec Mickael</b>	Organisateur Souhaiter cadrer le travail / planifier	Médiateur entre les membres de l'équipe Donner des idées Rationaliser et avoir une méthode de travail	Leader dans l'équipe Chapote le travail de l'équipe Définit les priorités, le rythme Confiance entre Mickael et Caroline	Amène l'équipe à réfléchir Peine à convaincre l'équipe

<b>Entretien avec Caroline</b>	Confiance en Sara	Confiance en Michael	Reconnait un leadership sur l'organisation de l'équipe	
<b>Entretien avec Tony</b>	Relativement neutre	Souhaite être leader Très critique Apporte des idées	Souhaite être leader Est dans la compétition Peu à l'écoute	Apporte des idées Peu d'appétence pour l'exécution

La conséquence de ces interactions est que le travail se réorganise autour de 3 membres qui manifestent entre eux de la solidarité et de la détente. Ils ont pris en main la réalisation des cas, en privilégiant l'efficacité et le livrable et en se partageant les rôles.

Caroline a pris une forme de leadership en définissant les priorités et le rythme de travail, en coordonnant et en validant les productions de ses collègues. Elle s'entoure (physiquement), pour cela, de ses deux collègues et s'approprie les représentations visibles de ce rôle, comme l'ordinateur qui sert à la production du rendu final, le plan de travail couché sur papier, la montre posée au centre de la table. De leurs côtés, Sara et Mickael contribuent à l'émergence de nouvelles idées et à la structuration du travail et exécutent les tâches qu'ils se sont réparties en amont. Cette organisation à trois est pérennisée durant la suite des travaux, car les membres de ce sous-groupe sont convaincus de leur capacité à travailler ensemble et à être performant, et considèrent que l'intégration de Tony dans la « task force » aurait pour conséquence une perte d'efficacité et une détérioration de la performance de l'équipe.

Toutefois, cette division de l'équipe ne signifie pas l'exclusion de Tony. D'une part, il continue à vouloir exprimer sa voix et apporter des opinions mais, contrairement au premier jour, il s'efforce d'appuyer ses propositions par des outils et des calculs. Son influence sur la production finale reste marginale. D'autre part, si la relation entre Tony et Caroline est faite essentiellement d'interactions socio-émotionnelles négatives, Mickael et Sara s'emploient à maintenir les échanges avec Tony par l'écoute et l'approbation de ses apports (même si en définitive ceux-ci ne sont pas intégrés) et par des manifestations de détente.

#### **4. DISCUSSION**

Notre analyse du travail des équipes temporaires nous permet de contribuer à la littérature sur deux volets. Premièrement nous enrichissons la grille de lecture de Bales (1951), fréquemment utilisée pour analyser les dynamiques d'équipes, par une dimension matérielle. Nous proposons ainsi une lecture sociomatérielle de la grille de Bales (1951). Deuxièmement, nous contribuons à la compréhension des mécanismes d'endossement des rôles dans les situations où le contrôle est essentiellement invisible. Nous décrivons les mécanismes d'interactions (socio-émotionnelles et de tâche) et sociomatériels d'incarnation, d'acceptation et de contestation des rôles.

#### **4.1. Les formes d'usage de la matérialité dans les micro interactions : une lecture sociomatérielle de la grille d'analyse de Bales**

Notre analyse des interactions entre les membres des équipes temporaires confrontés à l'absence de contrôle organisationnel et coordonnés par des mécanismes de contrôle invisible nous conduit à enrichir l'utilisation de la grille d'analyse de Bales par une dimension sociomatérielle. Les objets et les artefacts sont utilisés comme support matériel aux interactions entre les membres de l'équipe. Nous identifions trois formes d'usages de la matérialité.

Premièrement, les artefacts techniques de calculs et les objets supportent les interactions d'apports d'opinions et de suggestions (tâches positives) et sont utilisés dans deux perspectives : une perspective pédagogique dans laquelle le producteur/utilisateur de l'artefact s'emploie à décrire et expliquer ses raisonnements afin de convaincre ses collègues ; une perspective d'autorité par laquelle un membre de l'équipe utilise les calculs produits comme un argument rhétorique associé à l'objectivité et l'infaillibilité des chiffres, de manière à emporter l'adhésion de ses collègues à ses arguments sans pour autant expliquer sa démarche analytique. Dans les deux cas, cette utilisation vise à produire de l'approbation (socio-émotionnel positif). Toutefois, des visions alternatives pourront s'exprimer par d'autres apports d'opinions et de suggestions. Ces apports pourront soit s'appuyer sur les mêmes artefacts matériels, lorsque ceux-ci autorisent des interprétations multiples ou s'appuyer sur des artefacts développés spécifiquement pour servir cette vision alternative. Les concurrences entre les opinions et les suggestions alternatives est alors également une concurrence entre les artefacts matériels plus ou moins légitimes pour soutenir les positions de leurs producteurs/utilisateurs.

Deuxièmement, les artefacts matériels et les corps servent de véhicules aux interactions socio-émotionnelles positives et négatives. Concernant les interactions socio-émotionnelles positives, les dispositifs techniques (calculs, graphiques, schémas ou listes) supportent les interactions d'apports d'informations (tâches positives) à des fins d'interactions socio-émotionnelles positives. D'une part, ces artefacts sont utilisés pour renforcer et accompagner des apports d'opinions et de suggestions d'un membre de l'équipe en affinant son argumentation ou matérialisant ses idées en réalité concrète. Il s'agit de contribuer à l'approbation de ses apports d'opinions et de suggestions. D'autre part, ces artefacts servent aux manifestations de solidarité à des membres de l'équipe par des explications et de l'accompagnement sur les difficultés. Enfin, ces mêmes artefacts servent de prétexte à l'expression de manifestations de détente lorsqu'ils permettent de détourner, par la plaisanterie, les échecs de certains membres de l'équipe à utiliser des artefacts de calcul. Dans les trois cas, il nous semble que les artefacts matériels servent à mettre en acte l'engagement des acteurs en faveur du renforcement de la cohésion de l'équipe. Concernant les interactions socio-émotionnelles négatives, les artefacts matériels contribuent à la mise en acte des tensions entre les acteurs, lorsque, par exemple, l'artefact matériel est le réceptacle des critiques qui sont en réalité adressées à un ou plusieurs membres de l'équipe.

Quelles soit positives ou négatives, ces manifestations de liens à l'autre sont le plus souvent accompagnées par les corps qui matérialisent l'engagement dans des interactions socio-émotionnelles, soit par de la proximité, soit par de la mise à distance de l'autre.

## 4.2. L'endossement des rôles : entre acceptation et contestation.

La dynamique des rôles que nous avons pu observer auprès des 4 équipes nous a permis d'identifier quatre rôles : (a) le cerveau ; (b) l'unificateur ; (c) l'exécutant ; et (d) l'organisateur. Sans être une structure figée ou systématique, ces rôles ont été successivement incarnés par différents équipiers, provoquant tantôt l'acceptation, tantôt la contestation. Nous mettons en lumière deux processus : le signalement des rôles renvoie à l'auto-attribution d'un rôle au regard de l'image de soi, du charisme et de la croyance en les compétences, dont dispose chaque coéquipier ; la régulation des rôles correspond aux ajustements qui ont résulté de l'expérience de collaboration et/ou de confrontation entre les membres d'une même équipe.

Premièrement, nous mettons en évidence une utilisation différenciée des mécanismes d'interactions et sociomatériels, selon le rôle visé par chacun des membres de l'équipe.

Les interactions du domaine de la tâche ont été principalement mobilisées pour incarner des rôles orientés vers la résolution du cas, que cela soit par la technique ou par l'animation de l'action. L'apport d'opinions a été un support interactionnel souvent utilisé pour se porter candidat à un rôle de « cerveau ». Légitimé dans les discours par des références à l'expertise et à l'expérience personnelle passée, le signalement de ce rôle s'est également traduit par l'appropriation des outils de calcul (ordinateur, tablette, calculatrice) et la production de tableaux, de graphiques et de schéma. Il s'agit pour le membre de l'équipe de signaler sa maîtrise des techniques qui seront à l'origine des idées et des solutions aux problèmes posés.

Les postulants au rôle d'« organisateur » ont plus régulièrement eu recours à des interactions de type apport de suggestions, souvent orientées vers les dimensions pratiques de la conduite de l'action collective et de l'organisation de l'équipe. Ces suggestions étaient souvent accompagnées de manifestations visibles portant sur l'organisation de l'équipe comme l'utilisation de to do list, de tableaux de répartition des tâches, de l'exposition visible de la montre et la référence régulière au temps dans les échanges avec les collègues. Les acteurs qui se contentaient d'un rôle « d'exécutant » avaient principalement recours à des interactions de tâches négatives, faites de demandes de suggestion et d'opinions, à ceux qu'ils identifient comme les « cerveaux » ou les « organisateurs ». Ceux-là mobilisent peu d'objets, en revanche, ils matérialisent par leur corps à la fois une forme de soumission et de mise au service du « cerveau » en s'installant de manière à être disponible et facilement mobilisable par ce dernier.

Par opposition, les interactions socio-émotionnelles ont été principalement utilisées pour incarner un rôle d'« unificateur » (voire de « réunificateur » pour reconstruire une structure de rôle délitée) centré sur le lien social entre les membres de l'équipe. Ce rôle s'est inscrit dans une matérialité spatiale et de corps par laquelle l'« unificateur » initie le regroupement de ses coéquipiers d'un même côté de la table lors des phases de synthèses ou encore celui qui réserve des moments en aparté pour échanger avec les coéquipiers après les manifestations de tensions.

Deuxièmement, nous décrivons les mécanismes d'interaction et sociomatériels mobilisés dans le processus de régulation des rôles signalés par différents membres des équipes, soit par l'acceptation, soit par la contestation de ces rôles. Le rôle de cerveau a fait plus particulièrement l'objet d'un processus de régulation entre les membres des différentes

équipes. L'acceptation des rôles se manifeste ainsi par le recours soit aux interactions de tâches négatives (demandes d'opinions, de suggestions et d'informations) qui expriment l'acceptation du rôle de suiveur/exécutant, soit aux interactions de tâches positives (apports d'opinions, de suggestions et d'informations) qui confortent celles du « cerveau ». Les acteurs vont alors mettre leurs objets (artéfacts de calcul, outils, etc.) et leurs corps (proximité physique), à la disposition du cerveau pour engager la réalisation du travail de l'équipe. Ces deux interactions seront alors fortement associées à des interactions socio-émotionnelles d'approbation et de manifestation de détente qui entérinent les rôles signalés. Dans certaines équipes, on assiste à des situations de rôle flottant (tournant) entre les membres des équipes, ces rotations étant à chaque fois acceptées et entérinées par une circulation des objets et des artéfacts matériels qui symbolisent les rôles entre les membres de l'équipe.

Toutefois, les interactions socio-émotionnelles peuvent recouvrir des réalités plus complexes que l'acceptation des rôles et masquer des motivations moins authentiques comme la volonté de ne pas mettre à mal une cohésion de groupe fragile, voire être une contestation retardée dans le temps. Dans ces deux cas, les interactions socio-émotionnelles positives ne s'accompagnent pas d'une mise à disposition des objets et du corps au profit du cerveau autoproclamé. Chacun garde des éléments matériels qu'il pourra éventuellement mobiliser le moment voulu, soit pour contester le rôle signalé par un membre de l'équipe, soit pour signaler soit même un rôle.

La contestation des rôles (en particulier du rôle de « cerveau ») se traduit par un recours massif aux interactions socio-émotionnelles négatives (désapprobation, manifestation de tensions) qui visent à remettre en question, voire refuser catégoriquement l'appropriation d'un rôle par le membre d'une équipe, jusqu'à, parfois, sa mise au ban de celle-ci. Dans ce cas, les interactions de tâches positives (apports d'opinions, de suggestions et d'informations), les objets qui les sous-tendent (artéfacts de calcul, outils, etc.) et les corps (mise à distance) sont mobilisés dans une logique d'opposition et, parfois, de contre-signallement de rôle. La régulation est là plus conflictuelle et on assiste à des tentatives d'accaparement des outils et des symboles qu'ils portent. La contestation pourra s'appuyer soit sur les mêmes artéfacts pour proposer une interprétation alternative des chiffres, soit sur la production d'autres artéfacts et représentations signifiantes concurrentes.

## CONCLUSION

En nous appuyant sur une méthodologie qualitative, nous avons cherché dans ce travail à comprendre les dynamiques d'endossement et de contestation des rôles au sein des équipes temporaires. Nous avons ainsi décrit comment les interactions et les pratiques sociomatérielles participent aux processus de signallement et de régulation des rôles. Ce faisant, nous avons explicité l'imbrication de la dimension matérielle dans les interactions et nourri ainsi la grille d'analyse de Bales (1951) qui n'en tenait pas compte. Nous montrons ainsi qu'en supportant et en véhiculant les significations et les idées, les objets et les artéfacts matériels participent de la mise en acte de la représentation de soi, des membres des équipes et des mécanismes d'ajustement mutuels autour des rôles. De plus, nous avons mis en exergue les manifestations matérielles impliqués dans la réalisation d'un contrôle invisible, particulièrement dans un contexte d'absence de structures formelles par lesquelles s'exerce le contrôle organisationnel. Le contrôle invisible se trouve ainsi situé dans un espace matériel.

D'un point de vue managérial, ce travail permet de mieux saisir certains enjeux du pilotage des équipes temporaires, comme les équipes projets, les équipes inter-organisationnelles ou les situations de collaboration informelle. Il fait particulièrement émerger l'importance des enjeux physiques et spatiaux dans l'organisation d'activités collaboratives et dans la répartition des rôles entre les acteurs. Ainsi, selon la nature, la diversité et l'abondance des éléments matériels dont les acteurs peuvent bénéficier, ils pourront disposer de marges de manœuvre plus ou moins importantes pour négocier leur rôle, leur contribution et leur impact sur la performance de l'équipe.

Notre travail présente certaines limites principalement liées aux choix méthodologiques d'accès au réel pour lesquels nous avons optés. Premièrement, le choix de l'entretien et des observations conduit à prendre conscience d'une certaine subjectivité dont sont empreints nos résultats: subjectivité des interviewés, subjectivité des chercheurs dans l'observation des interactions et dans l'analyse des données. Deuxièmement, le contexte et la nature des équipes observées, - constituées d'apprenants issus d'un programme de formation interne à une entreprise - représentent une limite à la validité externe de notre analyse.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Bakker, R. M. (2010). Taking Stock of Temporary Organizational Forms: A Systematic Review and Research Agenda. *International Journal of Management Review* 12(4): 466-486.
- Bakker, R. M., Boros, S. Kenis P., Oerlemans L. A.G. (2013). It's only temporary: Time frame and the dynamics of creative project teams. *British Journal of Management* 24: 383-397.
- Bales, R. F. (1950). *Interaction process analysis: a method for the study of small groups*. Cambridge : Addison-Wesley.
- Barlow, J. B., Dennis A. R. (2016). Not as smart as we think: A study of collective intelligence in virtual groups. *Journal of Management Information Systems* 33(3): 684-712.
- Bechky, B. A. (2006). Gaffers, gofers, and grips: Role-based coordination in temporary organizations. *Organization Science* 17(1): 3-21.
- Berger, P. L., Luckmann T., Zifonun D. (2007). *The social construction of reality*. Penguin Books.
- Bigley, G. A., Roberts K. H. (2001). The incident command system: High-reliability organizing for complex and volatile task environments. *Academy of Management Journal* 44(6): 1281-1299.
- Bouquin, H. (2004). *Le contrôle de gestion*. Paris : PUF
- Boxenbaum, E., Huault I., Leca B. (2015). Le tournant «matériel» dans la théorie néo-institutionnaliste, In F-X de Vaujany, A. Hussenot & J-F Chanlat (dir.) *Théories des Organisations: Nouveaux tournants*. Paris : Economica, 227-238.
- Cabantous L., Gond J.P. (2012). Du mode d'existence des théories dans les organisations : La fabrique de la décision comme praxis performative. *Revue Française de Gestion* 225: 61-81.
- Cardinal, L.B., Turner, S.F., Fern, M.J. & Burton, R.M. (2011), Organizing for Product Development Across Technological Environments: Performance Trade-offs and Priorities, *Organization Science*, Vol. 22, No. 4, pp. 1000-1025.
- Chae, S., Seo, Y., Lee K. C. (2015). Effects of task complexity on individual creativity through knowledge interaction: A comparison of temporary and permanent teams. *Computers in Human Behavior* 42: 138-148.
- Chevrier S. (2012). Peut-on faire virtuellement équipe ? Le cas des équipes internationales de projet. *Nouvelle Revue de Psychosociologie* 2(14): 35-50.

- Chiapello È., Gilbert P. (2013). *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*. Paris : La Découverte.
- Chiapello, È. (1996). Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence: un essai d'organisation de la littérature. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 2(2), 51-74.
- Christopherson, S., Storper M. (1989). The effects of flexible specialization on industrial politics and the labor market: The motion picture industry. *Industrial Labor Relations* 42: 331-347.
- Courpasson, D., Dany, F., Clegg, S. (2012). Resisters at work: Generating productive resistance in the workplace, *Organization Science* 23(3): 801–19.
- Dale, K. (2005). Building a social materiality: Spatial and embodied politics in organizational control, *Organization* 12(5): 649–78.
- Dambrin, C., Lambert, C. (2007). Beauty or Not Beauty. Les techniques du souci de soi comme outils de contrôle dans une entreprise cosmétique. *Management et conduite de soi. Enquête sur les ascèses de la performance*, Vuibert, Paris, 109-128.
- Devillard, O. (2005). *Dynamiques d'équipe*. (3ème édition) : Editions d'Organisation.
- Elsbach, K. D. (2004). Interpreting workplace identities: the role of office decor. *Journal of Organizational Behavior* 25(1): 99-128.
- Faulkner, R. R., Anderson A. B. (1987). Short-term projects and emergent careers: Evidence from Hollywood. *American Journal of Sociology* 92: 879-909.
- Gérard, B., Redslob, L. (2010). « Si je diffère de toi, loin de te laisser, je t'augmente ». *Compatibilité-Contrôle-Audit*. 16(3) : 79-100.
- Gorse, C. A., Emmitt S. (2007). Communication behaviour during management and design team meetings: a comparison of group interaction. *Construction Management and Economics* 25: 1195-1211.
- Hardy, C., Thomas, R. (2015). Discourse in a material world, *Journal of Management Studies* 52(5): 680–96.
- Jarzabkowski, P., Pinch T. (2013). Sociomateriality is "the New Black": Accomplishing purposing, reinscripting and repairing in context. *M@n@gement* 16 : 5, 579-592.
- Joerges, B. and Czamiawska, B. (1998). The question of technology, or how organizations inscribe the world, *Organization Studies* 19(3): 363–85.
- Keane, W. (2005). Signs are not the garb of meaning: On the social analysis of material things, in D. Miller (ed.) *Materiality*, pp. 182–205. Durham, NC: Duke University Press.
- Lambrix, H. (2015). La dynamique sociomatérielle des logiques institutionnelles dans la profession médicale. Doctorat en Sciences de Gestion, Paris, Université Paris Dauphine.
- Lefebvre, D. (2015). Comment tirer profit de la transformation numérique ? , *Gestion* vol. 40, 4, p. 93-95.
- Leonardi, P. M. and Barley, S. R. (2010) 'What's under construction here? Social action, materiality, and power in constructivist studies of technology and organizing', *The Academy of Management Annals* 4(1): 1–51.
- Lewin, K. (1945). Te research center for group dynamics. *Sociometry* 8: 126-136.
- Morales, J., Lambert, C. (2013). Dirty work and the construction of identity. An ethnographic study of management accounting practices. *Accounting, Organizations and Society*, 38(3), 228-244.
- Moreno, J. L. (1934). *Who Shall Survive?* Washington, DC: Nervous and Mental Disease Publishing Company.
- Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial practices: Exploring technology at work. *Organization Studies* 28(9): 1435-1448.

- Paring G., Pez  S., Huault I. (2017). Welcome to the whiteboard, the new member of the team : Identity regulation as a sociomaterial process, *Organizarion*, First published date: January-16-2017.
- Pettersen M. B., Rolfsen M. (2015). Prior ties and trust development in project teams - A case study from the construction industry. *International Journal of Project Management* 33: 1484-1494.
- Quattrone, P. (2009). Books to be practiced: Memory, the power of the visual, and the success of accounting, *Accounting, Organizations and Society* 34(1): 85–118.
- Schrey gg, G., & J rg S. (2010), “Organizing for Fluidity? Dilemmas of New Organizational Forms.” *Organization Science*, vol. 21, no. 6, pp. 1251–1262.
- Thornborrow, T., Brown, A. D. (2009). Being regimented: Aspiration, discipline and identity work in the british parachute regiment. *Organization Studies* 30(4): 355-376.