



**HAL**  
open science

**Contribution à l'étude de la dynamique coopérative  
intra-organisationnelle : analyse croisée des coopérations  
transversales, verticales et horizontales : cas  
d'expérimentation**

Samia Khenniche

► **To cite this version:**

Samia Khenniche. Contribution à l'étude de la dynamique coopérative intra-organisationnelle : analyse croisée des coopérations transversales, verticales et horizontales : cas d'expérimentation. Gestion et management. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2010. Français. NNT : 2010CNAM0745 . tel-00624384

**HAL Id: tel-00624384**

**<https://theses.hal.science/tel-00624384>**

Submitted on 16 Sep 2011

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET MÉTIERS  
(CNAM)

LABORATOIRE D'INVESTIGATION EN PROSPECTIVE STRATÉGIE ET ORGANISATION  
(LIPSOR)

Thèse pour l'obtention du titre de Docteur en Sciences de gestion  
Nouveau doctorat (arrêtés du 30 mars 1982, du 21 juillet 1999, du 25 avril 2002 et du 7 août 2006)

Présentée et soutenue publiquement par  
**Samia KHENNICHE**  
le 8 décembre 2010

---

---

CONTRIBUTION À L'ÉTUDE DE  
LA DYNAMIQUE COOPÉRATIVE INTRA-ORGANISATIONNELLE

ANALYSE CROISÉE DES COOPÉRATIONS  
TRANSVERSALES, VERTICALES ET HORIZONTALES

- CAS D'EXPÉRIMENTATION -

---

---

## Jury

Madame **Véronique ZARDET**, Professeur de Sciences de Gestion  
Université Jean Moulin Lyon III  
Directrice de la recherche

Monsieur **Yvon PESQUEUX**, Professeur de Sciences de Gestion  
Conservatoire National des Arts et Métiers  
Directeur de la recherche

Monsieur **André BOYER**, Professeur de Sciences de Gestion  
Université de Nice Sophia Antipolis  
Rapporteur

Monsieur **Mathieu DETCHESSAHAR**, Professeur de Sciences de Gestion  
Université de Nantes  
Rapporteur

Monsieur **Henri SAVALL**, Professeur de Sciences de Gestion  
Université Jean Moulin Lyon III  
Suffragant

Monsieur **Ernest NUSSBAUMER**, Directeur général  
Les Amis de l'atelier  
Suffragant



*Le CNAM n'entend donner ni approbation, ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.*





*À Taklit et Lakhdar, mes parents.*



## REMERCIEMENTS

---

---

Cette thèse de doctorat fut un véritable parcours initiatique. Loin d'être rectiligne, le chemin s'est montré tortueux, sinueux. Souvent, les doutes m'ont envahie ; parfois j'ai cru m'enliser. À chacun de ces moments, des personnes ont été présentes et m'ont soutenue. Qu'elles trouvent ici l'expression de ma plus profonde gratitude.

Ainsi, je souhaite exprimer mes remerciements les plus sincères à Madame le Professeur Véronique Zardet, co-directrice de ma recherche. Tout au long de ces années, son soutien a été constant. La qualité de chacune de nos rencontres m'a permis de progresser, de structurer ma pensée. Je lui suis particulièrement reconnaissante des éclairages, des conseils et de l'énergie qu'elle a su m'accorder. Je souhaite également la remercier chaleureusement pour son extrême patience, jamais démentie.

Que Monsieur le Professeur Yvon Pesqueux, co-directeur de ma recherche, trouve ici l'expression de ma sincère reconnaissance. Sans son soutien, ce travail n'aurait pu aboutir.

Je souhaite remercier Messieurs les Professeurs André Boyer et Mathieu Detchessahar pour leur participation au jury de soutenance. Je leur suis particulièrement reconnaissante d'avoir accepté la difficile tâche de rapporteur. Leur regard avisé porté sur mes travaux me permettra de bénéficier de leurs connaissances en sciences de gestion et de leur expérience de chercheurs.

Mes remerciements s'adressent également à Monsieur Nussbaumer, Directeur général des Amis de l'Atelier, pour avoir accepté de partager son expertise au sein du jury de soutenance.

Je souhaite témoigner ma sincère gratitude au Professeur Henri Savall pour les enseignements prodigués ces dernières années. Travailler à ses côtés fut d'une richesse considérable. Chacune des réunions de travail m'a permis de développer rigueur méthodologique et souplesse d'esprit, caractéristiques essentielles au travail scientifique. Je lui suis également reconnaissante de m'avoir permis de participer à de nombreux travaux de l'équipe de l'Iseor qu'il dirige, en particulier les recherches-interventions qui ont tant nourri mes travaux.

Ces recherches-interventions ont toutes été menées par des équipes de chercheurs. Travailler avec eux a été une formidable source de connaissance. À leurs côtés, rigueur et travail en équipe ont pris tout leur sens. Je souhaite ici leur exprimer ma reconnaissance.

Je tiens à remercier plus particulièrement Olivier Voyant, Maître de conférences en sciences de gestion, pour m'avoir fait découvrir la recherche-intervention lors de mes premières années d'études supérieures puis, quelques années plus tard, m'avoir encadrée lors de recherches-interventions. Je lui suis infiniment reconnaissante de m'avoir accordé sa confiance. Je souhaite également le remercier chaleureusement pour sa disponibilité, ses conseils et le partage de ses nombreuses connaissances. Son exigence et ses encouragements continus m'ont permis de progresser ; son écoute lors des moments de doutes a été salutaire.

Je remercie vivement Monsieur Vincent Cristallini, Maître de conférences en sciences de gestion, pour la confiance témoignée lors de recherches-interventions. Nos échanges face aux problématiques rencontrées sur les terrains d'observation scientifique ont été vivifiants et ont considérablement contribué à ma réflexion.



Mes remerciements s'adressent également à Madame Nathalie Krief, Maître de conférences en sciences de gestion, pour avoir encadré mes premiers pas dans la recherche-intervention. Sa pédagogie, sa rigueur et son exigence ont été fondamentales dans mon parcours de jeune chercheur. Ses recommandations ont été mobilisées dans chacune des recherches-interventions auxquelles il m'a été donné de participer.

Monsieur le Professeur Sylvain Biardeau s'est montré disponible à de nombreuses reprises pour éclairer les traitements de la base de données. Je lui suis reconnaissante de sa précieuse aide. Elle m'a permis d'aller plus loin dans ma réflexion.

Je tiens à remercier Monsieur Frantz Datry, intervenant-chercheur à l'Iseor, pour la relecture de ce document et, plus largement, pour le soutien qu'il m'a témoigné à de nombreuses reprises tant dans le travail de recherche-intervention que dans celui de l'écriture.

Je tiens à associer à ces remerciements l'ensemble des membres des organisations avec lesquelles j'ai travaillé ces dernières années. Pour avoir partagé la vie de leur organisation, leurs interrogations, leurs difficultés, leurs doutes et leurs succès, je les remercie. Ces échanges constituent autant de matériaux fondamentaux pour cette recherche.

J'ai eu la chance de participer à des événements réservés aux jeunes doctorants. La rencontre avec les chercheurs aguerris qui participent au Cercle Doctoral Européen de Gestion et au Tutorat Grand Sud, leurs conseils ainsi que leurs critiques ont été bénéfiques. Je souhaite remercier l'ensemble de ces chercheurs.

Ces remerciements ne sauraient être complets sans l'expression de ma plus profonde gratitude à mes proches. Leur présence et leur soutien ont été essentiels.

Ces lignes s'adressent en premier lieu à mes parents, soutien inconditionnel, sans faille et d'une force considérable. Quelques mots ne peuvent suffire à leur témoigner ma reconnaissance. Qu'ils sachent simplement à quel point leur parcours, véritable exemple de courage et de détermination, a été source d'énergie. Il m'a permis de vaincre les moments de découragements et de relativiser chacun des obstacles rencontrés. Pour leurs encouragements, leur patience, leur réconfort et leur humour, merci.

Je souhaite également exprimer ma reconnaissance à mes frères et sœurs. Je tiens plus particulièrement à remercier Sadia, sans qui les travaux de la base de données auraient été autrement plus tumultueux. Elle et Nadia ont accepté la fastidieuse mission de relecture orthographique. Pour leur traque sans relâche aux erreurs, merci. Plus largement, mes sœurs m'ont offert de précieuses bouffées d'oxygène. J'associe ici Salima et Hakima et les remercie toutes les quatre chaudement. Je remercie également Florent et Ibticem. Merci pour leur patience et leur tolérance face à mon indisponibilité chronique.

Sur ce chemin sinueux, j'ai eu la chance et le plaisir de rencontrer un jeune chercheur ; une personne de confiance dont le soutien a été incomparable. Pour m'avoir écoutée, calmée, conseillée, poussée à me dépasser lorsque les forces me manquaient ; pour son regard critique toujours constructif ; pour les nombreux éclats de rire et les discussions d'une richesse inégalée ; pour toutes ces raisons et bien d'autres encore, je souhaite ici exprimer mes remerciements les plus sincères à Sofiane Seghier.

À tous, merci d'avoir été là alors que je n'en finissais pas de finir cette thèse !



# SOMMAIRE

---

---

REMERCIEMENTS .....	7
PRÉAMBULE .....	13
INTRODUCTION GÉNÉRALE : PRÉSENTATION DE LA RECHERCHE.....	15
<b>PREMIÈRE PARTIE</b>	
<b>COOPÉRATION INTRA-ORGANISATIONNELLE :</b>	
<b>VARIABLES, FORMES ET DIMENSIONS .....</b>	<b>27</b>
CHAPITRE 1	
CADRES THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE.....	29
CHAPITRE 2	
COOPÉRATION INTRA-ORGANISATIONNELLE : CONCEPTS ET CONCEPTIONS DES ACTEURS .....	69
CHAPITRE 3	
COOPÉRATION INTRA-ORGANISATIONNELLE : UNE DYNAMIQUE TRIDIMENSIONNELLE ....	
.....	119
<b>SECONDE PARTIE</b>	
<b>DYNAMIQUE COOPÉRATIVE, ANALYSE CROISÉE DE SES DIMENSIONS ET</b>	
<b>DÉVELOPPEMENT DES PRATIQUES .....</b>	<b>173</b>
CHAPITRE 4	
HIÉRARCHIE : QUELLES VARIABLES INFLUENCENT LA DYNAMIQUE COOPÉRATIVE ? .....	
.....	175
CHAPITRE 5	
ÉTUDE DES PRATIQUES COOPÉRATIVES DANS LEUR DYNAMIQUE : RÉSULTATS D'ÉTUDES LONGITUDINALES .....	219
CHAPITRE 6	
DÉVELOPPEMENT ET PÉRENNITÉ DE LA DYNAMIQUE COOPÉRATIVE .....	295
CONCLUSION GÉNÉRALE : APPORTS, LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE....	363
BIBLIOGRAPHIE.....	375
TABLES DES ILLUSTRATIONS.....	391
TABLES DES ANNEXES.....	401
TABLES DES MATIÈRES .....	403





## PRÉAMBULE

---

---

La coopération est depuis toujours au cœur des recherches relatives aux organisations sociales, qu'elles soient humaines ou animales<sup>1</sup>. Ainsi, son étude est transverse à de nombreuses disciplines : anthropologie, éthologie, sociologie, psychologie, économie, gestion. Il s'agit d'observer les formes, raisons, motivations ou freins à l'action commune d'individus. Les champs d'étude sont aussi divers que la famille, l'école, l'État, les collectivités ou l'entreprise. La gestion s'intéresse plus particulièrement à cette dernière, dans son acception la plus large, celle de l'unité économique et sociale.

Travailler ensemble est le fondement de toute entreprise, la dynamique collective de ses membres étant la condition *sine qua non* de son fonctionnement. La construction de la coopération « constitue bien le problème central et fondamental que doit résoudre toute organisation comme toute entreprise collective »<sup>2</sup>, elle constitue de fait un objet d'étude essentiel aux sciences de gestion, et ce, depuis les prémises de la discipline. Taylor (1911)<sup>3</sup> en fait l'un des quatre principes de l'organisation scientifique du travail, Barnard (1938)<sup>4</sup> définit l'organisation comme un système d'efforts coopératifs. Mayo (1945)<sup>5</sup> met l'accent sur le besoin de coopération entre différents niveaux de l'organisation, et pour Simon (1945)<sup>6</sup> la cohésion et la cohérence d'une organisation naissent du consensus et de la coopération entre ses membres. La diversité des courants dans lesquels s'inscrivent ces auteurs laisse présager de la pluralité d'acception du concept de coopération. Comme nous l'exposons par la suite, la coopération est polymorphe.

Centrale aux études intra-organisationnelle, la coopération a pris une importance croissante au sein des recherches inter-organisationnelles, en raison notamment des stratégies d'alliances engendrées par les mouvements de mondialisation des vingt dernières années (Stephen, Carroll et Ashford, 1995)<sup>7</sup>. Dans cette perspective, la recherche en sciences de gestion s'est particulièrement penchée sur la coopération interentreprise. Dans le même temps, le champ intra-organisationnel a été moins investi : si la coopération demeure une question consubstantielle à la discipline, elle apparaît plus en filigrane dans les différentes recherches qu'en tant qu'objet de recherche à part entière. Or, la coopération est vectrice de performance pour l'organisation.

Ce travail de recherche se veut être une contribution à l'étude de ce phénomène complexe et fondamental qu'est la coopération entre membres d'une organisation.

---

<sup>1</sup> Chalmeau R., Gallo A., « La coopération chez les primates », *L'année psychologique*, Année 1995, Volume 95, Numéro 1, pp. 119-130.

<sup>2</sup> Friedberg E., *Le pouvoir et la règle*, Éditions du Seuil, 1997, p.20.

<sup>3</sup> Taylor F.W., *Scientific Management*, Harpers and Brothers, New York, 1911, 2<sup>ème</sup> édition française : *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod, 1957, 309 pages.

<sup>4</sup> Barnard C., *The functions of the executive*, Harvard University Press, 1938.

<sup>5</sup> Mayo E., *The social problems of an industrial civilization*, Boston, Harvard Business School, 1945.

<sup>6</sup> Simon H.A., *Administration Behavior*, New York, The Free Press, 1945, traduction : *Administration et processus de décision*, Paris, Économica, 1983.

<sup>7</sup> Smith K.G., Carroll S.J. & Ashford S.J., « Intra- and Interorganizational Cooperation : toward a research agenda », *Academy of Management Journal*, 38 (1), 1995, pp.7-23.



# INTRODUCTION GÉNÉRALE

## PRÉSENTATION DE LA RECHERCHE

---

---

Il s'agit ici de présenter notre recherche, tant dans sa finalité, que dans son processus de construction. Pour ce faire, nous déclinons le thème de notre recherche à travers son objet et le champ de son étude, puis présentons ses enjeux (0.1). Nous exposons ensuite la problématique que nous proposons de traiter, ainsi que l'hypothèse centrale de recherche (0.2). Enfin, le fil conducteur de nos travaux est explicité (0.3).

---

---

**0.1 PRÉSENTATION ET ENJEUX DE LA RECHERCHE**

**0.2 PROBLÉMATIQUE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE**

**0.3 FIL CONDUCTEUR DE LA RECHERCHE**

---

---



## **0.1 PRÉSENTATION ET ENJEUX DE LA RECHERCHE**

Nous délimitons et définissons ici l'objet de nos travaux ainsi que son champ d'étude (0.1.1) avant d'expliciter les enjeux de notre recherche (0.1.2).

### **0.1.1 OBJET DE RECHERCHE**

Les travaux en gestion relatifs aux problématiques de la coopération s'intéressent à l'organisation en tant qu'unité économique. Vaste champ puisque « l'entreprise est une réalité polymorphe et protéiforme, vivante, complexe et pluridimensionnelle, unitaire et perçue très diversement »<sup>8</sup>. Pour Girin (1993) « le mot "organisation" peut désigner, soit une réalité empirique – une entreprise, une administration, une association, un club sportif, etc. –, soit un processus par lequel viennent s'articuler divers éléments et diverses activités »<sup>9</sup>. Desreumaux (1998) considère quant à lui l'entreprise comme une organisation sociale à trois dimensions : agent de production, organisation sociale et réalité politique, « chacune de ces dimensions de l'entreprise a nourri une tradition d'analyse, se déclinant en un certain nombre de courants ou de logiques explicatives différentes. »<sup>10</sup> L'auteur propose les rapprochements suivants :

- dimension technique et la tradition d'analyse initiée par la théorie classique de l'organisation (Taylor, Fayol) ou les théories de la contingence structurelle (Lawrence et Lorsch, Burns et Stalker)
- dimension politique et les théories comportementales de la firme (Cyert et March)
- dimension sociale et mouvement des relations humaines (Roethlisberger, Dickson et Mayo)

Outre ces dimensions, il est possible d'étudier l'organisation dans ce qui la constitue, l'intra-organisationnel, ou dans son "extériorité", l'inter-organisationnel. Concernant la coopération, ces deux champs sont d'ailleurs parfois étudiés selon les mêmes critères d'analyse. Comme annoncé en préambule, nous concentrons notre réflexion sur le périmètre intra-organisationnel. Plus précisément, il s'agit pour nous de contribuer à la **mise en lumière du processus de coopération**, des pratiques d'acteurs qui le sous-tendent, des outils qui le favorisent ou le contraignent.

La volonté de comprendre et de développer des relations de coopération remonte aux premiers écrits en management. La nouveauté des écrits contemporains sur le sujet réside dans l'institutionnalisation des relations coopératives au sein des organisations, notamment au niveau transversal. Deux raisons peuvent être attribuées à cette mutation : l'exigence en termes de réactivité du fait de l'intensité concurrentielle et du pouvoir des clients d'une part, le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication qui favorisent les échanges internes et externes à l'entreprise d'autre part. Les enjeux sont dès lors multiples.

---

<sup>8</sup> Merigot J.-G., *Qu'est-ce que l'entreprise ?*, Working Paper, Université de Bordeaux 1, 1993, p.3.

<sup>9</sup> Girin J., « Contradiction et dynamique des organisations : les fonctions du langage », *Revue Scientifique et Technique de la Défense*, n° spécial « Bicentenaire de l'École Polytechnique », 1993, pp. 187-192.

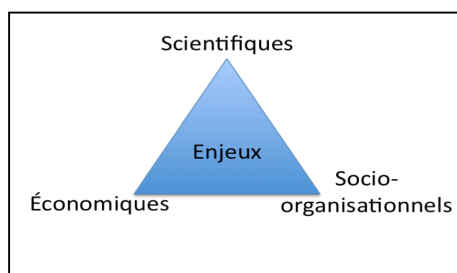
<sup>10</sup> Desreumaux A. *Théorie des organisations*, Éditions EMS, 1998, 222 pages, pp. 74-76.

## **0.1.2 ENJEUX DE LA RECHERCHE**

Les enjeux de la présente recherche sont de trois ordres : économiques, socio-organisationnels et scientifiques (fig. n°0.1).

Ces dernières décennies, les entreprises ont connu une intensification de la concurrence internationale, les contraignant à moderniser leur appareil de production, accélérant le processus d'automatisation et d'informatisation, exigeant le développement de la qualité, la diminution des coûts et une plus grande variété des produits. Dès lors que les productions en grande série sont réduites, s'observe un transfert d'une partie des pouvoirs de contrôle de qualité vers le personnel de la base de l'organisation ; plus généralement, on observe une tendance à la décentralisation des centres de décisions. La pérennité des entreprises repose sur une plus grande coopération de tous au profit d'un même projet. Selon Savall et Zardet (2005), « le niveau de performance d'une organisation dépend de la capacité de *coopération* durable de ses membres, c'est-à-dire de leur savoir-faire de négociation de relations productives, efficaces et efficaces, qui se déconstruisent inéluctablement et qu'il faut reconstruire, inlassablement. »<sup>11</sup> Le degré d'application des décisions résulte de leur niveau d'acceptation par les acteurs (Maier, 1970)<sup>12</sup>, de leur niveau de coopération. Ces bouleversements économiques engendrent *de facto* de nouveaux enjeux socio-organisationnels.

Fig. n°0. 1 : Enjeux de la recherche



Les modes de production évoluant vers plus de souplesse et de flexibilité, ils impliquent une réflexion sur l'action collective, sur l'organisation de la coopération. Systèmes d'information et de décision, répartition de l'activité entre acteurs et, par là même, rôle et mise en œuvre du principe hiérarchique sont reconsidérés. La complexité de l'organisation devient telle, que la simplification des difficultés par division hiérarchique classique alourdit et finalement pénalise l'organisation. À l'intérieur des sous-systèmes, une régulation se met en place, elle est plus le fait du savoir-faire, de règles tacites et de l'expérience des acteurs que de la rationalité scientifique (Lamotte B., 1990)<sup>13</sup>. L'investissement dans les ressources humaines devient le facteur clé de succès des entreprises.

D'autres évolutions accentuent cette tendance, elles sont sociétales. La scolarisation accrue, la crise des formes traditionnelles d'autorité, ou les modifications des attentes des salariés vis-à-vis de leur entreprise sont autant de sources et de raisons de repenser les modes d'organisation, la forme de l'autorité et le degré de coopération à mettre en place avec les membres des organisations. La question de la coopération est imbriquée dans une double dynamique : d'une part, la réorganisation des entreprises afin d'accroître leur efficacité, d'autre part les modifications du rapport des salariés à la hiérarchie. Cette nouvelle donne alimente naturellement la recherche en sciences de gestion.

---

<sup>11</sup> Savall H., Zardet V., « Processus participatif de changement pour une performance socio-économique durable – Cas évalués d'entreprises et d'organisations », *Gestion 2000 Gestion des changements stratégiques*, Numéro 5, 2005.

<sup>12</sup> Maier N.R.F., *Problem solving and creativity in individuals and groups*, Monterey: Brooks/Cole, 1970.

<sup>13</sup> Lamotte B., « La complexité des systèmes de production », *Collection des Études n°54*, Paris, CEREQ, 1990, pp. 95-103.

Bien que fondamentale à toute organisation, la coopération intra-organisationnelle reste un thème relativement peu exploré, le champ inter-organisationnel ayant largement été privilégié (Dameron-Fonquernie, 2001)<sup>14</sup>. Depuis quelques années, les modifications externes et internes à l'entreprise sont l'occasion, pour les chercheurs et les praticiens, de s'interroger sur ce thème.

## **0.2 PROBLÉMATIQUE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE**

La problématique cristallise le projet de connaissance (Allard-Poesi et Maréchal, 1999)<sup>15</sup> (0.2.1), d'elle découlent les différentes hypothèses de recherche. Ces dernières constituent le "noyau dur" d'une recherche (0.2.2).

### **0.2.1 PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE**

La coopération nécessite le partage d'une tâche commune. Certains auteurs identifient une coopération contrainte ; Romelaer (1998) la présente comme le « degré minimum de bonne volonté que toute personne, dans toute organisation, manifeste ou doit manifester pour que l'organisation fonctionne »<sup>16</sup> ; il s'agit là d'une coopération minimum à l'action collective. Certains auteurs vont plus loin en considérant la contrainte comme condition nécessaire au développement de la coopération (Reynaud, 1989<sup>17</sup> ; Schelling, 1960<sup>18</sup>). Chez d'autres auteurs, c'est l'intentionnalité, la volonté de partage qui est mise en avant dans la coopération (Boyer et Orléan, 1997)<sup>19</sup>. À ce partage, est souvent associée une nécessité de réciprocité dans les rapports entre les individus concernés (Piaget, 1967<sup>20</sup> ; Hatchuel, 2001<sup>21</sup>).

Du fait même du lien de subordination, les rapports hiérarchiques ne semblent pas régis par ce principe de réciprocité. Le développement de la coopération y apparaît alors contraint. Le « paradigme de la coopération » gagnant du terrain sur celui de la « séparation des tâches issu du taylorisme » (Zarifian, 1996)<sup>22</sup>, serait-ce la fin de la hiérarchie dans les organisations ?

---

<sup>14</sup> Dameron-Fonquernie S., *Génération de la coopération dans l'organisation, le cas d'équipes projet*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Paris-Dauphine, décembre 2000.

<sup>15</sup> Allard-Poesi F., Marechal C., « Construction de l'objet de recherche », in Thietart R.-A. et alii, *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 1999, 535 pages.

<sup>16</sup> Romelaer P., *Atelier 1: la coopération*, miméo, groupe permanent de réflexion, CNAM, journée de travail du 27 mai 1998, cité in Dameron-Fonquernie S., *Génération de la coopération dans l'organisation, le cas d'équipes projet*, op. cit.

<sup>17</sup> Reynaud J.D., *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 1989, Nouvelle édition augmentée 1993.

<sup>18</sup> Schelling T. C., *The Strategy of conflict*, Cambridge, Massachussets., Harvard University Press, 1960. Traduction : *Stratégie du conflit*, Paris, Presses Universitaires de France, 1986.

<sup>19</sup> Boyer R. et Orléan A., « Comment émerge la coopération ? Quelques enseignements des jeux évolutionnistes », in Reynaud B., *Les limites de la rationalité*, Colloque de Cerisy, La Découverte, Tome 2, pp. 19-44, 1997.

<sup>20</sup> Piaget J., *La psychologie de l'intelligence*, Paris, Armand Colin, 1967, édition de 1991.

<sup>21</sup> Hatchuel A., « Coopération et conception collective Variété et crises des rapports et prescription » in Friedberg E., Terssac G., *Coopération et conception*, Octarès Éditions, 1996.

<sup>22</sup> Zarifian P., *Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*, Presses Universitaires de France, 1996.



Différentes analyses se confrontent : alors que certains auteurs placent en opposition relation verticale et coopération (St John et Rue, 1991)<sup>23</sup>, d'autres, théoriciens de la complexité, présentent le principe hiérarchique comme clé d'évolution des organisations (Simon, 1991)<sup>24</sup>, et ne considèrent pas la hiérarchie comme une entrave au développement de la coopération.

L'étude de la littérature et l'observation des organisations forcent le constat suivant : le principe hiérarchique, comme mode de coordination des organisations, est aujourd'hui le plus répandu et n'a pas vocation à disparaître dans un futur proche. L'étude de la coopération se situe dès lors dans le cadre d'organisations hiérarchiques. Notre problématique s'y inscrit et se propose d'étudier :

*「 Dans quelles mesures et de quelles manières la coopération peut-elle se développer dans les organisations hiérarchiques et être source de performances sociales et économiques ? 」*

Cette problématique peut être déclinée à travers les questions suivantes :

- Qu'entend-on par coopération ? S'il est vrai que la coopération a depuis toujours été présente dans les écrits en management, elle renvoie à des réalités diverses à travers les différentes époques, disciplines (psychologie, sociologie, économie, gestion) ou différents courants théoriques. Ainsi, il ne se cache pas la même acception du concept dans les écrits de Taylor, Barnard, Axelrod, Crozier, Savall ou Zarifian.
- Comment se construit la coopération en entreprise ? Comment se traduit-elle, par quelles pratiques ? Quels acteurs met-elle en scène ?
- Quelles sont les conditions de maintien de la coopération ?
- Quel peut être son impact sur la performance sociale et économique ?

Nos hypothèses de recherche proposent des éléments de réponse à ces questions.

---

<sup>23</sup> St John C., Rue L., « Research notes and communications: co-ordinating mechanisms, consensus between marketing and manufacturing groups, and marketplace performance », *Strategic Management Journal*, vol. 12, 1991, pp. 549-555.

<sup>24</sup> Simon H. A., *The Sciences of the Artificial*, M.I.T. Press, Cambridge, 1969, traduction : *La science des systèmes Science de l'artificiel*, Epi S.A. Éditeurs, Paris, 1974.

## **0.2.2 HYPOTHÈSES DE RECHERCHES**

Les hypothèses de recherche ont pour vocation de formuler la thèse que le chercheur souhaite défendre, en réponse à la problématique posée (Bryman et Bell, 2003)<sup>25</sup>. Elles découlent d'un raisonnement d'intention scientifique. Trois types de raisonnement peuvent être distingués (Igalens et Roussel, 1998)<sup>26</sup> :

- La déduction se caractérise par le fait que si les hypothèses sont vraies alors la conclusion est vraie. Ce raisonnement fonde la démarche hypothético-déductive qui consiste à élaborer des hypothèses et à les confronter ensuite à une réalité. Le but est de porter un jugement sur la pertinence de ces dernières, en utilisant le plus souvent des méthodes quantitatives.
- L'induction consiste à passer du particulier au général, des faits aux lois. Au sens propre, le raisonnement inductif permet de poser des relations sans rien démontrer, uniquement à partir d'exemples concrets. Selon Charreire et Durieux (1999)<sup>27</sup>, le raisonnement inductif est plus favorable à l'émergence de connaissances théoriques novatrices.
- L'abduction consiste quant à elle à tirer des conjonctures de l'observation et à les tester par la suite.

Ces trois types de raisonnement, loin d'être incompatibles, se complètent et correspondent à des moments différents de la recherche. David (1999)<sup>28</sup> propose de dépasser l'opposition entre les démarches inductive et hypothético-déductive, pour considérer plutôt une boucle récursive abduction – déduction – induction. Selon l'auteur, le processus de recherche-intervention<sup>29</sup> permet d'intégrer cette boucle récursive.

Selon Wacheux (1996), « l'hypothèse est une réponse anticipée à une question par la mise en relation de deux concepts »<sup>30</sup>. Pour Savall et Zardet (2004), les hypothèses ont, au démarrage de la recherche, « un statut de connaissance prévisionnelle »<sup>31</sup>, elles évoluent et sont transformées tout au long de la recherche, via un « processus heuristique organisé »<sup>32</sup> s'inscrivant dans un raisonnement de type abduction – déduction – induction pour, à terme, constituer des règles de connaissance. Les hypothèses finales peuvent donc être dissemblables des initiales.

---

<sup>25</sup> Bryman A., Bell E., *Business research methods*, Oxford University Press, New York, 2003, 608 pages, pp. 282-283.

<sup>26</sup> Igalens J., Roussel P., *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Économica, 1998, 207 pages.

<sup>27</sup> Charreire S., Durieux F., "Explorer et tester", in Thiétart R.A., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 1999, pp 57-80.

<sup>28</sup> David A., « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion », *8e conférence internationale de management stratégique*, École centrale de Paris, 26-28 mai 1999.

<sup>29</sup> Cf. 1.2.1.

<sup>30</sup> Wacheux F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Économica, 1996, 290 pages, p. 169.

<sup>31</sup> Savall H., Zardet V., *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique, observer l'objet complexe*, Économica, 2004, 432 pages, p. 243.

<sup>32</sup> Savall H., Zardet V., *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique, observer l'objet complexe*, op. cit. p.129.

Dès lors, se pose la question de savoir quelles hypothèses présenter aux lecteurs ? Celles initiales à la recherche, bien que caduques ? Ou celles issues de ce processus de recherche et qui, de fait, contiennent en elles les résultats de la recherche ? Nous optons pour le second cas de figure. Il ne s'agit pas de valider ou d'infirmer des hypothèses, mais de défendre une thèse, fruit du cheminement réalisé tout au long de nos années de recherches, condensée dans notre hypothèse centrale que nous présentons ici.

*「 La coopération intra-organisationnelle est une dynamique organisée autour de trois dimensions de l'organisation : verticale, transversale et horizontale.*

*La dimension verticale de la coopération est centrale à la dynamique ; elle constitue un levier d'accroissement des performances sociales et économiques de l'organisation. 」*

Cette proposition se décompose en sous-hypothèses. Savall et Zardet (2004)<sup>33</sup> proposent de structurer les connaissances de la recherche en corps d'hypothèses selon deux critères : leur type et leur thème.

Les hypothèses peuvent être de trois types, descriptif, explicatif et prescriptif :

- les hypothèses descriptives permettent d'établir un constat, elles sont alimentées par des matériaux expérimentaux et bibliographiques ;
- les hypothèses explicatives reflètent les causes envisagées à la situation observée et décrite ;
- les hypothèses prescriptives sont la formulation des solutions envisagées aux problèmes soulevés par les situations observées. Elles sont intrinsèquement liées aux sciences de gestion dont l'objet est constitué des pratiques actuelles des acteurs des organisations et des méthodes et outils qui font évoluer ces pratiques (Savall, 1994<sup>34</sup>).

Ces hypothèses connaissent des variations dans le temps et dans l'espace (terrain/laboratoire/bibliothèque) et sont donc modifiées. Ainsi « une hypothèse prescriptive en année n peut devenir descriptive en année (n+1) ou (n+2), lorsque le chercheur a pu tester, par transformation ou évolution de l'objet, l'hypothèse prescriptive, et qu'il repère, observe et décrit les changements opérés »<sup>35</sup>.

Conjointement à cette structuration et toujours à partir de l'hypothèse centrale, les thèmes et les sous-thèmes de la recherche sont définis (tab n° 0.1). Cette délimitation résulte de la maturation de la réflexion.

---

<sup>33</sup> Savall H., Zardet V., *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique, observer l'objet complexe, op. cit.*, p.191.

<sup>34</sup> Savall H., Les méthodes de recherche en gestion des ressources humaines en question in : AGRH. *La GRH : Sciences de l'action*, Montpellier, 1994, p. 94-100.

<sup>35</sup> Savall H., Zardet V., *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique, observer l'objet complexe, op. cit.* p.198.

Tab. n°0. 1 : Extrait des thèmes et sous-thèmes de recherche<sup>36</sup>

Thèmes	Sous-thèmes	Sous-sous-thèmes
1 <b>Coopération intra-organisationnelle</b>	11 Génération de la coopération	111 Fondements de la coopération
		112 Dynamique coopérative
	12 Variables / facteurs de la coopération	121 Facteurs favorisant la coopération
		122 Freins à la coopération
	13 Formes de la coopération intra-organisationnelle	131 Coopérations verticale, transversale et horizontale
		132 Articulation des formes de coopération
	14 Coopération et performance	141 Incidences positives de la coopération sur la performance économique et sociale
		142 Incidences négatives de la coopération sur la performance économique et sociale

Pour Wacheux (1996), « l'activité de recherche est un processus qui débute avec des certitudes, les connaissances actuelles, et qui aboutit à des résultats qui sont souvent des questions, les propositions théoriques »<sup>37</sup>. Hatchuel (1994)<sup>38</sup> évoque quant à lui le "principe d'inachèvement". Le travail de recherche étant abordé comme un processus récursif, les hypothèses présentées sont à considérées comme une photographie prise à la fin de notre recherche doctorale. Nous en proposons un extrait ci-après (tab. n°0.2).

Tab. n°0. 2 : Extrait du corps d'hypothèses<sup>39</sup>

Thèmes	Sous-thèmes	Sous-sous-thèmes	Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives
1 Coopération intra-organisationnelle	11 Génération de la coopération	111 Fondements de la coopération	HD 111- 1 Le travail en coopération se développe plus à des niveaux d'encadrement ou de direction.	HE 111- 1 La pratique de la coopération suppose de bénéficier de marges d'autonomie dans l'exercice de ses fonctions.	HP 111- 1 Les protocoles de travail souples et évolutifs, dotés de zone d'autonomie, facilitent la coopération.

<sup>36</sup> Le tableau des thèmes et des sous-thèmes de recherche est présenté dans son intégralité en annexe 1.

<sup>37</sup> Wacheux F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, op. cit.

<sup>38</sup> Hatchuel A., « Les savoirs de l'intervention en entreprise », *Entreprise et histoire*, n°7,1994.

<sup>39</sup> Le tableau du corps d'hypothèses initiales est présenté dans son intégralité en annexe 2.

### **0.3. FIL CONDUCTEUR DE LA RECHERCHE**

La présentation de nos travaux s'articule autour de deux parties, elles-mêmes composées de trois chapitres.

Dans un premier temps, nous proposons d'exposer nos résultats quant aux **fondements de la coopération**, ses formes, variables, dimensions et limites. Pour ce faire, nous nous attachons à répondre aux questions suivantes.

*Comment étudier la coopération au sein des organisations ?*

Dans ce premier chapitre, nous posons les clés d'analyse nous permettant d'appréhender au mieux notre objet de recherche. Le socle théorique de nos travaux, principalement constitué de la théorie socio-économique, de la théorie de la régulation sociale et de l'analyse stratégique, est présenté. La méthodologie d'étude des acteurs et des données de terrain est ensuite explicitée. Le choix de fonder cette méthodologie sur les principes de la recherche-intervention est justifié.

*Qu'est-ce que coopérer ?*

Le terme coopération provient du latin *cooperari*, lui-même construit du suffixe de *cum*, soit co-, signifiant *avec*, et de *operari*, soit *opérer*. Littéralement, coopérer signifie donc opérer conjointement. Cette étymologie permet un large spectre de définition. En préalable à toute analyse, il nous paraît primordial de déterminer notre acception de la coopération.

*Pourquoi et comment coopérer ?*

Définir l'acception de la coopération débouche sur un questionnement quant à ce qui fonde la coopération et ce qui la traduit ; en d'autres termes pourquoi et comment coopérer. Il s'agit ici d'étudier "l'amont" et "l'aval" du concept : quelles sont les motivations qui poussent les acteurs à coopérer ? Comment se traduit cette coopération, par quelles pratiques ? Leurs formes sont diverses : spontanées, organisées, sporadiques ou plus régulières. La coopération obéit à différentes logiques, à dominante calculatoire ou identitaire. D'autres facteurs influencent cette coopération, telles que l'activité autour de laquelle elle s'organise, la temporalité, la spatialité. Le deuxième chapitre restitue les concepts développés par les chercheurs autour du thème de la coopération ainsi que les conceptions des acteurs ; il s'agit de définir différentes acceptions de la coopération, d'établir ses fondements et d'identifier ses manifestations dans les organisations.

*Avec qui coopérer ?*

Acteurs d'un même service coopèrent-ils de façon comparable qu'acteurs de services différents ? Dans quelles mesures la nature des rapports entre acteurs influence-t-elle la coopération ? L'analyse de données issues de diverses organisations a permis de distinguer trois dimensions de l'organisation autour desquelles s'organise la coopération : verticale, transversale et horizontale. La structure et le poids de ces trois dimensions diffèrent les unes des autres, mais toutes sont organisées autour de trois thématiques : les pratiques de communication, de coordination et de concertation, la répartition du travail et la cohésion des acteurs. Le troisième chapitre expose les résultats d'une analyse tridimensionnelle de la coopération.

La première partie est donc consacrée à l'étude conceptuelle de la coopération intra-organisationnelle. Elle est fondée sur l'analyse d'éléments de littérature et sur l'étude de verbatim d'acteurs. **La coopération y apparaît comme une dynamique, par laquelle les individus passent**

**de leurs actions individuelles à une action collective. Leurs pratiques, complexes et protéiformes, sont régies par deux logiques d'actions : identitaire et calculatoire. Elles s'organisent autour des dimensions verticale, transversale et horizontale de l'organisation.**

Dans la seconde partie, nous exposons notre étude de **la coopération dans sa dynamique**. Il s'agit d'explicitier les liens entre ses différentes variables, d'observer leurs évolutions dans le temps et dans différents types de structure organisationnelle. Cette mise en perspective est rendue possible par l'étude longitudinale de trois organisations.

*Quelles variables de la hiérarchie influencent la dynamique coopérative ?*

Nous entamons cette partie par l'étude de la hiérarchie dans les organisations, cela pour deux raisons. D'une part, cela semble constituer un prélude nécessaire aux études de cas. D'autre part, cette étude répond aux questionnements mis en évidence dans la partie précédente concernant le poids de la dimension verticale organisationnelle dans la dynamique coopérative. Le quatrième chapitre permet donc d'établir des liens entre hiérarchie et coopération. Quelques variables de la hiérarchie apparaissent particulièrement influentes dans la dynamique coopérative. Il s'agit de l'exercice de l'autorité, du degré de contrôle et d'autonomie, du rôle de l'encadrement, des compétences des membres de l'encadrement, du mode de management, et des lignes hiérarchiques.

*Comment la dynamique coopérative évolue-t-elle ?*

Nous abordons ensuite les interactions entre les différentes variables de la coopération, notamment entre les dimensions horizontale, transversale et verticale. Ce cinquième chapitre expose les résultats de l'étude longitudinale de trois organisations. Chacune des unités organisationnelles est étudiée à partir de notre grille de lecture. Des éléments clés sont dégagés, ils concernent les influences des caractéristiques organisationnelles sur la dynamique coopérative, ainsi que l'articulation des différentes dimensions de la dynamique coopérative.

*Quels leviers activer pour développer la coopération entre acteurs ?*

Le sixième chapitre permet d'identifier des leviers de développement et de pérennité des pratiques coopératives. Cette étude est enrichie de propositions relatives aux implications managériales. Une synthèse de nos résultats clôt cette partie.

Nous présentons à présent les variables, dimensions et limites de la coopération intra-organisationnelle.



# **PARTIE 1**

## **COOPÉRATION INTRA-ORGANISATIONNELLE**

### **VARIABLES, FORMES ET DIMENSIONS**

---

---

Cette première partie vise à comprendre comment la coopération se construit et évolue au sein des organisations. Pour ce faire, nous tentons de répondre aux questions suivantes :

- Comment étudier la coopération au sein des organisations ?
- Qu'est-ce que coopérer ? Pourquoi et comment coopérer ?
- Avec qui coopérer ?

Ces trois questions sont étudiées à la lumière de recherches en sciences humaines et de l'étude de données de terrain. Elles sont respectivement traitées dans les premier, deuxième et troisième chapitres.

---

---

#### **CHAPITRE 1**

#### **CADRES THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE**

#### **CHAPITRE 2**

#### **COOPÉRATION INTRA-ORGANISATIONNELLE :**

#### **CONCEPTS ET CONCEPTIONS DES ACTEURS**

#### **CHAPITRE 3**

#### **COOPÉRATION INTRA-ORGANISATIONNELLE :**

#### **UNE DYNAMIQUE TRIDIMENSIONNELLE**

---

---





# CHAPITRE 1

## CADRES THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

---

---

A travers ce premier chapitre nous explicitons et motivons les choix opérés pour l'étude de notre objet de recherche. Dans un premier temps, les fondements théoriques de nos travaux sont exposés (1.1). S'ensuit la présentation de la méthodologie adoptée (1.2).

---

---

### 1.1 CADRE THÉORIQUE

### 1.2 CADRE MÉTHODOLOGIQUE

---

---



## 1.1 CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE

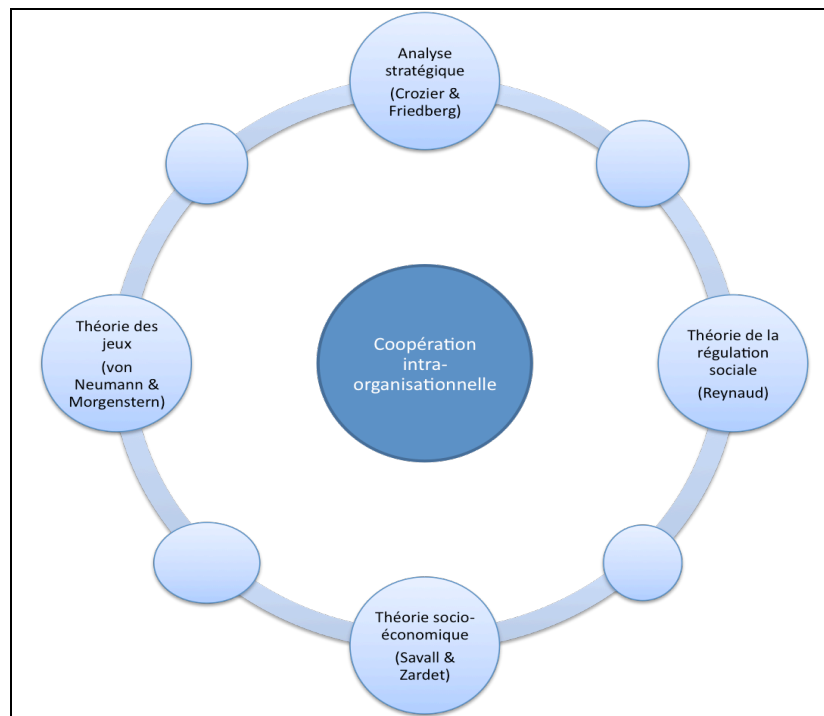
Nous présentons l’ancrage théorique de notre recherche (1.1.1), puis exposons plus en détail les principales théories mobilisées (1.1.2).

### 1.1.1 ANCRAGE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE

La coopération est un objet de **recherche transdisciplinaire**, transverse à de nombreux courants théoriques. Afin d’appréhender l’objet de recherche dans sa complexité, il semble nécessaire de recourir à d’autres disciplines que la gestion, telles que la **sociologie**, la **psychologie sociale** ou l’**économie**. Selon Péron (2002), réaliser des « incursions dans les domaines de la sociologie, des sciences économiques, du droit » est le propre des sciences de gestion. Ainsi, la gestion va au-delà d’elle-même pour devenir « une métascience dont la raison d’être est d’assurer la synchronisation de ces divers domaines dans un cadre souvent conflictuel »<sup>40</sup>.

Si plusieurs disciplines et théories ont été mobilisées pour nos travaux, trois sont fondamentales et constituent de notre cadre théorique : l’**analyse sociologique** développée par Crozier et Friedberg, la **théorie de la régulation sociale** de Reynaud et la **théorie socio-économique des organisations** développée par Savall et Zardet (cf. fig. 1.1). Comme nous l’explicitons dans la suite de ce chapitre, cette dernière permet de mettre en perspective les apports des deux premières tout en contribuant à établir une grille de lecture adaptée à notre discipline, les sciences de gestion. Traitant de la coopération, notre recherche ne pouvait faire l’impasse sur la **théorie des jeux**. Nous précisons la place que celle-ci occupe dans nos travaux. D’autres travaux sont par ailleurs mobilisés, ils occupent cependant une place moins centrale dans notre grille de lecture.

Fig. n°1. 1 : Ancrage théorique de la recherche



<sup>40</sup> Péron M. (sous la direction de), *Transdisciplinarité : fondement de la pensée managériale anglo-saxonne ?* Economica, 2002, 217 pages, p.11.

### **1.1.2 ANALYSE STRATÉGIQUE DE L'ACTEUR**

Fondée par Crozier et Friedberg (1977), l'analyse stratégique de l'acteur s'inscrit dans l'école française de sociologie. Les auteurs fondent leur analyse sur une **double critique des paradigmes qui dominant alors la sociologie** : celle du déterminisme des structures et du fonctionnalisme – les auteurs remettent en cause la définition rationnelle des rôles ainsi que la conformité mécanique de l'occupation des rôles – ainsi que celle des théories behavioristes – fondées sur des *a priori* quant à la nature de l'homme, ses intérêts, sa psychologie. Les hypothèses qui sous tendent l'*homo œconomicus*, rationnel et déterminé, sont également rejetées.

La réfutation des déterminismes classiques conduit Crozier et Friedberg à retenir le **paradigme systémique et la rationalité limitée** (Simon, 1947)<sup>41</sup> comme fondements de leur analyse. L'action collective est ici appréhendée à partir des comportements individuels.

Dans cette perspective, l'action collective ne va pas de soi, elle n'est pas spontanée, ne provient pas d'une dynamique naturelle des groupes. Elle n'est ni une réponse aux contraintes technologiques ou économiques, ni un moyen de répondre aux besoins matériels ou psychologiques de l'individu. Il en est de même pour l'idée selon laquelle la relation entre individu et organisation se nouerait selon un modèle contribution-rétribution. Les auteurs proposent une **analyse des organisations à travers les concepts d'acteur, de pouvoir, d'incertitude et de système**. L'analyse stratégique fonde les relations entre acteurs sur le pouvoir. Ce pouvoir provient de la capacité à contrôler des **zones d'incertitude**. Pour jouer le jeu de pouvoir, les acteurs maintiennent donc le doute sur leurs objectifs et leurs stratégies. Ce jeu s'opérant à l'intérieur d'un système, aucune action ne peut être pensée indépendamment des structures dont l'organisation s'est dotée. Ainsi, les comportements sont liés à des opportunités que la situation d'action offre à l'acteur.

Les auteurs postulent l'existence de ce qu'ils appellent le « système d'action concret », défini comme un « ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux relativement stables et qui maintient sa structure, c'est à dire la stabilité de ses jeux et les rapports entre ceux-ci, par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux »<sup>42</sup>.

L'action collective est donc toujours médiatisée par des jeux dont les règles et les mécanismes de régulation structurent les processus d'interactions, d'échanges et de négociations. A travers eux, **les acteurs gèrent leur interdépendance, qui donne naissance à leur coopération, en même temps que la coopération maintient cette interdépendance** (Friedberg, 1993)<sup>43</sup>.

---

<sup>41</sup> Simon H. A., *Administration Behavior*, op. cit.

<sup>42</sup> Crozier M. et Friedberg E., *L'acteur et le système*, Éditions du Seuil, 1977, p 286.

<sup>43</sup> Friedberg E., *Le pouvoir et la règle*. op cit., p. 121.

Bernoux (1989) identifie quatre idées essentielles à l'analyse stratégique :

- l'organisation est un construit et non une réponse aux contraintes,
- les individus ne sont pas déterminés dans leur comportement mais disposent toujours de marge d'autonomie ; le comportement est considéré sous l'aspect de la liberté d'interprétation de l'acteur actif ;
- les individus n'acceptent pas d'être traités comme des moyens ; chacun imagine comment atteindre les buts de l'organisation et cherche un minimum d'autonomie ;
- les conduites des acteurs sont rationnelles, mais leur rationalité est limitée et contingente ; tous développent une stratégie par rapport aux autres, en fonction de leurs buts, de leur rationalité, de leur logique d'action.

Par ailleurs, les objectifs des acteurs sont rarement cohérents entre eux, ils ne choisissent pas la solution optimale mais s'arrêtent à la solution la moins insatisfaisante.

La théorie de la régulation sociale développée par Reynaud s'inscrit en continuité de l'analyse stratégique.

### **1.1.3 THÉORIE DE LA RÉGULATION SOCIALE**

La théorie de la régulation sociale est une théorie sociologique générale développée par Reynaud (1979). Initiée dans le domaine des relations professionnelles, elle a par la suite été étendue aux organisations. Elle vise à proposer un schéma général de l'action sociale. Élaborée pour comprendre le conflit et la négociation (Reynaud, 1995)<sup>44</sup>, elle tente également de rendre compte de l'articulation entre contrainte et liberté.

A l'instar de Crozier et Friedberg, Reynaud se démarque du paradigme classique en sociologie, selon lequel les règles et normes d'un système détermineraient les comportements des acteurs. Dans la théorie de la régulation sociale, ce sont les acteurs qui produisent le système et non le système qui détermine les acteurs. Les décisions des acteurs ne résultent pas de forces globales. L'action régule le système et contribue à construire ses normes et ses valeurs. Même s'il existe un contexte structuré, le poids des contraintes n'équivaut jamais à un déterminisme.

Cette théorie privilégie très nettement l'individualisme méthodologique. Cette option met l'acteur au centre de l'analyse. Comme dans l'analyse stratégique, la rationalité de l'acteur est considérée comme limitée (Simon, 1947)<sup>45</sup>. Ses décisions ne renvoient pas à une maximisation immédiate, mais à la recherche d'un avantage dans un jeu répété, à terme donc, lui-même fondé sur une réciprocité de l'engagement. **Les concepts clés de la théorie de la régulation sociale sont le conflit, la règle, la négociation.**

Dans la théorie de la régulation sociale, **le conflit n'est pas une anomie**. C'est un **mode de fonctionnement** où chaque acteur tente de faire admettre sa rationalité aux autres afin de faire infléchir leurs comportements. Pour Reynaud (1979), « l'étude du conflit montre les limites et les faiblesses de la régulation et permet de faire des hypothèses sur les changements possibles de cette

---

<sup>44</sup> Reynaud E., Reynaud J.D., « La régulation conjointe et ses dérèglements », 1ère éd. publiée dans *Le travail Humain*, 57, 3, 1994, pp. 227-238 ; in Reynaud J.D., *Le conflit, la négociation et la règle*, Octarès Éditions, 1995, 2ème éd. augmentée, 1999, p. 247.

<sup>45</sup> Simon, H. A., *Administration Behavior*, op. cit.

régulation »<sup>46</sup>. La rencontre des acteurs au travers du conflit permet de construire une action collective, de gérer les interactions sociales, de définir les règles du jeu : « le conflit oblige à rechercher et à formuler une définition commune et mutuellement acceptable de son enjeu »<sup>47</sup>.

Reynaud cherche à rendre compte de la formation et du maintien des règles entre acteurs, la régulation. Cette dernière est inhérente à la constitution même des acteurs<sup>48</sup>. Un acteur émerge en fabriquant des règles, explicites ou non, qui lui permettent de structurer son environnement, de s'insérer dans un jeu social. L'acteur ainsi caractérisé correspond à l'unité active de Perroux (1975). Les règles constituent donc le principe organisateur. Issues de la rencontre entre les acteurs, **les règles ne correspondent ni à des injonctions, ni à des interdictions qui détermineraient strictement les comportements ; elles se rapportent plus à des « guides d'action »**<sup>49</sup>.

La théorie de la régulation sociale postule l'existence d'une pluralité de sources de régulation, toutes légitimes. Ainsi, « ce qui s'affronte, ce ne sont pas seulement des intérêts, mais des prétentions aux règles, des volontés de régulation. Mais l'une des parties en détient dans la pratique, l'énoncé et l'exécution. L'autre cherche à faire valoir dans des pratiques informelles »<sup>50</sup>. L'auteur étudie principalement les rapports entre les règles qui émanent de la direction, censées être respectés par les exécutants, appelées règles de contrôle, et celles qui sont générées par les groupes d'exécutants, les règles autonomes. Reynaud distingue ainsi trois **régulations : de contrôle, autonome et conjointe**.

Direction et personnel sont deux des populations principalement étudiées par la théorie, même si, plus fondamentalement, la théorie concerne toute relation qui « s'établit entre un groupe et ceux qui veulent le régler de l'extérieur »<sup>51</sup>. Partant, la question de la confrontation des différentes sources de régulation prétendant à la légitimité se retrouve à différents niveaux de l'organisation, entre niveaux hiérarchiques, entre hiérarchiques et fonctionnels, entre interne et externe.

Cette confrontation de régulation se traduit par une négociation. En effet, selon Reynaud (1995), « tout échange où les partenaires cherchent à modifier les termes de l'échange, toute relation où les acteurs remettent en cause les règles et leurs relations »<sup>52</sup> est une négociation. La négociation est un élément central de la théorie, elle désigne les **efforts et concessions que les acteurs font pour élaborer ensemble des règles**. « La négociation découvre ou invente des points de convergence des attentes mutuelles »<sup>53</sup> (Reynaud, 1991). Elle aboutit au compromis. Ce compromis n'est pas la moyenne des positions des acteurs, mais une solution provisoire, acceptable par tous, raisonnablement cohérente. Il n'efface pas le conflit.

---

<sup>46</sup> Reynaud J.D., « Conflits et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », *Revue française de Sociologie*, n°2, 1979.

<sup>47</sup> *Ibid.*

<sup>48</sup> Reynaud J.D., « Les régulation dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », in Reynaud J.D., *Le conflit, la négociation et la règle*, Octarès Éditions, Toulouse, 1995, p. 164.

<sup>49</sup> Reynaud J.D., *Les Règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 206 pages, 1989.

<sup>50</sup> *Ibid.*

<sup>51</sup> Reynaud J.D., « Les régulation dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », in Reynaud J.D., *Le conflit, la négociation et la règle*, *op. cit.*, p.162.

<sup>52</sup> Reynaud J.D., « Le système et la règle », in Reynaud J.D., *Le conflit, la négociation et la règle*, *op. cit.*, p.15.

<sup>53</sup> Reynaud J.D., « Pour une sociologie de la régulation sociale », in Reynaud J.D., *Le conflit, la négociation et la règle*, *op. cit.*, p.235.

## **1.1.4 THÉORIE SOCIO-ÉCONOMIQUE**

La théorie socio-économique se situe dans le champ des sciences de gestion. Issue des sciences économiques, elle trouve ses origines dans deux réfutations théoriques (Savall et Zardet, 2005)<sup>54</sup>.

Premièrement, contrairement aux théories néo-classiques et marxistes, ainsi qu'aux écoles néolibérale et keynésienne, elle considère que, concernant la production de valeur économique, le capital technique ou financier et le travail ne peuvent être mis sur le même plan. Ainsi, les travaux des auteurs « ont permis de valider l'hypothèse selon laquelle le seul facteur actif de production de valeur ajoutée est le potentiel humain. Le capital est, en effet, un outil précieux, mais un facteur passif ou inerte, ne produisant de valeur que lorsqu'il est activé par des hommes et des femmes dans une organisation, autour d'un produit – bien ou service – destiné à des clients »<sup>55</sup>. Le **capital est un facteur moins important que le travail**, contrairement à une hypothèse implicitement normative de la science économique.

La seconde réfutation a trait aux systèmes usuels de classification de l'information économique au sein des organisations tels que les plans comptables, les procédures budgétaires ou les modèles d'analyses financières et d'aide à la décision. Selon Savall (1975), la **comptabilité analytique classique est peu efficiente**. Son coût de fonctionnement est relativement élevé compte tenu de la pertinence et la fiabilité des informations produites et de la faible utilisation de ces dernières dans les décisions de gestion (Savall 1975<sup>56</sup>, 1978<sup>57</sup>). Par ailleurs, le contrôle de gestion, tel que pratiqué, identifie des coûts qu'il peine à réduire du fait de la faiblesse de sa capacité d'aide à la décision (Savall et Zardet, 2000). En conclusion, « la modélisation économique souffre ainsi non pas d'un excès de quantification, mais au contraire d'une insuffisance de métrique pertinente »<sup>58</sup>.

La théorie socio-économique s'inscrit également dans le **prolongement de l'approche sociologique des organisations**, qui « place les acteurs et l'analyse de leurs systèmes de relations au centre de la réflexion sur l'efficacité et la performance des entreprises »<sup>59</sup>. La performance des entreprises est considérée comme multidimensionnelle et complexe. Elle est composée de la performance sociale définie par « la satisfaction des acteurs, clients ou producteurs de l'organisation, dans leur vie professionnelle »<sup>60</sup> et de la performance économique, définie comme « l'utilisation rationnelle à court et long termes des ressources de l'organisation »<sup>61</sup>.

Les auteurs placent **la performance et la dimension économique au cœur de la théorie socio-économique**, et ce, pour deux raisons principales. D'une part, « la dimension économique est consubstantielle aux sciences de gestion ou du management : lorsqu'elle n'est pas présente dans une recherche en sciences de gestion, on peut se demander si ladite recherche ne s'est pas trompée

---

<sup>54</sup> Savall H., Zardet V., *Tétranormalisation. Défis et dynamiques*, Économica, 2005.

<sup>55</sup> Savall H., Zardet V., *Tétranormalisation. Défis et dynamiques*, op. cit., pp 158-159.

<sup>56</sup> Savall H., *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, Dunod, Paris, 1975, 2<sup>e</sup> édition augmentée, 1989, 275 pages.

<sup>57</sup> Savall H., « Propos d'étape sur la régulation socio-économique de l'entreprise par la recherche de la compatibilité de l'efficacité économique et du développement humain », Conférence au VII<sup>ème</sup> Colloque international du Collège de France sur la régulation dans le mouvement des sciences, organisée par François Perroux et présidée par Jean Piaget, décembre 1977, in *Revue Économie Appliquée* n°4, 1978.

<sup>58</sup> Savall H., Zardet V., « La décision managériale multidimensionnelle comme fondement des sciences de gestion », *La décision managériale aujourd'hui, mélanges en l'honneur de Jacques Lebraty*, Martin et Teller Éditeurs, IAE de Nice, Rodige, Nice 2000.

<sup>59</sup> Plane J.M. *Management des organisations. Théories, concepts, cas*, Dunod, 2003, 126 pages, p.157.

<sup>60</sup> Savall H., Zardet V., *Ingénierie stratégique du réseau*, Économica, 1995, 517 pages, p. 489.

<sup>61</sup> *Ibid.*



de territoire »<sup>62</sup>, même si « la dimension économique des sciences de gestion ne doit pas être confondue avec l'objet de la discipline des sciences économiques ». D'autre part, seule une approche globale de l'entreprise est susceptible, d'une part d'expliquer le « niveau et les mécanismes de sa performance économique »<sup>63</sup>, d'autre part « d'inspirer des actions d'amélioration durable de cette performance »<sup>64</sup>. Cette approche est possible d'une part par l'intégration des variables économiques en tant que variables endogènes devant conditionner le changement au sein des organisations, d'autre part par l'élaboration d'un système de mesure à même de mettre en lumière « les coûts comparatifs « réels et complets » des diverses formes d'organisation du travail »<sup>65</sup>. Pour Savall (1979), « l'analyse des coûts cachés et leur mesure supposent de la part de l'économiste un véritable investissement dans la sociologie, la psychologie et l'ergonomie, à tout le moins »<sup>66</sup>.

Selon les auteurs, **la performance est issue des interactions entre les structures de l'organisation et les comportements des acteurs**. Ainsi, « le niveau de performance économique d'une organisation dépend de la qualité de l'interaction entre les structures de l'organisation et les comportements humains qui agissent au sein de cette organisation »<sup>67</sup>. Cette conceptualisation, qui s'écarte des déterminismes structuraliste et béhavioriste, définit les structures de manière large comme l'ensemble des éléments relativement stables et prégnants de l'organisation (Savall et Zardet, 1987), regroupés en cinq catégories : physiques, technologiques, organisationnelles, démographiques et mentales. Les comportements sont quant à eux individuels, de groupes d'activité, de groupes de pression, catégoriels et collectifs.

La relation entre structures et comportements est asymétrique. **Les structures conditionnent davantage les comportements que les comportements conditionnent les structures**, du fait de l'inertie des structures et de l'importante quantité d'énergie nécessaire aux acteurs pour les modifier (Savall, 1978)<sup>68</sup>. De plus, des comportements stables et prégnants peuvent être considérés comme des structures, ce qui rend floue la frontière entre ces deux éléments constitutifs de l'organisation.

Les interactions entre structures et comportements constituent le fonctionnement des organisations. Ce dernier se compose d'**orthofonctionnements** et de **dysfonctionnements**. Les orthofonctionnements correspondent aux fonctionnements attendus par les acteurs, alors que les dysfonctionnements désignent les écarts entre le fonctionnement effectif et le fonctionnement attendu. Pour Crozier et Friedberg (1977)<sup>69</sup>, les dysfonctionnements organisationnels et les cercles vicieux auxquels ils sont liés constituent des mécanismes et des processus universels. La concrétisation de ceux-ci recouvre néanmoins des réalités observables très différentes.

Cette acception du dysfonctionnement recouvre le concept d'anomie tel qu'il est développé par la théorie de la régulation sociale, c'est-à-dire comme une désorganisation liée à l'affaiblissement des règles. Reynaud précise que l'anomie n'est pas une exception mais qu'elle est inhérente à l'action

---

<sup>62</sup> Savall H., Zardet V., Savall H., Zardet V., *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique, observer l'objet complexe*, op. cit.

<sup>63</sup> *ibid.*

<sup>64</sup> *ibid.*

<sup>65</sup> Savall H., *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, op. cit., p. 14.

<sup>66</sup> Savall H., *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, op. cit., p. 211.

<sup>67</sup> Savall H., Zardet V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés – le contrat d'activité périodiquement négociable*, 1987, 4<sup>e</sup> édition 2001, 410 pages.

<sup>68</sup> *ibid.*

<sup>69</sup> Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, op. cit., p. 201.

collective. Cette conception coïncide parfaitement avec l'approche dysfonctionnelle de la théorie socio-économique. L'étude des dysfonctionnements organisationnels constitue le fondement méthodologique principal de cette théorie (Savall, 1979)<sup>70</sup>. **En plaçant le dysfonctionnement au cœur de l'analyse, les auteurs font référence à l'entropie, c'est-à-dire le désordre, à la désintégration, à la désorganisation qui se développent dans tout système.** Selon Morin (1977) « l'accroissement d'entropie, sous l'angle organisationnel, est le résultat du passage de la virtualité à l'actualisation des potentialités anti-organisationnelles »<sup>71</sup>.

D'un point de vue social, ces dysfonctionnements sont sources d'insatisfaction, de conflits pour les acteurs, contraints de mettre en place des régulations pour les pallier. D'un point de vue économique, ils engendrent des déperditions de ressources, ces dernières étant consommées par la mise en place de ces régulations. En ce sens, **les dysfonctionnements viennent grever la performance sociale et économique des organisations.** Sur cette base, les travaux menés autour de la théorie socio-économique tendent à démontrer que « l'amélioration des performances économiques d'une entreprise est rendue possible, sans ressources financières externes nouvelles, par une meilleure interaction entre des structures de l'entreprise et des comportements humains »<sup>72</sup>.

**L'amélioration de l'interaction entre structures et comportements suppose la transformation de l'organisation.** Pour les auteurs, toutes les organisations ont la capacité de développer de manière endogène leurs performances. Cette hypothèse s'appuie sur les travaux de Perroux (1975), notamment ceux relatifs aux unités actives. Pour Perroux, « une unité est dite active si, par son action propre et dans son intérêt propre, elle est capable de modifier son environnement, c'est-à-dire le comportement des unités avec lesquelles elle est en relation. Elle est couplée avec son environnement, plastique sous l'effet de son action. »<sup>73</sup> L'environnement étant constitué d'autres unités actives, Perroux réalise une synthèse de l'approche stratégique – l'unité active agit sur son environnement – et de l'approche systémique de type structuraliste – influence de l'environnement sur l'unité active (Savall et Zardet, 2000)<sup>74</sup>.

La théorie socio-économique transpose le concept d'unité active aux sciences de gestion (Savall, 1979)<sup>75</sup>. **Toute organisation est composée d'acteurs dotés d'énergie de changement, qui peuvent modifier leur environnement** ; ces acteurs correspondent à des unités actives élémentaires. Du point de vue sociologique, cela signifie qu'ils ont une marge de liberté irréductible, laquelle leur permet d'élaborer des stratégies propres. Le potentiel d'énergie dépend des zones d'incertitude contrôlées par les acteurs (Simon 1957, Crozier et Friedberg, 1977). Ainsi, **l'activité, l'énergie de changement, les relations asymétriques sources de pouvoirs, la dialectique conflit-coopération** (Perroux, 1975)<sup>76</sup>, sont des **concepts-clés de la théorie socio-économique.** Dès lors, la négociation entre acteurs est centrale : **c'est par le processus de négociation, source d'apprentissage et de nouvelles règles du jeu, que le changement devient possible.** Dans ce processus, la contractualisation permet une certaine stabilisation, provisoire, des comportements humains. Le système structures-comportements constitue une représentation interactionniste structuro-

<sup>70</sup> Savall H., *Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail*, Dunod, 1979, 275 pages, p. 7.

<sup>71</sup> Morin E., *La méthode. La nature de la nature*, Éditions du Seuil, 1977, p. 222.

<sup>72</sup> Savall H., Zardet V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, op. cit.

<sup>73</sup> Perroux F., *Pouvoir et Économie*, Dunod, 1975, p. 99.

<sup>74</sup> Savall H., Zardet., « La décision managériale multidimensionnelle comme fondement des sciences de gestion », *La décision managériale aujourd'hui*, op. cit., p.13.

<sup>75</sup> Savall H., *Reconstruire l'entreprise*, op. cit. p. 208.

<sup>76</sup> Perroux F., *Pouvoir et Économie*, op. cit.

comportementale du fonctionnement des organisations, à caractère socio-cognitif (Savall et Zardet, 1995)<sup>77</sup>.

A l'image de la théorie des unités actives, dont l'analyse privilégie l'agent économique plutôt que le système macro-économique, la théorie socio-économique accorde une **place centrale à l'acteur**, ses compétences, son comportement, et ce, bien qu'elle considère que les interactions entre structures et comportements sont dominées par les structures. Cela nous donne à penser que cette théorie est proche de l'individualisme méthodologique.

En somme, les principes sous-jacents de la théorie socio-économique sont les suivants :

- le comportement des acteurs est influencé par des événements sociaux, économiques, politiques ;
- la coopération des acteurs au sein des organisations est nécessaire. Tous les acteurs peuvent utiliser, ou non, leur capacité à améliorer ou dégrader la performance. La valeur ajoutée est dépendante de l'intensité et de la qualité de l'activité humaine ;
- l'atteinte d'un certain niveau de performance n'est pas le fait d'un consensus spontané des acteurs, mais un construit.

Pour Savall et Zardet (1987) « l'humain est tout sauf spontanément obéissant, soumis ou même subordonné. C'est un agent mu par ses pulsions contradictoires : conflit / coopération, individualisme / solidarité d'équipe, autonomie / concertation. La performance humaine est la résultante d'un système de comportements éminemment dialectiques. »<sup>78</sup> Ainsi, la théorie analyse également le fonctionnement des entreprises comme inscrit dans un cadre conflictuel.

Si l'analyse stratégique, la théorie de la régulation sociale et la théorie socio-économique sont en cohérence, elles divergent tout de même en certains points.

---

<sup>77</sup> Savall H., Zardet V., *Ingénierie stratégique du réseau*, op.cit, p. 189.

<sup>78</sup> Savall H., Zardet V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, op. cit.

### **1.1.5 CONVERGENCES, SPÉCIFICITÉS ET DIVERGENCES ENTRE ANALYSE STRATÉGIQUE, THÉORIE DE LA RÉGULATION SOCIALE ET THÉORIE SOCIO-ÉCONOMIQUE**

Les approches retenues sont ancrées dans l'individualisme méthodologique et reconnaissent la rationalité limitée de l'acteur. Elles accordent toutes un rôle majeur à l'acteur et à ses représentations dans le processus de production de connaissances scientifiques. En synthèse, l'étude de ces trois théories permet de relever les points d'analogie suivants :

- les individus sont relativement libres et jouent tous un rôle, d'où le nom d'acteur qui leur est attribué ; ils le jouent en mettant à profit les ambiguïtés et contradictions de l'organisation et en articulant formel et informel ;
- les acteurs ne cherchent pas l'optimisation mais la satisfaction dans le cadre d'une rationalité limitée ;
- les acteurs disposent d'une marge de liberté irréductible ; elle leur permet d'élaborer des stratégies et d'exploiter les possibilités offertes par l'organisation ;
- le potentiel de pouvoir, ou d'énergie, des acteurs dépend des zones d'incertitude qu'ils contrôlent ;
- des écarts sont observés entre les objectifs de l'organisation et ceux de l'individu ;
- l'organisation est alors un lieu de confrontation des rationalités partielles, locales, sociales et économiques ;
- l'analyse porte sur la stratégie des acteurs en liaison avec le système social : les approches stratégique et systémique étant complémentaires et en relation dialectique ;
- ces analyses s'efforcent de transcender deux courants : celui des comportements et celui des structures, en privilégiant les interactions structures - comportements ; l'intention stratégique de l'acteur est privilégiée par rapport au déterminisme structurel ;
- l'entreprise est appréhendée comme un système, les interrelations entre les composants de l'entreprise, et entre l'entreprise et son environnement sont prises en compte.

Si ces trois analyses convergent, quelques spécificités sont toutefois constatées. Ainsi, la stratégie au sens de Crozier et Friedberg est déduite *ex post* et est fondée sur la régularité des comportements observés empiriquement, alors que celle de Savall est « consciente et projective »<sup>79</sup>. Par ailleurs, les conceptions de la rationalité sont proches mais différentes. Ainsi, pour Savall « l'effet contre-intuitif est un effet inattendu, non voulu, résultat d'une multitude de choix individuels et autonomes rationnels à leur niveau, c'est-à-dire d'une juxtaposition de rationalité locales », mais il y aurait aussi une « rationalité socio-économique fondamentale » se traduisant par une forme différente pour chaque acteur.

Ces trois théories constituent notre cadre théorique principal. Il est complété, entre autres, par la théorie des jeux.

---

<sup>79</sup> Savall, *Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail*, op. cit., p.212.

### **1.1.6 MOBILISATION PARTIELLE DE LA THÉORIE DES JEUX**

« Qu'on le veuille ou non, la micro-économie classique demeure un point de référence de notre discipline »<sup>80</sup>, c'est ainsi que Thépot (1998) introduit son ouvrage relatif à la place de la théorie des jeux en gestion. La théorie des jeux étant constitutive de la micro-économie, il paraît difficile d'en faire abstraction lors de recherches en sciences de gestion, qui plus est lorsque la recherche porte sur la coopération.

La théorie des jeux trouve son origine dans les travaux de Borel (1924), de Ville (1938), mais l'ouvrage fondateur est celui de Von Neumann et Morgenstern (1944)<sup>81</sup> *Theory of games and economic behavior*.

Dans cette théorie, un jeu correspond à « toute situation dans laquelle plusieurs décideurs autonomes sont amenés à prendre des décisions débouchant sur des résultats. A chaque décideur est affecté un résultat mais ce résultat dépend de l'ensemble des décisions prises par tous. »<sup>82</sup> Cette théorie est souvent mobilisée pour traiter des questions de coopération, mais est l'objet de débat en science de gestion. Pour Romelaer (1998)<sup>83</sup>, les règles du jeu sont en réalité beaucoup plus complexes que la description qui en est faite dans la théorie des jeux. La théorie des jeux considère que :

- l'ensemble des joueurs est fixe pendant tout le jeu ;
- l'horizon temporel est fixé *a priori*, qu'il s'agisse de jeux à un coup, à n coups ou de jeux infiniment itérés ;
- les règles du jeu sont fixes ;
- l'ensemble des stratégies possibles disponibles pour les joueurs est identique au fil du temps.

Romelaer (1998) rappelle que l'on sait que les jeux réels n'ont pas d'horizon temporel objectif, et que les règles du jeu ne sont pas toujours fixes puisque plusieurs règles formelles sont possibles dans toutes situations de gestion. L'auteur en conclut que la théorie des jeux ne peut apporter que des contributions limitées aux sciences de gestion.

Partant, la théorie des jeux ne sera mobilisée que de façon partielle et ponctuelle dans notre thèse, lorsque son éclairage sera pertinent à la compréhension de notre objet de recherche.

Nous avons délimité le corpus théorique dans lequel s'inscrit notre recherche. Nos travaux se situent également dans le sillage d'autres travaux, plus récents, réalisés tant au sein de notre centre de recherche que dans d'autres laboratoires français.

---

<sup>80</sup> Thépot J., (ouvrage collectif coordonné par), *Gestion et Théorie des Jeux*, édition Vuibert, collection FNEGE, 1998, p.10.

<sup>81</sup> Von Neumann J., Morgenstern O., *Theory of games and economic behavior*, Princeton University Press, 1944. 625 pages.

<sup>82</sup> Thépot J. (ouvrage collectif coordonné par), *Gestion et Théorie des Jeux*, op. cit., p. 7.

<sup>83</sup> Romelaer P., « Les règles dans l'organisation », in Thépot J., *Gestion et théorie des jeux*, op. cit.

### 1.1.7 INSCRIPTION DE LA RECHERCHE DANS LES TRAVAUX RÉCENTS

Nos travaux s'inscrivent dans la lignée de quelques uns des travaux récents de notre laboratoire d'accueil (tab. n°1.1).

**Tab. n°1. 1 : Positionnement de la thèse par rapport aux récents travaux du laboratoire d'accueil – liste non exhaustive<sup>84</sup>**

Coopération	Hierarchie - Management
<i>Le pilotage de la transformation en environnement de coopération inter-organisationnelle</i> Bonnet (2007)	<i>Revalorisation du rôle managérial de l'encadrement de proximité</i> Srajek (2003)
<i>Management des coopérations interentreprises. Le cas des coopérations multipoints</i> Salgado, Bourcieu (2002)	<i>Contribution de pratiques de délégation concertée à l'amélioration du fonctionnement des équipes de Direction.</i> Yamuremye (2001)
<i>L'alternance créatrice conflit / coopération</i> Savall, Vallée (2000)	<i>La fonction de responsable hiérarchique et le management des personnes : de la mécanique à l'humanité</i> Cristallini (2006)
<i>Les enjeux de l'interaction entre les comportements et les compétences, et son impact sur la coopération entre les individus. Cas de trois PME mexicaines</i> Briones (2006)	
<i>Génération et gestion d'une dynamique coopérative entre intervenants-chercheurs et acteurs praticiens</i> Henriot (2005)	

Nos travaux s'inscrivent également dans la lignée de travaux d'autres centres de recherches français (tab. n°1.2).

**Tab. n°1. 2 : Positionnement de la thèse par rapport aux recherches d'autres laboratoires – liste non exhaustive<sup>85</sup>**

Coopération	Hierarchie - Management
<i>Génération de la coopération dans les organisations</i> Dameron Fonquernie S. (2000) CREPA	<i>Déterminants et évolutions de la hiérarchie au sein des organisations</i> Thomas C. (1997) CERAM
<i>Le rôle des outils de gestion sur le processus de développement des coopérations transversales</i> Saubesty C. (2003) DMSP	<i>Le repositionnement du rôle de l'encadrement commercial intermédiaire - une approche par les représentations</i> Brassier P. (2004)
<i>Coopération, rémunération des compétences et apprentissage organisationnel</i> Richebé N. (2002) CERAM	<i>Rôle des relations avec le supérieur hiérarchique et les collègues de travail dans la socialisation des jeunes diplômés</i> Fabre C. (2007) LIRHE
<i>Approche du paradoxe "individualisation des rémunérations et coopération dans les ateliers"</i> Cintas C. (2000)	

Voyons à présent le cadre méthodologique de nos travaux de recherche.

<sup>84</sup> L'ensemble des références bibliographiques de ces travaux se trouve en bibliographie.

## **1.2 CADRE MÉTHODOLOGIQUE : RECHERCHE-INTERVENTION ET TRAITEMENT QUALIMÉTRIQUE**

Le protocole de recherche vise à aider le lecteur à comprendre le processus de recherche lui-même (Kaplan, 1964)<sup>86</sup> ; nous exposons ici quel a été le nôtre. Dans le cadre de nos travaux, l'accès au réel est réalisé par la recherche-intervention. Avant de présenter le traitement à la fois qualitatif et quantitatif des matériaux extraits par cette méthode (1.2.2), nous en exposons les principes (1.2.1).

### **1.2.1 ACCÈS AU RÉEL AU MOYEN DE LA RECHERCHE-INTERVENTION**

Le recours à la recherche-intervention présente un double intérêt : vis-à-vis de notre discipline de recherche, les sciences de gestion, ainsi que vis-à-vis de notre objet de recherche, la coopération.

Les sciences de gestion sont des **sciences de l'action** dont l'objectif est d'améliorer la **performance** des organisations (Savall et Zardet, 2004)<sup>87</sup>, et d'élaborer des **savoirs mobilisables** par les praticiens (Avenier, 2004)<sup>88</sup>. Or, « on ne connaît un objet qu'en agissant sur lui et en le transformant »<sup>89</sup>. Cette connaissance de l'objet par sa transformation est le propre de la recherche-intervention.

Concernant notre objet d'étude, la coopération se construisant dans l'action, elle ne peut s'étudier qu'à travers l'action, voire *in situ* (Raulet-Croset, 2003)<sup>90</sup>. De ce point de vue, la recherche-intervention constitue une méthodologie tout à fait appropriée à l'étude de notre objet de recherche.

#### **1.2.1.1 RECHERCHE-INTERVENTION : ÉLÉMENTS DE DÉFINITION**

Selon Wacheux, la recherche-intervention repose sur trois postulats fondamentaux<sup>91</sup> :

- pour connaître la réalité, on doit la modifier,
- le changement révèle les fonctionnements réels,
- la participation du chercheur au mouvement facilite la formation de l'objet, par un synchronisme entre la recherche et l'action.

Pour Savall et Zardet (1996)<sup>92</sup>, il s'agit d'une méthodologie combinant recherche fondamentale et recherche appliquée afin de co-produire des connaissances avec les acteurs ; Plane (2000)<sup>93</sup> la définit comme un processus d'interactions complexe et cognitif entre les acteurs d'une organisation et des chercheurs chargés d'implanter et d'acclimater des méthodes et outils de management, mais

---

<sup>86</sup> Kaplan A., *The Conduct of Inquiry – Methodology for behavioral Science*. San Francisco, Chandler ed., 1964, 428 pages.

<sup>87</sup> Savall H., Zardet V., *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique, observer l'objet complexe, op. cit.*

<sup>88</sup> Avenier M.J., « Transformer l'expérience en savoirs actionnables légitimés en sciences de gestion considérées comme des sciences de conception » in Savall H., Bonnet M. et Péron M. (édité par), *Traversée des frontières entre méthodes de recherche qualitatives et quantitatives*, Actes de la Research Methods Division, Academy of Management (USA), Lyon, 18-20 mars 2004, volume 2, pp. 801-822, p. 802.

<sup>89</sup> Piaget J.W.F., *Psychologie et épistémologie*, Paris, Denoël, 1970, p. 85.

<sup>90</sup> Raulet-Croset N., « La coopération au travail » in Allouche J (sous la direction de), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 2003, 1 707 pages, pp. 216-222.

<sup>91</sup> Wacheux F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion, op. cit.*

<sup>92</sup> Savall H., Zardet V., « La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de la connaissance par interactivité cognitive », *Revue internationale de systémique*, Vol n°10, n°1-2, 1996, pp. 157-189, p.160.

<sup>93</sup> Plane J.M., *Méthodes de recherche-intervention en management*, l'Harmattan, Collection Économiques, Paris, 2000, 256 pages.

aussi de susciter des transformations durables du fonctionnement de l'entreprise. Elle permet donc d'aider, de concevoir et de mettre en place sur le terrain des modèles, outils et procédures de gestion, à partir d'un **projet formel de transformation** afin d'obtenir des connaissances utiles à l'action et des théories scientifiques (Hatchuel et alii, 2002)<sup>94</sup>.

La méthodologie employée dans notre recherche est celle développée par Savall et Zardet. Avant de la présenter (1.2.1.2), arrêtons-nous sur la place du chercheur dans cette méthodologie ; elle est centrale.

Une des fonctions de la recherche-intervention est d'**aider les acteurs** face aux problèmes rencontrés dans les organisations (Schein, 2001)<sup>95</sup>. Pour David (2000), elle consiste « concevoir et à mettre en place des modèles, outils et procédures de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini, avec comme objectif de produire à la fois des connaissances utiles pour l'action et des théories de différents niveaux de généralité en sciences de gestion »<sup>96</sup>. Pour Plane (2000), « dans le cadre d'une recherche interactive, le chercheur est (...) un intervenant-chercheur, engagé dans un processus où il y a (donc) simultanément création de connaissances et développement organisationnel »<sup>97</sup>.

Ainsi, l'intervenant-chercheur soumet régulièrement ses travaux aux acteurs. Les réactions de ces derniers permettent d'enrichir les connaissances élaborées et de stimuler le changement des comportements<sup>98</sup>. Engagé dans ce processus heuristique, le chercheur accepte d'infléchir son modèle théorique en le confrontant aux phénomènes qu'il observe et mesure. Dès lors, on comprend aisément que la recherche-intervention nécessite que se développe une **relation de confiance entre les interlocuteurs de l'entreprise et les chercheurs** (Livian, 1990)<sup>99</sup>.

Dans cette relation, et afin de contribuer à la transformation de l'objet, l'intervenant-chercheur endosse divers rôles (Moison, 1984<sup>100</sup> ; Hatchuel, 1994<sup>101</sup>). Savall (2003)<sup>102</sup> en identifie trois principaux :

- **médiateur**, il facilite les accords entre acteurs, par son intermédiaire, le consensus est favorisé ;
- **méthodologue**, il apporte méthodes et outils et veille au respect des règles de la recherche-intervention ;
- enfin, **thérapeute**, son action visant à résoudre des problèmes au sein de l'organisation.

---

<sup>94</sup> Hatchuel A., Masson P.L., Weil B., « From knowledge management to design-oriented organizations », *International Social Science Journal*, n°171, 2002, pp. 25-37, p.30.

<sup>95</sup> Schein E. H., « Clinical Inquiry/research » in Reason P., Bradbury H. (edited by), *Handbook of action research – participative inquiry & practice*, Sage Publications, 2001, pp. 228-237.

<sup>96</sup> David A., « La recherche-intervention : cadre général pour la recherche en management ? », in David A., Hatchuel A., Laufer R. (coord.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert, 2000, pp. 193-211.

<sup>97</sup> Plane J.M. *Méthodes de recherche-intervention en management*, op. cit., p.25.

<sup>98</sup> Savall H., Zardet V., *Recherche en science de gestion : approche qualimétrique*, op. cit.

<sup>99</sup> Livian Y.F., « Grandeurs et servitudes de la recherche "clinique" en gestion », *Les cahiers lyonnais de recherche en gestion*, n°11, mai 1990, pp. 177-196.

<sup>100</sup> Moison J.C., « Recherche en gestion et intervention », *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1984, pp.61-73.

<sup>101</sup> Hatchuel A., « Les savoirs de l'intervention en entreprise », op. cit.

<sup>102</sup> Savall H., « An updated presentation of the socio-economic management model », *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16, n°1, 2003, pp. 33-48, p.37.



Les recherches-interventions à partir desquelles s'organise notre recherche obéissent toutes à la même méthodologie. Nous en présentons ci-après les principes et étapes.

### **1.2.1.2 MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE-INTERVENTION ADOPTÉE**

Nous présentons les principes fondamentaux (1.2.1.2.1) puis exposons les étapes clés de la recherche-intervention telle que nous l'avons pratiquée (1.2.1.2.2).

#### **1.2.1.2.1 PRINCIPES MÉTHODOLOGIQUES**

Notre recherche a été réalisée au sein de l'Institut de socio-économie des entreprises et des organisations (Iseor), laboratoire de recherche créé en 1976 par Henri Savall, dont les travaux sont fondés sur la recherche-intervention. Les principes épistémologiques de ces recherches-interventions sont au nombre de trois (Savall, Zardet 2004). Il s'agit de l'« intersubjectivité contradictoire », de l'« interactivité cognitive » et de la « contingence générique ».

Comme l'indique Levi-Strauss (1950), « dans une science où l'observateur est de même nature que son objet, l'observateur fait partie de l'observation »<sup>103</sup> ; le chercheur ne peut donc faire preuve de neutralité. Cette particularité n'est pas spécifique aux sciences de gestion, elle concerne les sciences sociales dans leur ensemble. Le chercheur intervient avec sa subjectivité et se retrouve face à celles des acteurs du terrain. Par ailleurs, dans le processus de recherche-intervention, le chercheur contribue directement à l'action et au changement ; son positionnement revêt donc une importance particulière. Face à cette question, Savall et Zardet (2004) proposent le concept d'**intersubjectivité contradictoire**. C'est une « une alternative pertinente, qui consiste à confronter les points de vue relatifs et subjectifs de chacun des acteurs, en organisant et en suscitant des interactions entre acteurs dotés de points de vue en partie convergents, et en partie différents, voire contradictoires »<sup>104</sup>.

La connaissance est co-construite avec les acteurs du terrain. Des échanges avec eux émergent des connaissances. C'est le principe de l'**interactivité cognitive**.

Enfin, la **contingence générique** « désigne la combinaison possible entre contingence et universalisme : un noyau dur de connaissances génériques, complété par des périphéries contextuelles »<sup>105</sup>. La mise en œuvre de ce principe est notamment rendu possible par l'adoption d'une méthodologie commune permettant de « constituer au fur et à mesure une série de données, et donc de construire des informations et des connaissances génériques sur la base d'un ensemble de cas »<sup>106</sup>.

Les recherches-interventions conduites au sein de l'Iseor sont réalisées en équipes, composées de chercheurs confirmés et débutants. Dans la perspective du principe de contingence générique, les interventions ne sont pas centrées sur les objets de recherche des membres de l'équipe, ni construites autour d'elles. Les interventions font suite à des demandes d'organisation et se déroulent selon une méthodologie stabilisée (1.2.1.2.2), permettant une collecte de matériaux à large spectre, utilisables par d'autres chercheurs.

---

<sup>103</sup> Levi-Strauss C., « Introduction à l'œuvre de Marcel Mauss », in Mauss M., *Sociologie et anthropologie*, Paris, Presses universitaires de France, 1950, 5<sup>ème</sup> édition 1993, 482 pages, pp. 4-52.

<sup>104</sup> Savall H., Zardet V., *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique, observer l'objet complexe*, op. cit., p.221.

<sup>105</sup> Savall H., Zardet V., *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique, observer l'objet complexe*, op. cit., p.251

<sup>106</sup> *Ibid.*

Les objets de recherche propres aux chercheurs ne sont pas présentés aux acteurs des organisations. Tous les acteurs connaissant le statut de chercheur des membres de l'équipe, il ne s'agit pas de faire de la recherche non déclarée ou clandestine (Lapassade, 1991)<sup>107</sup>, mais de **centrer l'action sur les problématiques de l'organisation, non sur celle des chercheurs**. Cette posture permet :

- d'élargir le champ d'observation du chercheur, qui s'ouvre à la réalité complexe de l'organisation et ne s'enferme pas dans l'observation de son objet ;
- de consolider un important patrimoine de matériaux expérimentaux, utilisable par l'ensemble des membres chercheurs de l'équipe, quel que soit leur objet de recherche ;
- de limiter le biais consistant à induire chez les acteurs un comportement attendu, conforme aux attentes du chercheur. Ce biais est également atténué par la durée des recherches, qui est au minimum d'une année.

#### 1.2.1.2.2 ÉTAPES D'ÉLABORATION DES RECHERCHES-INTERVENTION ÉTUDIÉES

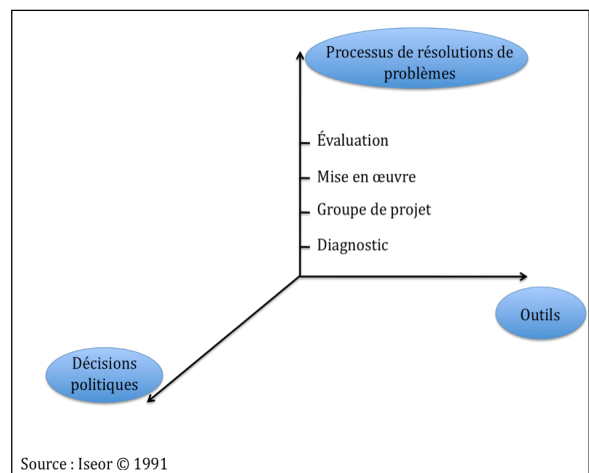
Les interventions de l'Iseor sont conduites selon un processus commun. Nous le présentons ci-après (1.2.1.2.2.1), avant d'exposer plus en profondeur l'étape du diagnostic (1.2.1.2.2.2), largement mobilisée dans notre recherche.

##### 1.2.1.2.2.1 TROIS AXES DE L'INTERVENTION SOCIO-ÉCONOMIQUE

Les recherches-interventions conduites au sein de l'Iseor concernent les dimensions sociale et économique des organisations. Elles sont ainsi qualifiées de socio-économiques. Ces recherches sont construites autour de trois axes : un processus de résolution de problèmes, des outils de gestion et enfin des décisions politiques des acteurs (Savall, Zardet, 1987)<sup>108</sup> (fig. n°1.2).

Le **processus de résolutions de problèmes** se décompose en quatre étapes. Un **diagnostic dysfonctionnel** consiste à dresser un état des lieux des problèmes vécus par les acteurs de l'organisation, à travers une série d'entretiens semi-directifs. Les régulations mises en place par les acteurs sont identifiées et évaluées quantitativement avec eux. Il s'ensuit la mise en place d'un **groupe de projet participatif** chargé de concevoir des actions afin de faire face aux dysfonctionnements révélés lors du diagnostic. Ce projet est ensuite **mis en œuvre** par les acteurs. Une **évaluation** qualitative, quantitative et financière des actions est ensuite être réalisée.

Fig. n°1. 2 : Le trièdre de l'intervention socio-économique



Parallèlement à ce processus, sont mises en place des formations collectives aux **outils de gestion** élaborés par les équipes du laboratoire de recherche. Ces dernières sont complétées de séances d'assistances personnalisées réunissant l'intervenant-chercheur et chacun des participants aux formations.

<sup>107</sup> Lapassade G., *L'ethno-sociologie*, Méridiens Klincksieck, Paris, 1991.

<sup>108</sup> Savall H., Zardet V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, op. cit.

Enfin, l'axe des **décisions politiques** correspond aux orientations définies par les dirigeants de l'organisation ; elles concernent des choix relatifs aux changements organisationnels, technologiques, de stratégie, de système de développement des ressources humaines et de système de gestion.

Nos matériaux de recherche sont issus de ces trois dimensions de la recherche-intervention. Celle de la résolution de problèmes, et plus particulièrement les phases de diagnostic et de projet, occupe une place prépondérante dans la première partie de nos recherches (1.2.2). Nous précisons dès à présent la méthode de réalisation des diagnostics. La phase de projet, centrale pour nos études longitudinales, est présentée dans la seconde partie de notre thèse (*cf.* chapitre 6).

#### 1.2.1.2.2.2 FOCUS SUR LA MÉTHODE DE DIAGNOSTIC SOCIO-ÉCONOMIQUE

Le diagnostic est centré sur les dysfonctionnements observés ou vécus par les acteurs. Il est réalisé sur la base d'entretiens semi-directifs, menés auprès de toutes les catégories d'acteurs de l'organisation, et à partir d'observations de l'équipe de recherche.

➤ *Diagnostic dysfonctionnel mené auprès des différentes catégories d'acteurs de l'organisation*

La première étape de l'axe de résolution de problèmes est constituée d'un ou plusieurs diagnostics. Si l'organisation ne compte pas plus d'une cinquantaine de membres, un diagnostic intégral est réalisé. Il englobe les différentes équipes de l'organisation et est scindé en deux populations : direction -encadrement et personnel sans responsabilité hiérarchique. Au-delà d'un effectif d'une cinquantaine de personnes, plusieurs diagnostics sont effectués. Le premier concerne la direction et l'encadrement, les autres diagnostics sont réalisés simultanément au sein d'au moins deux services.

Toutes les catégories d'acteurs de l'organisation sont rencontrées, organisations syndicales comprises. Parfois les entretiens sont étendus jusqu'aux membres de la gouvernance, aux clients et aux fournisseurs.

Dans tous les cas de figure, les diagnostics sont uniquement dysfonctionnels. « L'analyse des perturbations (...) est le fondement méthodologique principal de l'analyse socio-économique des conditions de vie au travail »<sup>109</sup> (Savall, 1979). Le fait de concentrer le diagnostic sur les dysfonctionnements poursuit plusieurs objectifs :

- concentrer l'énergie des acteurs sur les problèmes à résoudre ; ne pas mettre ces derniers en balance avec d'hypothétiques solutions, cet équilibre pouvant annihiler le poids des difficultés <sup>110</sup>;
- ne pas relativiser les difficultés des acteurs par les aspects positifs de l'organisation ;
- provoquer un "choc culturel" auprès des acteurs ; cette méthode de diagnostic favorise ainsi une prise de conscience des problèmes par les acteurs qui ont contribué à leur mise en lumière et de ce fait augmente la volonté de changement.

Ces dysfonctionnements sont identifiés et évalués au moyen d'entretiens.

➤ *Recueil des dysfonctionnements via des entretiens auprès des acteurs*

Deux types d'entretiens sont réalisés : qualitatifs, afin de recueillir des dysfonctionnements, et quantitatifs, dont l'objectif est de caractériser les régulations mises en place pour pallier ces dysfonctionnements.

Les entretiens de recueil des dysfonctionnements sont semi-directifs. Les acteurs s'expriment librement, l'intervenant-chercheur use de la directivité uniquement afin de veiller à ce que :

- l'expression des acteurs se limite à des dysfonctionnements,
- il y ait une certaine diversité des dysfonctionnements évoqués, afin d'éviter notamment que les acteurs focalisent sur un dysfonctionnement ou thème de dysfonctionnement au risque d'occulter les autres ;
- les acteurs pensent à s'exprimer sur tous les thèmes, à ce titre l'intervenant-chercheur tente de lever les éventuels tabous perçus ;
- la parole soit répartie entre les différents acteurs lors des entretiens de groupe.

L'expression des acteurs est collectée par prise de notes exhaustive, aucun enregistrement n'est effectué. L'anonymat et la confidentialité sont garantis aux acteurs afin d'éviter une trop grande distorsion dans leur comportement (Marmoz, 2001)<sup>111</sup>.

La durée des entretiens varie en fonction de la population interrogée. Chaque diagnostic est segmenté en deux populations de deux niveaux hiérarchiques distincts. La direction et l'encadrement sont rencontrés en entretien individuel d'une heure ; les personnes sans responsabilité hiérarchique en entretien de groupe, de trois à cinq personnes, d'une heure et demie. Ces entretiens de groupe permettent de « réunir différents sujets autour d'un [...] animateur. Leur particularité est de placer les sujets dans une situation d'interaction »<sup>112</sup> (Baumard et alii, 1999).

---

<sup>109</sup> Savall H., *Reconstruire l'entreprise : Analyse socio-économique des conditions de travail*, op. cit., p. 7.

<sup>110</sup> Une phase complète du processus est réservée à la conception de solutions. Ces dernières sont élaborées de façon participative lors des groupes de projet. Cette étape est détaillée en chapitre 6.

<sup>111</sup> Marmoz L., *L'entretien de recherche en sciences humaines et sociales*, L'Harmattan, Collection Éducation et Société, Paris, 2001, 254 pages.

<sup>112</sup> Baumard P., Donada C., Ibert J., Xuereb J.M., « La collecte des données et la gestion de leurs sources », in Thiétart R.A. (sous la direction de) *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 1999, 535 pages, pp. 224-256, p237

De chacune de ces prises de notes seront extraites des phrases-témoins exprimant des dysfonctionnements, qui sont ensuite imputées dans une arborescence de base de données de dysfonctionnements développée par les chercheurs de l'Iseor depuis 25 ans (1.2.2.1). Les régulations des dysfonctionnements sont ensuite évaluées.

Nous exposons à présent quel a été le traitement de nos matériaux de terrain.

## **1.2.2 TRAITEMENT DES DONNÉES : APPROCHE DITE QUALIMÉTRIQUE**

La forme qualitative « permet de restituer la richesse intrinsèque de l'objet complexe », la forme quantitative quant à elle « apporte les indicateurs de mesure qui soutiennent le sens, en réduisant la subjectivité, et facilite les opérations d'agrégation et de comparaison des éléments de l'objet étudié »<sup>113</sup>. Selon Kalika (1995), les méthodes qualitatives sont nécessaires à la connaissance des processus et mécanismes structurels informels. « Ces approches nous semblent plus complémentaires des études quantitatives comparatives que véritablement substituables »<sup>114</sup>. Partant, nous avons opté pour la combinaison de ces deux méthodes. Cette association est qualifiée de qualimétrie par Savall et Zardet (2004), elle consiste à reconnaître que les informations traitées et obtenues sont simultanément qualitatives et quantitatives.

Le passage d'une recherche qualitative, constituée de quelques cas, à une recherche quantitative, fondée sur l'étude de plusieurs dizaines de cas, « est possible lorsque la recherche se pratique en équipe durable et/ou en réseau, selon un programme scientifique à moyen et long termes dûment structuré »<sup>115</sup>.

L'analyse quantitative de notre objet de recherche a été réalisée à travers l'analyse d'une base de données centrée sur la coopération que nous avons construite (1.2.2.1). Elle a été complétée par une analyse qualitative, fondée sur l'étude longitudinale de six unités organisationnelles (1.2.2.2).

### **1.2.2.1 CONSTITUTION ET ANALYSE D'UNE BASE DE DONNÉES**

Comment étudier les représentations sociales de la coopération ? Nous avons opté pour une analyse de contenu appliquée à du verbatim issu des recherches-interventions. Cette analyse de contenu a été rendue possible grâce à l'élaboration d'une base de données centrée sur la coopération (1.2.2.1.1), dont les informations ont été exploitées qualitativement et quantitativement (1.2.2.1.2).

#### **1.2.2.1.1 ÉLABORATION DE LA BASE DE DONNÉES**

La base de données a été élaborée par nos soins, à partir de données issues de recherches-interventions, toutes conduites dans notre laboratoire d'accueil. L'objectif poursuivi a été de **définir la manière dont les acteurs appréhendent cette coopération, d'étudier quelles en sont les représentations sociales**. Pour Flament (1994), ces dernières correspondent à « un ensemble organisé de cognitions relatives à un objet, partagées par les membres d'une population homogène par rapport à cet objet »<sup>116</sup>. L'intérêt de recourir à l'analyse de verbatim, issu d'organisations

---

<sup>113</sup> Savall H., Zardet V., *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique, observer l'objet complexe, op. cit.*

<sup>114</sup> Kalika M., *Structures d'entreprises. Réalités, déterminants, performances*, Paris, Economica, 1995, p. VII.

<sup>115</sup> Savall H. Zardet V., *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique, observer l'objet complexe, op. cit.*, p.252.

<sup>116</sup> Flament C, « Structure, dynamique et transformation des représentations sociales », in Abric J.C. (dir.), *Pratiques sociales et représentations*, Paris, Presses Universitaires de France, 1994, pp. 37-38.

différentes, réside dans l'étendue des perceptions qu'il restitue, permettant une analyse spectrale. L'analyse de ce verbatim a été rendue possible grâce à la création d'une base de données.

Selon Savall, Zardet et Harbi (2004)<sup>117</sup>, l'utilisation d'une base de données permet :

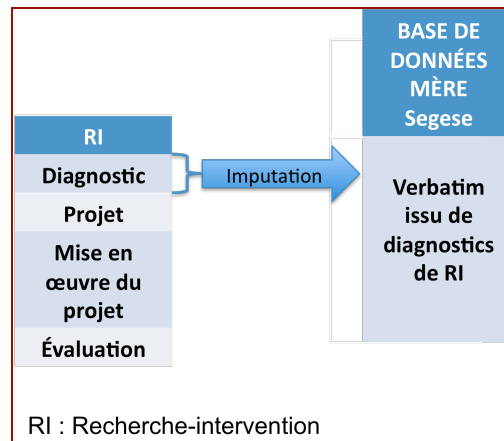
- la comparaison intra-organisationnelle grâce à une étude selon les populations interrogées ;
- la comparaison inter-organisationnelle ;
- l'analyse "benchmarking" afin de situer une entreprise ou un groupe d'organisations par rapport à l'ensemble de la base.

Il s'agit donc d'une méthodologie de recherche multiple (Bryman et Bell, 2003<sup>118</sup> ; Hammersley, 2002<sup>119</sup>), qui permet d'**examiner différents aspects d'un phénomène dans une ou plusieurs organisations** (Zamanou, Glaser, 1994)<sup>120</sup>.

La base de données mère, qui a été la source de notre propre base, est contenue dans le logiciel d'analyse textuelle Segese conçu et utilisé au sein de l'Iseor. Son utilisation nous a permis d'extraire et d'analyser des entretiens réalisés au cours de plusieurs recherches-interventions réalisées sur plusieurs années.

Le logiciel Segese, développé depuis 1987 par les chercheurs de l'Iseor, permet d'instrumenter le principe de contingence générique. Il s'agit d'une banque de données contenant plus d'un millier de résultats de diagnostics (fig. n°1.3). En effet, dès 1988, le logiciel est employé de manière systématique lors de toutes les recherches-interventions conduites par le laboratoire (Zardet et Harbi, 2007)<sup>121</sup>.

Fig. n°1. 3 : Base de données contenue dans Segese



<sup>117</sup> Savall H., Zardet V., Harbi N., « Analyse spectrale de diagnostics socio-économiques : traitement qualimétrique de données qualitatives », *Méthodes de recherche innovante pour créer des connaissances opérationnalisables*, Colloque international AOM-RMD-ISEOR, 18-20 mars 2004.

<sup>118</sup> Bryman A., Bell E., *Business research methods*, Oxford University Press, New York, 2003, 608 pages.

<sup>119</sup> Hammersley M., « The relationship between qualitative and quantitative researches: paradigm loyalty versus methodological eclecticism », in Richardson J.T.E (editor) *Handbook of research methods for psychology and the social sciences*, BPS Books, Leicester, 2002, 225 pages.

<sup>120</sup> Zamanou S., Glaser S.R., « Moving Howard participation and involvement », *Group and organization management*, n°19, 1994, pp.475-502.

<sup>121</sup> Zardet V., Harbi N., « SEAMES, a professional knowledge management software program », in Buono A.F., Savall H. (sous la direction de), *Socio-economic intervention in organizations, The intervener-researcher and the SEAM approach to organizational analysis*, Information Age Publishing, Collection Research in management consulting, Charlotte, 2007, 441 pages, pp. 33-42.

Le logiciel Segese contient :

- des données sur la conduite du changement : type de diagnostic, périmètre, date de démarrage, nombre d'entretiens réalisés ;
- des données sur l'identité de l'organisation : nom générique (afin de préserver l'anonymat), secteur d'activité ;
- le type de populations rencontrées : direction, encadrement, personnel sans responsabilité hiérarchique, représentants des organisations syndicales ;
- enfin, la retranscription du verbatim, appelé phrases-témoins dans la méthode, recueilli lors des entretiens. Ces phrases-témoins sont imputées à des thèmes, des sous-thèmes, des sous-sous-thèmes, puis à des idées-clés, nées inductivement au fil des recherches-interventions (cf. encadré n°1.1).

*Encadré n°1. 1 : Segese - Extrait de diagnostic qualitatif*

ASSOCIATION GESTIONNAIRE D'ETABLISSEMENTS SOCIAUX ET MEDICO-SOCIAUX Diagnostic Intégral - FOYER DE VIE G. - Direction, Encadrement et Gouvernance - Mai 2007
<b>CONDITIONS DE TRAVAIL</b>
<b>AMÉNAGEMENT ET AGENCEMENT DES LOCAUX</b>
<b>MAUVAIS AGENCEMENT DES LOCAUX</b>
(Assez souvent)
<i>"Le bureau des éducateurs coordinateurs ressemble à un laboratoire. Il est mal agencé."</i>
<i>"Les étages sont compliqués, on se cherche beaucoup."</i>

Cette base contient des données collectées par de nombreux chercheurs. Leur qualité est garantie par le protocole de recherche commun mis en place. Ainsi, les interventions sont toujours pilotées par des intervenants-chercheurs expérimentés en charge du pilotage de la recherche-intervention ; les autres intervenants-chercheurs bénéficient de formation intégrée pendant le déroulement des recherches-interventions. Par ailleurs, la collecte des données est soumise à un processus "d'assurance-qualité" collectif strict qui se traduit par des visas tant au niveau du processus de collecte de données que de son résultat. Parmi les points de vigilance, notons le respect de l'expression des acteurs : la reformulation des phrases-témoins issues des prises de notes d'entretien se limite à la bonne compréhension de leur sens par les acteurs<sup>122</sup> et par d'autres chercheurs. Cette base de données constitue la source de notre propre base (fig. n°1.4).

La base de données mère contient des phrases-témoins relatant une multitude de dysfonctionnements relatifs à de nombreuses thématiques. La théorie socio-économique identifie six thèmes de dysfonctionnements : les conditions de travail, l'organisation du travail, la communication - coordination - concertation, la gestion du temps, la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique. Cela représente plusieurs milliers de phrases-témoins, couvrant divers objets de recherche. Il nous a donc fallu circonscrire notre analyse de la base à notre propre objet. Cela a consisté à centrer notre analyse sur le verbatim en lien avec la question de la coopération.

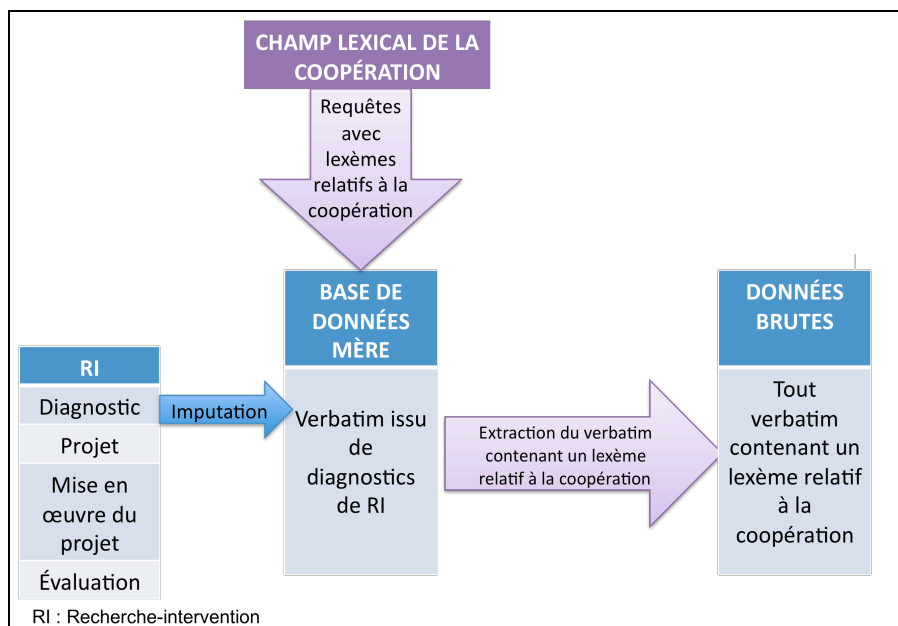
---

<sup>122</sup> Le verbatim est issu d'entretiens semi-directifs au cours desquels le discours des acteurs peut être décousu. Il nécessite donc parfois d'être légèrement remanié.

Pour notre recherche, **seules les phrases de la base de données mère en lien avec notre objet ont été considérées**. Pour les extraire, nous avons procédé à des requêtes informatiques permettant l'identification, puis l'extraction de ces phrases<sup>123</sup>. Ces requêtes ont été établies sur la base de **lexèmes** relatifs à la coopération (fig. n°1.4) ; les lexèmes correspondant à la racine de vocables<sup>124</sup>. L'utilisation des lexèmes nous a permis d'analyser la communication des acteurs à travers leurs choix lexicaux (Chiss, Filliolet, Maingueneau, 1993)<sup>125</sup>.

*Exemple : une requête informatique sur la base de la racine "aid" permet d'obtenir le verbe "aider", ainsi que toutes ses conjugaisons, ses participes, le substantif "aide" au singulier et pluriel.*

**Fig. n°1.4 : Extraction des données de la base de données mère**



Afin de procéder aux extractions du verbatim en lien avec notre objet de recherche, il nous a fallu lister les lexèmes pertinents pour nos requêtes. Pour ce faire, nous avons établi le **champ lexical de la coopération**.

➤ **Définition du champ lexical de la coopération**

Afin de définir les lexèmes pertinents pour l'extraction du verbatim relatif à notre objet de recherche, nous avons élaboré le **champ lexical de la coopération** et de ses **concepts opposés**. Cela afin d'approcher les représentations sociales de la coopération, mais également de l'absence de coopération. Plusieurs motifs justifient l'étude de l'absence de coopération :

<sup>123</sup> Cf. Annexe 3.

<sup>124</sup> Dictionnaire de linguistique et des sciences du langage, Paris, Larousse, 1994.

<sup>125</sup> Chiss J.-L., Filliolet J., Maingueneau D., Linguistique française, notions fondamentales phonétique-lexique, Paris, Hachette, 1993.



- définir un concept dans sa complexité implique de le concevoir dans sa dynamique. Une approche ago-antagoniste (Bernard Weil, 2003)<sup>126</sup>, étudiant le concept dans ses dialectiques, permet cette approche dynamique ;
- les phrases contenues dans Segese portant sur des dysfonctionnements, elles abordent des défaillances de pratiques de coopération, ainsi que l'absence de coopération.

Nous présentons l'étude de la coopération dans sa dialectique dans le chapitre 2.

**Le champ lexical de la coopération a été établi par itération.** La première version de notre champ lexical est issue de la littérature sur notre objet de recherche et a été nourrie d'observations et d'échanges réalisés au cours de nos rencontres avec les acteurs du terrain. Afin de compléter cette première ébauche, nous avons utilisé deux logiciels lexicographiques, celui du *Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales* (CNRTL) et celui des *Atlas sémantiques*.

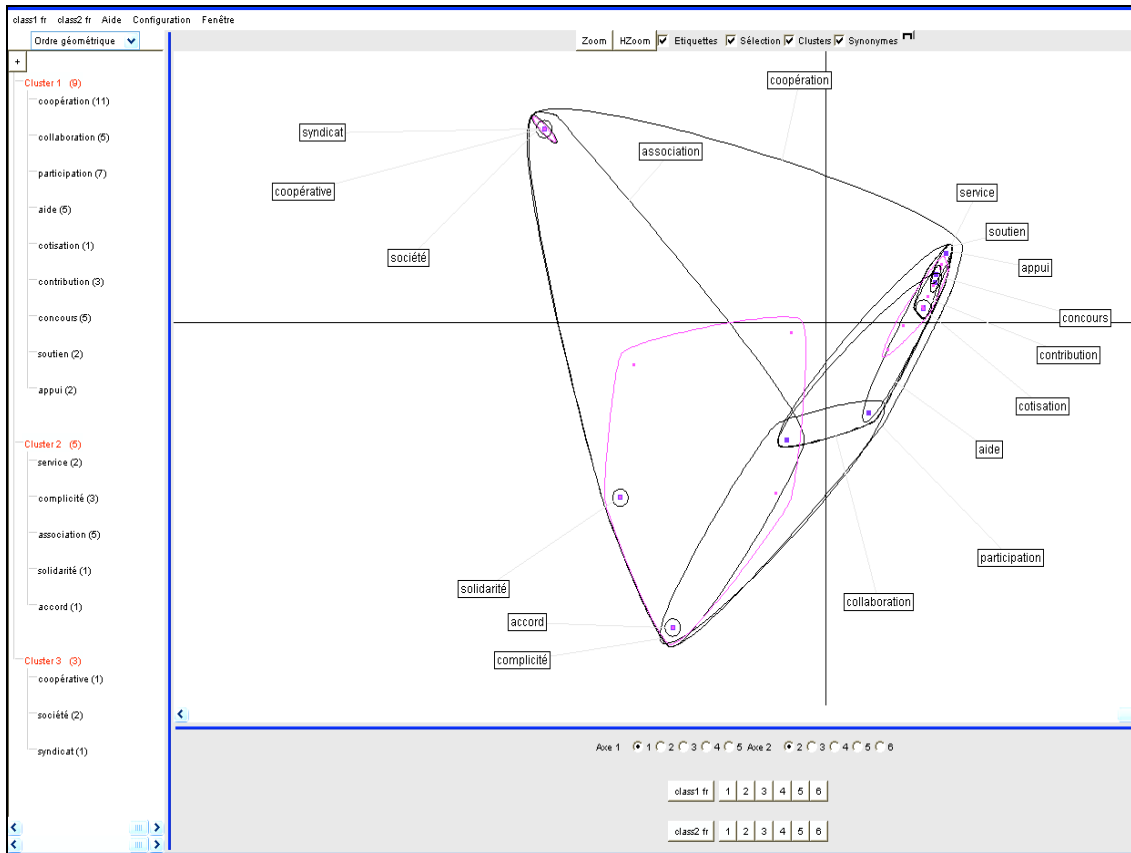
Créé en 2005 par le CNRS, le CNRTL fédère, au sein d'un portail, un ensemble de ressources linguistiques informatisées et d'outils de traitement de la langue. Sa gestion est assurée par les équipes de l'UMR Analyse et Traitement Informatique de la Langue Française de l'Université de Nancy. Le CNRTL est intégré dans le projet d'infrastructure européenne CLARIN. Les données capitalisées et informatisées sont notamment celles des *Trésors de la Langue Française* ainsi que celles des 4<sup>ème</sup>, 8<sup>ème</sup> et 9<sup>ème</sup> éditions du *Dictionnaire de l'Académie française*. Ces ressources particulièrement abondantes nous ont permis de réaliser des recherches de définitions, mais aussi de synonymie et d'antonymie.

Le logiciel *Atlas sémantiques* a quant à lui été développé par l'Institut des Sciences Cognitives, qui regroupe le Laboratoire sur le Langage, le Cerveau et la Cognition, et le Centre de neurosciences cognitives de l'Université Claude Bernard Lyon 1. Les données sont obtenues à partir de dictionnaires édités qui reflètent la diversité des usages d'un même terme. Pour chacune des entrées du dictionnaire, un regroupement des différents liens sémantiques fournis par l'ensemble des ouvrages cités est réalisé. Une méthode d'analyse des données permet d'associer à la requête un espace géométrique. Cette carte multidimensionnelle dispose les différents emplois du mot suivant leur voisinage sémantique (fig. n°1.5).

---

<sup>126</sup> Bernard Weil E., « La science des systèmes antagonistes » in Perret V., *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*, Ellipses Marketing, collection Spécialités HEC, 2003.

Fig. n°1. 5 : Cartographie du substantif coopération

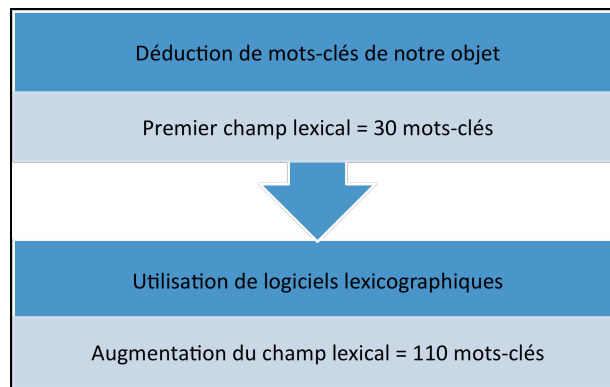


Source : logiciel Les Atlas Sémantiques - CNRS

L'origine des axes correspond au sens "moyen" ou générique. En s'écartant de ce centre, on trouve des sens plus spécifiques.

La mobilisation des ces deux outils nous a permis de compléter notre champ lexical. A ce stade, il comptait 110 mots (fig. n°1.6).

Fig. n°1. 6 : Utilisation des logiciels lexicographiques



Nous avons ensuite confronté notre champ lexical au verbatim contenu dans la base de données mère.

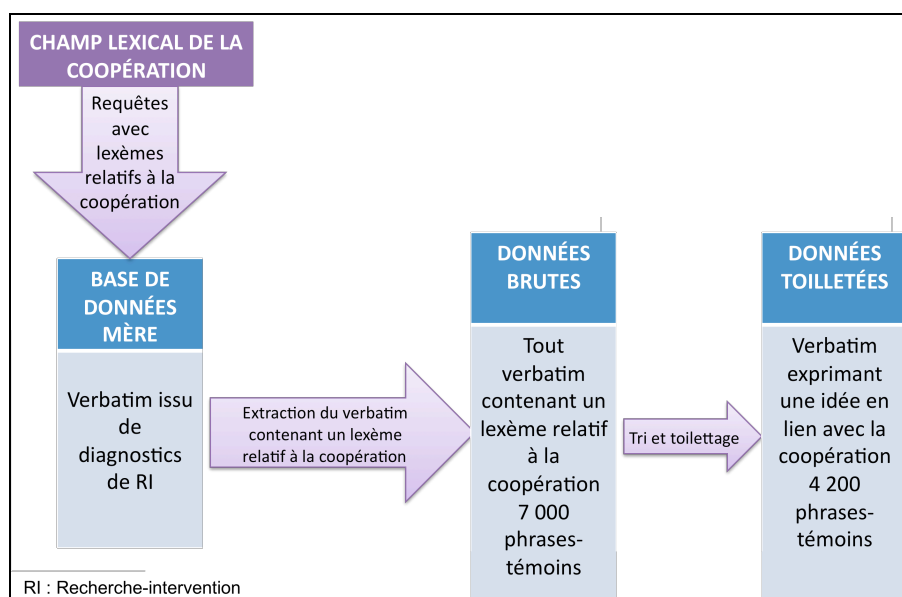
➤ **Confrontation de notre base de mots-clés aux données stockées dans le logiciel Segese et extraction des verbatim**

Chacun des 110 termes du champ lexical a donné lieu à une requête afin d’extraire de la base de données mère l’ensemble des phrases-témoins contenant au moins l’un de ces termes. Plus de 7 000 phrases ont ainsi été extraites ; il s’agissait alors de données brutes (cf. fig. n°1.4). Au vu du volume de données à manipuler, nous avons choisi de constituer une base de données à l’aide du logiciel Access.

Des doublons figuraient parmi les 7 000 phrases-témoins ; une même phrase pouvant contenir plusieurs mots-clés, elle était susceptible d’être sélectionnée à plusieurs reprises, via différentes requêtes. Parmi ces 7 000 phrases, figuraient également des phrases-témoins n’exprimant pas une idée en lien avec la problématique de la coopération, mais contenant un des mots-clés de notre champ lexical. Le premier traitement réalisé sur notre base de données a donc consisté à toiletter l’ensemble de ces phrases. Une analyse sémantique visant à ne garder que les phrases en adéquation avec notre objet de recherche a donc été effectuée.

Suite à ces différentes étapes de sélection et de toilettage de la base de données, 4 200 phrases ont été retenues sur plus de 7 000 phrases initiales (fig. n°1.7). Notre base a pu alors être considérée comme “propre”. Ces opérations ont été cruciales, car la qualité des résultats des recherches menées sous l’angle data mining dépend de la qualité des informations collectées et regroupées (Kvassov et Madeira, 2004<sup>127</sup>).

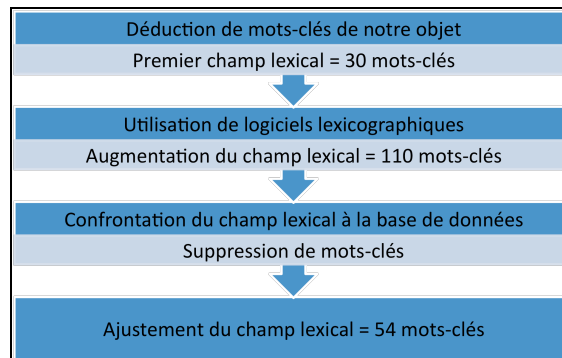
Fig. n°1. 7 : Des données brutes aux données toiltées



Au terme de ces opérations, il s’est avéré que certains des mots-clés déduits de notre objet de recherche ne figuraient pas dans le verbatim contenu dans la base de données mère ; autrement dit, ces mots-clés n’étaient pas utilisés pour exprimer la coopération par les acteurs rencontrés lors d’intervention. Notre champ lexical a été ajusté par la suppression des mots-clés en question (fig. n°1.8).

<sup>127</sup> Kvassov V., Madeira S.C., « Using data mining techniques for knowledge management: an empirical study », *Colloque de l’AIM Systèmes d’information: perspectives critiques*, 26, 27 et 28 mai 2004, 9 pages.

Fig. n°1. 8 : *Élaboration du champ lexical de la coopération*



Une fois notre base de verbatim et le champ lexical de la coopération stabilisés, il s’est agi d’en retirer du sens afin d’identifier les représentations sociales des acteurs. Quels sont les termes les plus mobilisés pour évoquer la coopération ? Par quelles catégories d’acteurs sont-ils employés ? Quelles significations peut-on en retirer ? L’analyse de contenu contribue à la proposition de réponses.

#### 1.2.2.1.2 DU VERBATIM AUX REPRÉSENTATIONS SOCIALES

Le traitement de notre base de données a notamment été réalisé à travers une analyse de contenu du verbatim relatif à la coopération (1.2.2.1.2.1), cela nous a permis d’en définir des représentations sociales (1.2.2.1.2.2).

##### 1.2.2.1.2.1 ANALYSES DE CONTENU DU VERBATIM

Deux types d’analyse de contenu ont été réalisés sur les données de notre base de verbatim : une analyse lexicale (1.2.2.1.2.1.1) et une analyse thématique (1.2.2.1.2.1.2).

###### 1.2.2.1.2.1.1 ANALYSE LEXICALE

Bardin (1977) définit l’analyse de contenu comme « un ensemble de techniques d’analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des énoncés, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l’inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces énoncés »<sup>128</sup>. L’analyse de contenu convient parfaitement à l’analyse des représentations sociales (Moscovici, 1976)<sup>129</sup>.

**Deux types d’analyse sont proposés : lexicale et thématique.** Ces deux analyses ont été réalisées de façon séquentielle et distincte l’une de l’autre. Nous les considérons comme deux angles complémentaires d’étude de notre base de verbatim.

Afin de procéder aux traitements statistiques, les termes composant le champ lexical de la coopération ont été regroupés, postérieurement à leur identification, en fonction de leur sens, afin de passer de 54 termes à 5 unités lexicales. Le regroupement a été réalisé en suivant une logique de proximité sémantique. Nous admettons toutefois qu’il n’est ni exclusif, ni exhaustif ; un autre chercheur pourrait opter pour un autre classement. Le champ lexical présenté correspond à la version finale (tab. n°1.3).

<sup>128</sup> Bardin L., *L'Analyse de contenu*, Paris, Presses Universitaires de France, 1977, p.43.

<sup>129</sup> Moscovici S., *La Psychanalyse. Son image et son public*, Paris, Presses Universitaires de France, 1976.

Tab. n°1. 3 : Champ lexical de la coopération – lexèmes - version finale

CHAMP LEXICAL DE LA COOPÉRATION				
Action collective	Unité groupale	Communication Concertation	Structure organisationnelle	Relations interpersonnelles
adhér-	aid-	avis	autonom-	affinit-
adhésion-	appui-	communi-	flexib-	compatib-
collabor-	cohésion-	concert-	liberté-	complici-
concour-	ensemble	débat-	matric-	confi-
contribu-	équipe-	dialog-	métier-	connai-
coop-	groupe-	discu-	polyvalence-	enten-
coord-	intégr-	échang-	processus	harmoni-
partag-	solidarité-	écoute-	responsabil-	proximi-
particip-	sout-	expr-	rigid-	valeur-
projet-	tribu-	inform-	souple-	
propo-		parl-	transv-	
sugge-				

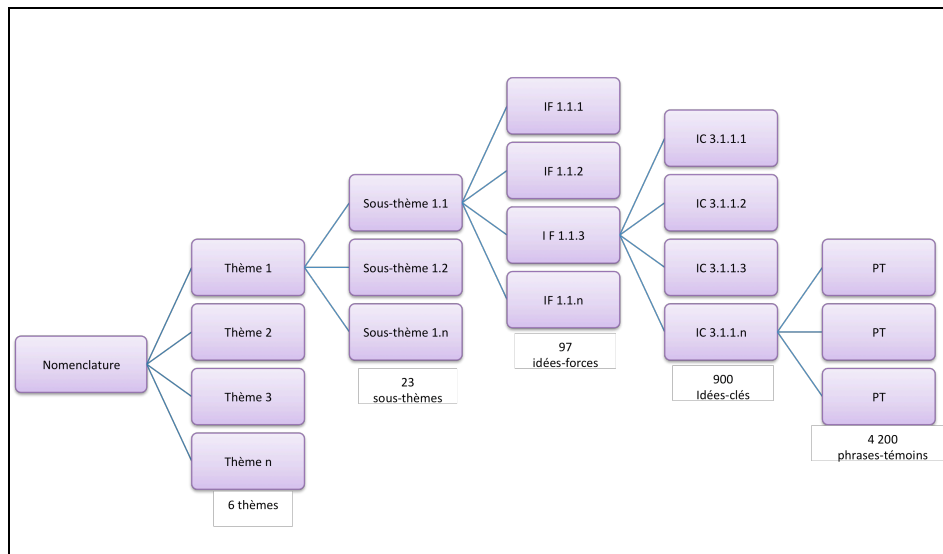
Nous précisons que nous ne nous plaçons pas en sciences du langage, nous ne mobilisons la linguistique que de façon à améliorer la compréhension de phénomènes liés à la coopération. Il s'agit ainsi d'observer le comportement de lexèmes et mots-clés, notamment à travers leurs occurrences. Par ailleurs, cette analyse lexicale ne constitue qu'une des techniques d'analyse de contenu employées. Elle nous renseigne sur l'expression des acteurs mais ne nous permet pas en tant que telle de structurer notre base. Les résultats de cette analyse lexicale sont principalement présentés en chapitre 2, lors de la définition du concept de coopération. L'analyse lexicale est complétée par une analyse thématique du verbatim.

#### 1.2.2.1.2.1.2 ANALYSE THÉMATIQUE

L'analyse thématique nous a permis de structurer notre base de données, selon le principe de l'arborescence hiérarchisée. Les 4 200 phrases-témoins ont été regroupées en 900 idées-clés, elles-mêmes réunies en 97 idées-forces agencées en 23 sous-thèmes et 6 thèmes (fig. n°1.9). Cette modélisation qualitative permet de « représenter un objet étudié par des mots-clés et des idées-clés reliés entre eux grâce à leur contenu de signifiante, ou contenu sémantique »<sup>130</sup>. Au final, nous obtenons une nomenclature, **grille de lecture de notre objet de recherche**.

<sup>130</sup> Savall H., Zardet V., Harbi N., « Analyse spectrale de diagnostics socio-économiques : traitement qualimétrique de données qualitatives », *op. cit.*

Fig. n°1. 9 : Arborescence hiérarchisée



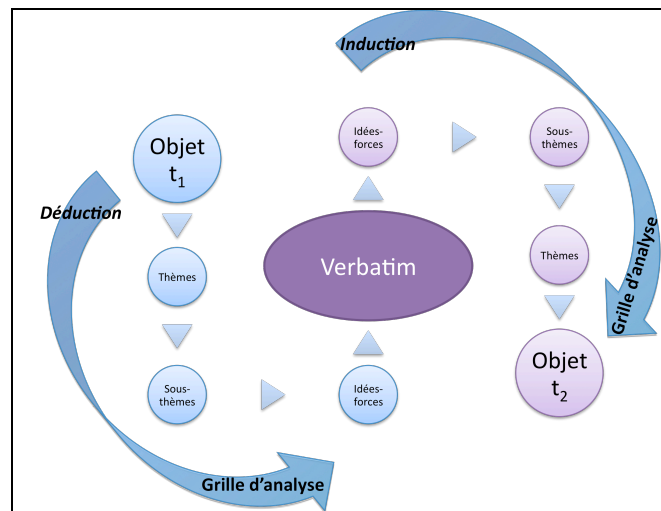
Le classement n'a pas été réalisé de façon purement inductive : au vu du nombre conséquent de phrases, faire émerger des regroupements nous est apparu quelque peu ardu. Une trame, comportant des thèmes, sous-thèmes et idées-forces, déduite de notre objet, nous a permis d'entreprendre le classement. L'analyse du verbatim a conduit à la modification complète de cette première trame, si bien que la structure finale de la nomenclature diffère substantiellement de celle de départ. Les thèmes initialement conçus ont disparu, certains ont émergé, d'autres sont devenus des sous-thèmes ou inversement<sup>131</sup>.

La figure n°1.10 présente ce processus et son mouvement de déduction – induction. Induction et déduction ne sont pas en opposition mais en relations réciproques, elles correspondent à des phases complémentaires d'un processus unique de résolution de problème (Habermas, 1968)<sup>132</sup>. Cette itération a donné lieu à quatre versions et 22 mises à jour de la nomenclature. Les changements de version correspondent à des modifications substantielles de la structure, telle que la fusion, la suppression ou l'ajout de thèmes. Ils témoignent d'un changement de grille d'analyse de notre objet. Les mises à jour concernent quant à elles des changements au niveau des idées-forces. Chacune de ces modifications a entraîné la réimputation (reclassification) des verbatim.

<sup>131</sup> Les différents thèmes et sous-thèmes sont par ailleurs étudiés dans le détail dans les chapitres suivants.

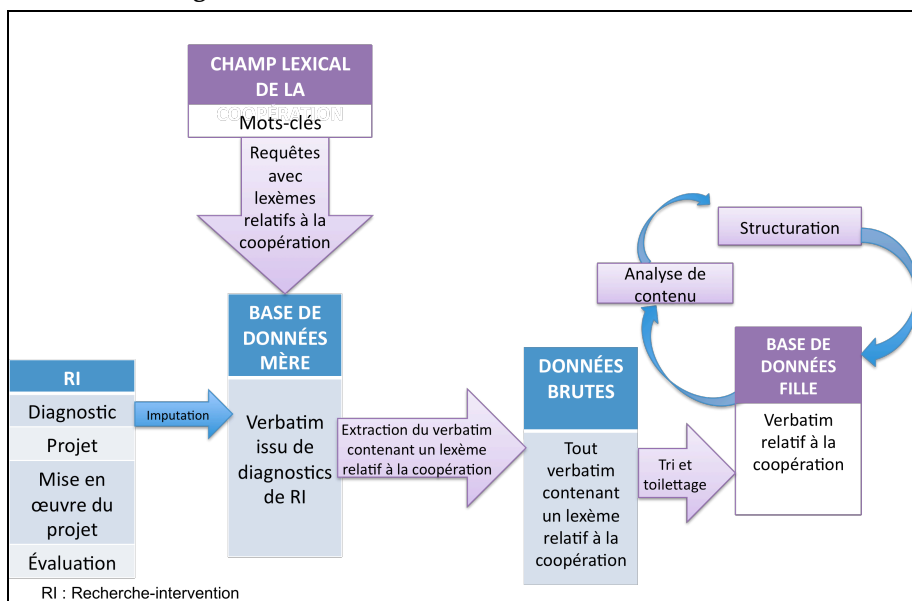
<sup>132</sup> Habermas J., *Connaissance et intérêt*, Trad. de l'éd. de 1968, Paris, Gallimard, 1976, 386 pages.

Fig. n°1.10 : Relation objet de recherche – verbatim



La figure ci-après (fig. n°1.11) récapitule les différentes étapes d'élaboration de notre base de données.

Fig. n°1. 11 : Élaboration de notre base de données



L'analyse thématique identifie les points autour desquels se cristallise l'expression des acteurs à propos de la coopération. Ces thématiques constituent selon nous différents pans de la coopération intra-organisationnelle, telle que conçue par les acteurs. **La nomenclature finale correspond donc à une grille d'analyse de la coopération intra-organisationnelle** (tab. n°1.4) ; elle a été mobilisée tout au long de nos travaux. Nous l'explicitons lors de la première partie de notre thèse.

Tab. n°1. 4 : Nomenclature des variables de la dynamique coopérative (version finale)

Thèmes	Sous thèmes
Dimension transversale de la coopération	Pratiques de communication, de coordination et de concertation transversales
	Cohésion des acteurs entre entités
	Répartition transversale du travail
Dimension horizontale de la coopération	Pratiques de communication, de coordination et de concertation horizontales
	Cohésion des acteurs au sein d'une entité
	Répartition horizontale du travail
Dimension verticale de la coopération	Pratiques de communication, de coordination et de concertation verticales
	Cohésion entre niveaux hiérarchiques
	Répartition verticale du travail
Structures hiérarchiques	Compétences de la hiérarchie
	Lignes hiérarchiques
	Rôle de la hiérarchie
	Exercice de l'autorité
	Mode de management
	Degré de contrôle/autonomie
Politique de GRH	Politique de formation
	Évaluation et rétribution
	Rotation des acteurs
	Intégration sociale
Moyens et méthodes de travail	Structures physiques de travail
	Dispositifs de communication, de coordination et de concertation
	Règles et procédures de travail
	Pilotage des activités (dispositifs - outils)

Nous explicitons et justifions les différents thèmes de cette grille de lecture tout au long de notre thèse. Les trois premiers thèmes sont étudiés au chapitre 3. Le thème structures hiérarchiques est étudié au chapitre 4, tout comme le thème politique de gestion des ressources humaines dont l'analyse est amorcée au chapitre 2. Enfin, le thème moyens et méthodes de travail est exposé dans le chapitre suivant. L'ensemble de cette grille d'analyse est reprise pour les études de cas des chapitres 5 et 6.

#### 1.2.2.1.2.2 REPRÉSENTATIONS SOCIALES DE LA COOPÉRATION : COMPLÉTUDE, SEGMENTATION ET MÉTHODE D'ANALYSE

Le verbatim étudié est issu de diagnostics réalisés lors de recherches-interventions conduites par les chercheurs de l'Iseor<sup>133</sup>. Tous ces diagnostics répondent à une méthodologie rigoureusement identique, tant dans le recueil que dans le traitement des informations<sup>134</sup> ; cela leur confère une certaine homogénéité.

<sup>133</sup> Le processus d'intervention est présenté en intégralité et de façon plus détaillée en chapitre introductif.

<sup>134</sup> Savall H. Zardet V., *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique, observer l'objet complexe, op. cit.*



Les recherches-interventions réalisées au sein de l'Iseor relèvent le plus souvent d'une **approche globale des organisations**. Lors des entretiens dits qualitatifs, réalisés dans les phases de diagnostics d'où les phrases-témoins de notre base de données proviennent, le chercheur organise le temps de l'entretien de manière à favoriser une certaine diversité dans l'expression des acteurs. Ses interventions ne consistent pas à réduire le champ des possibles sur le plan thématique mais, au contraire, à lui assurer une très large ouverture, puisqu'il cherche une expression variée à même de couvrir l'ensemble des thèmes de dysfonctionnements possibles.

Les propos que tiennent les acteurs, y compris ceux que nous avons imputés à notre objet de recherche, sont par conséquent relativement spontanés et beaucoup plus large que le seul thème de la coopération. Ce ne sont donc pas les acteurs qui ont alimenté notre objet de recherche sur la base de questions plus ou moins précises concernant la coopération, mais nous-même, par une extraction méthodique de phrases à partir de discours d'acteurs s'exprimant librement sur les phénomènes de leur choix. En d'autres termes, les représentations des acteurs ne répondent pas à des représentations qui auraient été nôtres si nous avions posé des questions précises relatives à notre objet de recherche. Le verbatim correspond à des expressions spontanées de dysfonctionnements de coopération.

Les diagnostics s'inscrivant dans une approche dysfonctionnelle de l'organisation, notre base de verbatim contient uniquement des phrases faisant état de dysfonctionnements. Dès lors, se pose la question suivante : la grille d'analyse à laquelle nous aboutissons permet-elle d'appréhender la coopération dans sa globalité ou seulement dans ce qui la "grippe" ? Il nous semble que **notre grille d'analyse établie permet une approche globale de la coopération**, et ce, pour les raisons suivantes :

- le dysfonctionnement correspond à un écart entre un fonctionnement attendu et le fonctionnement réel, il est présenté comme tel aux acteurs lors des entretiens. Il fait donc directement référence à un fonctionnement dans sa globalité ;
- dans notre nomenclature, le verbatim décrit des dysfonctionnements, l'idée-force, qui correspond à une idée générique exprimée par plusieurs phrases-témoins, également. En revanche, sous-thèmes et thèmes sont plus larges, ils englobent l'aspect dysfonctionnel mais ne s'y restreignent pas. À titre d'illustration, une phrase-témoin, relative à la répartition de l'activité, peut qualifier cette répartition d'inefficace, d'incohérente ou d'imprécise, mais cette phrase-témoin nous renseigne bien sur quelque chose de plus large que le dysfonctionnement qu'elle décrit ; elle nous renseigne sur la thématique dans laquelle s'inscrit ce dysfonctionnement, en l'occurrence la répartition de l'activité. Cette dernière apparaît donc comme un des déterminants de la coopération.

Par ailleurs, il paraît peu probable qu'un élément central ne figure pas parmi les 4 200 phrases-témoins de notre base. Nous identifions deux raisons à cela :

- il est rare qu'un élément soit exempt de défaillances, que par nature il ne crée pas ou ne soit pas de près ou de loin en lien avec des dysfonctionnements ;
- nous avons observé que lorsqu'un acteur considère un élément comme central, il est plus enclin à le citer, à décrire ses défaillances, même si l'élément en question ne souffre que d'un léger dysfonctionnement.

Partant, nous considérons que notre grille d'analyse permet d'appréhender la coopération telle que conçue par les acteurs, non pas dans son seul aspect dysfonctionnel, mais dans sa globalité.

Les représentations des acteurs peuvent différer les unes des autres, notamment en fonction de la catégorie socio-organisationnelle à laquelle les acteurs appartiennent. C'est pourquoi nous proposons de tenir compte de cette variable. Ainsi, afin d'approcher au mieux les représentations sociales de la coopération intra-organisationnelle, nous procédons à une **analyse par catégories d'acteurs**. Pour ce faire, nous mobilisons les segments de population établis lors de la réalisation des diagnostics. Cette catégorisation a pour objectif de mettre en évidence les points de convergences ou de spécificités entre différents groupes de l'organisation.

Trois types de diagnostics peuvent être réalisés :

- un **diagnostic horizontal** est réalisé dans les organisations de plus de 50 personnes, il concerne uniquement la direction et l'encadrement ;
- des **diagnostics verticaux** sont réalisés à la suite du diagnostic horizontal, ils concernent l'encadrement et le personnel sans responsabilités hiérarchiques des services diagnostiqués ; les membres de l'encadrement peuvent donc être interrogés à deux reprises : lors du diagnostic horizontal et lors du vertical si leur service fait partie de ceux diagnostiqués ;
- un **diagnostic intégral** est réalisé dans les organisations de moins de 50 personnes ; direction et encadrement sont considérés comme faisant partie d'une même catégorie, ainsi deux populations sont étudiées : "direction et encadrement" d'une part, et "personnel sans responsabilités hiérarchiques" d'autre part.

Quatre populations principales sont usuellement distinguées dans un diagnostic socio-économique (tab. n°1.5).

*Tab. n°1. 5 Typologie des catégories d'acteurs établies dans les diagnostics étudiés*

		Composition de la catégorie	Diagnostic concerné
Catégories d'acteurs	<b>Direction d'organisation de taille moyenne à grande</b>	membres de l'équipe de direction	- horizontal
	<b>Encadrement de taille moyenne à grande</b>	responsables hiérarchiques (responsables d'équipe)	- horizontal - vertical
	<b>Direction et encadrement de petites organisations</b>	membres de l'équipe de direction et de l'encadrement	- intégral
	<b>Personnel sans responsabilité hiérarchique</b>	personnel sans responsabilité d'équipe	- vertical - intégral
	<b>Organisation syndicale</b>	représentants des organisations syndicales	- tout type de diagnostic, dès lors qu'une organisation syndicale est présente

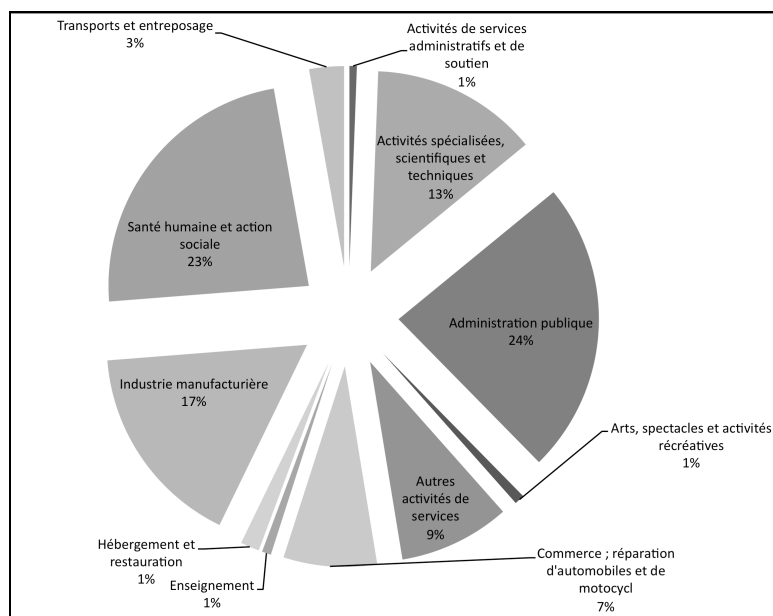
Cette analyse ne peut se faire sur la base de valeurs absolues dans la mesure où les populations ne sont pas représentées à la même hauteur. L'encadrement peut être interrogé à deux reprises : une première fois dans le cadre du diagnostic horizontal, une seconde fois dans le cadre du diagnostic vertical si son service est diagnostiqué.

L'analyse de contenu constitue un traitement qualitatif des données de notre base. Elle nous a permis de dégager du sens, de définir les représentations sociales des acteurs concernant la coopération (chapitre 2), de comprendre ce qui la constitue, ce qui la contraint ou la favorise. La mesure du poids des liens entre les différentes variables identifiées est rendu possible par un second travail dans le traitement des données. Ce dernier est cette fois-ci quantitatif.

Le traitement quantitatif a consisté à réaliser des statistiques exploratoires et **des analyses factorielles des correspondances** (AFC). Cette dernière fait l'objet d'un grand nombre d'applications en sciences sociales (Evrard, Pras et Roux, 1993)<sup>135</sup>. Elle permet la mesure de concepts non observables, non directement mesurables. L'AFC sert ainsi de révélateur aux concepts masqués par le « bruit », aux facteurs communs sous jacents et non observables que sont les « variables latentes » du concept en question. L'AFC paraît donc pertinente pour l'étude de la coopération.

Le volume de verbatim analysé confère à notre étude de la coopération une certaine validité. Les 4 200 phrases sont issues de 380 diagnostics réalisés dans 45 organisations. Ces 45 organisations évoluent dans 11 secteurs d'activités, ou sections, selon la Nomenclature d'Activités Françaises<sup>136</sup> (fig. n°1.12). Les secteurs les plus représentés sont ceux de l'administration publique (24 % du verbatim), de la santé humaine et l'action sociale (23 %), de l'industrie manufacturière (17 %), des activités spécialisées scientifiques et techniques (13 %) qui correspondent notamment aux activités de conseil.

Fig. n°1. 12 : Répartition du verbatim en fonction du secteur d'activité



Notre base de verbatim ne correspond donc pas à un échantillon représentatif ; cela constitue une des limites de notre recherche. Cette limite méthodologique peut cependant être relativisée. L'objectif, en effet, n'est pas de comparer la coopération dans différentes organisations. Il ne s'agit donc pas, pour ce qui concerne l'étude de la base de données, d'études intra-organisationnelles puis interorganisationnelles. L'objectif de l'étude est de construire le concept de coopération et d'en proposer une modélisation sur base d'un maximum de situations.

Ce travail transversal, en extension, permet d'atteindre une certaine pertinence dans la description de notre objet. Compte tenu du volume de phrases de notre base de données, la saturation théorique, définie comme le point dans la collecte des données au delà duquel les données collectées n'apportent rien de vraiment nouveau ni de vraiment consistant dans la compréhension

<sup>135</sup> Evrard Y., Pras B., Roux É., MARKET, Dunod, 3ème édition, 2003, 1ère édition 1993.

<sup>136</sup> INSEE, Nomenclature d'Activités Françaises, Niveau 1 - Liste des sections, révision 2, 2008.

du phénomène étudié (Glaser et Strauss, 1967)<sup>137</sup>, peut être considérée comme atteinte, même si la saturation est toujours relative, en ce sens qu'une analyse est toujours plus ou moins saturée et qu'elle pourrait toujours l'être davantage (Morse, 1995)<sup>138</sup>.

Afin de pouvoir être traitées, les données ont été codées selon la population s'étant exprimée, l'organisation, et le type de diagnostic (encadré n°1.2). Autant de caractéristiques nécessaires à la réalisation d'études comparatives ou à l'établissement de statistiques. Ce codage a permis de rendre l'ensemble du verbatim totalement anonyme.

*Encadré n°1. 2 : Illustration du codage à partir de l'une des phrases-témoins de notre base de verbatim*

« Il n'y a pas de lignes de procédures de travail communes entre les 3 régions. Chacune a ses particularités, son histoire, son organisation. Cela rend la collaboration et la coopération difficile. »  
MC-DI-AMREG-DIR/ENC-n°789

La codification de la phrase-témoin se compose du :

- code de l'organisation, ici MC,
- code du type de diagnostic, ici DI pour diagnostic intégral,
- code du service diagnostiqué, ici AMREG,
- code de la catégorie d'acteurs concernée, ici DIR/ENC pour direction et encadrement,
- numéro de la phrase témoin dans notre base de verbatim, ici n°789.

Les matériaux mobilisés pour notre recherche ne se restreignent pas à ce verbatim. Ce dernier est complété par **l'étude longitudinale in situ de trois organisations**, comportant observation directe et collecte de documents, ainsi que par la littérature en sciences de gestion. Cela constitue autant de sources d'informations qui ont contribué à nos résultats de recherche.

**1.2.2.2 ÉTUDE LONGITUDINALE DE TROIS ORGANISATIONS**<sup>139</sup>

Rogalski et alii (1996) mettent en avant la nécessité d'avoir une **approche anthropocentrée** pour étudier la coopération. Cela nous amène à nous « placer à un niveau intermédiaire, celui de la situation de travail »<sup>140</sup>, afin d'appréhender les interactions entre acteurs. L'observation de ces situations de travail est notamment rendue possible par l'étude longitudinale d'organisations. Nous proposons ainsi trois études de cas.

L'étude de cas permet d'appréhender un phénomène contemporain dans un contexte réel, quand les frontières entre l'objet de recherche et le contexte sont peu claires et quand des sources empiriques multiples sont mobilisées (Yin, 1989). Ainsi, « l'étude de cas est adaptée lorsqu'une question de type « comment » ou « pourquoi » est posée à propos d'un ensemble contemporain d'évènements, sur lesquels le chercheur n'a que peu ou pas de contrôle »<sup>141</sup>. L'objectif de l'étude de

<sup>137</sup> Glaser B.G., & Strauss A.L., *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago, IL: Aldine, 1967.

<sup>138</sup> Morse J.M., *The significance of saturation*. *Qualitative Health Research*, 5(2), pp. 147-149, 1995, cité par Guillemette F., « L'approche de la *Grounded Theory* : pour innover ? », *Recherches Qualitatives*, Vol. 26(1), 2006, pp. 32-50.

<sup>139</sup> L'analyse en tant que telle étant mobilisée principalement en chapitre 5, elle n'est présentée ici que de façon succincte. Cette présentation est approfondie dans ledit chapitre.

<sup>140</sup> Raulet-Croset N., « La coopération au travail » *op. cit.*

<sup>141</sup> Yin R. K., *Case study research: Design and methods*, 2nd ed., Newbury Park, CA : Sage., 1989, p 20.

cas est, *in fine*, de généraliser des énoncés de connaissance<sup>142</sup>. Selon David (2003)<sup>143</sup>, la démarche d'études de cas permet de dépasser la simple synthèse descriptive des matériaux sélectionnés, pour en réaliser une analyse poussée.<sup>144</sup> La finalité est de comparer et de confronter plusieurs situations ou contextes pour expliquer des différences. Il s'agit donc d'étudier chacun des cas puis de faire une méta-analyse en procédant par comparaison (Wacheux, 1996). Généralement longitudinale, l'étude de cas permet également l'observation d'évolutions d'un phénomène dans le temps.

Concernant notre recherche, les **études longitudinales** correspondent à des recherches-interventions. Notre participation à ces dernières nous a permis d'accéder à une connaissance approfondie, allant au-delà de ce qu'aurait permis une approche seulement descriptive dans la mesure où, comme l'exprime Avenier (1989), « pour accéder à la connaissance de la nature profonde d'un objet, il est nécessaire de le faire évoluer »<sup>145</sup>.

Les organisations étudiées sont au nombre de trois. Le choix des organisations étudiées relève d'un certain **opportuniste méthodique** au sens de Girin (1989)<sup>146</sup>, mais également d'autres critères tels que notre **participation directe et prolongée** aux recherches-interventions, *a minima* deux ans, ou les caractéristiques des organisations (présentées en chapitre 5). Nous avons donc procédé à une sélection parmi les interventions auxquelles nous avons participé : un établissement hospitalier belge, deux établissements médico-sociaux et une entreprise de jardinerie et de décoration. Notre participation à ces trois recherches-interventions correspond à plus de 1 000 heures de travail, soit près de 150 jours.

Nous obtenons une base importante de matériaux expérimentaux collectés à différentes phases de l'intervention. L'observation directe et prolongée de ces organisations a jalonné notre parcours de recherche. Au contact de ces organisations, notre objet a évolué, il s'est transformé. Le tableau ci-après (tab. n°1.6) récapitule les différents matériaux collectés. Il ne rend pas compte de l'ensemble des recherches-interventions auxquelles nous avons participé ; seules celles directement mobilisées pour la présente recherche sont présentées. Tous les matériaux figurant dans le tableau ci-après n'ont pas été directement exploités pour notre recherche ; ceux ayant été directement mobilisés sont présentés en chapitre 5.

---

<sup>142</sup> David A., « Étude de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion », *Revue Sciences de gestion*, n°39, 2003, pp. 139-166.

<sup>143</sup> David A., « Étude de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion », *op. cit.*

<sup>144</sup> Savall H. et Zardet V., *Recherche en sciences de gestion, approche qualimétrique. Observer l'objet complexe, op. cit.*, p. 74.

<sup>145</sup> Avenier M.J., « Méthodes de terrain et recherche en management stratégique », *Économies et Sociétés*, Tome XXIII, n°12, Série Sciences de gestion, décembre 1989, pp.199-218, p. 206.

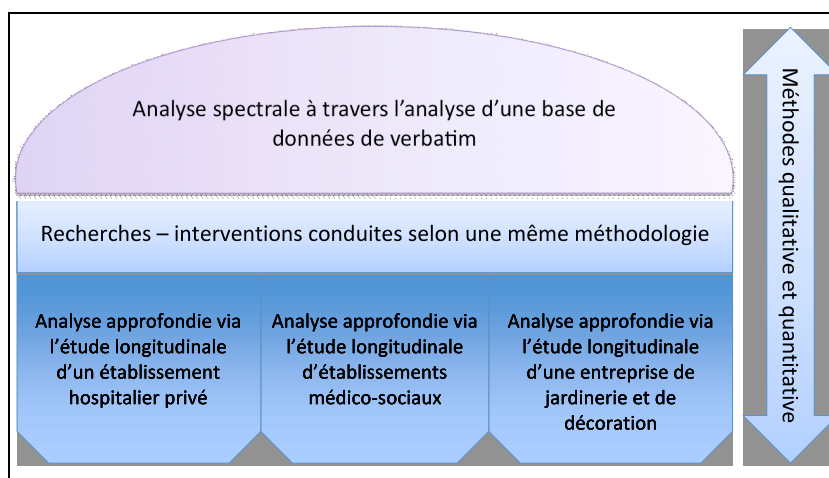
<sup>146</sup> Girin J., « L'opportuniste méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », *Journée d'étude "La recherche-action en action et en question"*, AFCET, Collège de systématique, École Centrale de Paris, 10 mars 1989.

Tab. n°1. 6 : Études longitudinales, synthèse des principaux matériaux étudiés

Phase de recherche-intervention	Matériaux	Calendrier	Participation directe	
			terrain	labo
<b>ÉTABLISSEMENT HOSPITALIER PRIVÉ BELGE</b>				
Diagnostic Direction	- 58 entretiens / - 750 phrases témoins - Avis d'expert	avril - juin 2005	Oui	Oui
Groupe de projet Direction	- Prises de notes exhaustives des séances de projet par les intervenants-chercheurs - Comptes-rendus des travaux réalisés par les membres du service - Documents de synthèse réalisés par les intervenants-chercheurs	septembre 2005 - janvier 2006	Non	Non
7 diagnostics service	- 103 entretiens / 1360 phrases témoins - 7 Avis d'expert	septembre - décembre 2005	Oui	Oui
6 groupes de projet service	- Prises de notes exhaustives des séances de projet par les intervenants-chercheurs - Comptes-rendus des travaux réalisés par les membres du service - Documents de synthèse réalisés par les intervenants-chercheurs	mars - juillet 2006	Oui	Oui
3 diagnostics verticaux	- 65 entretiens / 735 phrases témoins - 3 Avis d'expert	octobre - février 2007	Oui	Oui
3 groupes de projets	- Prises de notes exhaustives des séances de projet par les intervenants-chercheurs - Comptes-rendus des travaux réalisés par les membres du service - Documents de synthèse réalisés par les intervenants-chercheurs	mai 2007 - novembre 2007	Oui	Oui
5 groupes de formation	- Prises de notes exhaustives des séances de projet par les intervenants-chercheurs - Documents relatifs à l'utilisation des outils par les membres des groupes de formation	avril 2005- janvier 2006	Oui	Oui
Temps personnel consacré à la recherche-intervention : 50 jours				
<b>ASSOCIATION GESTIONNAIRE D'ÉTABLISSEMENTS SOCIAUX ET MÉDICO-SOCIAUX</b>				
Diagnostic intégral Siège	- 45 entretiens / 500 phrases témoins - Avis d'expert	octobre 2006 - janvier 2007	Non	Non
9 diagnostics intégraux dans 9 établissements	- 125 entretiens / 2400 phrases témoins - 9 Avis d'experts	janvier - juin 2007	Oui	Oui
9 groupes de projet	- Prises de notes exhaustives des séances de projet par les intervenants-chercheurs - Comptes-rendus des travaux réalisés par les membres du service - Documents de synthèse réalisés par les intervenants-chercheurs	juin 2007 - octobre 2007	Oui	Oui
6 groupes de formation	- Prises de notes exhaustives des séances de projet par les intervenants-chercheurs - Documents relatifs à l'utilisation des outils par les membres des groupes de formation	novembre 2006	Oui	Oui
Temps personnel consacré à la recherche-intervention : 45 jours				
<b>ENTREPRISE DE JARDINERIE ET DE DECORATION</b>				
Diagnostic horizontal	- 37 entretiens / 400 phrases témoins - Avis d'expert	juin - septembre 2007	Oui	Oui
2 diagnostics verticaux	- 29 entretiens / 340 phrases témoins - 2 Avis d'experts	octobre - décembre 2007	Oui	Oui
3 groupes de projet	- Prises de notes exhaustives des séances de projet par les intervenants-chercheurs - Comptes-rendus des travaux réalisés par les membres du service - Documents de synthèse réalisés par les intervenants-chercheurs	octobre 2007 - juin 2008	Oui	Oui
5 groupes de formation	- Prises de notes exhaustives des séances de projet par les intervenants-chercheurs - Documents relatifs à l'utilisation des outils par les membres des groupes de formation	juin 2007 - décembre 2009	Oui	Oui
Temps personnel consacré à la recherche-intervention : 50 jours				

La recherche-intervention est au cœur de notre cadre expérimental (fig. n°1.13).

Fig. n°1. 13 : Double approche des recherches-interventions



En complément de notre participation aux recherches-interventions, nous avons mené des **entretiens complémentaires** auprès des membres de deux des organisations étudiées. La technique des entretiens convient particulièrement « lorsque le cadre théorique retenu impose de faire préciser aux acteurs leurs représentations du phénomène étudié »<sup>147</sup>. C'est particulièrement le cas pour notre objet, la coopération étant un concept polymorphe. Selon Marmoz (2001) « l'entretien en matière de recherche en sciences humaines et sociales [...] (constitue) une pratique contradictoire : à l'aide d'une instrumentation spécifique, il veut mettre au jour ce qui était sans cette intervention caché, ce qui le serait resté, ce que, d'une façon générale, l'interviewé n'était pas disposé, en dehors de la situation créée à divulguer »<sup>148</sup>. Ces entretiens ont donc eu vocation à affiner nos observations, ils ont porté exclusivement sur la coopération. Les organisations sélectionnées pour réaliser ces entretiens sont les deux établissements sociaux au sein desquels il nous a semblé que la problématique de la coopération était particulièrement prégnante. Au total, sept personnes de l'encadrement ont été rencontrées.

Enfin, nous inspirant de la méthode de Delphes (Delphi Method), nous avons réalisé des **entretiens d'expert auprès de chercheurs de laboratoire d'accueil**. Développée dans les années 1950 par Gordon, Helmer, et Dalkey (1963)<sup>149</sup>, cette méthode est centrée sur l'approche dialectique par enquête. L'objectif est de mettre en évidence des convergences d'opinion et de dégager un certain consensus sur des sujets précis, grâce à l'interrogation d'expert, voire de créer de l'innovation ou des connaissances opérationnelles ou scientifiques. Nous avons opté pour une variante de cette méthode en recourant à des entretiens<sup>150</sup>. Cela a permis d'alimenter notre propre réflexion. Celle-ci a également été stimulée par la participation aux séminaires doctoraux mensuels organisés au sein de notre laboratoire de recherche, au Cercle Doctoral Européen de Gestion et au Tutorat Grand Sud.

<sup>147</sup> Igalens J., Roussel P., *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines, op. cit.*, p.71.

<sup>148</sup> Marmoz L., *L'entretien de recherche en sciences humaines et sociales, op. cit.*, pp. 9-10

<sup>149</sup> Dalkey N, Helmer O., « An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts », *Management Science*, Vol. 9, n° 3 avril, 1963.

<sup>150</sup> Nous avons rencontré Marc Bonnet, Henri Savall et Véronique Zardet, Professeurs à l'Université Jean Moulin Lyon 3, Vincent Cristallini, Françoise Goter, Olivier Voyant, Maîtres de conférences à l'Université Jean Moulin Lyon 3, et Frantz Datry, docteur en sciences de gestion, tous membres de l'Iseor.

## **CONCLUSION CHAPITRE 1**

Ce premier chapitre donne, nous l'espérons, les clés nécessaires à la compréhension de nos travaux.

Face à la problématique suivante :

*「 Dans quelles mesures et de quelles manières la coopération peut-elle se développer dans les organisations hiérarchiques et être source de performances sociales et économiques ? 」*

Nous défendons l'hypothèse selon laquelle :

*「 La coopération intra-organisationnelle est une dynamique organisée autour de trois dimensions de l'organisation : verticale, transversale et horizontale.*

*La dimension verticale de la coopération est centrale à la dynamique ; elle constitue un levier d'accroissement des performances sociales et économiques de l'organisation. 」*

Pour ce faire, nous ancrons notre recherche dans un **cadre théorique transdisciplinaire** ; nous nous référons tant aux sciences de gestion, qu'à la sociologie, l'économie ou la psychologie sociale. Notre recherche mobilise plus particulièrement trois théories : l'analyse stratégique, la théorie de la régulation sociale et la théorie socio-économique des organisations. Les concepts de ces théories nous paraissent particulièrement adaptés à l'étude de la coopération. Toutes trois considèrent les individus des organisations comme des membres actifs, des acteurs, relativement libres, qui jouent un rôle en mettant à profit les incertitudes dans l'organisation, en articulant formel et informel. L'organisation est alors perçue comme un lieu de conflits où se confrontent des rationalités partielles, locales, sociales et économiques. L'entreprise est appréhendée comme un système ; elle est étudiée sous l'angle des interactions entre les structures et les comportements, et entre les environnements interne et externe.

Notre recherche est également alimentée par des données dites de terrain. Toutes sont issues de **recherches-interventions**, menées dans de nombreuses organisations. La recherche-intervention présente un double intérêt. Vis-à-vis des sciences de gestion, elle permet, par la transformation de l'objet, de faire émerger de la connaissance. Par ailleurs, la coopération se construisant dans l'action, la recherche-intervention est particulièrement adaptée à notre objet de recherche.

Les données collectées ont été traitées de manière **quantitative et qualitative**. Une **base de données**, regroupant du verbatim relatif à la coopération, a été élaborée. Elle regroupe plus de 4 000 phrases-témoins, issues de plus de 40 organisations évoluant dans 11 secteurs d'activité. L'analyse de cette base de données a été complétée par une étude de la coopération *in situ*, rendue possible par **l'étude longitudinale** de six unités organisationnelles, situées dans trois organisations différentes.

Nous proposons à présent d'exposer nos résultats de recherche quant aux concepts et conceptions de la coopération.





## CHAPITRE 2

### COOPÉRATION INTRA-ORGANISATIONNELLE

#### CONCEPTS ET CONCEPTIONS DES ACTEURS

---

---

Ce chapitre a pour objet de définir l'acception du concept de coopération mobilisée pour notre recherche. L'origine de cette acception est double. Elle est issue de l'étude de la littérature en sciences humaines et de l'examen des acteurs praticiens, de leurs conceptions de la coopération, étudiées à travers leur expression (2.1). Afin de mieux circonscrire le sens accordé à la coopération, nous définissons la coopération par rapport aux concepts qui lui sont associés, voire assimilés (2.1.1). Dans la perspective de l'étudier dans sa dynamique, nous raisonnons par dialectique en positionnant ensuite la coopération par rapport aux concepts qui lui sont opposés (2.1.2).

Nous proposons ensuite d'étudier la coopération dans sa dynamique (2.2). A cette fin, nous cherchons à comprendre ce qui pousse les acteurs à coopérer, les logiques qui les animent (2.2.1) et, d'autre part, les formes que peuvent prendre ces pratiques coopératives (2.2.2).

---

---

#### **2.1 COOPÉRATION : REPRÉSENTATIONS SOCIALES ET ÉLÉMENTS DE DÉFINITION**

#### **2.2 GÉNÉRATION ET MAINTIEN DE LA COOPÉRATION AU SEIN DES ORGANISATIONS**

---

---



## 2.1 COOPÉRATION : REPRÉSENTATIONS SOCIALES ET ÉLÉMENTS DE DÉFINITION

Nous proposons de définir la coopération en la positionnant dans un premier temps par rapport aux concepts auxquels elle est couramment associée (2.1.1), puis dans un second temps par rapport aux éléments auxquels elle est opposée (2.2.2).

### 2.1.1 COOPÉRATION ET CONCEPTS ASSIMILÉS

Qu'entendons-nous par coopération ? Définir ce concept est un préalable nécessaire à tout autre questionnement. Le concept est étudié (2.1.1.1) avant d'être positionné par rapport aux notions qui lui sont associées (2.1.1.2).

#### 2.1.1.1 QU'EST-CE LA COOPÉRATION AU SEIN DES ORGANISATIONS ?

« Coopérer... c'est difficile de mettre des mots sur la coopération ! »  
[Coordinateur A – Foyer de vie (Établissement médico-social) – Gu.]

Partageant le constat de cet acteur, nous proposons dans cette section de nous intéresser aux caractéristiques fondamentales de la coopération intra-organisationnelle afin de "poser des mots" sur ce concept assez diffus (2.1.1.1.1) et central dans l'action collective (2.1.1.1.2).

##### 2.1.1.1.1 COOPÉRATION : NOTION DIFFUSE

Le terme coopération trouve son origine dans le latin *cooperari*, lui-même construit du suffixe *cum*, soit *co-*, signifiant *avec*, et de *operari*, soit *opérer*. Littéralement, **coopérer signifie donc opérer conjointement**. Une définition aussi large permet différentes acceptions.

Les premiers écrits en management sont dominés par ceux de l'École classique, notamment ceux de Taylor (1911). Ses écrits font largement référence à la coopération. Instituée entre managers et ouvriers, elle correspond à l'un des quatre principes de l'organisation scientifique du travail. Cette dernière a d'ailleurs pour finalité de créer un esprit d'équipe et des pratiques coopératives au sein de l'organisation : « l'enseignement des méthodes de travail a entre autres pour résultat de créer un esprit d'équipe entre des hommes qui sont chacun spécialisés dans une partie du travail. Le travail est ainsi exécuté en coopération »<sup>151</sup>.

Barnard se démarque de ses contemporains en ce sens que l'organisation n'est pas conçue comme uniquement technique, telle qu'elle peut l'être chez Taylor, ou administrative, comme c'est le cas chez Fayol. L'organisation est entendue comme un système social aux interactions complexes. L'auteur reconnaît l'existence d'une dimension informelle dans la structure organisationnelle. Le management devient alors la capacité à intégrer les composantes formelles et informelles des organisations. Dans les travaux de Barnard, les organisations sont appréhendées comme des ensembles d'éléments interdépendants qu'il nomme « **systèmes coopératifs** ». Pour l'auteur, si la coopération est au centre du fonctionnement des organisations, elle demeure rare et fragile, notamment du fait de sa **nature fondamentalement dynamique**, qui la rend précaire et sujette au déséquilibre. Le succès de son émergence et de sa pérennité résulte de différents ressorts.

---

<sup>151</sup> Taylor F.W., *Scientific Management*, op. cit., p.70.

Comme pour Taylor ou Fayol, **la coopération est entendue dans sa dimension verticale, elle se concentre sur la relation entre employeur et employés.** Les coopérations transversale et horizontale inspirent une certaine méfiance ; elles sont perçues comme nuisibles à la coopération verticale et à l'organisation.

Du point de vue macro-organisationnel, l'organisation classique instaure une certaine coopération dans la mesure où elle permet de réunir des individus afin qu'ils puissent opérer ensemble dans une perspective commune. Cela étant, **la coopération est ici restreinte à son acception la plus limitée**, à savoir travailler ensemble dans une même organisation. Selon Bernoux (1985)<sup>152</sup>, la transposition du modèle d'analyse aux pratiques constitue l'une des erreurs du modèle taylorien. Cette transposition a induit le passage de la décomposition des tâches pour leur étude préalable, aux tâches décomposées. La spécialisation instaurée par les modèles classiques, qu'elle soit horizontale ou verticale, aboutit à un partage des tâches rigide. Elle sépare conception et fabrication, éliminant le contrôle du personnel de base sur la production, et clive les différentes étapes d'élaboration des produits.

Ces modèles d'organisation ne sont plus aujourd'hui perçus comme vecteur de coopération, et ce, notamment du fait de **l'évolution du concept même de coopération.**

Dans l'analyse stratégique, les organisations sont appréhendées comme « des solutions toujours spécifiques, que des acteurs relativement autonomes, avec leurs ressources et leurs capacités particulières, ont créées, inventées, instituées pour résoudre les problèmes posés par l'action collective et notamment, le plus fondamental de ceux-ci, celui de la coopération en vue d'accomplissement d'objectifs communs, malgré leurs orientations divergentes »<sup>153</sup>. **Le défi des acteurs consiste à construire un niveau minimum de coopération nécessaire à l'action collective, tout en conservant leur autonomie d'action** : « les construits de l'action collective organisent des modes d'intégration qui assurent la nécessaire coopération entre acteurs sans supprimer leurs libertés, c'est-à-dire leurs possibilités de poursuivre des objectifs contradictoires »<sup>154</sup>. La compatibilité entre action collective et stratégies individuelles est rendue possible par les systèmes d'actions concrets qui permettent d'intégrer « les stratégies et les orientations des individus membres et de réguler ainsi leurs conduites et interactions »<sup>155</sup>. Ces systèmes correspondent aux relations créées par les acteurs afin d'agir au quotidien dans l'organisation.

La coopération n'apparaît plus seulement dans sa dimension verticale. Elle s'élargit et inclue dans son champ l'ensemble des dimensions de l'organisation ; les interactions entre acteurs de même niveau hiérarchique, d'une même équipe ou de services différents sont considérées.

Dans la littérature, **la coopération est largement perçue comme dynamique.** Pour Ring et Van de Ven (1994)<sup>156</sup>, elle est centrée sur la **volonté des acteurs** de poursuivre des relations coopératives. Pour les auteurs, « les relations coopératives sont des mécanismes construits socialement en vue d'une action collective ; ils sont continuellement modelés et restructurés par les actions et interprétations symboliques des parties impliquées »<sup>157</sup>. Capul (1998)<sup>158</sup> avance le caractère

---

<sup>152</sup> Bernoux P., *La sociologie des organisations*, Éditions du Seuil, 1985, 4<sup>e</sup> édition corrigée, 1990.

<sup>153</sup> Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, op. cit., p.15.

<sup>154</sup> Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, op. cit., p. 246.

<sup>155</sup> Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, op. cit., p. 215.

<sup>156</sup> Ring P.S., Van de Ven A., « Developmental process of cooperative inter-organizational relationships », *Academy of management review*, n°19, 1994, pp.90-118.

<sup>157</sup> Ring P.S. et Van de Ven A., « Developmental process of cooperative inter-organizational relationships », op. cit. p. 96.

volontaire, indéterminé, non programmable et non prescriptible de la coopération. Pour Rabardel et alii (1996)<sup>159</sup>, **l'intentionnalité** des acteurs est un élément central dans les processus de coopération.

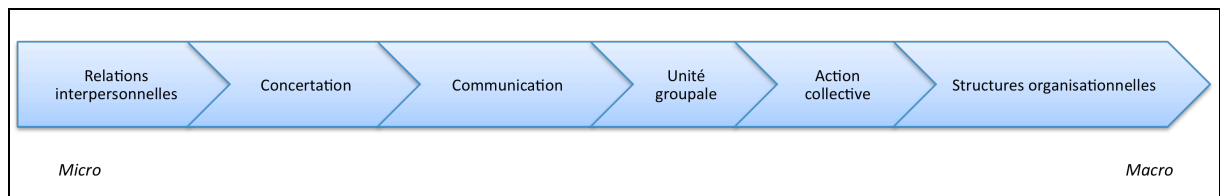
Pour définir notre acception de la coopération, nous complétons l'étude des recherches en sciences sociales par celle de l'expression des acteurs de terrain. Cette dernière est réalisée à travers une analyse lexicale de notre base de verbatim (cf. chapitre 1).

Le premier résultat de cette analyse lexicale réside dans le constat suivant : peu de phrases-témoins contiennent le terme coopération ou le verbe coopérer, seules 13 phrases-témoins ont été comptabilisées. Si ce résultat exclut toute analyse statistique, il permet toutefois de constater que les termes issus de la racine "coop" sont peu usités par les acteurs. Ainsi, **la coopération est bien exprimée par les acteurs, mais de façon diffuse, notamment à travers des concepts qui fondent la coopération.**

Afin de procéder à l'analyse de l'expression des acteurs, le champ lexical de la coopération a été élaboré. 53 termes ont été retenus. Tous sont utilisés par les acteurs pour exprimer la coopération, seule leur fréquence de citation diffère. Cinq sous-unités du champ lexical ont été créées (tab. n°1.3, chapitre 1).

Raulet-Croset (2003)<sup>160</sup> identifie deux niveaux de coopération : le macro, celui de l'organisation et le micro, qui correspond à l'analyse des pratiques entre acteurs. L'étude du champ lexical de la coopération met en évidence ces deux niveaux, nous les considérons comme les extrémités d'un continuum. Il est d'ailleurs possible d'organiser les différentes sous-unités lexicales le long de ce dernier (fig. n°2.1).

Fig. n°2. 1 : Coopération - niveaux micro et macro de l'organisation



Dès lors que la coopération s'appréhende à différents niveaux, **il n'y a pas une mais des coopérations dans l'entreprise**, ce qui participe à la complexité du phénomène. La coopération se situe à l'articulation de l'individuel et du collectif (Rabardel, Rogalski, Béguin, 1996)<sup>161</sup> ; selon nous **la coopération est l'articulation entre individuel et collectif.**

<sup>158</sup> Capul J.-Y., « Des organisations transversales à la coopération dans l'entreprise », *Management et organisation des entreprises, Les cahiers français*, n°287, 1998.

<sup>159</sup> Rabardel P., Rogalski J., Béguin P., « Les processus de coopération à l'articulation entre modalités organisationnelles et activités individuelles » in Friedberg E., de Terssac G. (sous la direction de), *Coopération et conception*, Octarès Éditions, 1996, pp. 289-306.

<sup>160</sup> Raulet-Croset N., « La coopération au travail », *op. cit.*

<sup>161</sup> Rabardel P., Rogalski J., Béguin P., « Les processus de coopération à l'articulation entre modalités organisationnelles et activités individuelles », *op. cit.*

### 2.1.1.1.2 DES ACTIONS INDIVIDUELLES À L'ACTION COLLECTIVE

Le passage des actions individuelles à l'action collective est volontaire (2.1.1.1.2.1) et suppose de s'interroger sur le partage des responsabilités et tâches entre les parties prenantes (2.1.1.1.2.2).

#### 2.1.1.1.2.1 INTENTIONNALITÉ ET VOLONTÉ DE L'ACTION COLLECTIVE

« La coopération c'est la volonté d'un groupe de personnes d'aboutir au même but. »  
 Chef de service A – Foyer de vie (Établissement médico-social) – Al.

Pour nombre d'auteurs, **la coopération est du domaine de l'agir, elle combine l'action d'un collectif et l'activité individuelle d'acteurs** (Rabardel, Rogalski, Béguin, 1996)<sup>162</sup>. La coopération se situant à l'articulation entre les systèmes d'organisation et l'activité individuelle, elle apparaît fondamentalement liée à ce collectif ; le collectif étant « déterminé par l'interdépendance des acteurs par rapport au but à atteindre dans une tâche commune »<sup>163</sup>.

L'analyse de notre base de verbatim abonde dans ce sens. En effet, les termes des sous-unités lexicales "action collective" et "unité groupale" totalisent un taux de citations de plus de 35 % (tab. n°2.1 et tab. n°2.2).

Tab. n°2. 1 : Champ lexical de la coopération  
 - Poids des lexèmes relatifs à l'Action collective

	En valeur absolue	En %
Total	919	16,4%
coord-	284	5,1%
projet-	172	3,1%
particip-	152	2,7%
prop-	122	2,2%
partag-	101	1,8%
collabor-	43	0,7%
coop-	16	0,3%
contribu-	13	0,2%
adhér-	7	0,1%
sugge-	6	0,1%
adhé-	2	0,0%
concour-	1	0,0%

Tab. n°2. 2 : Champ lexical de la coopération  
 - Poids des lexèmes relatifs à l'Unité groupale

	En valeur absolue	En %
Total	1644	29,70%
équip-	880	15,9%
aid-	191	3,4%
group-	183	3,3%
ensemble	163	2,9%
sout-	70	1,3%
tribu-	55	1,0%
cohésion-	35	0,6%
appu-	26	0,5%
solida-	26	0,5%
intégr-	15	0,3%

Le poids des termes dérivés du lexème "équip-" est prépondérant. La problématique du travail en équipe apparaît ainsi prégnante pour les acteurs ; **coopérer, c'est "travailler en équipe"**. Cette locution recouvre une grande diversité de situations. Rabardel et al. (1996) offrent une précision en distinguant la coopération distribuée de la coopération directe. Dans la première, les acteurs réalisent des tâches distinctes, avec des sous-buts différents, qui s'inscrivent dans une perspective commune. Dans la seconde, les acteurs partagent les mêmes tâches dans un but identique, comme la rédaction collective par exemple. Cette distinction renvoie à la problématique de la division du travail.

<sup>162</sup> Rabardel P., Rogalski J., Béguin P., « Les processus de coopération à l'articulation entre modalités organisationnelles et activités individuelles », *op. cit.*

<sup>163</sup> Rabardel P., Rogalski J., Béguin P., « Les processus de coopération à l'articulation entre modalités organisationnelles et activités individuelles », *op. cit.*, p297.

Les termes les plus fréquemment usités par les acteurs – l'ensemble des termes dérivés des mots équipe, groupe, projet, participation – renvoient tous à une **volonté consciente de coopérer**. Pour Girin (1998)<sup>164</sup>, cette volonté, condition *sine qua non* pour que le processus de coopération s'enclenche, est le fait soit des acteurs eux-mêmes, soit d'un organisateur. Dans la même perspective, Boyer et Orléan (1997)<sup>165</sup>, mettent en avant une certaine intentionnalité dans le processus de coopération.

Selon Dejours (1993)<sup>166</sup>, la coopération est constituée par l'ensemble des liens que construisent entre eux des agents en vue de réaliser, volontairement, une **œuvre commune**. Il s'agit donc bien de participer à un projet commun, deux termes fréquemment utilisés par les acteurs pour évoquer la coopération.

Passer des actions individuelles à l'action collective, participer à un projet, suppose que des relations interpersonnelles entre des acteurs en jeu se développent. Qu'est-ce qui anime ces relations ? Nous amorçons une proposition de réponse avec l'étude lexicale de notre base de verbatim.

**Tab. n°2. 3 : Champ lexical de la coopération – Poids des lexèmes relatifs aux relations interpersonnelles**

	Valeur absolue	% du champ lexical de la coopération
Total	518	9,3%
confi-	259	4,7%
conna-	129	2,3%
valeur-	40	0,7%
proximi-	28	0,5%
harmoni-	25	0,5%
enten-	22	0,4%
affinité-	9	0,2%
compatib-	4	0,1%
complic-	2	0,0%

La sous-unité relative aux relations interpersonnelles (tab. n°2.3) obtient le cinquième score en termes d'occurrences dans notre base de verbatim. Les lexèmes faisant état de la **confiance** et de la **connaissance mutuelle** des acteurs ("confi-" et "connai-") obtiennent les taux les plus élevés. Au vu de ces différents lexèmes et des vocables qui en découlent, se dessinent les logiques qui animent la coopération. Celle des affinités n'est pas prépondérante, les lexèmes "complic-" ou "affinité-" obtiennent des scores négligeables.

Ainsi, il semble que **les acteurs ne coopèrent pas entre eux parce qu'ils entretiennent une relation affective, mais parce qu'ils ont confiance entre eux, parce qu'ils se connaissent**. Ainsi se créent le collectif et l'action collective<sup>167</sup>. La construction de cette action collective pose la question du partage de l'activité entre les acteurs en jeu.

<sup>164</sup> Girin J., « Performance et coopération – Les nouvelles conditions de la performance collective », *Les cahiers du management*, n°3, décembre 1998.

<sup>165</sup> Boyer R., Orléan A., « Comment émerge la coopération ? Quelques enseignements des jeux évolutionnistes », in Reynaud B., *Les limites de la rationalité*, Colloque de Cerisy, La Découverte, 1997.

<sup>166</sup> Dejours C., « Coopération et construction de l'identité en situation de travail », *Futur antérieur*, n°2, 1993.

<sup>167</sup> Cette hypothèse est affinée par les résultats issus des études longitudinales, présentés en chapitres 5 et 6.



#### 2.1.1.1.2.2 ACTION COLLECTIVE ET DIVISION DU TRAVAIL

La coopération correspond à la réalisation commune d'une opération ; elle est donc intimement liée à la question de la répartition des missions et responsabilités de chacun, autrement dit à la division du travail. Si le consensus paraît établi sur ce lien, des divergences sont observées quant à la causalité entre coopération et division du travail.

Selon Durkheim (1930)<sup>168</sup>, la division du travail engendre la coopération. La complémentarité entre les hommes amène ces derniers à coopérer pour répondre à leurs besoins. Pour le sociologue, la différence implique complémentarité et réciprocité entre les acteurs.

Hatchuel (1996) inverse cette logique, « 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 »<sup>169</sup>. Quant à la réciprocité des rapports, elle émerge dans les apprentissages, les nouveaux savoirs générés par l'action. La construction de la coopération se fait donc à partir des apprentissages croisés. Les acteurs cherchent à coopérer, à utiliser l'apprentissage de l'autre pour atteindre leurs propres objectifs : « coopérer c'est donc explorer ce qu'il peut y avoir comme coopération possible entre des partenaires »<sup>170</sup>. La spécialisation des acteurs est la conséquence de la coopération qui se construit par les apprentissages croisés, résultat de la confrontation des acteurs.

**Coopération et division du travail semblent ainsi s'inscrire dans une relation dialectique.** La coopération est indispensable en situation de division du travail, qui peut elle-même être mise en œuvre afin d'organiser la coopération. Dans le même temps, lorsque l'intensité de la division du travail est trop élevée, elle devient une entrave à la coopération.

Zarifian (1996)<sup>171</sup> distingue deux versions de la coopération en fonction du degré de division du travail. La première repose sur une meilleure coordination des actes de travail. Elle peut se traduire par un partage de l'information, un décloisonnement. Cette version est compatible avec le maintien des anciens paradigmes se traduisant par une **séparation des tâches**, un **non partage des responsabilités**. L'auteur considère qu'il s'agit d'une **version faible de la coopération**.

La seconde version de la coopération passe par des remises en cause plus radicales. Il s'agit de travailler ensemble, de communiquer dans le sens de **construire** et de **développer un espace d'intersubjectivité**, de compréhension réciproque. La coopération implique alors d'**établir des accords sur la nature des problèmes à traiter**, sur l'identité des objectifs et sur les **valeurs** qui fondent les actions ; elle suppose des implications subjectives croisées entre les acteurs, donc la **convergence de leurs mobiles**. Zarifian (1996) qualifie cette définition de **version forte de la coopération**. Elle caractérise la tendance "post taylorienne". Cette acception de la coopération est d'ailleurs fréquemment mobilisée pour décrire les nouvelles formes organisationnelles dans un contexte d'« après taylorisme » (Raulet-Croset, 2003)<sup>172</sup>.

---

<sup>168</sup> Durkheim E., *De la division du travail social*, Presses Universitaires de France, 1930.

<sup>169</sup> Hatchuel A., « Coopération et conception collective Variété et crises des rapports de prescription » in Friedberg E., de Terssac G. (sous la direction de), *Coopération et conception*, Octarès Éditions, 1996, p. 106.

<sup>170</sup> *Ibid.*

<sup>171</sup> Zarifian P., *Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*, Presses universitaires de France, 1996.

<sup>172</sup> Raulet-Croset N., « La coopération au travail », *op. cit.*

En sciences de gestion, **la coopération est plus souvent associée aux activités de conception qu'à celles de production**. En situation de conception, la coopération se structure à travers des échanges négociés en rapport avec les objectifs initiaux. Midler (1996)<sup>173</sup> définit ces échanges par six critères :

- une heuristique tendue par une finalité globale,
- un contexte de communication élargie et de négociation entre des logiques hétérogènes,
- une situation caractérisée par l'incertitude,
- une temporalité,
- une démarche singulière,
- un espace ouvert et fluctuant.

Au cours des études longitudinales menées dans le cadre de nos recherches, nous avons pu observer des situations de conception à travers l'étude de plusieurs groupes de projet. Nous avons ainsi constaté une certaine stimulation de la dynamique coopérative, notamment du fait des **prescriptions réciproques** mises en œuvre (Hatchuel, 1996)<sup>174</sup>. Nous approfondissons l'analyse de ces observations en sixième chapitre.

Pour Terssac et Dubois (1996)<sup>175</sup>, ce sont plus les caractéristiques liées aux situations de conception qui favorisent la coopération que le type d'activité en lui-même. Ces auteurs mettent notamment en exergue l'influence de l'autonomie des acteurs : être en mesure de contrôler son propre mode d'action induit le contrôle d'une partie du processus d'action collective et permet aux partenaires de rendre cette action davantage performante. Par ailleurs, il nous semble que conception et production ne sont pas des phases strictement séquentielles. La dichotomie conception/exécution tend à s'estomper au sein des organisations. D'une part elles s'alternent, d'autre part, l'une est en partie imbriquée dans l'autre. Lorsque les acteurs produisent, ils sont parfois amenés à modifier la conception initiale, à la finaliser, à l'adapter au fil du temps ; ils participent par là-même à la conception.

À travers ces premiers éléments de définition, se profile une définition de la coopération. **La coopération apparaît comme une notion diffuse**, exprimée par les acteurs via un large champ lexical. Utilisé depuis les premiers écrits sur les organisations, **le concept de coopération voit son acception évoluer avec les époques et les lectures de l'organisation**. Aujourd'hui, la coopération est perçue comme **une dynamique d'action collective, fondée sur la volonté des acteurs d'atteindre un but commun**. Plus que les liens affectifs, **ce sont la confiance et la connaissance mutuelle qui animent la coopération**. Cette dynamique, qui lie les acteurs entre eux, permet le passage des actions individuelles à l'action collective. De fait, la coopération est liée à la division du travail. En fonction de son degré, une coopération plus ou moins forte est possible. **La coopération nécessite ainsi un certain recouvrement entre les tâches des acteurs, et que ces derniers bénéficient de marges de manœuvre afin de négocier les uns avec les autres**.

Ces premiers éléments de définition étant posés, nous proposons de positionner la coopération par rapport aux concepts qui peuvent lui être associés.

---

<sup>173</sup> Midler C., « Modèles gestionnaires et régulations économiques de la conception », in Friedberg E., de Terssac G. (sous la direction de), *Coopération et conception*, Octarès Éditions, 1996, pp. 63-85.

<sup>174</sup> Hatchuel A., « Coopération et conception collective Variété et crises des rapports et prescription », *op. cit.*

<sup>175</sup> Terssac (de) G., Dubois P., *Les nouvelles rationalisations de la production*, Paris, Ed. CEPAD, 1992.

### **2.1.1.2 COOPÉRATION, COMMUNICATION, COORDINATION ET COLLABORATION**

Nous proposons de positionner la coopération par rapport à la communication (2.1.1.2.1), la coordination (2.1.1.2.2), puis la collaboration (2.1.1.2.3).

#### **2.1.1.2.1 AU CŒUR DE LA COOPÉRATION, LA COMMUNICATION**

Au XIVE siècle, communiquer était utilisé dans le sens de « participer à quelque chose ». Le verbe est emprunté du latin *communicare*, il signifie « mettre en commun, communiquer », puis « être en relation avec »<sup>176</sup>. Il signifie également « rendre commun »<sup>177</sup>. Ces définitions nous renseignent sur la **proximité sémantique entre communication et coopération**.

La communication est un processus par lequel une personne ou un groupe émet et transmet un message à l'attention d'une autre partie qui le reçoit avec une marge d'erreur possible (Trésor de la langue française, 2007)<sup>178</sup>. Cette marge est due au codage de la langue parlée ou écrite, au langage gestuel ou aux autres signes et symboles, puis au décodage du message par le récepteur, et enfin au véhicule ou canal de communication emprunté. Le processus de communication apparaît **complexe**.

**La communication est profondément ambivalente**. Elle peut être construite dans une perspective de partage ou d'appropriation, d'échange ou de protection, de diffusion ou de rétention, d'atteinte ou de détournement d'un objectif, que ce dernier soit commun aux acteurs en présence ou non. Elle peut revêtir diverses formes, être formelle, informelle, tacite, explicite, verbale, écrite ou gestuelle. Elle peut être un moyen ou une fin en soi.

Trois critères peuvent être retenus pour étudier la communication : **l'espace**, le **temps** et la **technique**. Les parties sont-elles en présence l'une de l'autre ou la communication se fait-elle à distance ? L'échange est-il synchrone ou asynchrone ? Les acteurs passent-ils par un média tel que le téléphone ou la vidéoconférence, ou communiquent-ils directement ? Par ailleurs, toute **communication est liée à son environnement**. Son processus s'inscrit dans une situation et présente des « éléments inducteurs » qui influent sur les possibilités d'échanges. Ces éléments peuvent être unidirectionnels ou interactifs.

La culture des acteurs impacte également ce processus (Kim, Gudykunst, 1988)<sup>179</sup>. Le groupe, par les normes qu'il crée et qui régissent les relations entre ses membres, conditionne dans une certaine mesure la communication, qui influence à son tour le groupe. **La communication permet de tisser une solidarité marquée par une cohésion vis-à-vis des autres groupes**.

---

<sup>176</sup> Dictionnaire de L'Académie française, 9<sup>e</sup> édition, Tome 1, Paris, Imprimerie nationale/Fayard, 1992.

<sup>177</sup> Dictionnaire de L'Académie française, 8<sup>e</sup> édition, Tome 1, Paris, Librairie Hachette, 1932.

<sup>178</sup> Dictionnaire Trésor de la langue française informatisé, CD Rom, CNRS édition, Paris, 2001, mise à jour de 2007.

<sup>179</sup> Kim Y., Gudykunst W.B., *Theory in intercultural communication*, London, Sage, 1988.

L'analyse de notre base de verbatim révèle que les termes relatifs à la communication sont ceux dont l'occurrence est la plus forte (tab. n°2.4). Plus d'un quart des phrases contient un terme de son champ lexical. Ce score s'explique par le poids des lexèmes "communi-", "inform-" et, dans une moindre mesure, "échang-". Ces scores nous renseignent sur le poids prépondérant de la communication dans le phénomène de coopération. **Lorsque les acteurs s'expriment sur la coopération, les termes les plus fréquemment employés appartiennent au champ lexical de la communication.** Les analyses de contenu présentées jusqu'ici ne correspondent qu'à une analyse lexicale de notre base de verbatim ; nous la complétons par une analyse dite thématique<sup>180</sup> portant sur l'idée générique exprimée par les phrases-témoins. Cette analyse thématique conforte les conclusions tirées des résultats de l'analyse lexicale quant à l'importance de la communication dans la coopération : le verbatim relatif à la communication recueille plus de 40 % de l'expression totale des acteurs. Ces données sont détaillées et commentées par la suite.

Tab. n°2. 4 : Champ lexical de la coopération – Poids des lexèmes relatifs à la communication et la concertation

	En valeur absolue	En %
Total	1766	31,8%
inform-	555	10,0%
communi-	421	7,6%
concert-	253	4,6%
échang-	140	2,5%
parl-	99	1,8%
écout-	95	1,7%
dialog-	74	1,3%
discu-	50	0,9%
avis	47	0,8%
expr-	28	0,5%
débat-	4	0,1%

Ces premiers résultats confortent les éléments recueillis dans la littérature en sciences de gestion. Selon Raulet-Croset (2003)<sup>181</sup>, l'objectif de la coopération est de mettre en contact, d'établir des relations entre des personnes jusque-là éloignées les unes des autres. La **communication apparaît comme consubstantielle à la coopération**. L'auteur parle d'ailleurs d'une coopération de contact ou de proximité impliquant un collectif, un objectif et des contacts directs entre les personnes.

Au vu de ces éléments, il est possible de conclure à la centralité de la communication dans le processus de coopération. **La communication est l'un des prérequis à la coopération**. À partir d'une certaine intensité, la communication cesse de n'être qu'un simple échange d'information. Pour Savall et Zardet (1995), la communication aboutit à de la concertation lorsqu'elle permet de « définir un objectif opérationnel ou fonctionnel commun, à réaliser sur une période déterminée, et des règles du jeu de coopération »<sup>182</sup>. Cela est rendu possible par le biais de la coordination.

#### 2.1.1.2.2 COOPÉRATION ET COORDINATION

Littéralement, coordonner<sup>183</sup> signifie "ordonner ensemble". Il s'agit donc de produire de façon synchronisée dans un but commun, d'agencer des opérations en vue d'organiser un travail collectif. La coordination peut consister à décomposer un processus en unités plus fines, à les planifier et les programmer, les affecter aux acteurs de l'organisation, à les articuler entre elles. Pour Béguin (1996)<sup>184</sup>, la coordination concerne la mise en cohérence des activités des acteurs. Selon Savall et Zardet (1995), la coordination « s'applique aux dispositifs d'échange d'information

<sup>180</sup> Les résultats de l'analyse thématique sont exposés dans le chapitre suivant. cf. chapitre 1, l'analyse lexicale a été réalisée postérieurement à l'analyse thématique. Elles ont été réalisées isolément l'une de l'autre.

<sup>181</sup> Raulet-Croset N., « La coopération au travail », *op. cit.*

<sup>182</sup> Savall H., Zardet V., *Ingénierie stratégique du roseau, op. cit.*, p. 494.

<sup>183</sup> Les mécanismes et structures de coordination sont étudiés en chapitre 4.

<sup>184</sup> Rabardel P., Rogalski J., Béguin P., « Les processus de coopération à l'articulation entre modalités organisationnelles et activités individuelles » *op. cit.*

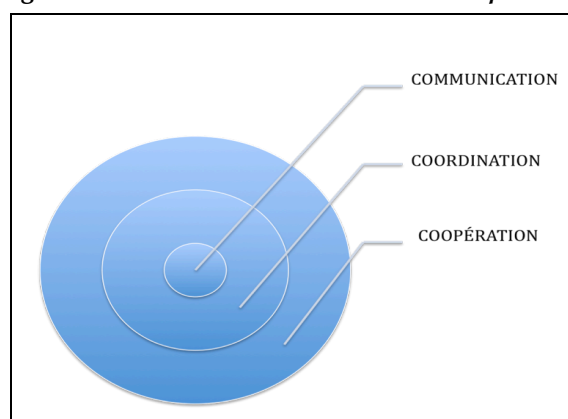
entre acteurs, organisés en vue de réaliser un objectif opérationnel ou fonctionnel de l'activité, dans une période déterminée »<sup>185</sup>.

Selon Ménard (1995), la coordination se distingue clairement de la coopération. Ainsi, « la coordination porte essentiellement sur les moyens, dont font partie les actions des agents. La coopération concerne les comportements, plus précisément la manière d'amener les parties à s'engager dans des actions communes et à utiliser les moyens avec un minimum de cohérence par rapport aux objectifs poursuivis »<sup>186</sup>. Pour Raulet-Croset (2003)<sup>187</sup>, **contrairement à la coopération, la coordination ne suppose pas une volonté partagée**. Elle s'étudie plus souvent à travers ses règles que ses acteurs. Pour Dupuy (1998)<sup>188</sup>, la coopération suppose un contact direct entre les personnes, une négociation en face à face, donc une simultanéité, alors que la coordination se caractérise par les règles. L'auteur va même jusqu'à opposer les deux concepts.

Pour notre part, nous différencions bien ces concepts, sans toutefois les opposer. La coopération nécessite une coordination des acteurs, mais ne s'y limite pas. La coordination correspond à organiser la coopération, elle est constituée de l'ensemble des modes d'organisation visant à articuler de façon cohérente les actions des acteurs engagés dans le processus coopératif. Cependant, si la coordination est nécessaire à la coopération, elle ne suffit pas. Elle n'évite pas aux acteurs d'avoir à se mettre d'accord. Par ailleurs, les appareils gestionnaires, qui sont des supports de coordination, ont pour objectif d'orienter le processus coopératif mais peuvent aussi le restreindre (Hatchuel, 1996)<sup>189</sup>, cela peut notamment être le cas des structures hiérarchiques<sup>190</sup>.

Dans l'étude des organisations, il n'est cependant pas toujours possible d'établir une distinction précise entre les éléments de coordination et ceux de coopération. Les similitudes sont nombreuses, **coopération et coordination partagent notamment la centralité de la communication**. Ainsi, Savall et Zardet (1987) étudient simultanément la communication, la coordination et la concertation<sup>191</sup> lors de leurs analyses d'organisations. Il nous semble que **la coopération et la coordination sont elles-mêmes fondées sur la communication** (fig. n°2.2).

Fig. n°2. 2 : De la communication à la coopération



Un autre terme se rapproche de celui de la coopération : il s'agit de la collaboration.

<sup>185</sup> Savall H., Zardet V., *Ingénierie stratégique du roseau*, op. cit., p.482.

<sup>186</sup> Ménard C., *L'économie des organisations*, La Découverte, Paris, 1990, édition 1995, 128 pages, p 59.

<sup>187</sup> Raulet-Croset N., « La coopération au travail », op. cit

<sup>188</sup> Dupuy F., *Le client et la bureaucratie*, Paris, Dunod, 1998.

<sup>189</sup> Hatchuel A., « Coopération et conception collective Variété et crises des rapports et prescription », op. cit.

<sup>190</sup> Cette question est l'objet du chapitre 4.

<sup>191</sup> Les auteurs utilisent le vocable communication-coordination-concertation et l'acronyme [3c].

### 2.1.1.2.3 COOPÉRATION ET COLLABORATION

Les termes coopération et collaboration sont parfois utilisés indistinctement : « Il n'y a aucune cohésion de groupe. On réinvente la roue sans arrêt, chacun développe ses propres outils sans en faire profiter les autres. Il n'y a ni partage, ni collaboration. » [CTM-DH DIR 675 - Diagnostic horizontal – Direction]

Quelles différences peuvent être établies entre coopération et collaboration ? Nous proposons les éléments issus de la littérature que nous complétons par nos propres observations.

Rabardel et *alii* (1996)<sup>192</sup> distinguent les activités collaboratives et celles de coopération : les premières consistent à maintenir les mêmes buts tout au long de l'activité ; les secondes à faire converger vers un but commun des buts courants différents. Selon Kvan (1997)<sup>193</sup>, la structure collaborative détermine l'autorité, alors que, dans un rapport de coopération, les relations entre acteurs sont plus informelles, sans structures ou efforts communs particulièrement définis.

Pour Hanser (2003)<sup>194</sup>, dans l'activité collaborative, les acteurs ont des relations durables et proches, ils partagent un objectif commun. Bien que cette définition se rapproche de celles établies pour la coopération par d'autres auteurs, l'auteur distingue bien les deux concepts. Selon lui, la coopération est plus adaptée à la réalisation d'activités de conception, alors que le travail collaboratif correspond à des processus de production. Comme nous l'exposons dans le chapitre suivant, nous ne partageons pas cette analyse. Nos observations au sein des organisations nous ont permis de constater des comportements coopératifs lors de phase de production. Par ailleurs, conception et réalisation ne sont pas forcément séquentielles. Des étapes de conception sont intégrées dans la réalisation des activités, notamment du fait d'ajustement des étapes de réalisation par rapport aux réalités du terrain.

Au niveau de l'expression des acteurs, les termes issus du lexème "collabor-" sont relativement peu utilisés, ils sont seulement présents dans 43 phrases-témoins. Le terme le plus fréquemment rencontré est celui de collaborateur. Lorsqu'il est employé, c'est dans le sens de collègue ou employé, non dans une perspective de coopération, nous ne tenons donc pas compte de ce terme en tant que "marqueur" de la coopération.

Étymologiquement, il n'apparaît pas de différences significatives entre les termes coopération et collaboration. Néanmoins, au vu des recherches en sciences de gestion, nous pensons que le terme correspondant à notre objet de recherche est bien celui de la coopération. En conséquence, **nous n'utilisons donc pas indifféremment ces deux termes et faisons le choix de ne mobiliser que le terme de coopération.**

Pour compléter ces éléments de définition, nous proposons d'exposer ce que n'est pas la coopération, à travers l'étude des concepts qui lui sont opposés.

---

<sup>192</sup> Rabardel P., Rogalski J., Béguin P., « Les processus de coopération à l'articulation entre modalités organisationnelles et activités individuelles », *op. cit.*

<sup>193</sup> Kvan T., West R., Vera A., « Tools for a virtual design community » in Maher M. L., Gero J. S., Sudweeks F. (eds), *Formal aspects of collaborative CAD.*, Sydney. Key Centre of Design Computing, University of Sydney 1997, pp. 109-123.

<sup>194</sup> Hanser D., *Proposition d'un modèle d'auto coordination en situation de conception, application au domaine du bâtiment*, Thèse de doctorat en sciences de l'architecture. INPL, Nancy, 2003.

## 2.1.2 COOPÉRATION ET CONCEPTS OPPOSÉS

Dans une perspective ago-antagoniste (Bernard-Weil, 2002)<sup>195</sup>, nous complétons la définition de notre objet de recherche par l'étude de concepts qui lui sont usuellement opposés. Ainsi, **la coopération est étudiée dans sa dynamique, sous un angle dialectique**, particulièrement adapté au cadre théorique et à la méthodologie mobilisée pour nos travaux. Dans la mesure où le verbatim collecté est relatif à des dysfonctionnements de la coopération, il paraît indispensable d'étudier les concepts usuellement mobilisés pour décrire les altérations de la coopération.

Les concepts retenus sont celui du **conflit** et, dans une moindre mesure, celui du **cloisonnement**. Ce choix découle de l'étude de travaux en sciences de gestion, de l'observation d'acteurs lors de notre participation à des recherches-interventions, ainsi que de l'analyse de notre base de verbatim. Dans un premier temps, nous avons retenu le concept de compétition, notamment pour observer des phénomènes de "coopétition" (Le Roy, Yami, 2007<sup>196</sup>). *In fine*, il s'avère que ce phénomène est plus approprié aux relations inter-organisationnelles. Il en est de même pour la notion de concurrence. Toutefois, ces phénomènes peuvent, dans une certaine mesure, être observés au sein des organisations ; seuls ces cas de figure seront abordés.

### 2.1.2.1 CONFLIT : ÉLÉMENT DE SOCIALISATION INHÉRENT À LA COOPÉRATION

Le terme conflit est issu du latin *conflictus*, qui correspond à la lutte, au combat, et de *confligere*, signifiant se heurter. Le conflit renvoie à la rencontre de forces antagonistes. Avant d'exposer le lien entre conflit et coopération (2.1.2.1.2), arrêtons-nous sur le phénomène lui-même (2.1.2.1.1).

#### 2.1.2.1.1 ÉLÉMENTS DE DÉFINITION

Le conflit peut être appréhendé comme révélateur d'un certain désordre ou comme phénomène du fonctionnement "normal" d'une organisation.

En économie, la théorie des jeux (Von Neumann et Morgenstern, 1944) oppose **deux types de stratégie : conflictuel et coopératif**. Le premier correspond à un processus par lequel chaque partie cherche à maximiser ses propres gains ; une des parties est gagnante, l'autre perdante. L'autre est alors considéré comme un ennemi. Dans le second type de stratégie, dite coopérative, en plus de leurs propres besoins, les agents prennent en compte les besoins de l'autre et tentent de maximiser le gain commun. L'autre est considéré comme un partenaire. Dans l'incertitude sur le comportement de l'autre, chacun peut avoir avantage à adopter une stratégie dite conflictuelle alors même que les résultats obtenus pour les deux parties seront inférieurs à ceux obtenus par une stratégie dite coopérative. Le dilemme consiste à choisir entre stratégies coopérative ou conflictuelle (Rojot, 2003)<sup>197</sup>.

Selon Schelling (1960)<sup>198</sup>, les perceptions des acteurs médient leurs calculs. Elles dépendent des caractéristiques des situations et de la connaissance mutuelle des acteurs. Partant, l'auteur met en avant l'importance des **évaluations contextuelles et réciproques des acteurs**, données que la théorie des jeux néglige.

---

<sup>195</sup> Bernard-Weil E., « La théorie des systèmes ago-antagonistes », in *Le Débat*, Gallimard, 1999 pp. 106-119.

<sup>196</sup> Le Roy F., Yami S., « Les stratégies de coopétition », *Revue française de gestion*, n°176, 7, 2007, pp 83-86.

<sup>197</sup> Rojot J., « Les théories de la négociation », in Allouche J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 2003, pp. 804-813.

<sup>198</sup> Schelling T., *The strategy of conflict*, Cambridge, Mass. Harvard University Press, 1960, traduction française : *Stratégie du conflit*, Presses universitaires de France, Paris, 1960.

En sociologie, l'école fonctionnaliste, issue notamment des travaux en anthropologie de Malinowski et Radcliffe-Brown (1952)<sup>199</sup>, perçoit le conflit comme un signe de désordre social, d'anomie. Durkheim (1930)<sup>200</sup> interprète le conflit comme signe d'un dysfonctionnement. Selon d'autres théories, notamment marxistes, le conflit explique l'évolution sociale.

Pour la sociologie du conflit, toute l'action sociale est figurable par le conflit d'acteurs (Rex, 1961<sup>201</sup> ; Coser, 1982<sup>202</sup>). Dans l'optique de ces recherches, **le conflit n'est pas a priori négatif, il est un élément du processus de socialisation**. En ce sens, elles se rapprochent de la vision du conflit développée par Simmel (1908)<sup>203</sup>. Dans la perspective simmélienne, **le conflit est une composante de toute relation sociale**. Permettant le rapprochement entre individus, il débouche sur un équilibre de la mise en tension (Freund, 2003)<sup>204</sup>. Il correspond à un « moment positif qui tisse avec son caractère de négation une unité conceptuelle »<sup>205</sup>. Simmel reconnaît qu'il existe des principes garantissant la possibilité du conflit, tels que le droit et le pouvoir. Sans eux, la relation sociale risquerait d'être détruite par des « actes désespérés »<sup>206</sup>.

Dans le conflit, il ne s'agit pas alors de détruire l'adversaire mais de lutter contre lui afin de transformer les orientations culturelles communes (Touraine, 1978)<sup>207</sup>. Dans le prolongement de Touraine, Wieviorka (2005) définit le conflit comme un « rapport inégal, entre deux personnes, deux groupes, deux ensembles qui s'opposent au sein d'un même espace avec chacun comme objectif ou pour horizon non pas de liquider la partie adverse, et avec elle la relation elle-même, mais de modifier cette relation et tout au moins d'y renforcer sa position relative »<sup>208</sup>.

#### 2.1.2.1.2 CONFLITS ET COOPÉRATION

En management, on trouve cette acception du conflit dès les écrits de Follet (1924). Pour cette dernière, **le conflit n'est pas a priori bon ou mauvais**. Le conflit manifeste des différences de points de vue ou d'intérêts ; c'est « un processus normal par lequel des différences socialement utiles se déclarent, pour l'enrichissement de tous ceux qui sont impliqués »<sup>209</sup>.

##### **Encadré n°2. 1 : Extrait d'entretiens complémentaires – verbatim relatif au conflit**

« Les conflits, ça n'empêche pas les choses de se faire, elles sont juste de moins bonne qualité, elles sont peut être faites de façon moins spontanée et moins enthousiaste » Coordinateur A – Foyer de vie (Établissement médico-social) – Gu.

Selon Weber (1921)<sup>210</sup>, il n'est pas possible d'exclure le conflit de la vie sociale. La paix n'est qu'un état qui élimine les moyens violents, non la possibilité du conflit. L'analyse de Follett va plus loin puisqu'elle affirme qu'il n'est possible de « connaître la nature de la paix qu'en comprenant la vraie nature du conflit »<sup>211</sup>. On rejoint à nouveau Simmel, selon qui **conflit et coopération sont**

<sup>199</sup> Radcliffe-Brown A.R., *Structure and Function in Primitive Society*, 1952.

<sup>200</sup> Durkheim E., *De la division du travail social*, 1930, *op. cit.*

<sup>201</sup> Rex J., *Key Problems of Sociological Theory*, London, Routledge and Kegan Paul, 1961.

<sup>202</sup> Coser L.A., *Les fonctions du conflit social*, Presses universitaires de France, 1982, 184 pages.

<sup>203</sup> Simmel G., *Soziologie*, 1908. Traduction française : *Sociologie*, Presses Universitaires de France, Paris, 1999.

<sup>204</sup> Freund J., « Préface » in Simmel G., *Le conflit*, Belval, Circé, 2003. Extrait et traduit de Simmel G., *Soziologie*, *op. cit.*

<sup>205</sup> Simmel G., *Le conflit*, *op. cit.*, p. 20.

<sup>206</sup> Simmel G., *Le conflit*, *op. cit.*, p. 25.

<sup>207</sup> Touraine A. et al., *Lutte étudiante*, Seuil, Paris, 1978.

<sup>208</sup> Wieviorka M., *La violence*, Hachette Littératures, Paris, 2005, p. 24.

<sup>209</sup> Follett M.P., *Creative Experience*, Longmans, Green, New York, 1924, p. 300.

<sup>210</sup> Weber M., *Wirtschaft und Gesellschaft*, 1921, traduction française : *Économie et société*, tome I, Plon, 1971.

<sup>211</sup> Follett M.P., *Creative Experience*, *op. cit.* p. 262.



**difficilement dissociables, dans la mesure où ils sont non seulement inhérents l'un à l'autre mais également latents l'un dans l'autre. La coopération correspond alors à la capacité des acteurs à gérer leurs conflits de manière à ce que ceux-ci ne dégèrent pas.**

Dans le prolongement de Hirschman (1970)<sup>212</sup>, qui identifie les **réactions silencieuses** au mécontentement, Reynaud (1982)<sup>213</sup> met en évidence les **conflits latents**, qu'il distingue des conflits ouverts. Tous s'inscrivent dans la régulation sociale et ne sont donc pas perçus péjorativement.

Dans l'analyse stratégique (Crozier et Friedberg, 1977), **le conflit peut même aboutir au développement des organisations**. Il est légitimé par la rencontre entre différentes rationalités des acteurs. L'analyse stratégique s'inscrit ainsi dans la continuité des travaux de Cyert et March (1963)<sup>214</sup>.

Afin d'étudier l'expression des acteurs relative au lien entre conflit et coopération, nous avons procédé de la même façon que pour l'étude de la coopération : un champ lexical du conflit a été constitué, du verbatim a été extrait puis toiletté en fonction de sa pertinence vis-à-vis de notre objet de recherche. Enfin, des analyses de contenu ont été réalisées.

L'analyse du verbatim nous a permis de faire émerger un second concept pour observer la coopération en contraste, celui de **cloisonnement**. Sans différer totalement du conflit, il contient quelques spécificités qui justifient selon nous la distinction des deux concepts. Nous définissons le cloisonnement comme la **séparation administrative, organisationnelle ou psychologique entre groupes de personnes**. Généralement, l'utilisation de ce terme est plutôt péjorative. Elle renvoie à des ruptures dans les flux d'informations, à un fonctionnement rigide, lent, "bureaucratique", faiblement en prise avec les exigences d'une réalité complexe et soumise à des turbulences. Le cloisonnement serait la tare des organisations dite verticale. À l'inverse, on parle d'entreprises décroisonnées pour décrire les organisations "transversales", dont le fonctionnement tend à rapprocher des métiers interdépendants mais qui s'ignoraient (cf. chapitre 4).

Au final, les occurrences des lexèmes des champs lexicaux du conflit et du cloisonnement représentent chacune 5,1 % (tab. n°2.5 et tab. n°2.6), soit 10,2 % ensemble. Les termes de ce champ lexical du conflit, en lien avec la problématique de la coopération, dont les occurrences sont les plus élevées, sont "confli-" et ses dérivés avec un taux de 2 %, et l'ensemble des vocables issus du lexème "concurrent-" avec 0,6 %. Les termes issus du lexème "négo" arrivent en troisième position. Les termes du champ lexical du cloisonnement ayant les occurrences les plus élevées sont ceux issus des lexèmes "cloison-", "isol-", "divis-".

Au-delà de la simple étude statistique des champs lexicaux, le verbatim nous renseigne sur les liens entre les concepts de conflit, cloisonnement et coopération. Ainsi, **sous l'angle interpersonnel, le conflit affecte la coopération ; il influence la cohésion des acteurs. Sous un angle d'étude organisationnel, c'est le cloisonnement, lié aux moyens et aux pratiques de communication, qui apparaît en contraste de la coopération.**

Pour approfondir cette idée, nous exposons dans le chapitre suivant l'analyse thématique du verbatim faisant état de conflit et de cloisonnement.

---

<sup>212</sup> Hirschman A.O., *Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states*, Harvard University Press, 1970.

<sup>213</sup> Reynaud J.-D., *Sociologie des conflits au travail*, Presses universitaires de France, 1982.

<sup>214</sup> Cyert R., March J. G., *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, trad. française : *Les processus de prise de décision dans l'entreprise*, Paris, Dunod, 1970.

Tab. n°2. 5 : Occurrences des lexèmes du champ lexical du conflit

	Valeur absolue	% du champ lexical du conflit	% tous champs lexicaux confondus
Total	312	100,0%	5,1%
confli-	122	39,1%	2,0%
concurrent-	40	12,8%	0,6%
négo-	30	9,6%	0,5%
guerre-	21	6,7%	0,3%
rivali-	20	6,4%	0,3%
oppos-	19	6,1%	0,3%
lutte-	9	2,9%	0,1%
contr-	8	2,6%	0,1%
désaccord-	8	2,6%	0,1%
diverg-	8	2,6%	0,1%
litige-	6	1,9%	0,1%
affront-	3	1,0%	0,0%
bataill-	3	1,0%	0,0%
comba-	3	1,0%	0,0%
contentieux-	3	1,0%	0,0%
contest-	3	1,0%	0,0%
dispute-	3	1,0%	0,0%
compétition-	2	0,6%	0,0%
antagoniste-	1	0,3%	0,0%

Tab. n°2. 6 : Occurrences des lexèmes du champ lexical du cloisonnement

	Valeur absolue	% du champ lexical du cloisonnement	% tous champs lexicaux confondus
<b>Total</b>	<b>313</b>	<b>100 %</b>	<b>5,1 %</b>
cloison-	98	31,3%	1,6%
isol-	42	13,4%	0,7%
divis-	39	12,5%	0,6%
clan-	29	9,3%	0,5%
distanc-	23	7,3%	0,4%
class-	22	7,0%	0,4%
cliv-	15	4,8%	0,2%
prot-	15	4,8%	0,2%
barrière-	10	3,2%	0,2%
fossé-	7	2,2%	0,1%
frontière-	7	2,2%	0,1%
compartiment-	3	1,0%	0,0%
obstacle-	3	1,0%	0,0%

La mise en perspective de l'expression des acteurs sur les problématiques du conflit, du cloisonnement et de la coopération nous renseigne sur leurs conceptions des défaillances de la coopération. Les acteurs expriment peu les dysfonctionnements de coopération au travers des questions de conflit ou de cloisonnement, même si ces problématiques sont liées. Ainsi, 90 % des phrases-témoins comportent des mots relatifs au champ lexical de la coopération, 5 % conflit, 5 % cloisonnement. **Conflit et cloisonnement ne sont pas les inverses de la coopération, même s'ils peuvent parfois évoluer ensemble dans une dialectique.** Les acteurs mobilisent le champ lexical de la coopération pour exprimer ses défaillances.

Ainsi, **l'inverse de la coopération peut être l'absence de coopération, pas le conflit ou le cloisonnement** et ce, même si ces derniers sont des phénomènes qui influent sur la dynamique coopérative.

Schelling (1960)<sup>215</sup>, dans une dynamique interdisciplinaire, démontre que **dans la majeure partie des interactions sociales, la mixité entre coopération et conflit réside**. Conflit et « communauté d'intérêts » sont imbriqués, **les acteurs sont à la fois adversaires et partenaires**. Dans cette même perspective, Perroux (1973)<sup>216</sup> affirme que tout échange économique ne peut être conflit pur ou coopération pure, les acteurs ne pouvant occulter leurs intérêts égocentriques. L'auteur considère que l'affrontement implique :

- « la contradiction des intérêts dans l'opération considérée ;
- la volonté pour les deux parties d'aboutir à un résultat, pour l'obtention duquel l'action de l'une et l'action de l'autre sont indispensables ;
- la présence de règles du jeu ;
- la différence entre l'efficacité d'un partenaire et l'efficacité de l'autre »<sup>217</sup>.

Pour Savall et Vallée (2000), l'alternance entre conflit et coopération est une dynamique de développement et de croissance. Le passage de l'un à l'autre est possible par le biais de la négociation. **La négociation est au centre du conflit comme de la coopération**, elle permet de lier les deux.

### **2.1.2.2 AU CŒUR DU CONFLIT ET DE LA COOPÉRATION : LA NÉGOCIATION**

Après avoir exposé quelques éléments de définition (2.1.2.2.1), nous exposons dans quelles mesures la négociation lie le conflit à la coopération (2.1.2.2.2).

#### **2.1.2.2.1 ÉLÉMENTS DE DÉFINITION**

Pour Rubin et Brown (1975), la négociation est « le processus à travers lequel deux ou plusieurs parties tentent d'établir ce que chacun donnera et prendra, ou accomplira et recevra, par l'intermédiaire d'une transaction entre elles »<sup>218</sup>. Savall et Zardet (1995) définissent la négociation comme « un dialogue contradictoire des acteurs pour un accord intégrant les intérêts compatibles des parties en présence, dans un jeu dialectique à somme positive »<sup>219</sup>. Présente dans la coopération et le conflit, l'interdépendance des acteurs l'est également dans la négociation. Selon Rojot (2003), « le pouvoir de négociation d'une partie repose sur la dépendance de l'autre à son égard »<sup>220</sup>.

Rojot (2003) identifie trois niveaux parallèles et simultanés dans la négociation :

- elle se réalise dans un environnement structuré, qui impose des contraintes et dispose de ressources ; il s'agit pour le négociateur de comprendre cet environnement, c'est-à-dire la structure de la négociation : c'est le domaine du savoir ;
- elle constitue aussi un processus qui oppose les réciprocitys et les divergences qu'il faut maîtriser ; le domaine concerné est celui des savoir-faire en termes de stratégies et de tactiques ;
- elle correspond à une interaction entre acteurs, il s'agit d'influencer l'autre ; c'est le domaine du savoir-être, des capacités sociales et des comportements.

---

<sup>215</sup> Schelling T., *The strategy of conflict*, Cambridge, Mass. Harvard University Press, 1960. Traduction française : *Stratégie du conflit*, Presses universitaires de France, Paris, 1960.

<sup>216</sup> Perroux F., *Pouvoir et économie*, op. cit.

<sup>217</sup> Perroux F., *Pouvoir et économie*, op. cit., p. 97.

<sup>218</sup> Rubin J.Z., Brown B.R., *The social psychology of bargaining*, Academic Press, New York, 1975.

<sup>219</sup> Savall H., Zardet V., *Ingénierie stratégique du roseau*, op. cit.

<sup>220</sup> Rojot J., « Les théories de la négociation », op. cit. pp. 942-943.

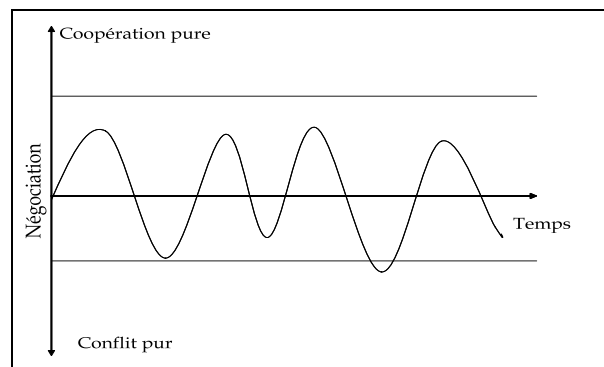
Selon Reynaud (1979)<sup>221</sup>, la négociation peut être formelle, implicite, individuelle ou collective. La **négociation n'est pas une étape dans les relations des acteurs, mais un processus permanent** qui accompagne les relations des individus. Il en est de même dans la théorie socio-économique (Savall, Zardet, 1987)<sup>222</sup> : la négociation est un phénomène permanent, **chaque acteur étant en permanence en adaptation et en régulation vis-à-vis de son environnement pertinent**.

Reynaud (1991)<sup>223</sup> distingue toutefois des situations où les acteurs ne négocient pas pour agir ensemble. Cela se produit lorsque l'accord est suffisant pour ne pas avoir à négocier, et lorsque les acteurs acceptent de ne pas remettre en cause les règles existantes.

#### 2.1.2.2 NÉGOCIATION : LIEN ENTRE COOPÉRATION ET CONFLIT

Dans la conception simmélienne, d'autres forces composent les relations sociales, ce sont les « énergies créatrices ». Selon le philosophe, « pour créer l'unité vivante concrète du groupe, les relations conflictuelles et les énergies créatrices d'unité sont nécessaires »<sup>224</sup>. Dans le même sens, Savall et Vallée (2000) insistent sur **la nécessité de l'alternance entre conflit et coopération**, « le conflit correctement assumé et traversé est dynamique, mais la pérennité de la dynamique résulte dans l'alternance entre le conflit et la coopération »<sup>225</sup>. Cette alternance, définie comme un différentiel, est source d'énergie, « sans alternance entre phase de dominante conflit et phase de dominante coopération, l'énergie s'épuise »<sup>226</sup>. La figure suivante (fig. n°2.3) illustre cette alternance.

*Fig. n°2. 3 : Conflit, coopération et négociation*



Conflit et coopération sont inséparables (Rojot, 2003), « nous voulons ce pourquoi nous négocions, ce qui nous conduit à des attitudes conflictuelles, mais, pour l'obtenir, nous sommes obligés de donner à l'autre ce qu'il veut de nous, au moins en partie, ce qui nous conduit à une certaine coopération »<sup>227</sup>. **La coopération est donc induite dans le processus de négociation.**

<sup>221</sup> Reynaud J.D., « Conflits et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », *Revue française de Sociologie*, XX, 1979

<sup>222</sup> Savall H., Zardet V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, op. cit.

<sup>223</sup> Reynaud J.D., « Pour une sociologie de la régulation sociale », in Reynaud J.D., *Le conflit, la négociation et la règle*, Octarès Éditions, 1999, 2ème éd. augmentée, 1985, 1ère éd. publiée dans *Sociologie et sociétés*, XXIII, 2, 1991, pp. 13-26

<sup>224</sup> Simmel G., *Le conflit*, op. cit., p. 28.

<sup>225</sup> Savall H., Vallée M., « L'alternance créatrice conflit / coopération », Actes des Xèmes Journées Nationales d'Études de l'Institut Psychanalyse et Management (I.P &M), *Conflits sociaux et conflits intra-psychiques*, HEC Paris, juin 2000, p.9.

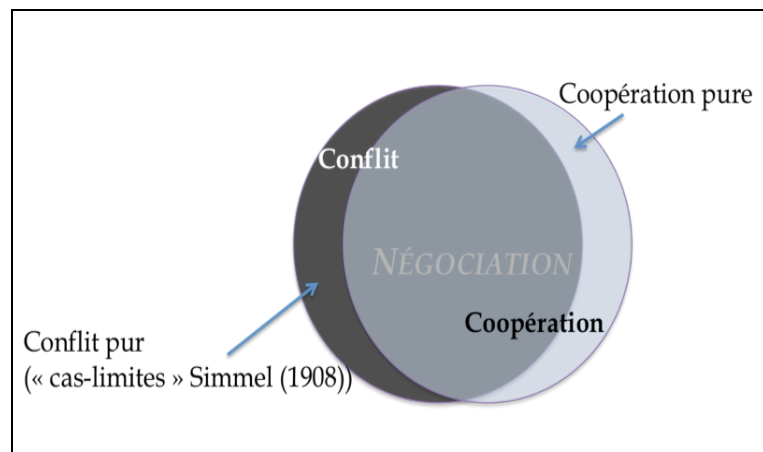
<sup>226</sup> Savall H., Vallée M., « L'alternance créatrice conflit / coopération », op. cit., p. 9.

<sup>227</sup> Rojot J., « Les théories de la négociation », op. cit. pp. 942-943.

Déjà Follet (1924) distinguait trois possibilités face aux antagonismes : la domination, le compromis et l'intégration. Dans les deux premiers cas de figure, chacun poursuit ses propres buts, alors que dans l'intégration, une solution satisfaisante pour chacune des parties est recherchée. Seule **l'intégration permet de mettre fin à un conflit**, domination et compromis ne peuvent que le suspendre. L'intégration, telle qu'envisagée par l'auteur, peut être assimilée à une **coopération négociée**. La négociation se rapproche alors de la définition qu'en fait Simmel (1908)<sup>228</sup>, celle d'un sacrifice contre un gain.

Négocier n'élimine pas l'asymétrie des positions des parties, mais règle provisoirement la situation, autour d'une zone de convergence acceptable par tous (fig. n°2.4). Cette idée de "précarité", propre aux dynamiques, est partagée par l'analyse socio-économique, selon laquelle l'alternance entre conflits et coopération est « distincte du consensus qui équivaut à ne pas opérer et rester en l'état »<sup>229</sup>.

Fig. n°2. 4 : Au cœur de la coopération et du conflit, la négociation



Après avoir vu quelques éléments relatifs à la définition et aux représentations de la coopération, nous proposons d'étudier les conditions de sa génération et de son maintien.

---

<sup>228</sup> Simmel G., *Le conflit*, op. cit.

<sup>229</sup> Savall H., Vallée M., « L'alternance créatrice conflit / coopération », op. cit., p.9.

## **2.2 GÉNÉRATION ET MAINTIEN DE LA COOPÉRATION**

Quel que soit le sens retenu, la coopération repose toujours sur des mécanismes précis, tels que les incitations monétaires, les motivations organisationnelles, la cohésion par les valeurs, les dimensions spatiale et temporelle (Ménard, 1995)<sup>230</sup>. Nous proposons d'étudier les mécanismes incitant les acteurs à coopérer (2.2.1), puis ceux façonnant les formes que prennent ces pratiques coopératives (2.2.2).

### **2.2.1 POURQUOI COOPÉRER : LES LOGIQUES D' ACTIONS DE LA COOPÉRATION**

Dans leurs travaux, Smith, Carroll et Ashford (1995)<sup>231</sup> identifient cinq axes communément mobilisés dans les recherches sur la coopération :

- les **raisons conscientes** et **calculées** des individus à coopérer, « *exchange theories* » ;
- la **compatibilité** ou l'incompatibilité des **objectifs** et des **valeurs** d'acteurs unis dans une démarche coopérative, « *power and conflict theories* » ;
- la coopération comme résultante d'une **attraction interpersonnelle**, d'un attachement psychologique et de normes de réciprocité, « *attraction theories* » ;
- l'explication de la coopération par les théories **socio-culturelle**, « *social structure theories* » ;
- enfin, l'**apprentissage social** et les situations de coopération, « *modeling theories* ».

À travers cette segmentation, il est possible de distinguer deux logiques d'action usuellement distinguées en sciences humaines : la **rationalité calculatoire** pour les deux premiers axes (2.2.1.1), la **rationalité identitaire** pour les suivants (2.2.1.2). Les ressorts animant la coopération sont bien entendu de nature **hybride**.

#### **2.2.1.1 COOPÉRER POUR ACCÉDER AUX RESSOURCES**

Dans la perspective calculatoire, la coopération est perçue comme une **réponse aux capacités limitées des acteurs**. Au-delà d'un certain seuil d'activité, ne pouvant plus agir seuls, les acteurs constituent des collectifs afin de partager des tâches communes ; partage rendu possible par la complémentarité des individus. Sans cette limitation des capacités, la coopération ne serait pas (Rojot, 2003)<sup>232</sup>. **La coopération est alors contrainte, calculée et stratégique, elle vise à accéder à des ressources**, qu'il s'agisse de rétribution ou de pouvoir.

Pour certains auteurs, le ressort de la coopération réside principalement dans l'accession à une rétribution. Cette dernière peut correspondre à une rémunération ou dépasser la seule sphère économique.

Dans la perspective de l'école classique des théories des organisations, la seule coopération envisageable est verticale. Les vecteurs de coopération correspondent aux lois scientifiques de travail, ainsi qu'aux moyens fournis par la direction pour stimuler les travailleurs, notamment la rétribution financière : « quand ces lois sont appliquées dans le travail journalier des entreprises, grâce à la coopération intime et cordiale de ceux qui appartiennent à la direction, elles entraînent invariablement, tout d'abord, une production unitaire beaucoup plus importante, qui est d'une

---

<sup>230</sup> Ménard C., *L'économie des organisations*, op. cit.

<sup>231</sup> Smith K. G., Carroll S. J., Ashford S. J., « Intra- and interorganizational cooperation : toward a research agenda », *Academy of Management Journal*, n° 38, p. 7-23, 1995.

<sup>232</sup> Rojot J. *Théorie des organisations*, Éditions ESKA, 2003, 534 pages.

qualité bien meilleure, ensuite l'entreprise peut payer des salaires plus élevés aux ouvriers »<sup>233</sup>. Dans ses écrits, Taylor évoque la Bethlehem Steel Company qui, appliquant les principes de l'organisation scientifique du travail, fait de substantielles économies. Les ouvriers, qui ont contribué à accroître l'efficacité de la production, voient leur rémunération être augmentée. Au-delà de l'anecdote, cet exemple témoigne de la place centrale qu'occupe l'incitation par le salaire, le principal objet du management selon Taylor étant d'assurer un maximum de prospérité aux employeurs et aux salariés.

Pour Barnard (1938)<sup>234</sup>, le rapport entre contribution et rétribution est fondamental. Selon l'auteur, **la rétribution inclut et dépasse le seul calcul économique**. Sentiment d'appartenance à une collectivité et reconnaissance de l'action individuelle sur l'organisation sont également pris en compte. Les responsables hiérarchiques ont par conséquent un rôle central à jouer dans le développement de cette coopération. Ils garantissent l'équilibration du couple contribution / rétribution.

Autorité et mesures incitatives s'inscrivent dans une dimension centrale pour Barnard, celle de la communication. Le système de communication, chargé de renseigner les responsables sur le niveau de contribution et rétribution attendu par le personnel, est régi par quelques règles. Parmi elles, figurent la définition des canaux de communication, la connaissance par chacun des voies à utiliser, ainsi que l'authentification des messages émis. Barnard incite également à la création de lignes de communication courtes et directes, dirigées par des acteurs dotés des compétences adéquates. Ce système structure, et donc contraint, la coopération. Son efficacité est conditionnée par la taille des équipes dans la mesure où un responsable, quelles que soient ses compétences, reste « limité en temps et en capacité de communication »<sup>235</sup>.

*In fine*, la coopération résulte toujours de la volonté des membres de l'organisation. Elle est définie par un **calcul rationnel**. Ce dernier ne se limite pas seulement aux incitations économiques, il est étendu à **l'ensemble des récompenses mobilisables par la hiérarchie**, ainsi qu'au niveau d'adéquation entre les objectifs de l'organisation et les aspirations de ses membres.

L'analyse thématique de notre base de verbatim a permis de faire émerger cinq idées-forces relatives à l'évaluation et la rétribution des acteurs (encadré n°2.2) :

- système de rémunération inadapté,
- manque d'équité,
- système d'évaluation défaillant,
- classification des qualifications et statuts inadaptée,
- système de promotion défaillant.

---

<sup>233</sup> Taylor F.W., *Scientific Management*, op.cit. cité par Bernoux P., *La sociologie des organisations*, Éditions du Seuil, 1985, 4<sup>e</sup> édition, 1995.

<sup>234</sup> Barnard C., *The functions of the executive*, op. cit.

<sup>235</sup> Barnard C., *The functions of the executive*, op. cit. p. 112.

**Encadré n°2. 2 : Extrait de la base de verbatim – phrases-témoins issues des idées-forces relatives à l'évaluation et la rétribution des acteurs**

**“Système de rémunération inadapté”**

« Nous assumons tous des responsabilités de lignes de produits avec des rémunérations très dissemblables, ce qui provoque des menaces de démission. » FOCSEIL-DV-SAP-ENC-n°5809

**“Manque d'équité”**

« Il n'y a pas de cohésion de groupe. Il y a des gens qui peuvent tout faire et d'autres sont tout de suite convoqués, c'est à la tête du client. » AA-DI-CAT-CHE-PB-n°676

**“Système de promotion défaillant”**

« Il n'y a pas d'évolution possible pour un responsable technique. Le jour où j'aurai une proposition de la concurrence, je l'étudierai. » PONE-DH-ENC-n°1585

**“Classification des statuts et des qualifications inadaptés”**

« Maintenant on refuse des tâches qui ne sont pas attachées à notre fonction. On a mis des cloisons, des étiquettes sur nos fonctions, moi je l'ai mal vécu. » CSC-HO-DI-PB-n°649

**“Système d'évaluation défaillant”**

« On ne peut pas gratifier le travail accompli dans son équipe. Les gars de l'entretien se sont impliqués dans un dossier mais ils n'ont rien eu. Je ne peux plus leur demander d'effort. » CCIB-DI-ENC-n°3183

Ces idées-forces composent le sous-thème “évaluation et rétribution des acteurs”, lui-même imputé au thème “politique de gestion des ressources humaines” dans notre nomenclature d'étude de la dynamique coopérative.

Le premier constat de l'étude du verbatim est **la faiblesse du taux des expressions mettant en lien coopération et rétribution** : il correspond à 2 % de l'expression totale des acteurs et à 18,3 % de l'expression imputée au thème “politique de GRH” (tab. n°2.7). Au vu de l'analyse du verbatim, **la question de la rémunération n'apparaît pas être au centre des pratiques coopératives des acteurs.**

**Tab. n°2. 7 : Évaluation et rétribution – Expression des acteurs**

	% de l'ensemble du verbatim	% du verbatim affecté au thème
Évaluation et rétribution	2,0%	18,3%

Nous relativisons toutefois ce résultat en émettant l'hypothèse que les **logiques d'action sont implicites et rarement exprimées en tant que telles**. Ces logiques peuvent plus facilement être appréhendées via l'observation des acteurs sur le terrain. Ainsi, à travers nos participations à diverses recherches-interventions, nous avons pu observer que la motivation économique peut influencer les pratiques de coopération, notamment lorsqu'elle est en lien avec l'atteinte d'objectifs collectifs.

Une analyse de l'expression par catégorie d'acteurs permet plusieurs observations quant aux liens entre les catégories d'acteurs et les questions liées à la rétribution. Le tableau n°2.8 rappelle ce à quoi correspondent ces catégories.



Tab. n°2. 8 : Catégorie d'acteurs : composition et codification

		Composition de la catégorie	Code utilisé
Catégories d'acteurs	Direction - organisations de taille moyenne à grande	membres de l'équipe de direction	Dir
	Encadrement - organisations de taille moyenne à grande	responsables hiérarchiques (responsables d'équipe)	Enc
	Direction et encadrement de petites organisations	membres de l'équipe de direction et de l'encadrement	Dir/Enc
	Personnel sans responsabilité hiérarchique - organisation de toute taille	personnel sans responsabilité d'équipe	PB

L'expression des catégories d'acteurs est étudiée par idée-force (tab. n°2.9). La question de la rémunération arrive en tête, suivent celles de l'équité et l'évaluation. L'observation des totaux du sous-thème nous amène à constater la plus forte expression des catégories personnel et encadrement qui semblent plus sensibles aux questions relatives à l'évaluation et à la rétribution des acteurs que la direction.

Tab. n°2. 9 : Évaluation et rétribution – répartition de l'expression par populations et idées-forces au sein du thème politique de gestion des ressources humaines

Thème	Sous-thème	Idées-forces	DIR	DIR/ENC	ENC	PB	Total
Politique de GRH	Évaluation et rétribution	Système de rémunération inadapté	0,0%	6,2%	6,5%	9,2%	6,5%
		Système d'évaluation défaillant	3,4%	4,9%	5,9%	1,3%	3,9%
		Manque d'équité	6,9%	0,0%	3,6%	4,6%	3,7%
		Classification des qualifications et statuts inadaptée	1,7%	0,0%	4,1%	2,6%	2,6%
		Système de promotion défaillant	0,0%	1,2%	3,0%	0,7%	1,5%
	Somme Évaluation et rétribution	12,1%	12,3%	23,1%	18,4%	18,3%	
Somme Politique GRH			100%	100%	100%	100%	100%

À travers ces observations, nous pouvons considérer que la rétribution est complexe, elle ne se limite pas à la seule rémunération. La sensibilité aux variables qui la composent varie en fonction des catégories d'acteurs, de leurs acquis ; toutes ne sont pas stimulées par les mêmes composantes de la rétribution.

Une autre analyse des organisations consiste à lire la coopération des acteurs comme moyen d'accéder, non pas à une rétribution en tant que telle, mais à des objectifs spécifiques. La coopération ne se joue plus dans une relation dyadique mais multiple.

Ainsi, dans l'analyse stratégique, la coopération n'apparaît plus dans sa seule dimension verticale. Elle s'élargit et inclut dans son champ l'ensemble des acteurs de l'organisation. **L'enjeu n'est plus la rémunération, ni la rétribution, mais la maîtrise de zones d'incertitude.** Dès lors la coopération se manifeste par des alliances d'acteurs, groupes ou individus. Le rapport entre contribution et rétribution est perçue comme une rationalisation *a posteriori*, et non comme moteur de l'action collective.

Pour Crozier et Friedberg (1977), « le jeu est l'instrument que les hommes ont élaboré pour régler leur coopération »<sup>236</sup>. La coopération est développée vis-à-vis d'autres acteurs pour maintenir, contrôler et étendre une zone d'incertitude (Romelaer 1998)<sup>237</sup>. En ce sens, **la coopération est stratégique**. Les acteurs négocient les uns avec les autres dans l'objectif de faire face à l'indétermination. La coopération n'est donc développée que dans la mesure où un échange entre acteurs est possible et où les enjeux perçus stimulent les parties.

Dans cette section, nous avons exposé les ressorts de la coopération qui gravitent autour de l'accès de ressources détenues par une autre partie. Il peut s'agir de rémunération (Taylor), de rétribution (Barnard) ou de zones d'incertitude (Crozier et Friedberg). Mais la coopération peut également constituer un moyen d'accéder non pas à des ressources en tant que telles, mais à un certain niveau de socialisation.

### **2.2.1.2 COOPÉRATION, MOYEN D'INTÉGRATION**

La question de l'intégration au groupe a largement été développée par l'école des relations humaines. Cette dernière se caractérise par un positionnement critique vis-à-vis des modèles fondés sur la rationalité économique des agents. Par l'observation d'un atelier de câblage de l'usine d'Hawthorne de la Western Electric entre 1924 et 1932, Mayo révèle l'existence des motivations sociales des acteurs et d'une logique d'action fondée sur l'informel. Face à l'organisation instituée, symbolisée par l'organigramme, est mise en évidence une structure informelle pouvant être représentée par un sociogramme. Ces résultats reposent notamment sur la mise en évidence de groupes affinitaires aux habitudes et comportements contrastés. Chacun de ces groupes produit ses propres normes, admises et appliquées par tous les membres. Leur non respect est considéré comme une déviance et conduit à une sanction de la part du groupe.

Ici, la finalité de la coopération n'est plus seulement l'obtention d'une rétribution, mais l'intégration au groupe, « la coopération avec l'autre est une manière de lui dire que l'on appartient au même univers que lui, que nos identités sont proches »<sup>238</sup>. **Coopérer devient un moyen d'appartenir au groupe**. Dans ce prolongement, les travaux de Kim et Mauborgne (1998)<sup>239</sup> identifient la reconnaissance intellectuelle et affective, sans référence au niveau hiérarchique, comme moteur de la coopération. Ouchi (1980)<sup>240</sup> détermine trois conditions pour que le groupe fonctionne : une réciprocité dans les échanges, une reconnaissance de l'autorité légitimée par la tradition, une congruence des objectifs individuels. Les relations sont fondées sur une certaine homogénéité des valeurs des acteurs, comme l'illustre l'extrait d'entretien suivant (encadré n°2.3).

#### ***Encadré n°2. 3 : Extrait d'entretiens complémentaires - verbatim relatif au partage de valeurs***

« La coopération nécessite que les personnes partagent la valeur de ce qu'est coopérer : accepter de faire équipe, partager certaines valeurs humaines. » Directrice – Foyer de vie (Établissement médico-social) – Al.

<sup>236</sup> Crozier M., Friedberg H., *L'acteur et le système*, op. cit. p. 113.

<sup>237</sup> Romelaer P., *Atelier 1: la coopération*, op. cit.

<sup>238</sup> Bernoux P., « La coopération dans les organisations », *Colloque GREFIGE*, 21-23 octobre 1999, p. 11.

<sup>239</sup> Kim W.C., Mauborgne R.A., « Procedural justice, strategic decision making, and the knowledge company », *Strategic management journal*, vol. 19, 1998, pp. 323-338.

<sup>240</sup> Ouchi W.G., « Markets, bureaucraties and clans », *Administrative sciences quarterly*, 25, March, pp. 129-141.

En élargissant la réflexion au niveau de l'organisation, il est possible de s'interroger sur la culture organisationnelle. S'inspirant de Schein, Ménard (1995) définit la culture de l'organisation comme « l'ensemble articulé des valeurs qu'une organisation a inventées, découvertes ou développées en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation à l'environnement ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées comme opératoires et être transmises aux agents comme la façon correcte de percevoir, de penser et de réagir face à des problèmes similaires »<sup>241</sup>. La culture de l'organisation construit une carte cognitive commune à différents individus, un savoir commun qui se cristallise dans des routines, des conventions, qui se traduit par des règles de comportement et d'action à caractère normatif. Elle résulte d'un double mouvement, celui de l'adhésion des membres aux objectifs de l'organisation d'une part, et celui de la mise en place, par l'organisation, de dispositifs permettant la convergence des motivations des agents et l'obtention de leur coopération.

Cette adhésion à la culture de l'organisation pose la question de l'identification. Partant, nous nous référons aux travaux de Sainsaulieu (1977) sur l'identification des acteurs à leurs pairs, leur chef ou les autres groupes. Selon l'auteur, l'identité au travail est « fondée sur des représentations collectives distinctes, construisant des acteurs du système social d'entreprise »<sup>242</sup>. L'acteur est ici appréhendé sous son aspect stratégique et sous celui de la stabilité de ses relations au travail (Ambard et alii, 1996)<sup>243</sup>. Sainsaulieu (1977) définit quatre modèles d'identité au travail : la fusion, la négociation, le modèle des affinités et le modèle du retrait.

La « **fusion** » fait référence aux cas où **l'acteur se fond dans le groupe**, seule ressource disponible. Le collectif est régi par de fortes relations affectives et laisse peu de place aux débats. L'orientation du groupe est guidée par un leader. Ce modèle correspond aux contextes de travail répétitif et peu qualifié, où les acteurs disposent de faibles ressources stratégiques.

Le modèle de la « **négociation** » est marqué par **l'acceptation des différences et du débat**. Le rôle du leader est ici de faciliter les relations dans le groupe, toute autorité imposée est refusée. Ce modèle correspond à des emplois plus qualifiés permettant l'accès à certaines ressources.

Le modèle des « **affinités** » correspond aux situations où les rapports interpersonnels, peu nombreux, sont déterminés par des affinités sélectives. Il s'observe dans les cas où l'évolution individuelle conduit à la perte de l'appartenance au groupe de travail, notamment en cas de mobilité professionnelle ou de promotion. **La relation au chef occupe une place importante alors que le groupe devient dangereux.**

Enfin, le modèle du « **retrait** » correspond à une **faible intégration dans le groupe**, un faible investissement dans les relations interpersonnelles, et ce du fait d'une expérience du pouvoir insuffisante et discontinuée. Le rapport au chef est distant et formel.

Ces idéaux-types dessinent les **logiques d'action qui animent la coopération**. Elles sont mises en perspective dans le chapitre suivant.

---

<sup>241</sup> Ménard C., *L'économie des organisations*, op. cit., p.74.

<sup>242</sup> Sainsaulieu R., *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Presses de Sciences Po, 1977, 2<sup>ème</sup> édition corrigée, 1985.

<sup>243</sup> Ambard H., Bernoux P., Herreros G., Livian Y.-F., *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, éditions du Seuil, 1996.

D'autres auteurs lisent la coopération à travers le concept d'identité sociale de l'acteur. Elsbach (1999)<sup>244</sup> la définit comme « perception cognitive mise en scène à travers l'auto-catégorisation et la comparaison sociale qui font ressortir l'homogénéité interne et la distinction positive d'un groupe ou d'une organisation ». <sup>245</sup> L'auto-catégorisation consiste pour l'acteur à définir les groupes auxquels il appartient, "in group", et ceux auxquels il n'adhère pas, "out group". Simultanément, il compare son groupe d'appartenance aux autres. C'est la comparaison sociale. Le processus d'identification repose sur des liens cognitifs entre identité personnelle et identité du groupe.

Selon l'auteur, **l'identification est le seul moyen de fonder la communauté et d'induire les comportements coopératifs**. Par jeu de miroir, l'interaction avec les autres acteurs devient source d'information sur sa propre identité sociale. L'estime de soi et le sentiment d'appartenance, que procure l'identité sociale, aboutissent à une plus forte coopération des membres de l'organisation. Tyler (1999)<sup>246</sup> abonde dans ce sens. D'après l'auteur, **les acteurs coopèrent dans la perspective de favoriser et maintenir une identité sociale avantageuse**. Suite à une étude empirique, Tyler détermine trois comportements coopératifs orientés vers le collectif :

- la conformité aux règles, « *compliance* »,
- la serviabilité, « *proorganizational behavior* »,
- la loyauté, « *loyalty* ».

Coopérer peut donc être motivé par le besoin d'appartenance au groupe, puis par la nécessité d'y maintenir une certaine position. Qu'il s'agisse d'appartenir à un groupe ou de maintenir son identité sociale, les motivations des acteurs sont difficilement identifiables sur la seule base de verbatim. Nous proposons d'exposer ici les thématiques s'en rapprochant le plus. Les études longitudinales, présentées par la suite, permettent une approche plus en profondeur de ces questions. Suite à l'analyse de l'expression des acteurs, nous distinguons sept idées-forces regroupées au sein du sous-thème intégration sociale (encadré n°2.4).

---

<sup>244</sup> *ibid.*

<sup>245</sup> Elsbach K., « An expanded model of organizational identification », *Research in organizational behavior*, vol. 21, 1999, pp. 163-200, p. 171.

<sup>246</sup> Tyler T.R., « Why people cooperate with organizations », *Research in organizational behavior*, vol. 21, 1999, pp. 210-246.

**Encadré n°2. 4 : Extrait de la base de verbatim – phrases-témoins issues des idées-forces relatives à l'intégration sociale**

<p><b>“Manque d’esprit d’équipe”</b>  <i>« On a la meilleure équipe de cadres mais pas la meilleure cohésion. On rencontre des difficultés de management pour faire travailler les gens ensemble. »</i> CCIB-DH-ENC-n°682</p> <p><b>“ Mauvaise ambiance”</b>  <i>« Il y a une mauvaise ambiance au service ressources humaines car il y a un manque de confiance entre les personnes. »</i> ACI-DV-A-PB-n°1725</p> <p><b>“Manque d’adhésion à un projet collectif commun”</b>  <i>« On a créé un Pôle unique regroupant les Urgences et la Réanimation, mais il n’y a aucun objectif commun entre les deux. Il faudrait vraiment trouver un chemin entre les deux, pour que les gens aient envie de se voir et de travailler ensemble. »</i> CT-DV-MA-ENC-n°2962</p> <p><b>“Manque de motivation au travail”</b>  <i>« Il y a un seul facteur d’inertie au sein de la C., c’est l’absence de motivation car une majorité des collaborateurs n’adhère pas au management du Directeur Général : lorsqu’on n’est pas en phase avec une philosophie, on ne peut pas s’investir. »</i> CCIM-DH-DIR-n°835</p> <p><b>“Remise en cause de la stratégie”</b>  <i>« Il y a des moments où la Direction prend des décisions d’un point de vue politique. Elle fait ce qui l’arrange. Parfois, c’est « diviser pour mieux régner ». »</i> IPB-DV-ENC-n°2640</p> <p><b>“Existence de clans”</b>  <i>« Il y a un esprit de clans qui nuit à la qualité des relations entre les services. »</i> OPERA-DH-DIR-n°505</p> <p><b>“Manque d’intérêt au travail”</b>  <i>« Dans ma fonction de responsable d’équipe, je perds beaucoup de temps et d’énergie à remotiver les troupes qui n’ont plus d’intérêt dans le travail. On est content de pouvoir compter sur les jeunes dynamiques. »</i> FO-DI-CSEIL-DIR/ENC-n°3598</p>
---

Le premier constat se situe au niveau de la proportion d’expression en lien avec cette question : avec 7% de l’expression globale et 62 % du thème politique de gestion des ressources humaines (tab. n°2.10), elle **dépasse largement la thématique de la rétribution** qui comptabilise 2 % du verbatim et 18 % du thème. En d’autres termes, lorsqu’ils évoquent des défaillances de la coopération, les acteurs s’expriment plus à propos des variables sociales qu’à propos de celles de la rétribution.

**Tab. n°2. 10 : Intégration sociale – Expression des acteurs**

	<b>% de l'ensemble du verbatim</b>	<b>% du verbatim affecté au thème</b>
<b>Intégration sociale</b>	7,0%	62,2%

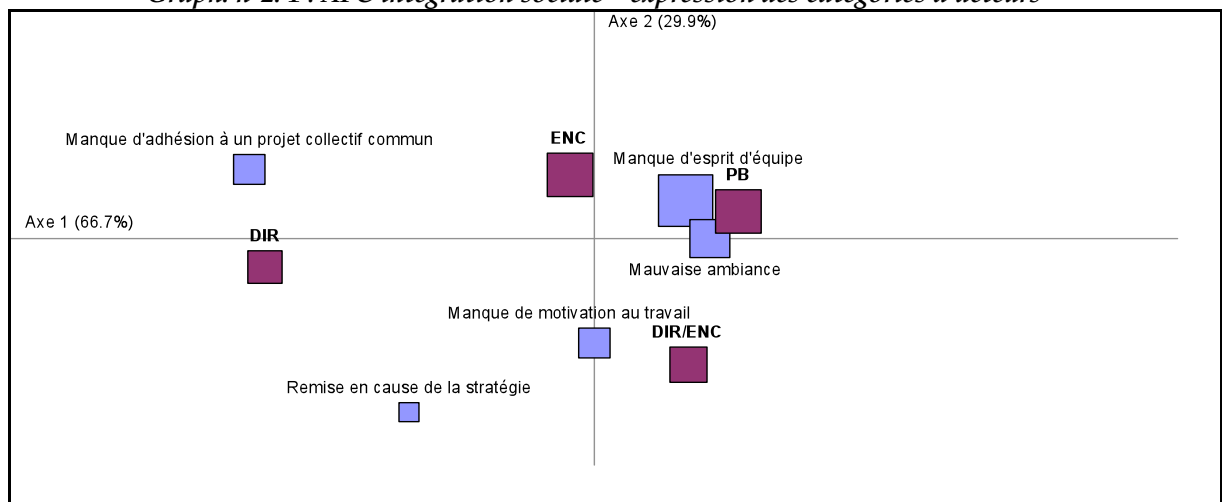
Le verbatim en lien avec la coopération se concentre autour des **questions du travail en équipe et de l’ambiance** (tab. n°2.11). Ces deux idées-forces regroupent plus de la moitié de l’expression relative à ce sous-thème.

Tab. n°2. 11 : Intégration sociale – répartition de l'expression par populations et idées-forces au sein du thème politique de gestion des ressources humaines

Thème	Sous-thème	Idées-forces	DIR	DIR/ENC	ENC	PB	Total
Politique de GRH	Intégration sociale	Manque d'esprit d'équipe	20,7%	22,2%	20,7%	28,3%	23,5%
		Mauvaise ambiance	8,6%	18,5%	13,0%	13,8%	13,7%
		Manque d'adhésion à un projet collectif commun	25,9%	2,5%	10,1%	3,9%	8,7%
		Manque de motivation au travail	12,1%	13,6%	4,7%	6,6%	7,8%
		Remise en cause de la stratégie	10,3%	7,4%	1,8%	2,0%	3,9%
		Existence de clans	1,7%	0,0%	3,0%	3,3%	2,4%
		Manque d'intérêt du travail	0,0%	4,9%	2,4%	2,0%	2,4%
	Somme Intégration sociale			79,3%	69,2%	55,6%	59,9%
Somme Politique GRH			100%	100%	100%	100%	100%

La réalisation d'une analyse factorielle des correspondances nous permet une analyse plus fine des données par catégories d'acteurs (graph n°2.1).

Graph. n°2. 1 : AFC intégration sociale – expression des catégories d'acteurs



La dépendance est très significative.  $\chi^2 = 38,72$ ,  $ddl = 12$ ,  $1-p = 99,99\%$ .

Plusieurs observations peuvent être réalisées. Nous constatons une forte dépendance entre le personnel et, dans une moindre mesure, l'encadrement, et les deux idées-forces centrales de cette thématique que sont le manque d'esprit d'équipe et la mauvaise ambiance.

L'implication au travail est éclairée de façon différente en fonction des catégories d'acteurs. Alors qu'encadrement et direction s'organisations de petite taille sont sensibles à la question de la motivation, le personnel est quant à lui également proche de l'intérêt du travail. De nouveau, la catégorie d'acteurs directement concernée évoque des défaillances en amont des dysfonctionnements constatés.

La catégorie direction est de nouveau isolée des trois autres. Elle apparaît proche des idées-forces mettant en cause d'une part le manque d'adhésion à un projet collectif et d'autre part la stratégie, des thématiques se situant à un niveau plus macro-organisationnel que les questions d'ambiance ou de travail en équipe.

A travers ces résultats, la direction apparaît plus proche de questions en lien avec le niveau macro de la coopération, alors que le personnel et l'encadrement sont eux plus proches de questions liées au niveau micro de la coopération.

Ces logiques d'actions, fondées sur la socialisation, obéissent tout de même à une rationalisation. Selon Rojot (2003)<sup>247</sup>, même l'affectif est une rationalisation en fonction des enjeux recherchés et des objectifs. Si les acteurs ont tendance à apprécier les personnes avec qui elles s'allient et non celles avec qui cette alliance est impossible, la réciproque n'est pas vraie : les acteurs ne s'allient pas avec les acteurs qu'ils affectionnent. En d'autres termes, les individus formulent des objectifs, qui les conduisent à une stratégie qui engendre un comportement rationalisé en valeurs *a posteriori*. Pour autant, l'hypothèse selon laquelle le comportement des acteurs ne résulterait que de calculs est qualifiée par Granovetter (1985)<sup>248</sup> de « **sous-socialisée** ». S'oppose à cette conception une vision « **sur-socialisée** » où les individus coopèreraient seulement par altruisme ou en s'en remettant aux normes et valeurs du groupe. La réalité se situe plus probablement entre ces deux pôles : les individus sont calculateurs mais aussi socialisés, *a fortiori* au sein des organisations.

Qu'elle soit à dominante calculatoire ou identitaire, la coopération se traduit par diverses pratiques. Nous proposons de les définir.

## **2.2.2 COMMENT COOPÉRER ? FORMES DES PRATIQUES COOPÉRATIVES**

Il est possible de distinguer deux types de facteurs influençant la coopération (Soubie, Buratto, Chabaud, 1996)<sup>249</sup> : les facteurs internes, qui correspondent aux caractéristiques du groupe, du collectif de travail (2.2.2.1), et les facteurs externes, regroupant les conditions techniques et organisationnelles ainsi que l'environnement (2.2.2.2).

### **2.2.2.1 DE LA COOPÉRATION SPONTANÉE À LA COOPÉRATION ORGANISÉE**

Dans leur étude de la coopération, Smith, Carroll et Ashford (1995) distinguent les « normes comportementales », des « obligations contractuelles »<sup>250</sup>. Cela nous conduit à isoler deux types de coopération : spontanée et organisée.

#### **2.2.2.1.1 COOPÉRATION : UN ENSEMBLE DE COMPORTEMENTS SPONTANÉS FONDÉ SUR LA CONFIANCE ?**

« Je fais confiance *a priori*, donc je coopère facilement. »

Chef de service A – Foyer de vie (Établissement médico-social) – Al.

Les recherches portant sur la coopération en organisation étudient peu l'aspect comportemental en tant que tel ; la question est plus généralement étudiée à travers le concept de confiance (Henriot, 2005)<sup>251</sup>. Dans la communauté académique, le lien entre coopération et confiance est largement admis et nombre de chercheurs s'accordent sur **le rôle déterminant joué par la confiance dans le**

---

<sup>247</sup> Rojot J., *Théorie des organisations*, *op. cit.*

<sup>248</sup> Granovetter M., « Economic action and social structure: the problem of embeddedness », *American journal of sociology*, vol. 91, n°3, 1985, pp. 481-516.

<sup>249</sup> Soubie J.L., Buratto F., Chabaud C. « La conception de la coopération et la coopération dans la conception » in Friedberg E., de Terssac G. *Coopération et conception*, Toulouse, Octarès Éditions.1996 pp. 187-206.

<sup>250</sup> Smith K.G., Carroll S.J. & Ashford S.J., « Intra- and Interorganizational Cooperation : toward a research agenda », *op. cit.*

<sup>251</sup> Henriot J., *Génération et gestion d'une dynamique coopérative entre intervenants-chercheurs et acteurs praticiens - Cas d'expérimentation en sciences de gestion*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, juillet 2005.

**processus de construction et de maintien de la coopération** (Vangen, Huxham 2000)<sup>252</sup>. Par conséquent, nous mobilisons cet axe d'analyse.

Le dictionnaire de l'Académie française nous apprend que le terme est emprunté au latin *confidentia*, dérivé de *confidere*, confier. La confiance est définie comme « l'espérance ferme que l'on place en quelqu'un, en quelque chose »<sup>253</sup>. Elle correspond à la « certitude de la loyauté d'autrui ». Pour Ring et Van de Ven (1994)<sup>254</sup>, la confiance correspond à la foi de chaque individu en la bonne volonté des autres membres du groupe, à la **conviction que les autres feront des efforts cohérents avec les objectifs du groupe**. Pour Bidault et Jarillo (1995), elle est « la présomption que, en situation d'incertitude, l'autre partie va, y compris face à des circonstances imprévues, agir en fonction de règles de comportement que nous trouvons acceptables »<sup>255</sup>. Trépo et alii (1998) la définissent comme la « réponse positive à une promesse ou un engagement, qu'ils soient explicites ou tacites. La confiance est l'acceptation de cette promesse et de cet engagement »<sup>256</sup>. **Une coopération fondée sur la confiance consiste à croire en la réalisation d'un engagement sur la seule base du crédit porté à son auteur.**

La confiance apparaît fondamentalement dynamique. Ainsi, pour Bidault et alii (1995)<sup>257</sup>, la confiance ne procède pas d'un calcul *a priori*, mais d'une **évaluation mutuelle** établie sur la base de recueil d'information et de gestion de connaissances. L'objectif est de savoir comment se comporte un agent par rapport à des normes de conduite. Au fil des expériences et de l'évolution des comportements, la confiance se renforce ou s'affaiblit. Mac Allister (1995)<sup>258</sup> envisage **deux formes de confiance au sein d'une organisation : cognitive et affective**.

Trépo et alii (1998) relèvent un regain d'intérêt des sciences de gestion pour la confiance à partir des années 90, période où les réflexions sur le lien social et son affaiblissement deviennent centrales pour la sociologie et les sciences politiques. Les auteurs soulèvent l'ambiguïté de la gestion vis-à-vis de cette notion. Bien que située à la base des collectifs de travail, la confiance paraît incompatible avec la discipline. Deux raisons expliquent cette incompatibilité. La première réside dans la domination de la rationalité instrumentale dans la discipline. La seconde est la place accordée à l'incertitude : la gestion cherche à la maîtriser, à la contrôler, alors que « la confiance s'y abandonne »<sup>259</sup>. Pour les auteurs, même si les notions de confiance et de contrôle sont associées et imbriquées, elles n'en restent pas moins opposées. Cela du fait qu'elles impliquent des comportements contraires : la confiance se traduit par le relâchement, le contrôle<sup>260</sup> par la retenue. Dès lors, « gérer la confiance semble aussi paradoxal que de vouloir enfermer la liberté »<sup>261</sup>.

<sup>252</sup> Vangen S., Huxham C., « Building trust in Inter-organizational collaboration », *The Academy of Management Conference*, Toronto, Canada, 4-9 août 2000.

<sup>253</sup> *Dictionnaire de L'Académie française*, op. cit.

<sup>254</sup> Ring P.S., Van de Ven A., « Developmental process of cooperative inter-organizational relationships », op. cit.

<sup>255</sup> Bidault F., Jarillo J.C., in Gomez P.Y. et Marion G., *Confiance, Entreprise et Société*, Editions ESKA, Paris, 1995 p. 113.

<sup>256</sup> Trépo G., Dumond J.P., Alexandre F., « La confiance est-elle gérable ? », *Économies et Sociétés, Revue Sciences de Gestion*, numéro spécial *Confiance et Gestion*, Tome XXXII, n° 8-9, août-septembre, 1998.

<sup>257</sup> Bidault F., Jarillo J.C., in Gomez P.Y. et Marion G., *Confiance, Entreprise et Société*, op. cit.

<sup>258</sup> cité in Bidault F., « Comprendre la confiance : la nécessité d'une nouvelle problématique », *Économies et Sociétés, Revue Sciences de Gestion*, numéro spécial *Confiance et Gestion*, Tome XXXII, n° 8-9, août-septembre, 1998.

<sup>259</sup> Trépo G., Dumond J.P., Alexandre F., « La confiance est-elle gérable ? », op. cit. p. 188.

<sup>260</sup> La problématique du contrôle est l'objet d'une section en quatrième chapitre.

<sup>261</sup> Trépo G., Dumond J.P., Alexandre F., « La confiance est-elle gérable ? », op. cit. p. 188.



Selon nous, **il ne s'agit pas tant de gérer la confiance que les conditions de son émergence et de son maintien**. En d'autres termes, la confiance est le résultat d'un processus dont les variables sont sujettes à une gestion. D'ailleurs, nous avons recherché, à travers l'exploitation de notre base de verbatim, à regrouper l'expression des acteurs relative à l'excès de contrôle comme frein à la confiance ou à la coopération. Nous n'avons pas rencontré de phrases-témoins nous permettant de constituer un sous-thème ou une idée-force allant dans ce sens. Si l'excès de contrôle est exprimé, c'est de façon plus diffuse et indirecte. Cette idée peut être retrouvée dans les idées-forces "manque d'autonomie", "manque de délégation", ou encore "manque de responsabilisation", développées dans les chapitres suivants.

Des travaux de recherche centrés sur le lien entre coopération et outils de gestion débouchent sur la conclusion suivante « si l'outil est coercitif, la prescription est forte et la coopération limitée ; *a contrario*, si l'outil/dispositif structure plus faiblement l'action, la prescription est plus faible et les partenaires du dispositif ou les utilisateurs de l'outil peuvent alors être eux-mêmes prescripteurs »<sup>262</sup>. Nous en avons déduit une idée-force intitulée "application trop stricte des règles de travail", que la confrontation au verbatim, et plus largement aux matériaux de terrain, nous a conduit à abandonner. Il ne s'agit pas d'une remise en cause des résultats desdites recherches, mais plutôt d'une infirmation de notre extrapolation. Selon nous, **ce n'est pas le contrôle en tant que tel qui constitue un obstacle à la coopération, mais ce qui le sous-tend**. En l'occurrence, s'il s'agit d'un manque de confiance, alors la coopération est altérée. **De la même façon, il ne nous semble pas que cela soit la prescription qui puisse poser problème à la coopération, quelle que soit la rigueur de l'application des règles, mais son processus d'élaboration**. Est-il construit sur la base d'un dialogue, d'une certaine intersubjectivité entre les acteurs ou de façon unilatérale, mécaniquement ?

La confiance étant inhérente à l'activité collective, elle se retrouve dans l'ensemble du verbatim que nous avons collecté. La confiance est peu évoquée de façon spécifique mais se trouve en filigrane dans de nombreuses phrases-témoins. Nous avons tout de même isolé certaines phrases-témoins qui, à notre sens, faisaient référence de façon spécifique et exclusive à la confiance. Les résultats de leur analyse sont présentés dans le chapitre suivant.

Nous nous penchons à présent sur la question de l'organisation de la coopération entre acteurs.

---

<sup>262</sup> Henriot J, *Génération et gestion d'une dynamique coopérative entre intervenants-chercheurs et acteurs praticiens - Cas d'expérimentation en sciences de gestion*, op. cit., p. 119.

### 2.2.2.1.2 RÉGULATION ET COOPÉRATION

Nous proposons ici d'étudier la mesure dans laquelle la coopération peut être régulée. Pour ce faire, nous nous intéressons aux liens entre les règles et la coopération (2.2.2.1.2.1), puis étudions l'expression des acteurs (2.2.2.1.2.2).

#### 2.2.2.1.2.1 RÈGLES ET COOPÉRATION DANS LES ORGANISATIONS

##### ➤ *Éléments de définition*

Selon Thomas (2001)<sup>263</sup>, il est possible de distinguer diverses acceptions de la règle. Elle peut être considérée comme une **contrainte aux comportements**, perspective notamment défendue dans les courants contractualistes en économie (Williamson, 1985)<sup>264</sup>. La règle peut également être entendue comme **cause des actions des agents** ; cette perspective est développée par Simon et certains auteurs issus de l'école évolutionniste et conventionnaliste. Dans ce cas de figure, elle comporte le savoir-faire nécessaire à l'action. Ainsi, pour de nombreux auteurs, la règle est au centre de la constitution du collectif (Giddens, 1984<sup>265</sup> ; Reynaud 1979<sup>266</sup> ; Favereau, 1994<sup>267</sup>). Elle correspond à l'inscription d'un savoir collectif mobilisable par tous les acteurs. Incomplètes, les règles nécessitent une interprétation, elles constituent des repères pour l'action, sans toutefois la contraindre totalement.

Romelaer (1998)<sup>268</sup> définit quelques caractéristiques de la règle. Selon l'auteur :

- elle ne correspond pas seulement aux intentions des créateurs de la règle,
- elle n'obéit pas seulement à la logique qui la justifie,
- elle ne fonctionne pas de façon fixe, ni exactement comme elle est spécifiée,
- elle n'est pas éternelle.

La règle se traduit par différentes réalités en entreprise : normes de groupe, méthodes de travail, procédures. Par ailleurs, les éléments décrits par l'auteur nous conduisent à considérer que **la règle est à géométrie variable**. Elle peut être exprimée dans un groupe de subordonnés mais dissimulée à la hiérarchie, à l'instar des normes de freinage de travail. Elle peut également être exprimée dans un groupe de subordonnés, encadrement compris, mais dissimulée à la direction ; c'est le cas des arrangements locaux. Elle peut être appliquée dans un groupe et non communiquée à l'autre ; à l'inverse, elle peut être transversale à toute l'organisation.

---

<sup>263</sup>Thomas C., « De la régulation de contrôle au pilotage de la régulation conjointe un nouvel usage du processus budgétaire au sein d'entreprises décloisonnées », communication au 22<sup>ème</sup> congrès de l'Association Française de Comptabilité (AFC), 17-18-19 mai 2001, Université de Metz.

<sup>264</sup> Williamson O. E., *The economic institution of capitalism*, New York, The free press, 1985, traduction : *Les institutions de l'économie*, Paris, Interéditions, 1994.

<sup>265</sup> Giddens A., *La constitution de la société, élément de la théorie de la structuration*, 1984, Paris, Presses Universitaires de France, 1987.

<sup>266</sup> Reynaud J.D., « Conflits et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », *op. cit.*

<sup>267</sup> Favereau O., « Règle, organisation et apprentissage collectif : un paradigme non standard pour trois théories hétérodoxes », in Orléan A., *Analyse économique des conventions*, Paris, Presses Universitaires de France, 1994, pp. 113-137, p. 132.

<sup>268</sup> Romelaer P., « Les règles dans l'organisation », in Thépot J., *Gestion et théorie des jeux*, *op. cit.*, pp.56-85.

➤ *Processus d'émergence des règles en organisation*

Dans une conception technocratique de l'organisation, les règles sont conçues par des membres ou des instances habilitées à les créer (Weber, 1921)<sup>269</sup>. S'arrêter à cette seule considération du processus d'émergence des règles revient à en occulter tout un pan. Pour nombre d'auteurs, les règles sont issues d'un **construit social**, auquel tout acteur participe. Selon Crozier et Friedberg (1977)<sup>270</sup>, elles découlent du jeu micro-social ; pour Giddens (1987)<sup>271</sup>, elles sont l'objet d'une lutte, et se transforment au cours de la vie sociale. Dans cette acception, les règles sont les fruits de négociation. Partant, les règles dépendent des compétences, du vécu, des objectifs, ainsi que de la mémoire des acteurs. Tout ceci étant en partie conditionné par les structures de l'organisation (cf. chapitre 4).

Reynaud (1993)<sup>272</sup> distingue la **régulation de contrôle** de la **régulation autonome**. La première correspond aux règles émises par une autorité, qu'elle soit hiérarchique ou fonctionnelle, qui s'appliquent à un autre groupe. La seconde est constituée des règles élaborées par le groupe lui-même. Également relative à l'activité, elle peut appuyer ou contredire la première. Si cette distinction est proche de celle qui peut être établie entre formel et informel, elle s'en différencie, notamment par le fait que la régulation autonome prétend à la légitimité. Elle est d'ailleurs valorisée dans les nouvelles pratiques organisationnelles qui encouragent la décentralisation et la responsabilisation (Thomas, 2001). Pour Reynaud et Reynaud (1994)<sup>273</sup>, l'affrontement des régulations, par des mécanismes explicites ou implicites, aboutit à un compromis : la **régulation conjointe**.

**Les règles sont donc issues d'un processus qui alterne phases de crise et de stabilité** (Tushman et Romanelli, 1985)<sup>274</sup>. Ring (1997)<sup>275</sup> distingue deux types de processus d'application des règles : formel et informel. Le premier correspond à la réalisation et à l'exécution d'un accord entre les parties concernées, le second à la construction de sens, à la compréhension commune de la situation qui se jouent dans les relations interindividuelles. L'observation montre que les deux sont imbriqués. L'impact de ces règles dépasse les règles elles-mêmes, il intègre également l'utilisation qui en est faite.

➤ *Maintenir la coopération par des règles en organisation*

Ainsi, maintenir l'utilisation d'une règle n'est pas automatique mais résulte du mode de fonctionnement de l'organisation (Romelaer, 1998)<sup>276</sup>. La règle est récupérée par les acteurs concernés, puis appliquée de façon de plus en plus diversifiée, voire relâchée. **Seul un processus de maintien, constitué de forces faisant obstacle à cette dérive, amène un fonctionnement assez fixe de la règle**. Combiner et doser ces forces n'est pas sans difficultés. Ainsi, l'anomie peut

---

<sup>269</sup> Weber M. *Économies et société*, 1917, Plon, 1971.

<sup>270</sup> Crozier M., Friedberg H., *L'acteur et le système*, op. cit.

<sup>271</sup> Giddens A., *La constitution de la société, élément de la théorie de la structuration*, op. cit.

<sup>272</sup> Reynaud J.D., *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, op. cit.

<sup>273</sup> Reynaud E., Reynaud J.D., « La régulation conjointe et ses dérèglements », *Le travail humain*, tome 57, n°3, 1994, pp. 227-238.

<sup>274</sup> Tushman M., Romanelli E., « Organizational evolution: a metamorphosis model of conveyance and reorientation », pp.177-222, in Cummings L., Staw B. (eds), *Research on organizational behavior*, vol. 7, JAI Press, 1985.

<sup>275</sup> Ring P.S., « Patterns of process in cooperative interorganizational relationships », in Beamish P., Killing P. (eds), *Cooperative strategies: a North American perspective*, chapitre 11, pp.286-307, Jossey-Bass Publishers, 1997.

<sup>276</sup> Romelaer P., « Les règles dans l'organisation », op. cit.

résulter d'un défaut comme d'un excès de régulation de contrôle (Reynaud et Reynaud, 1985)<sup>277</sup>. Dans le même sens, Orgogozo (1991)<sup>278</sup> met en évidence le paradoxe selon lequel un pouvoir tyrannique s'affaiblit alors qu'un pouvoir qui se limite se renforce.

**L'efficacité du maintien des règles dépend du processus de création des règles**, car, pour être appliquées, les règles ont besoin de légitimité, qu'elle soit hiérarchique, historique, technique ou fonctionnelle. D'autres facteurs entrent en compte, tels que la répartition et la viabilité de l'autorité ou des compétences. Ces éléments sont notamment liés aux choix en matière de forme hiérarchique et de mécanismes incitatifs (Thomas, 1996)<sup>279</sup> ; ils sont étudiés en chapitre 4.

Selon Favereau (1989)<sup>280</sup>, la seule solution viable pour maintenir la coopération consiste à définir une "relation en compréhension" entre acteurs. Elle s'inscrit en opposition aux accords précis, définis en extension, dont le principe consiste à recenser toutes les éventualités possibles. Pour l'auteur, l'incomplétude n'est pas un problème mais bien la solution. En d'autres termes, pour l'auteur, **le maintien de la coopération passe par la préservation de marges d'autonomie** pour les acteurs. Cette **autonomie n'est bénéfique qu'à condition d'être organisée**. En effet, comme le rappelle Crozier et Friedberg (1977), « la transformation de nos modes d'action collective pour permettre plus d'initiative et plus d'autonomie des individus ne passe pas par moins d'organisation mais par plus d'organisation, au sens d'une structuration consciente des champs d'action »<sup>281</sup>.

Le maintien de cette coopération résulte également de **l'adaptation des règles aux réalités de l'organisation**. Dans cette perspective, Savall et Zardet (1987) identifie sous le concept de toilettage « les réflexes de l'entreprise pour réviser, adapter régulièrement et fréquemment, ses structures, son fonctionnement, ses pratiques, ses procédures, et dégager de la pollution dysfonctionnelle que le temps (qui dégrade tout système), accumule périodiquement »<sup>282</sup>.

#### 2.2.2.1.2.2 COOPÉRATION, RÈGLES ET MÉTHODES DE TRAVAIL : EXPRESSION DES ACTEURS

L'étude de l'expression des acteurs a porté sur les règles identifiées et explicitées par les acteurs. Le processus de régulation, ainsi que les règles implicites, peuvent difficilement être étudiées à travers l'analyse d'une base de verbatim. Ils sont analysés à partir des études de cas exposées en cinquième chapitre. L'analyse thématique du verbatim nous a conduit à l'identification de cinq idées-forces, regroupées au sein du sous-thème "règles et procédures de travail" (encadré n°2.5) :

- règles inadaptées,
- manque de respect des règles,
- manque de règles de travail communes,
- manque de règles et procédures,
- règles et procédures non formalisées.

---

<sup>277</sup> Reynaud E., Reynaud J.D., « La régulation conjointe et ses dérèglements », in Reynaud J.D., *Le conflit, la négociation et la règle*, Octarès Éditions, 1985, 2ème éd. augmentée, 1999.

<sup>278</sup> Orgogozo I., *Les paradoxes du management*, Paris, Éditions d'organisation, 1991.

<sup>279</sup> Thomas C., *Déterminants et évolution de la hiérarchie au sein des organisations*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Sophia Antipolis Nice, décembre 1997.

<sup>280</sup> Favereau O., « Marchés internes, marchés externes », *Revue économique*, n° spécial "l'Économie des conventions", n°2, mars 1989, pp. 273-328.

<sup>281</sup> Crozier M., Friedberg H., *L'acteur et le système*, op. cit. p. 49.

<sup>282</sup> Savall H., Zardet V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés – le contrat d'activité périodiquement négociable*, op. cit.

**Encadré n°2. 5 : Extrait de la base de verbatim – phrases-témoins issues des idées-forces relatives aux règles et procédures de travail**

<p><b>“Règles inadaptées”</b>                  « Le niveau National nous impose des règles et procédures qui ne fonctionnent pas toujours et il y a peu de possibilités de dialogue pour améliorer le fonctionnement. » MC-DH-ENC-n°2522</p> <p><b>“Manque de respect des règles/ procédures”</b>                  « La mise en place de procédures est sabotée par ceux dont la tranquillité est menacée. Elles ne sont pas appliquées par certains membres de l'équipe et disparaissent au bout d'un moment. » CT-DV-INF-ENC-n°3777</p> <p><b>“Manque de règles de travail communes”</b>                  « Le manque de règles du jeu communes et utilisées par l'ensemble des personnes nous empêche d'avoir un minimum d'identité et nous expose au danger de la balkanisation. » FO-DH-DIR-n°2971</p> <p><b>“Manque de règles et procédures”</b>                  « Nous n'avons pas de cadre de travail qui est posé, ni de décisions qui soient normalement prises en équipe. L'ambiance générale est donc stressante. » AA-DI-CAT-ROB-PB-n°3412</p> <p><b>“Règles et procédures non formalisées”</b>                  « Par rapport au métier de conseiller en Démarches administratives, nous ne disposons d'aucune instruction écrite, claire, sur l'application des lois. Cela entraîne des manières de travailler différentes selon l'interprétation des agents. » FOCSEIL-DH-ENC-n°4927</p>
---

Le sous-thème “règles et procédures de travail” recueille 4,7% du verbatim, soit 22 % des phrases-témoins affectées au thème “moyens et méthodes de travail” (tab. n°2.12).

**Tab. n°2. 12 : Règles et procédures – Expression des acteurs**

	% de l'ensemble du verbatim	% du verbatim affecté au thème
Règles et procédures de travail	4,7%	22%

Les idées-forces ayant le poids relatif le plus important, avec 33 % de ce sous-thème chacune, sont “règles et procédures inadaptées” et “manque de respect des procédures” (tab. n°2.13). Ce résultat conforte notre idée selon laquelle **ce ne sont pas les règles ou le contrôle en tant que tels qui peuvent constituer un obstacle à la coopération, mais leur absence ou leur inadaptation aux besoins des acteurs**. Ces dysfonctionnements figurent parmi les plus cités en tant qu'entraves à la coopération. Ces idées-forces figurent parmi les 25 idées-forces qui comptabilisent le plus de phrases témoins.

Tab. n°2. 13 : Moyens et méthodes de travail - répartition de l'expression par populations et idées-forces au sein du thème moyens et méthodes de travail

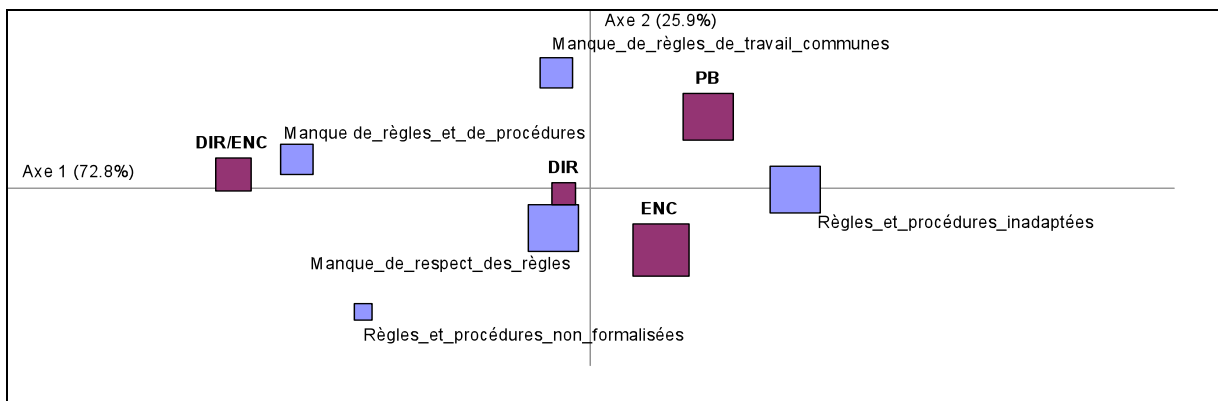
Thème	Sous-thème	Idées-forces	DIR	DIR/ENC	ENC	PB	Total
Moyens et méthodes de travail	Règles et procédures de travail	Règles et procédures inadaptées	7,1%	1,9%	9,5%	9,8%	7,5%
		Manque de respect des procédures	6,0%	6,1%	8,8%	6,4%	7,2%
		Manque de règles et de procédures	3,6%	4,7%	2,4%	2,6%	3,1%
		Manque de règles de travail communes	2,4%	2,8%	2,1%	4,5%	3,0%
		Règles et procédures non formalisées	1,2%	1,4%	1,5%	0,4%	1,1%
	<b>Somme Règles et procédures de travail</b>		<b>20,2%</b>	<b>17,0%</b>	<b>24,4%</b>	<b>23,7%</b>	<b>22,0%</b>
<b>Somme Moyens et méthodes de travail</b>			<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Viennent ensuite les idées-forces “manque de règles et de procédures” et “manque de règles de travail communes” qui comptabilisent chacune 14 %<sup>283</sup> des phrases du sous-thème “règles et procédures de travail”. La première nous apprend que pour les acteurs, **le manque de règles et procédures freine la coopération**. La seconde soulève la problématique de l'harmonisation des pratiques. Pour coopérer, donc travailler avec l'autre, il est nécessaire d'avoir un **socle commun minimum** en termes de méthodes de travail. Pour finir, à travers “règles et procédures non formalisées”, la nécessité d'explicitier les règles qui régissent le fonctionnement de l'organisation est mise en avant. L'idée étant d'obtenir, autant que faire ce peut, une harmonisation de leur compréhension par les acteurs pour une bonne mise en œuvre.

Les règles de travail ne sont pas forcément synonymes de carcan pour la coopération. Elles apparaissent même nécessaires à la coopération. Cela va dans le sens de l'utilité de la contrainte pour le maintien de la coopération.

Nous proposons à présent une analyse de l'expression des acteurs en fonction de la catégorie à laquelle ils appartiennent, à travers une AFC (graph. n°2.2).

Graph. n°2. 2 : AFC Règles et procédures – Catégories d'acteurs



La dépendance est très significative.  $\chi^2 = 19839,42$ ,  $ddl = 12$ ,  $1-p = >99,99\%$ .

Direction et encadrement sont particulièrement sensibles au manque de règles, à leur non respect, ou leur manque de formalisation ; ce à quoi le personnel est moins réceptif. Ce dernier évoque de façon plus marquée l'inadaptation ou le manque d'harmonisation des règles. Il est possible de voir

<sup>283</sup> 3,1 % / 22 % = 14 %

se dessiner à travers cette analyse deux positions : celle du personnel correspondant à une approche plus opérationnelle, et celle de l'encadrement et de la direction, relevant d'une vision plus globale. Pour la direction, ce qui fait défaut à la coopération, c'est l'insuffisance de règles, ce qui renvoie à la question du degré de contrôle, alors que pour le personnel, il s'agit plus de la pertinence du contrôle. L'usage des règles qu'ont les catégories d'acteurs peut expliquer ces spécificités.

À la question "la coopération correspond-elle à un ensemble de comportements coopératifs", nous répondons qu'il n'en constitue qu'une partie. Pour qu'elle perdure et qu'elle prenne du sens dans l'organisation, notamment en rapport à la performance attendue, la coopération nécessite l'instauration de règles. Loin de la brider, elles la catalysent.

Que les acteurs coopèrent de manière spontanée ou organisée, la dynamique de leurs rapports est influencée par l'espace et dans le temps.

### 2.2.2.2 DYNAMIQUE COOPÉRATIVE : LA COOPÉRATION À L'ÉPREUVE DE L'ESPACE ET DU TEMPS

L'espace et le temps peuvent s'avérer être des obstacles à l'action collective, et par là-même à la coopération (2.2.2.2.1). Dans la perspective de pallier ces difficultés, des outils de gestion sont mis en place (2.2.2.2.2).

#### 2.2.2.2.1 COOPÉRER DANS LE TEMPS ET L'ESPACE

Nous abordons la question de la coopération dans le temps (2.2.2.2.1.1), puis celle de la coopération dans l'espace (2.2.2.2.1.2).

##### 2.2.2.2.1.1 LE TEMPS

La coopération naît des liens que tissent les acteurs entre eux. Ceux-ci se construisent et évoluent au fur et à mesure de leurs interactions, de leur histoire. Ainsi, le temps influence l'émergence et le maintien de la coopération (Axelrod, 1984)<sup>284</sup>. Les décisions passées impactent les stratégies présentes et futures (Boyer et Orléan, 1997)<sup>285</sup>.

Selon Dameron (2000)<sup>286</sup>, trois phases sont généralement retenues dans l'émergence de la dynamique coopérative :

- la phase d'initiation (Zajac et Olsen 1993)<sup>287</sup>, qui correspond à la définition des conditions initiales de la coopération (Doz 1996)<sup>288</sup> ;
- la phase de réévaluation des conditions initiales (Doz 1996), étape capitale à la poursuite de la dynamique ;
- la phase de reconfiguration des conditions initiales (Doz 1996), qui permet l'adaptation du processus de coopération (Zajac et Olsen 1993).

---

<sup>284</sup> Axelrod R., *Evolution of Cooperation*, Basic Books, 1984, traduction : *Donnant donnant, théorie du comportement coopératif*, Éditions Odile Jacob, 3e édition, 1992, 234 pages.

<sup>285</sup> Boyer R. et Orléan A., *Comment émerge la coopération ? Quelques enseignements des jeux évolutionnistes*, op. cit.

<sup>286</sup> Dameron-Fonquernie S., *Génération de la coopération dans l'organisation, le cas d'équipes projet*, op. cit.

<sup>287</sup> Zajac E.J., Olsen C.P., « From transactional cost to transactional value analysis: implications for the study of inter-organizational strategies », *Journal of management studies*, n°30, vol.1, 1993, pp.131-145.

<sup>288</sup> Doz Y., « The evolution of cooperation in strategic alliance: initial conditions or learning process », *Strategic management Journal*, vol. 17, 1996, pp.55-83.

Ces étapes consistent à réaliser le projet commun, à le confronter à la réalité via sa mise en œuvre, à le réajuster afin d'établir les nouveaux termes de la coopération.

Pour Rabardel et alii. (1996)<sup>289</sup>, les processus de coopération sont gérés par des boucles de régulation imbriquées :

- régulation par anticipation, proactive, supposant l'intentionnalité de la coopération,
- régulation rétroactive, qui peut fonctionner avec une coopération intentionnelle ou lorsque la coopération émerge *de facto* d'actions individuelles.

**Encadré n°2. 6 : Extrait d'entretiens complémentaires – verbatim relatif au temps**

« Quand je suis arrivé, on ne savait pas travailler ensemble. Comme on est tous au même niveau, on voulait tous imposer notre vision. Aujourd'hui, on a appris à se questionner, chacun a trouvé sa place dans l'équipe de coordinateurs. » Coordinateur B – Foyer de vie (Établissement médico-social) – Gu.

**Outre le temps qui passe, le temps alloué à la construction de la coopération joue également un rôle.** Coopérer passe par de la communication, de l'intercompréhension, des ajustements, et nécessite donc de la disponibilité de la part des acteurs. En d'autres termes, la problématique de la coopération est fortement liée à celle de la gestion du temps.

**Encadré n°2. 7 : Extrait d'entretiens complémentaires – verbatim relatif au temps**

« Il y a des moments où je suis sur-sollicitée, la coopération me demande alors beaucoup plus d'effort. C'est plus dur d'aller dans une dynamique, je ne suis pas disponible pour ça. La coopération induit une disponibilité. Alors quand je n'ai pas le temps de faire mes tâches... » Chef de service A – Foyer de vie (Établissement médico-social) – Al.

« Le temps joue. On devait faire l'évaluation interne avec les éducatrices. On a calé deux réunions, mais, à cause d'absence de personnes, on n'a pas pu aller jusqu'au bout. À la fin, j'ai pris les notes sur papier et j'ai fait la synthèse seule. » Coordinateur B – Foyer de vie (Établissement médico-social) – Gu.

« Coopérer avec les autres, c'est possible en fonction des moments. On est interrogé par les cadres, des éducatrices, les résidents. Il faut avoir un temps pour se poser entre coordinateurs et se voir entre quatre yeux pour se dire si on n'est pas d'accord. » Coordinateur B – Foyer de vie (Établissement médico-social) – Gu.

« Ici, il y a du temps donné à la coopération, je rencontre mes éducatrices régulièrement, c'est important. On a de bonnes conditions pour le faire. » Coordinateur A – Foyer de vie (Établissement médico-social) – Gu.

Le verbatim de notre base est issu de diagnostics qui constituent des descriptions à un instant "t", des photographies de l'organisation. Cette vision statique ne permet pas de dégager les phases de coopération, ni d'observer l'influence du temps sur sa dynamique. Cette analyse est réalisée grâce aux études longitudinales dont les résultats sont exposés en sixième chapitre.

À travers la question de la synchronie, il est toutefois possible de lier dès à présent la problématique du temps à celle d'une autre variable de la coopération : l'espace.

<sup>289</sup> Rabardel P., Rogalski J., Béguin P., « Les processus de coopération à l'articulation entre modalités organisationnelles et activités individuelles », *op. cit.*



### 2.2.2.2.1.2 L'ESPACE

Coopérer, travailler ensemble, implique-t-il que les acteurs soient en présence l'un de l'autre. Quels rapports entre espace de travail et coopération ? L'analyse de notre base de verbatim a permis de distinguer six idées-forces en lien avec la dimension spatiale de la coopération :

- agencement des locaux inadapté,
- communication, coordination et concertation altérées par l'éclatement géographique des locaux,
- manque de place,
- pertes de temps dues à l'éclatement géographique,
- manque de bureaux,
- outils technologiques de travail partagé inadaptés.

Ces idées-forces sont regroupées au sein du sous-thème "structures physiques de travail", lui-même imputé au thème moyens et méthodes de travail (encadré n°2.8). Le sous-thème regroupe 4,9 % de l'ensemble du verbatim, soit près de 23 % des phrases-témoins concernant les moyens et méthodes de travail (tab. n°2.14).

Tab. n°2. 14 : Structures physiques de travail – Expression des acteurs

	% de l'ensemble du verbatim	% du verbatim affecté au thème
Structures physiques de travail	4,9%	22,9%

A travers les idées-forces, il est possible d'identifier deux dimensions quant à l'espace de travail : l'agencement et la disposition géographique. L'idée-force "agencement des locaux inadapté" recueille 41 %<sup>290</sup> des phrases-témoins du sous-thème (tab. n°2.15). Les problèmes évoqués sont notamment liés à la **confidentialité**, la **concentration**, mais aussi à la **convivialité**. Ce sont autant de difficultés altérant la coopération. Elles sont renforcées par les défaillances relatives aux manques de place et de bureaux.

Tab. n°2. 15 : Structures physiques de travail - répartition de l'expression par populations et idées-forces au sein du thème moyens et méthode de travail

Thème	Sous-thème	Idées-forces	DIR	DIR/ENC	ENC	PB	Total
Moyens et méthodes de travail	Structures physiques de travail	Agencement des locaux inadapté	4,8%	9,9%	7,0%	13,5%	9,4%
		Communication altérée par l'éclatement géographique des locaux	8,3%	7,1%	6,1%	3,0%	5,6%
		Manque de place	3,6%	2,4%	2,4%	3,4%	2,8%
		Pertes de temps dues à l'éclatement géographique	0,0%	3,3%	2,4%	1,9%	2,2%
		Manque de bureaux	3,6%	1,9%	1,5%	0,8%	1,6%
		Outils technologiques de travail partagé inadaptés	1,2%	0,0%	2,4%	0,8%	1,2%
	Somme Structures physiques de travail	21,4%	24,5%	22,0%	23,3%	22,9%	
Somme Moyens et méthodes de travail			100%	100%	100%	100%	100%

<sup>290</sup> 9,4 % / 22,9 % = 41 %.

**Encadré n°2. 8 : Extrait de la base de verbatim – phrases-témoins issues des idées-forces relatives aux structures physiques de travail**

**“Agencement des locaux inadapté ”**

« Dans le bâtiment de l'Administration, le couloir du premier étage c'est le couloir de la mort. Cet aménagement entretient les cloisonnements entre services. » CT-DH-DIR-n°652

« Nous sommes répartis sur deux étages et cela crée des clans. Finalement, on a un travail commun mais on se regroupe par affinités sur les projets. » FOCSEIL-DV-LG-PB-n°10

**“Communication altérée par l'éclatement géographique des locaux”**

« L'équipe est dispersée dans des locaux différents. Cela crée des clans et la communication est défaillante. » FO-DV-CSEIL-PB-n°493

« Les services généraux sont disséminés sur deux bâtiments. Cela ne favorise pas la concertation, ni la création d'une dynamique d'équipe. » PONE-DH-DIR-n°1382

**“ Manque de place ”**

« Aujourd'hui, on a un problème de place et on se retrouve en rivalité avec d'autres programmes pour trouver des salles de cours. » CCIB-DH-ENC-n°6032

« Nous sommes quatre dans le même bureau. Il est impossible de s'isoler pour travailler au calme. Nous sommes donc sans arrêt déconcentrés dans notre travail. » CTM-DV-ST-LOG-PB-n°4832

**“Pertes de temps dues à l'éclatement géographique ”**

« Pour communiquer avec le chef et les autres, on monte une fois par semaine au centre. Ça représente 12 000 km par an. » CTR-DV-SE-PB-n°1050

« Nous sommes une petite équipe, la dispersion des sites sur deux communes différentes pose des problèmes d'organisation. » FOFORM-DV-VR-DIR/ENC-n°3601

**“ Manque de bureaux ”**

« Les infirmiers chefs n'ont pas d'endroit leur permettant de s'isoler pour s'entretenir avec les infirmières. » CT-DV-CH-ENC-n°4809

« On est plusieurs par bureaux. On a des problèmes de place. Cela contribue à hacher le travail, bien qu'on ait mis en place une messagerie. La direction est dans le même cas de figure. » NIN-DI-DIR/ENC-n°2149

**“ Outils technologiques de travail partagé inadaptés ”**

« Aujourd'hui nous avons un programme informatique pour la gestion des ressources humaines mais comme tous les sites ne sont pas équipés, on est obligé de tenir une double gestion sur papier et sur informatique. » FOCSEIL-DV-NV-PB-n°3597

« Il y a des incompatibilités entre les logiciels des différentes directions parce que tout le monde n'est pas équipé de la même manière. C'est handicapant pour transmettre les informations. » CCIB-DH-DIR-n°1318

Au-delà de la qualité des locaux, la question de leur disposition est également problématique. Ainsi, l'idée-force “communication altérée par l'éclatement géographique” recueille 5,6 % des phrases-témoins, à laquelle s'ajoute les 2,2 % des phrases imputées à l'idée “perte de temps dues à l'éclatement géographique”. En termes de conséquences sur les pratiques coopératives, nous notons des pertes de temps, d'efficacité, mais également des incidences plus psycho-sociales telles que **l'isolement de certains services, la création ou le renforcement de clans**. Ces conséquences sont aussi des révélateurs des relations qu'entretiennent les acteurs les uns avec les autres.

Les espaces de travail et la localisation des acteurs occupent une place non négligeable dans les questions de coopération. Il s'agit de permettre aux acteurs de se retrouver mais également de s'isoler. **Le maintien et le développement de la dynamique coopérative passe par la gestion de ses niveaux individuel et collectif.**

Lorsque la coopération s'effectue en coprésence, l'accès aux informations et les échanges entre acteurs sont réalisés au fur et à mesure des opérations, facilitant ainsi la coordination des actions et la compréhension mutuelle (Navarro, 2001)<sup>291</sup>. Ces situations présentent « l'indéniable avantage de permettre aux coéquipiers de s'assurer rapidement (visuellement et verbalement) de l'état d'avancement du travail d'autrui et de l'attention mutuelle portée à autrui ou à la situation. »<sup>292</sup>

Ce constat est partagé par nombre de chercheurs : **les situations en face-à-face paraissent plus adaptées à la coopération que les situations de communication médiée**, quel que soit l'outil (Michailidis, Rada, 1997)<sup>293</sup>. Cela se vérifie plus largement pour les tâches de « génération d'idées » (Straus, McGrath, 1994)<sup>294</sup> ou nécessitant une négociation (Ziegler, Diehl et Zijstra, 2000)<sup>295</sup>. Navarro et Sikorski (1999) observent que le partage d'un même espace de travail facilite le processus de compréhension de la situation et de son évolution. Le maintien d'une conscience collective passerait essentiellement par l'image d'autrui, construite à travers les échanges opérés en présence les uns des autres.

Les premiers travaux centrés sur l'étude des situations médiées remontent aux années 70 (Chapanis, Ochsman, Parrish, Weeks, 1972)<sup>296</sup>. Ils portent notamment sur la création de conscience de groupe à distance. Ainsi, le travail assisté par ordinateur doit permettre la mise en œuvre d'une forme de conscience mutuelle permanente. Certains chercheurs présentent la vidéo comme le média le plus approprié pour se rapprocher de la coopération dite présentielle (O'Conaill, Whittaker, Wilburn 1993)<sup>297</sup>, dans la mesure où elle permet de visualiser l'autre partie et de partager ainsi des informations complexes, dont l'explication orale est fastidieuse. Toutefois, Tara, Foster et Bobrow (1991)<sup>1</sup>, à travers l'étude de l'évolution d'un groupe travaillant en réseau via des ordinateurs, ont observé que face aux trop fortes contraintes d'utilisation, et à la perte d'efficacité engendrée, les acteurs ont progressivement abandonné l'outil au profit de méthodes plus traditionnelles. Dans ce sens, Navarro (2001), précise que si la vidéo peut parer aux besoins fonctionnels de la communication, il n'en est pas de même pour la dimension sociale.

Selon l'auteur (2001), les situations où les acteurs sont en présence physique les uns des autres sont les plus adaptées aux activités nécessitant discussion et négociation en temps réel. Cela peut être expliqué par le caractère complexe des informations à gérer, par la nécessaire articulation entre les informations transmises et l'argumentation des participants. **La coprésence facilite la dimension**

---

<sup>291</sup> Navarro C., « Partage de l'information en situation de coopération à distance et nouvelles technologies de la communication : bilan de recherches récentes », *Le travail humain*, n°4 (Volume 64), 2001 pp. 297-319.

<sup>292</sup> Navarro C., « Partage de l'information en situation de coopération à distance et nouvelles technologies de la communication : bilan de recherches récentes », *op. cit.* p. 306.

<sup>293</sup> Michailidis, A., Rada, R. « Activities and communication modes », *International Journal of Human-Computer Studies*, n° 46, 1997, pp. 469-483.

<sup>294</sup> Straus S. G., Mc Grath J. E., « Does the medium matter: the interaction of task and technology on group performance and member reactions », *Journal of Applied Psychology*, n°79, 1994, pp. 87-97.

<sup>295</sup> Ziegler R., Diehl M., Zijlstra G., « Idea production in nominal and virtual groups: Does computer-mediated communication improve group brainstorming? », *Group Processes and Intergroup Relations*, 3, 2000, pp. 141-158.

<sup>296</sup> Chapanis A., Ochsman R. B., Parrish R. N., Weeks G. D., « Studies in interactive communication. I: The effects of four communication modes on the behavior of teams during cooperative problem-solving » *Human Factors*, n°14, 1972, pp. 487-509.

<sup>297</sup> O'Conaill B., Whittaker S., Wilbur S., « Conversations over video conferences: An evaluation of the spoken aspects of video-mediated communication » *Human-Computer Interaction*, 8, 1993, pp. 389-428.

**sociale** dans ces cas de figure, du fait du caractère synchrone de l'échange (Karsenty, 2000)<sup>298</sup> et du « prélèvement instantané d'indices comportementaux multiples (gestes y compris déictique, voix y compris intonation, mimiques, etc.) »<sup>299</sup>, appelés « signes tacites » par Adrianson et Hjelmquist (1999)<sup>300</sup>. Partant, la situation traditionnelle de face-à-face reste la plus efficace.

Les médias ne sont pas à bannir des activités de coopération. Navarro (2001) parle de complémentarité entre différents moyens de communication « sur un continuum allant de « tâches complexes » (exigeant une forme d'activité commune de résolution et/ou sous contrainte de temps) à « tâches simples » (routinières, d'exécution, sans contraintes temporelles fortes) »<sup>301</sup>. L'auteur marque ainsi son accord avec les conclusions de nombreux auteurs. **Si la tâche supporte un décalage dans la transmission d'information, qu'elle ne nécessite ni discussion ni négociation entre acteurs, alors travailler de façon asynchrone paraît plus avantageux.** Ce fonctionnement offre plus de temps pour préparer et structurer les informations à transmettre, limite les interruptions par le destinataire, permet la traçabilité des échanges. Selon l'auteur, ce sont ces avantages qui expliquent la réussite du courrier électronique dans des tâches essentiellement informationnelles.

**Coopérer ne revient pas à travailler constamment côte à côte, mais à se rencontrer à des moments clés.** Pour Romelaer (1998), « les acteurs peuvent avoir des positions tout à fait différentes par rapport à la tâche (...) et être rassemblés de manière tout à fait circonstancielle »<sup>302</sup>. **Assurer la qualité de la communication devient alors un enjeu central.** Au-delà des technologies mobilisées, les dispositifs en place, permettant les rencontres et les échanges, sont en question.

#### 2.2.2.2.2 DISPOSITIFS DE COMMUNICATION, ÉLÉMENTS CLÉS DU MAINTIEN DE LA COOPÉRATION

Les dispositifs de communication apparaissent déterminants au maintien de la coopération dans l'espace et le temps.

Comme vu précédemment, la communication est au cœur de la coopération. Au niveau de l'expression des acteurs, l'analyse lexicale a révélé l'importance de son champ sémantique (cf. 2.1.1.2.1). L'analyse thématique renforce ce premier constat : **la problématique de la communication est de loin la plus citée dans notre base de verbatim.** Elle totalise à elle seule plus de 40 % des phrases-témoins. Nous avons distingué deux dimensions : les dispositifs de communication, de coordination et de concertation, et les pratiques des acteurs. Nous exposons uniquement la première ; la seconde est traitée dans le chapitre suivant.

---

<sup>298</sup> Karsenty L., « Cooperative work: The role of explanation in creating a shared problem representation. » *Le Travail Humain*, n° 63, 2000, pp. 289-309.

<sup>299</sup> Navarro C., « Partage de l'information en situation de coopération à distance et nouvelles technologies de la communication : bilan de recherches récentes », *op. cit.* p.311.

<sup>300</sup> Adrianson, L., Hjelmquist, E., « Group processes in solving two problems: Face-to-face and computer-mediated communication », *Behavior and Information Technology*, n°18, 1999, pp.179-198.

<sup>301</sup> Navarro C., « Partage de l'information en situation de coopération à distance et nouvelles technologies de la communication : bilan de recherches récentes », *op. cit.* p.311.

<sup>302</sup> Romelaer P., « Les règles dans l'organisation », *op. cit.*

Ce sous-thème représente 8,8 % du total des phrases-témoins (tab. n°2.16), il figure à la troisième position en termes de nombre d'occurrences et n'est devancé que par les sous-thèmes relatifs aux pratiques de communication, coordination et concertation. Ainsi, **il nous semble que les dysfonctionnements altérant la coopération concernent plus les pratiques de communication, de coordination et de concertation que les dispositifs de communication, coordination et concertation.**

*Tab. n°2. 16 : Dispositifs de communication, de coordination et de concertation – Expression des acteurs*

	% de l'ensemble du verbatim	% du verbatim affecté au thème
Dispositifs de communication, de coordination et de concertation	8,8%	41%

Sept idées-forces composent ce sous-thème (encadré n°2.9). Trois de ces idées-forces sont au-dessus du troisième quartile de notre base, deux concernent les dispositifs de réunion, une la transmission d'information.

L'expression relative aux réunions rassemble plus de 60 % des phrases-témoins de ce sous-thème (tab. n°2.17) :

- "manque d'efficacité des réunions",
- "manque de réunions",
- "manque de dialogue lors des réunions".

*Tab. n°2. 17 : Dispositifs de communication, de coordination et de concertation – répartition de l'expression par populations et idées-forces au sein du thème moyens et méthode de travail*

Thème	Sous-thème	Idées-forces	DIR	DIR/ENC	ENC	PB	Total
Moyens et méthodes de travail	Dispositifs de communication, de coordination et de concertation	Manque d'efficacité des réunions	16,7%	14,2%	8,5%	13,5%	12,1%
		Manque de réunions	8,3%	13,2%	8,8%	10,2%	10,2%
		Manque d'efficacité de la transmission des informations	6,0%	9,0%	10,1%	9,8%	9,3%
		Inadéquation entre les horaires de travail et la communication, la coordination et la concertation	1,2%	3,3%	4,3%	2,3%	3,1%
		Manque de dialogue lors des réunions	8,3%	3,3%	2,1%	2,3%	3,0%
		Transmission informelle d'information	0,0%	4,2%	2,1%	1,1%	2,1%
		Diffusion d'information non ciblée	0,0%	0,0%	0,6%	2,6%	1,0%
	<b>Somme Gestion de la communication, coordination et de la concertation</b>			<b>40,5%</b>	<b>47,2%</b>	<b>36,6%</b>	<b>41,7%</b>
<b>Somme Moyens et méthodes de travail</b>			<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

La réunion apparaît comme un dispositif majeur pour la coopération, elle est le principal dispositif de communication collective, orale, directe, synchrone. Caractéristiques essentielles à la coopération. Plus que le manque de réunion, c'est son inefficacité qui est le plus souvent citée comme obstacle.

L'idée-force "inadéquation entre les horaires de travail et la communication, la coordination et la concertation", comptabilisant près de 7,5 % des phrases-témoins, fait état de la difficulté à allier organisation des temps de travail et besoin de communication. Ainsi, les horaires des différentes équipes ne permettent parfois pas de réaliser un relais. Dans bien des cas, des dispositifs de transmission d'information écrite existent, mais sont jugés insuffisants par les acteurs. Le "passage de relais" entre deux équipes ou deux personnes semble plus efficace lors d'une rencontre physique, permettant d'accompagner les écrits d'une explication orale, évitant ainsi les incompréhensions ou quiproquo. Elle s'avère plus stimulante. En effet, nombre de "cahiers de transmission" ou "cahier de liaison" sont insuffisamment renseignés, puis survolés ou non lus par les destinataires. Un accompagnement oral, même succinct, peut permettre de stimuler la lecture de support d'information. La communication, centrale à la coopération, ne consiste pas seulement à un échange "neutre" d'informations. La communication est aussi composée de la gestuelle, Foulon-Molenda (2000)<sup>303</sup> met d'ailleurs en évidence le rôle du regard dans la communication. **Ainsi, la rencontre physique permet l'émulation, la discussion, l'échange, éléments essentiels à la coopération.**

**Encadré n°2. 9 : Extrait de la base de verbatim – phrases-témoins issues des idées-forces relatives aux dispositifs de communication, de coordination et de concertation**

**"Manque d'efficacité des réunions"**

« Le service Relations partenariales en Central multiplie les réunions avec le service aux Particuliers car on doit coopérer ensemble mais cela prend un temps important. » FOCSEIL-DV-SRP-PB-n°2161

**"Manque de réunions"**

« On n'a jamais de réunions d'équipe entre les cadres, on s'aperçoit parfois qu'on peut travailler sur un même dossier et c'est le bazar. » CCIB-DH-ENC-n°3163

**"Manque d'efficacité de la transmission des informations"**

« L'état d'esprit général fait que lorsqu'on détient une information, on a l'impression d'avoir du pouvoir. La diffusion des informations est trop hiérarchisée et rencontre des barrières à chaque niveau. » CTM-DH-ENC-n°483

**"Inadéquation entre les horaires de travail et la communication, coordination et concertation"**

« Tous les ateliers n'ont pas les mêmes pauses ni les mêmes horaires. Ça peut créer un manque de communication entre eux. » AA-DI-CAT-MO-DIR/ENC-n°1043

**"Manque de dialogue lors des réunions"**

« Les réunions ne doivent pas être des moments de pause mais des lieux de confrontation. On est souvent dans le domaine informatif. Il n'y a pas d'échange réel. » CRIF-DI-DIR/ENC-n°2719

**"Transmission informelle d'information"**

« Les services commerciaux et les chefs de marchés ont une réunion le lundi avec les D. mais il n'y a pas d'échange ni de communication systématisés et organisés. Les informations s'obtiennent en fonction des relations que nous avons. » AD-DH-ENC-n°977

**"Diffusion d'information non ciblée"**

« Avant, on était sous informés. Depuis l'arrivée de notre nouveau responsable hiérarchique, nous sommes sur-informés. L'information fait office de parapluie que notre supérieur ouvre pour se protéger. » MC-DT-SS-PB-n°4324

<sup>303</sup> Foulon-Molenda S., « A-t-on besoin de se voir pour coopérer ? Contribution théorique issue de la psycholinguistique », *Le Travail Humain*, n°63, 2000, pp.97-120.

La coopération n'est jamais acquise. Dynamique, elle évolue dans le temps et l'espace. Sa pérennité dépend d'une part des dispositifs et outils de gestion en place, et d'autre part des pratiques réelles des acteurs (encadré n°2.10). L'étude de ces pratiques est l'objet du prochain chapitre.

**Encadré n°2. 10 : Extrait d'entretiens complémentaires – verbatim relatif aux dispositifs de communication, de coordination et de concertation**

« Les réunions en équipe, c'est un moment d'intimité de l'équipe de l'après-midi. Une fois toutes les 6 semaines pendant 1h. On se dit des choses dont tout le monde n'a pas à être au courant. Ça crée notre complicité, c'est un moyen de se rendre solidaire, d'avoir un moment qu'à nous. Ça amène de la coopération. Pour moi c'est nécessaire. Si on veut arriver à quelque chose avec l'équipe de l'après-midi, on ne peut pas se réunir tout le temps avec tout le monde. » Coordinateur A – Foyer de vie (Établissement médico-social) – Gu.

« Avec des synthèses écrites, on passe d'une action de groupe à quelque chose d'individuel. Est-ce que ce que je lis reflète bien la réalité, ce qu'ils voulaient dire ? Si on avait discuté, j'aurais formulé le document avec eux. » Coordinateur B – Foyer de vie (Établissement médico-social) – Gu.

## **CONCLUSION CHAPITRE 2**

Avec ce deuxième chapitre, nous avons étudié la coopération à travers l'étude de trois questions.

### *Qu'est-ce que la coopération ?*

La coopération apparaît comme une notion diffuse, exprimée à travers un large champ lexical par les acteurs. Coopérer, littéralement *travailler ensemble*, correspond au **processus par lequel les acteurs passent de leurs actions individuelles à l'action collective**. Ce processus s'avère être complexe et donner lieu à diverses pratiques. La coopération est donc **protéiforme**.

Par ailleurs, le processus de coopération, fondamentalement dynamique, est sujet aux variations. Ainsi, l'acception même de la coopération a évolué dans le temps. Principalement entendue dans sa dimension verticale dans les premiers écrits en management, elle s'élargit et inclut l'ensemble des dimensions de l'organisation dans les écrits de nos contemporains.

Les premiers résultats de notre recherche nous ont permis d'identifier trois variables déterminantes dans l'évolution de la dynamique coopérative : la communication, la confiance et la division du travail.

La **communication** permet aux acteurs de nouer des liens, de tisser une solidarité entre eux. L'analyse de notre base de verbatim révèle que lorsque les acteurs s'expriment sur la coopération, ils mobilisent en priorité des termes appartenant au champ lexical de la communication. La communication apparaît consubstantielle à la coopération. Pour autant, elle n'est suffisante ni à l'émergence ni au maintien de la coopération. Il en est de même pour la coordination. La coopération dépasse ces phénomènes. D'autres conditions sont requises pour que les acteurs développent des pratiques coopératives.

Ainsi, intentionnalité et volonté consciente de coopérer sont également des conditions *sine qua non* pour que le processus s'enclenche. Pour que ce dernier se développe, il est donc indispensable que les acteurs souhaitent coopérer les uns avec les autres. Se pose alors la question des relations interpersonnelles. Concernant la dynamique coopérative, les éléments fondamentaux dans ces relations sont la **confiance et la connaissance mutuelle**.

Enfin, la **division du travail** apparaît déterminante pour l'intensité des pratiques coopératives. Elle semble s'inscrire dans une relation dialectique avec la coopération. En effet, la division du travail est souvent mise en œuvre pour organiser la coopération, mais, dans le même temps, lorsque la division du travail est trop forte, elle devient une entrave à la coopération. Dans une organisation régie par une forte séparation des tâches et des responsabilités, les possibilités de développement des pratiques coopératives seront plus faibles que dans une organisation où les acteurs sont en mesure d'établir **des accords sur les problèmes à traiter, les objectifs à atteindre et sur les valeurs qui fondent leurs actions**. Coopérer suppose de développer l'intersubjectivité ainsi que la convergence des mobiles, ce qui ne supprime ni les spécificités, ni les conflits entre acteurs.

D'ailleurs, la coopération paraît difficilement dissociable du conflit. Dans la majeure partie des interactions sociales, la mixité entre conflit et coopération, entre divergence et communauté d'intérêts, réside. **Conflit et coopération sont non seulement inhérents l'un à l'autre, mais également latents l'un dans l'autre**. La coopération correspond alors à la capacité des acteurs à gérer leurs conflits ; cela passe notamment par la négociation. Dans cette optique, la négociation n'est pas une étape dans les relations entre acteurs mais un processus permanent.



### *Pourquoi coopérer ?*

Nous avons identifié deux logiques d'action pouvant animer les pratiques coopératives : la rationalité calculatoire et la rationalité identitaire.

Dans une **perspective calculatoire**, la coopération est perçue comme une réponse aux capacités limitées des acteurs. La coopération est alors contrainte, calculée et stratégique ; les acteurs coopèrent les uns avec les autres afin d'accéder à des ressources. Ces ressources peuvent correspondre à une rétribution, composée d'une rémunération financière et de récompenses allouées par la hiérarchie, ou à des zones d'incertitude, dont la maîtrise assure un certain pouvoir aux acteurs.

Dans une **perspective identitaire**, coopérer devient un moyen pour appartenir au groupe. Coopérer peut donc être motivé par le besoin d'appartenance au groupe, puis par la nécessité d'y maintenir une certaine position. L'identification est alors un moyen puissant pour fonder la communauté et induire des comportements coopératifs.

Il ressort de l'analyse de notre base de verbatim que les acteurs s'expriment plus à propos des variables identitaires de la dynamique coopérative qu'à propos des variables dites stratégiques ou régies par une rationalité calculatoire. Parmi les questions qui regroupent le plus d'expression figurent celles du travail en équipe, de l'ambiance et celle de l'adhésion à un projet commun.

L'analyse du verbatim par catégorie d'acteurs révèle également une **proximité entre la direction et les questions en lien avec le niveau macro de la coopération, comme la stratégie** ; le personnel et l'encadrement sont quant à eux plus proches de questions liées au niveau micro de la coopération, telles que les relations entre membres de l'équipe.

Analysées distinctement par souci de compréhension, ces logiques sont en réalité imbriquées.

### *Comment coopérer ?*

Les acteurs coopèrent de façon **spontanée ou organisée**. La coopération peut émerger de la seule volonté des acteurs, cette volonté est alors fondée sur la confiance que les acteurs entretiennent les uns avec les autres. La coopération est alors limitée dans l'espace et le temps. Pour qu'elle perdure, les acteurs l'organisent, la régulent. Cette régulation peut être le fait des acteurs impliqués dans la coopération en question ou d'une tierce partie comme la hiérarchie.

Le verbatim consacré aux règles de travail recueille une part conséquente de l'expression totale ; la question de la régulation de la coopération mobilise l'attention des acteurs. L'analyse du verbatim nous permet d'observer que **ce ne sont pas les règles ou le contrôle en tant que tels qui peuvent constituer un obstacle à la coopération, mais bien leur absence ou leur inadaptation aux besoins des acteurs**.

Ainsi, les comportements coopératifs ne peuvent suffire à la dynamique coopérative. Pour qu'elle perdure dans l'espace et le temps et qu'elle prenne du sens dans l'organisation, notamment en rapport à la performance attendue, la coopération nécessite l'instauration de règles. Lorsqu'elles n'entament pas les marges de manœuvre nécessaires à la coopération, les règles, loin de brider la dynamique coopérative, la catalysent.

La problématique du maintien de la coopération soulève la question des dispositifs de communication, de coordination et de concertation. Coopérer ne consiste pas à travailler constamment côte à côte, mais à se rencontrer à des moments clés. En effet, si la tâche supporte un

décalage dans la transmission d'information, qu'elle ne nécessite ni discussion, ni négociation entre acteurs, alors travailler de façon asynchrone paraît plus avantageux. Les dispositifs de communication apparaissent déterminants au maintien de la coopération dans l'espace et le temps.

Toutes les variables inhérentes à la coopération, qu'elles soient à son origine ou qu'elles influencent son processus, sont en étroite interdépendance. Ainsi, les facteurs relationnels peuvent influencer les facteurs organisationnels, et inversement. La coopération se trouve au centre d'une double articulation : systèmes d'organisation et activités des acteurs, activités individuelles et action collective. La coopération se construit à des niveaux micro et macro-organisationnel.

L'observation des acteurs au sein des organisations, couplée à l'analyse de matériaux de terrain, nous a permis d'aboutir à l'hypothèse suivante : **les acteurs ne coopèrent pas indistinctement les uns avec les autres**. La distinction ne s'opère pas en fonction de variables du registre interpersonnel, mais plutôt en fonction de critères organisationnels. L'étude du verbatim notamment, a révélé que lorsque les acteurs s'expriment sur la coopération, ils spécifient si l'autre partie est de leur groupe ou non. Cela nous conduit à distinguer des dimensions au sein de l'organisation afin d'étudier les spécificités de la dynamique coopérative au sein de chacune d'entre elles. C'est l'objet du chapitre suivant.



# **CHAPITRE 3**

## **COOPÉRATION INTRA-ORGANISATIONNELLE**

### **UNE DYNAMIQUE TRIDIMENSIONNELLE**

---

---

Le chapitre précédent nous a permis de circonscrire et de définir la coopération. Elle est apparue complexe et fondamentalement dynamique. Ce chapitre, qui vient clore la première partie de notre thèse, vise à approfondir l'analyse de cette dynamique à travers la question suivante : les pratiques coopératives sont-elles contingentes aux acteurs en présence ? En d'autres termes, les pratiques coopératives diffèrent-elles les unes des autres en fonction de leur champ, intra- ou inter-service par exemple, ou des catégories d'acteurs concernées ? Le cas échéant, de quel ordre sont ces différences ?

Pour répondre à ces questions, nous proposons une grille de lecture des pratiques coopératives (3.1), puis exposons les principaux résultats issus de l'analyse de notre base de verbatim (3.2), pour conclure sur une synthèse des principaux éléments de connaissance (3.3).

- 
- 
- 3.1 DES DIMENSIONS DE L'ORGANISATION À CELLES DE LA COOPÉRATION**
  - 3.2 ANALYSE TRIDIMENSIONNELLE DE LA DYNAMIQUE COOPÉRATIVE : ÉLÉMENTS DE CONNAISSANCE**
  - 3.3 SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS DE CONNAISSANCE : DYNAMIQUE COOPÉRATIVE, CONSTRUITE DANS TROIS DIMENSIONS, AUTOUR DE TROIS PROBLÉMATIQUES**
- 
-



### **3.1 DES DIMENSIONS DE L'ORGANISATION À CELLES DE LA COOPÉRATION**

Nous présentons notre acception des dimensions de l'organisation (3.1.1), puis exposons celles de la dynamique coopérative, parties centrales dans notre grille d'analyse de la coopération (3.1.2).

#### **3.1.1 DIMENSIONS DE L'ORGANISATION**

Nous exposons quelques éléments de définition (3.1.1.1), puis proposons une caractérisation des dimensions de l'organisation (3.1.1.2).

##### **3.1.1.1 TOPOLOGIE DE L'ORGANISATION : DIMENSIONS VERTICALE, TRANSVERSALE ET HORIZONTALE**

L'étude du concept de coopération (chapitre 2) a mis en évidence que la coopération pouvait se lire à différents niveaux de l'organisation : à travers des éléments de sa structure, ainsi qu'à travers les pratiques des acteurs (cf. 2.1.1.1.1). L'analyse de notre base de verbatim nous a permis d'identifier trois thèmes autour desquels se cristallisent les pratiques de coopération :

- la communication, la coordination et la concertation,
- la répartition du travail,
- et la cohésion des acteurs.

L'étude du verbatim relatif à ces trois thèmes a révélé des distinctions selon que les acteurs s'exprimaient sur des pratiques concernant des membres de leur équipe, d'autres équipes ou d'autres niveaux hiérarchiques. Partant, il nous a paru intéressant d'appréhender les pratiques des acteurs au regard des dimensions de l'organisation.

Une dimension correspond à « une grandeur qui mesure l'étendue d'un corps ou d'un objet dans une ou plusieurs directions déterminées »<sup>304</sup>. Elle définit également « la portion de l'espace occupée par un objet dont l'étendue est mesurable »<sup>305</sup>. Nous proposons de transposer cette définition à l'organisation. Ainsi, **une dimension correspond à la nature des relations entre les acteurs en fonction de leur position au sein de l'organisation.**

Trois dimensions ont été identifiées : la dimension verticale, la dimension horizontale et la dimension transversale. La **dimension verticale englobe l'ensemble des rapports hiérarchiques** qui lient les acteurs de l'organisation.

La **dimension transversale est relative aux relations qui traversent les groupes, aux rapports "inter-",** qu'il s'agisse d'entités, de services ou encore d'équipes de travail. À titre d'illustration, l'équipe projet constitue l'une des formes de travail qualifiée de transversale. La littérature mobilise la transversalité en opposition à la dimension verticale. A ce propos, Blanchot et Kalika (2000)<sup>306</sup> distinguent deux tendances de fond communes à de nombreuses entreprises : d'une part l'explosion des frontières et d'autre part l'émergence d'un management transversal.

La dernière dimension est **horizontale**. L'adjectif horizontal qualifie ce qui « concerne les individus, les éléments appartenant à un même niveau (dans une institution, dans un domaine

---

<sup>304</sup> Dictionnaire *Trésor de la langue française informatisé*, *op. cit.*

<sup>305</sup> *ibid.*

<sup>306</sup> Blanchot F., Kalika M., « Décloisonnée et transversale, l'organisation change », *Expansion Management Review*, n° 98, septembre 2000.

quelconque) ou à un même niveau structural (dans un système) »<sup>307</sup>. En sciences de gestion, il est généralement usité en opposition à la structure hiérarchique, ou aux organisations hiérarchisées ou centralisées. Pour Perroux (1964), la dimension horizontale est à considérer dans l'organisation : « l'unité d'action de l'ensemble dépendant non pas seulement du passage des ordres du haut vers le bas, mais des échanges horizontaux et même d'une circulation permanente d'informations de la base vers le sommet »<sup>308</sup>. Ainsi, la coordination réalisée au niveau des équipes est dite horizontale, alors que celle issue du système hiérarchique est qualifiée de verticale. L'utilisation du terme reste toutefois peu courante dans les recherches sur la coopération. Selon nous, la **dimension horizontale correspond aux relations entre acteurs sans lien hiérarchique et appartenant au même groupe ; aux relations "intra-". Selon l'angle d'analyse, ce groupe peut correspondre à un service, une catégorie de personnel ou à un corps de métier.**

La distinction entre les dimensions horizontale et transversale est peu fréquente dans l'analyse des organisations. Cette distinction nous semble toutefois fondamentale dans l'étude de la dynamique coopérative. D'après les résultats de nos travaux, **les deux dimensions, horizontale et transversale, obéissent à des logiques différentes et se traduisent par des pratiques distinctes**<sup>309</sup>.

Ces quelques éléments de définition étant posés, nous proposons une typologie des dimensions de l'organisation.

### **3.1.1.2 CARACTÉRISATION DES DIMENSIONS DE L'ORGANISATION**

La dimension est définie par des « composantes spécifiques et relativement importantes, quoique parfois mal perçues, de la pensée ou du réel »<sup>310</sup>. Partant, il paraît essentiel à notre démarche d'explicitier notre caractérisation des dimensions de l'organisation.

Dans son analyse des réseaux, Assens (2001)<sup>311</sup> propose une typologie des différentes dimensions des rapports intra-organisationnels. Les échanges sont dits :

- verticaux lorsque A et B appartiennent au même groupe mais sont de niveaux hiérarchiques différents ;
- transversaux lorsque A et B sont de niveaux hiérarchiques et de groupes différents ;
- horizontaux lorsque A et B sont du même niveau hiérarchique.

Considérant que la qualification de la nature du lien dépend du niveau de détail de l'analyse et du type de structure de l'organisation, nous ajoutons quelques critères pour établir notre propre typologie.

Ainsi, il nous semble que l'étude des rapports entre acteurs d'un même service peut donner lieu à diverses qualifications en termes de dimensions, en fonction du niveau plus ou moins fin d'analyse. Si le niveau d'analyse correspond à l'organisation dans son ensemble, il est possible de considérer que les échanges entre membres d'un même service, sans liens hiérarchiques entre eux, constituent une dimension horizontale de l'organisation. En adoptant un niveau d'analyse plus fin, en se plaçant au niveau du service par exemple, les dimensions sont alors reconfigurées et ces mêmes rapports peuvent être considérés comme transversaux du fait de l'appartenance des acteurs

---

<sup>307</sup> Dictionnaire *Trésor de la langue française informatisé*, op. cit.

<sup>308</sup> Perroux F., *L'économie du XX<sup>e</sup> siècle*, 1<sup>ère</sup> édition 1961, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble, 1964, 814 pages, p. 428.

<sup>309</sup> Ces résultats sont présentés dans le chapitre 5, à l'issue des études de cas.

<sup>310</sup> Dictionnaire *Trésor de la langue française informatisé*, op. cit.

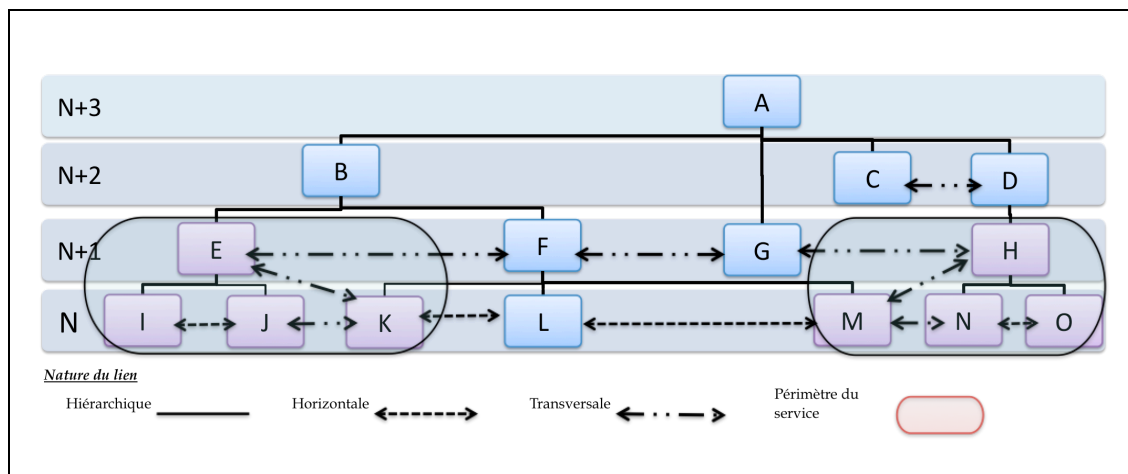
<sup>311</sup> Assens C., *Dossier d'Habilitation à diriger des recherches*, Université Paris Dauphine, avril 2001.

à différents sous-groupes. La variable de différenciation de ces groupes peut correspondre à l'ancienneté, au métier, aux catégories socio-professionnelles.

Nous illustrons cette distinction par un extrait de l'une de nos études de cas<sup>312</sup>. Au sein du service maternité d'un établissement hospitalier privé, les échanges entre infirmières peuvent être considérés comme horizontaux. Une analyse plus rapprochée, plus *micro*, distinguera des dimensions transversales au sein du groupe infirmier, du fait de leurs spécialités techniques – infirmières accoucheuses et infirmières *post partum* – qui, dans ce cas de figure, sont clivantes. Cet exemple illustre également l'influence de la structure de l'organisation sur la définition des dimensions. Lorsque la logique métier est prégnante, dans la structure formelle ou informelle, c'est cette dernière qui prédomine, plus que l'appartenance à un service.

La figure suivante (fig. n°3.1) et les tableaux suivants (tab. n°3.1 et n°3.2) présentent quelques uns des cas de figure identifiés. Nous proposons de passer en revue les différentes dimensions à travers cet organigramme schématique. **Parmi les variables prédominantes nous ayant permis de définir les dimensions, il est possible de citer la proximité des acteurs, la convergence des objectifs, le recouvrement des missions.**

Fig. n°3. 1 : Rapports horizontaux, transversaux et verticaux - Cas d'un établissement hospitalier privé



A titre d'illustration, le tableau ci-après (tab. n°3.1) explicite quelques uns des liens schématisés ci-dessus.

<sup>312</sup> L'ensemble des études de cas est présenté dans les chapitres 5 et 6.



Tab. n°3. 1 : Dimensions de l'organisation – descriptif : cas d'un établissement hospitalier privé

Acteurs en jeu	Type de dimension	Caractéristiques des acteurs	Illustrations
A-B	vertical	- niveaux hiérarchiques différents - lien hiérarchique - corps de métier différents	directeur général / directeur des soins infirmiers
A-C			directeur général / directeur pharmacie
A-D			directeur général / directeur laboratoire
A-G			directeur général / directeur qualité
B-F		directeur des soins infirmiers / responsable secrétariat	
B-E		- niveaux hiérarchiques différents - lien hiérarchique - même corps de métier	directeur des soins infirmiers / infirmière en chef
E-I			infirmière en chef/ infirmière
E-J			
F-L			responsable secrétariat / secrétaire
B-C	transversal	- même niveau hiérarchique - corps de métier différents - services différents	directeur des soins infirmiers / directeur pharmacie
C-D			directeur pharmacie/ directeur laboratoire
E-F			infirmière en chef / responsable secrétariat
G-H			responsable qualité/ laborantin en chef
I-J	horizontal	- même niveau hiérarchique - même corps de métier - intégrés au même service	infirmière / infirmière
N-O			laborantin / laborantin
J-K	transversal	- même niveau hiérarchique - corps de métier différents - intégrés au même service	infirmière/ secrétaire
M-N			secrétaire/ laborantin
K-L	horizontal	- même niveau hiérarchique - même corps de métier - services différents	secrétaire / secrétaire
L-M			
E-K	transversal	- niveaux hiérarchiques différents - pas de lien hiérarchique - corps de métier différents - intégrés au même service	infirmière en chef / secrétaire
H-M			laborantin en chef/ secrétaire

Le tableau n°3.2 propose une typologie des différents cas de figure ; typologie pouvant être appréhendée comme une esquisse de topologie **des dimensions de l'organisation**.

Tab. n°3. 2 : Typologie : nature des liens intra-organisationnels

		Niveaux hiérarchiques	
		Identiques	Différents
Services	Identiques	- Horizontale (1) - Transversale (2)	- Verticale (5) - Transversale (6)
	Différents	- Transversale (3) - Horizontale (4)	- Transversale (7)

En guise d'illustration, à partir du tableau n°3.2 nous proposons des exemples, une nouvelle fois issus de l'établissement hospitalier privé.

- (1) : nature = horizontale. Exemple : infirmières de la même spécialité, travaillant dans la même équipe, dans le même service et ayant le même niveau hiérarchique, telles que deux infirmières accoucheuses de la maternité – Cas I-J ;
- (2) : nature = transversale. Exemple : membres du même service mais de métiers différents, ayant le même niveau hiérarchique, telles qu'une infirmière et une secrétaire – Cas J-K ;
- (3) : nature = transversale. Exemple : deux acteurs, de métiers différents, de départements différents, de niveaux hiérarchiques équivalents, à l'instar d'une infirmière en chef et d'un responsable du secrétariat – Cas E-F ;
- (4) : nature = horizontale. Exemple : deux secrétaires, de même niveau hiérarchique, travaillant dans deux services différents – Cas K-L ;
- (5) : nature = hiérarchique. Exemple : deux membres du même service, de même métier, avec un lien hiérarchique, comme pour une infirmière en chef et infirmière – Cas E-I ;
- (6) : nature = transversale. Exemple : deux acteurs du même service, de métiers différents et de niveaux hiérarchiques différents, telles une secrétaire et une infirmière en chef – Cas E-K ;
- (7) : nature = transversale. Exemple : deux acteurs de services différents, mais de métiers et de niveaux hiérarchiques équivalents, comme une infirmière en chef du service chirurgie et infirmière du service maternité

Il s'agit là d'idéaux-types, la réalité offre plus de complexité ; par exemple, **ces types ne rendent compte que de l'organisation formelle**. Par ailleurs, **ces dimensions ne sont pas statiques**. Ainsi, la nature des rapports entre acteurs peut évoluer et passer de :

- horizontale à transversale, en cas de changement de service, d'équipe ;
- horizontale à verticale, lors de promotion en termes de niveau hiérarchique au sein du service ou de l'équipe ;
- transversale à horizontale, lorsqu'un membre est intégré à l'équipe ;
- transversale à verticale, en cas d'intégration au sein d'une équipe ou d'un service en tant que hiérarchique ;
- verticale à horizontale, lors d'un changement de niveau hiérarchique au sein du service ou de l'équipe ;
- verticale à transversale, en cas de mutation d'un hiérarchique d'une équipe à une autre.

Il est à noter que le changement formel de la position des acteurs dans l'organigramme ne se traduit pas par un changement immédiat de la nature effective de la relation qui lie deux acteurs. Un temps d'adaptation est nécessaire.

Observons ce qu'il en est en ce qui concerne la dynamique coopérative.

### **3.1.2 DES DIMENSIONS AU CŒUR DE NOTRE GRILLE D'ANALYSE**

Nous présentons le processus d'identification des dimensions de la dynamique coopérative (3.1.2.1) puis présentons notre grille d'analyse (3.1.2.2)

#### **3.1.2.1 PROCESSUS D'IDENTIFICATION DES DIMENSIONS DE LA COOPÉRATION**

Dans quelles mesures les trois dimensions identifiées au sein des organisations sont-elles transposables à la dynamique coopérative ?

En sciences de gestion, la coopération est relativement peu étudiée dans ses différentes dimensions. La seule clairement identifiée est transversale, notamment à travers l'étude des groupes de projet, véritable « cheval de Troie pour aborder les relations coopératives au travail » (Dameron, 2000)<sup>313</sup>. La dimension horizontale de la coopération peut quant à elle être rapprochée des études portant sur les équipes ou groupes. Enfin, il semble que les travaux sur les rapports hiérarchiques étudient peu la dynamique coopérative. Dans le même temps, **les travaux sur la coopération étudient les dimensions horizontale et transversale, mais peu la dimension verticale, si ce n'est en tant que frein à la dynamique coopérative.**

Les dimensions précitées ont été identifiées de manière progressive au contact des organisations. Dans un premier temps, elles sont apparues secondaires à la compréhension du phénomène de coopération ; elles ne furent donc pas mobilisées dans notre analyse de matériaux. Nous les concevions comme des champs où pouvait se construire et se transformer la coopération, mais pas comme des variables « explicatives » du processus de coopération. L'analyse et le traitement des matériaux nous ont conduit à isoler ces dimensions. Elles structurent notre grille de lecture.

Au sein des trois thématiques centrales dans la dynamique coopérative – la communication, la coordination et la concertation ; la répartition du travail ; la cohésion des acteurs – dès lors que la coopération a été appréhendée sous l'angle des usages des acteurs, les trois dimensions se sont clairement distinguées les unes des autres. Ces dimensions sont alors apparues comme des variables discriminantes dans l'analyse de la dynamique coopérative intra-organisationnelle. Dans un premier temps, seules deux dimensions nous ont semblées être pertinentes : la transversale et l'horizontale. La dimension verticale, quant à elle, nous apparaissait appropriée à l'étude de l'organisation, non de la coopération. En d'autres termes, il nous semblait que la coopération s'inscrivait dans la structure hiérarchique de l'organisation, mais qu'il n'y avait pas de dimension verticale dans la dynamique coopérative. Parler de coopération, au sens fort du terme (*cf.* chapitre 2) entre niveaux hiérarchiques nous semblait alors inapproprié ; la coopération verticale étant associée à l'acceptation de la coopération développée par les approches classiques de l'organisation.

Au fil de l'exploitation des matériaux, de l'observation des organisations, de la maturation de notre recherche, ces pratiques coopératives ont finalement été distinguées au sein de la dimension

---

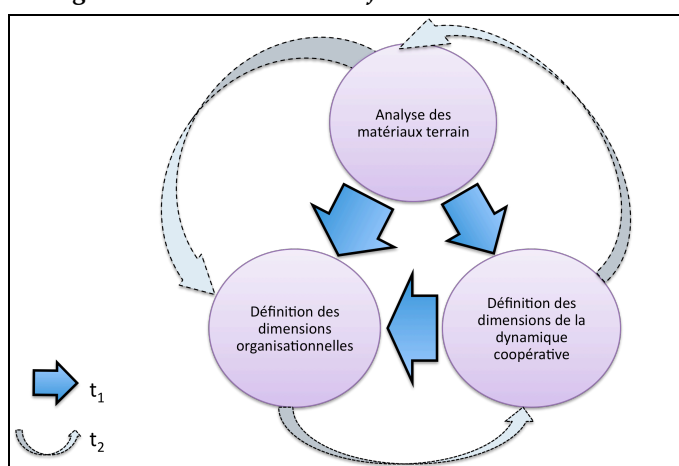
<sup>313</sup> Dameron-Fonquernie S., *Génération de la coopération dans l'organisation, le cas d'équipes projet*, *op. cit.*

verticale des organisations, entre acteurs liés par une relation hiérarchique. **Notre grille d'analyse intègre donc une dimension verticale dans la dynamique coopérative**<sup>314</sup>.

L'intégration de la dimension verticale à la dynamique coopérative aura nécessité une plus grande immersion dans les matériaux. Le cheminement aura été plus long, probablement du fait du **paradoxe auquel mène cette distinction : attribuer une dimension verticale à la dynamique coopérative, alors même que celle-ci est principalement étudiée comme alternative à la coordination verticale.**

La question des dimensions organisationnelles et celle des pratiques coopératives ont donc évolué parallèlement dans un premier temps, pour finalement se rejoindre. L'analyse des matériaux nous a permis de définir à la fois les dimensions de la coopération et de l'organisation. Ces dimensions ont ensuite permis d'affiner l'analyse des matériaux (fig. n°3.2).

Fig. n°3. 2 : Processus de définition des dimensions

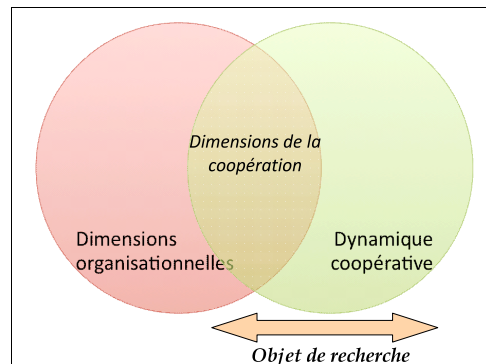


### 3.1.2.2 GRILLE D'ANALYSE DE LA DYNAMIQUE COOPÉRATIVE

L'analyse des matériaux de terrain nous amène à l'observation suivante : non seulement les pratiques coopératives s'inscrivent dans les dimensions horizontale, transversale et verticale des organisations, mais il est par ailleurs possible de distinguer ces mêmes dimensions dans la dynamique coopérative. Si les dimensions organisationnelles et la dynamique coopérative se rejoignent, elles ne se confondent pas pour autant. La dynamique coopérative ne se résume pas à ces trois éléments, tout comme les dimensions organisationnelles ne se limitent pas aux problématiques de la coopération (fig. n°3.3).

<sup>314</sup> Pour mémoire, les phrases-témoins étudiées ont été sélectionnées en fonction de leur proximité avec les problématiques de la coopération. En conséquence, le verbatim relatif aux dimensions de l'organisation, sans lien avec notre objet de recherche n'a pas été conservé pour notre étude.

Fig. n°3. 3 : Dimensions organisationnelles et dynamique coopérative



Notre grille d'analyse rend compte du fait que la dynamique coopérative ne se limite pas à ses dimensions horizontale, transversale et verticale. Ainsi, en plus de ces trois dimensions, trois thématiques, également issues de l'étude de nos matériaux de terrain, complètent notre grille d'analyse. Ces trois autres thèmes rassemblent des éléments génériques, qui ne peuvent être imputés à chacune des dimensions ; ils sont transverses aux trois dimensions. Ces éléments peuvent par ailleurs être considérés comme relativement stables, structurels, tandis que les thématiques étudiées dans les dimensions sont plus sujettes aux variations, elles se rapprochent des comportements. Les trois autres thèmes qui viennent compléter notre grille d'analyse sont :

- les structures hiérarchiques,
- la politique de gestion des ressources humaines,
- les moyens et méthodes de travail.

La nomenclature présentée ci-après (tab. *supra* n°1.4) rend compte de l'ensemble des thématiques observées comme constitutives de la dynamique coopérative. **Cette nomenclature, élaborée à partir de l'analyse de notre base de verbatim<sup>315</sup>, a constitué notre grille d'analyse de la dynamique coopérative lors de nos études longitudinales<sup>316</sup>.**

A l'utilisation, la nomenclature a connu des transformations, la version finale s'en trouve considérablement épurée. Des thèmes ont été modifiés, des sous-thèmes supprimés ou transformés en idées-forces<sup>317</sup>.

---

<sup>315</sup> Cette base de verbatim contient 4 200 phrases issues de 380 diagnostics réalisés dans 45 organisations. Ces 45 organisations évoluent dans 11 secteurs d'activités différents (cf. 1.2.2.1.2.2).

<sup>316</sup> Les résultats de ces études sont présentés en chapitres 5 et 6.

<sup>317</sup> Il est à rappeler que les sous-thèmes sont alimentés par des idées-forces.

Tab. Supra n°1.4 : Nomenclature des variables de la dynamique coopérative (version finale)

Thèmes	Sous thèmes
Dimension transversale de la coopération	Pratiques de communication, de coordination et de concertation transversales
	Cohésion des acteurs entre entités
	Répartition transversale du travail
Dimension horizontale de la coopération	Pratiques de communication, de coordination et de concertation horizontales
	Cohésion des acteurs au sein d'une entité
	Répartition horizontale du travail
Dimension verticale de la coopération	Pratiques de communication, de coordination et de concertation verticales
	Cohésion entre niveaux hiérarchiques
	Répartition verticale du travail
Structures hiérarchiques	Compétences de la hiérarchie
	Lignes hiérarchiques
	Rôle de la hiérarchie
	Exercice de l'autorité
	Mode de management
	Degré de contrôle/autonomie
Politique de GRH	Politique de formation
	Évaluation et rétribution
	Rotation des acteurs
	Intégration sociale
Moyens et méthodes de travail	Structures physiques de travail
	Dispositifs de communication, de coordination et de concertation
	Règles et procédures de travail
	Pilotage des activités (dispositifs-outils)

Parmi les six thèmes de la nomenclature finale, trois sont relatifs aux différentes dimensions de la dynamique coopérative. Ces dernières sont toutes composées des trois thématiques, les sous-thèmes dans le tableau ci-dessus, définies comme fondamentales à la coopération (*cf.* chapitre 2) : pratiques de communication, de coordination et de concertation, cohésion des acteurs, et répartition du travail. Nous proposons dans la suite de ce chapitre une analyse tridimensionnelle de chacune de ces thématiques. Les thèmes structures hiérarchiques et politique de gestion des ressources humaines sont quant à eux étudiés dans le chapitre 4 ; l'analyse du thème moyens et méthodes de travail a été amorcée en chapitre 2, elle est complétée dans le chapitre 4.

## **3.2 ANALYSE TRIDIMENSIONNELLE DE LA DYNAMIQUE COOPÉRATIVE : ÉLÉMENTS DE CONNAISSANCE**

Comme précisé précédemment, les expressions des acteurs relatives aux pratiques coopératives sont de trois ordres : la communication, la coordination et la concertation (3.2.1), la répartition du travail (3.2.2) et enfin la cohésion des acteurs (3.2.3). Les deux premières thématiques reflètent des pratiques de travail, la troisième est plus un indicateur des relations interpersonnelles. Toutes se retrouvent au sein des trois dimensions.

Nous proposons d'exposer nos résultats par thématique, afin de comparer au fur et à mesure les trois dimensions, et de pouvoir ainsi croiser l'analyse des pratiques coopératives horizontales, transversales et verticales. Nous proposons ensuite une synthèse des éléments de connaissance (3.2.4).

### **3.2.1 ANALYSE TRIDIMENSIONNELLE DES PRATIQUES DE COMMUNICATION, DE COORDINATION ET DE CONCERTATION DANS LA DYNAMIQUE COOPÉRATIVE**

La communication étant apparue comme particulièrement prégnante pour notre objet de recherche, nous débutons l'exposé des résultats par cette thématique. L'analyse des matériaux a conduit à l'identification de deux idées-forces : la première concerne les défaillances de la communication, de la coordination et de la concertation, la seconde le cloisonnement. Toutes deux font exclusivement référence aux pratiques des acteurs, il s'agit d'appréhender ces notions dans leur dynamique. Les éléments ayant trait aux dispositifs sont abordés de manière spécifique à travers les thèmes "moyens et méthodes de travail" et "structures hiérarchiques"<sup>318</sup> pour la coordination ; il s'agit là de variables génériques à l'ensemble de l'organisation, non imputables à une des trois dimensions. Nous proposons une analyse par dimension (3.2.1.1 à 3.2.1.3), puis une analyse croisée des trois dimensions (3.2.1.4).

#### **3.2.1.1 DIMENSION TRANSVERSALE DE LA DYNAMIQUE COOPÉRATIVE : ÉLÉMENTS DE CONNAISSANCES SUR LES PRATIQUES DE COMMUNICATION, DE COORDINATION ET DE CONCERTATION**

L'expression des acteurs relative aux pratiques de communication, de coordination et de concertation transversales représente près de 15 % de l'ensemble du verbatim (tab. n°3.3) et près de 83 % des phrases-témoins imputées à la dimension transversale (tab. n°3.4). Cette thématique apparaît centrale à cette dimension de la dynamique.

*Tab. n°3. 3 : Pratiques de communication, de coordination et de concertation transversales - taux d'expression par rapport à l'ensemble du verbatim*

	DIR	DIR/ ENC	ENC	PB	Total
<b>Pratiques de communication, de coordination et de concertation transversales</b>	14,8%	12,4%	16,9%	13,1%	14,7%

Les catégories direction et encadrement d'organisations de taille moyenne à grande sont celles qui comptent le plus de phrases-témoins. **Concernant la coopération dans son ensemble, ces catégories apparaissent particulièrement sensibles à la question des pratiques de**

<sup>318</sup> Les thèmes "moyens et méthodes de travail" et "structures hiérarchiques" sont respectivement étudiés en chapitre 2 et 4.

**communication, de coordination et de concertation transversales.** Nous expliquons cette sensibilité par leur rôle d'intégration. Par ailleurs, leur rôle se joue notamment aux interfaces : les membres de la hiérarchie, notamment ceux de l'encadrement intermédiaire, agissent tels des courroies de transmissions entre les différents groupes de l'organisation.

En revanche, la catégorie direction et encadrement des organisations de petite taille<sup>319</sup> semble particulièrement peu sensible à cette thématique, avec une expression inférieure de 15 % à l'expression moyenne. Selon nous, ce faible score est lié à la petite taille des organisations en question. En effet, **plus la taille de l'organisation est réduite, moins cette dernière est sujette à la différenciation. Fortement intégrée, l'organisation de petite taille est relativement moins concernée par les problématiques transversales.**

Le personnel apparaît également moins sensible à cette question, probablement du fait de la relative moindre importance de son rôle dans la coordination transversale.

Si l'on concentre l'observation sur la dimension transversale (tab. n°3.4), alors les acteurs comptabilisant le plus fort taux de phrases sont l'encadrement et le personnel, et non plus la direction. Au niveau de l'encadrement, plus de 84 % des phrases imputées à la dimension transversale sont affectées au sous-thème "pratiques de communication, de coordination et de concertation". Ce taux est de plus de 85 % pour le personnel et retombe à moins de 75 % pour la direction. **Dans la dimension transversale de la coopération, le personnel et l'encadrement sont plus sensibles que la direction aux questions de communication, de coordination et de concertation.** Nous l'expliquons par le fait qu'elles les pénalisent directement dans leurs rapports aux autres groupes.

*Tab. n°3. 4 : Pratiques de communication, de coordination et de concertation transversales - taux d'expression par rapport au verbatim affecté à la dimension transversale*

	DIR	DIR/ ENC	ENC	PB	Total
<b>Pratiques de communication, de coordination et de concertation transversales</b>	75,0%	79,4%	84,5%	85,8%	82,7%

Nous affinons ces résultats par l'observation des idées-forces (tab. n°3.5). Le sous-thème "pratiques de communication, de coordination et de concertation transversales" est composé de plusieurs idées. L'idée-force "communication, coordination et concertation défailtantes" comptabilise la majorité des phrases-témoins, toutes populations confondues, avec plus de 50 % de la dimension transversale. La population dont le taux d'expression est le plus élevé est le personnel.

<sup>319</sup> La catégorie direction et encadrement est spécifique aux diagnostics réalisés dans des entités de moins de 50 personnes. Dans ces cas de figure, direction et encadrement ne sont pas dissociés.



**Tab. n°3. 5 : Pratiques de communication, de coordination et de concertation transversales répartition de l'expression par populations et idées-forces au sein de la dimension transversale de la coopération**

Thème	Sous-thème	Idées-forces	DIR	DIR/ENC	ENC	PB	Total
Dimension transversale de la coopération	Pratiques de communication, de coordination et de concertation transversales	Communication, coordination et concertation défaillantes entre services ou équipes	35,9%	47,6%	47,6%	63,1%	50,1%
		Cloisonnement entre catégories de personnel	5,4%	8,7%	5,5%	2,1%	5,2%
		Cloisonnement entre services	32,6%	22,2%	27,1%	19,5%	25,0%
		Missions des autres services méconnues	1,1%	0,8%	4,3%	1,1%	2,4%
	<b>Somme Pratiques de communication, de coordination et de concertation transversales</b>	<b>75,0%</b>	<b>79,4%</b>	<b>84,5%</b>	<b>85,8%</b>	<b>82,7%</b>	
<b>Somme Dimension transversale de la coopération</b>			<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Compte tenu du poids de cette thématique dans la dimension transversale et de la richesse du verbatim, nous avons tenté d'affiner nos résultats. Nous avons donc expérimenté d'étudier distinctement les expressions relatives aux concepts de communication, de coordination et de concertation. Pour ce faire, pour la moitié des phrases-témoins de l'idée-force "communication, coordination et concertation défaillantes entre services ou équipes", nous avons cherché à imputer les phrases-témoins à seulement l'un des trois concepts en créant donc trois idées-forces (tab. n°3.6) : "manque de communication entre services ou équipes", "manque de coordination entre services ou équipes" et "manque de concertation entre services ou équipes".

**Tab. n°3. 6 : Pratiques de communication, de coordination et de concertation transversales répartition de l'expression par populations et idées-forces au sein de la dimension transversale de la coopération - Détail**

Thème	Sous-thème	Idées-forces	DIR	DIR/ENC	ENC	PB	Total
Dimension transversale de la coopération	Pratiques de communication, de coordination et de concertation transversales	Communication, coordination et concertation défaillantes entre services ou équipes	16,3%	24,6%	24,7%	34,2%	26,1%
		Cloisonnement entre catégories de personnel	5,4%	8,7%	5,5%	2,1%	5,2%
		Manque de communication entre services ou équipes	9,8%	15,9%	11,6%	19,5%	14,1%
		Manque de concertation entre services ou équipes	6,5%	7,1%	9,5%	6,8%	8,0%
		Manque de coordination entre services ou équipes	3,3%	0,0%	1,8%	2,6%	1,9%
		Cloisonnement entre services	32,6%	22,2%	27,1%	19,5%	25,0%
	Missions des autres services méconnues	1,1%	0,8%	4,3%	1,1%	2,4%	
<b>Somme Pratiques de communication, de coordination et de concertation transversales</b>		<b>75,0%</b>	<b>79,4%</b>	<b>84,5%</b>	<b>85,8%</b>	<b>82,7%</b>	
<b>Somme Dimension transversale de la coopération</b>			<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Ces résultats sont à relativiser, leur validité est fragilisée du fait de la difficulté parfois éprouvée à imputer les phrases-témoins exclusivement à l'un des trois concepts. Bien que ces limites soient

établies, nous pouvons tout de même observer que **les dysfonctionnements de communication, de coordination et de concertation altérant la qualité de la coopération se concentrent au niveau de la communication. Elle constitue le préalable aux notions de coordination et de concertation.** Barnard (1938)<sup>320</sup>, place la communication au centre de la coopération, elle en est la condition nécessaire mais non suffisante.

Par ailleurs, nous observons des différences entre catégories d'acteurs en fonction des idées-forces, certaines se distinguent par leur taux d'expression particulièrement élevé par rapport aux autres catégories. Ainsi, le personnel s'exprime plus abondamment sur la communication, l'encadrement sur la concertation et la direction sur la coordination. Ces résultats font écho aux rôles et missions respectifs de ces catégories d'acteurs.

Nous avons identifié deux types de cloisonnement dans notre base de verbatim : entre catégories d'acteurs et entre services. Nous avons analysé l'expression des acteurs en fonction de ces deux types afin d'observer si l'un marquait plus la dynamique coopérative. Le premier correspond à 6,3% du sous-thème et 5,2% de l'expression de la dimension transversale. Le second 30,3% et 25%. **Dans la dynamique coopérative, l'appartenance à un service semble être plus souvent source de cloisonnement que la logique métier ou catégorielle.** Une explication possible réside en la raréfaction du modèle métier en tant que structure organisationnelle (Zarifian, 1999)<sup>321</sup>.

Quel que soit le type de cloisonnement évoqué, les catégories d'acteurs ayant les taux d'expression les plus élevés sont la direction et l'encadrement. Selon nous, leur position leur offre plus de recul pour l'observer. **Direction et encadrement se situent en effet à un niveau plus "macro" que le personnel, là où l'agrégation entre différents services ou groupes est nécessaire et où le cloisonnement peut être plus pénalisant.** Par ailleurs, leur rôle de coordination et d'intégration des différents groupes les amène à être particulièrement sensibles à la problématique du cloisonnement. Le personnel, sauf personnes situées aux interfaces, est plus tourné vers l'intra-groupe.

---

<sup>320</sup> Barnard C., *The functions of the executive*, op. cit.

<sup>321</sup> Zarifian P., *Objectif compétence pour une nouvelle logique*, Paris, Editions Liaisons, 1999.

Que nous apprennent ces résultats sur la dynamique coopérative ?

- Les dysfonctionnements de communication, de coordination et de concertation altérant la qualité de la coopération se concentrent au niveau de la communication. Cette dernière constitue un préalable nécessaire à la coordination et à la concertation.
- Direction et encadrement des organisations de taille moyenne à grande sont les catégories les plus sensibles aux pratiques de communication, de coordination et de concertation transversales ; nous l’expliquons par la taille des organisations. À partir d’un certain seuil, la différenciation rend la transversalité inévitable ; elle devient un réel enjeu pour la hiérarchie.
- En parallèle, nous observons que la hiérarchie des organisations de petite taille est moins sensible à cette thématique. Nous l’expliquons par la plus forte intégration de ce type d’organisation.
- Dans la dimension transversale de la coopération, le personnel et l’encadrement sont plus sensibles que la direction aux questions de communication, de coordination et de concertation. Notre hypothèse est qu’elles les pénalisent directement dans leurs rapports aux autres groupes.
- Direction et encadrement d’organisations de taille moyenne à grande sont les catégories d’acteurs les plus sensibles aux questions de cloisonnement.
- Les questions de cloisonnement sont plus présentes entre services qu’entre métiers. Une explication possible réside dans l’affaiblissement du modèle métier dans nombre d’organisations<sup>322</sup>.

**3.2.1.2 DIMENSION HORIZONTALE DE LA DYNAMIQUE COOPÉRATIVE : ÉLÉMENTS DE CONNAISSANCE SUR LES PRATIQUES DE COMMUNICATION, DE COORDINATION ET DE CONCERTATION**

L’expression des acteurs abordant les pratiques de communication, de coordination et de concertation au niveau horizontal correspond à 6 % de l’ensemble du verbatim (tab. n°3.7), soit deux fois moins qu’au niveau transversal, et à 66 % des phrases-témoins imputées à la dimension horizontale (tab. n°3.8). **Même si les taux d’expression concernant les pratiques de communication, de coordination et de concertation horizontales demeurent conséquents, ils sont moindres que ceux relatifs aux pratiques de communication, de coordination et de concertation transversales.**

*Tab. n°3. 7 : Pratiques de communication, de coordination et de concertation horizontales - taux d’expression par rapport à l’ensemble du verbatim*

	DIR	DIR/ ENC	ENC	PB	Total
<b>Pratiques de communication, de coordination et de concertation horizontales</b>	4,3%	7,6%	5,0%	6,9%	6,0%

Personnel et hiérarchie d’organisations de petite taille s’expriment plus que les autres catégories sur les pratiques de communication, de coordination et de concertation horizontales. Ce résultat

<sup>322</sup> Le modèle métier est présenté en chapitre 4.

abonde dans le sens de l'hypothèse selon laquelle le personnel serait davantage tourné vers l'intra-groupe. Quant au taux d'expression de la population direction – encadrement, il s'explique selon nous par le fait que dans les organisations de petite taille, du fait même du nombre réduit de membres, la différenciation entre groupes, catégories ou métiers, sans être absente, est moins forte. L'organisation étant plus intégrée, les acteurs ont une plus forte tendance à se considérer comme faisant partie d'un même groupe.

Par ailleurs, nous observons que les comportements des catégories personnel et hiérarchie d'organisations de petite taille évoluent à nouveau dans le même sens. Cela peut s'expliquer par la taille des organisations auxquelles cette seconde catégorie appartient. La taille restreinte d'une organisation permet à la hiérarchie d'être plus proche des équipes, et par là même plus sensible aux questions relatives à l'intra-groupe. **Dans les organisations de petite taille, la distance en termes de logiques d'actions ou d'objectifs est moins forte entre le personnel et l'encadrement qu'elle peut l'être dans les organisations de grande taille.**

*Tab. n°3. 8 : Pratiques de communication, de coordination et de concertation horizontales - taux d'expression par rapport au verbatim affecté à la dimension horizontale de la coopération*

	DIR	DIR/ ENC	ENC	PB	Total
<b>Pratiques de communication, de coordination et de concertation horizontales</b>	64,5%	<b>71,8%</b>	65,6%	63,2%	<b>66,0%</b>

Au niveau de la dimension horizontale, toutes les populations s'expriment en large majorité sur cette question. Le personnel s'exprime moins que la moyenne sur la question des pratiques de communication, de coordination et de concertation. Son taux est même le plus bas de tous. Cette question est bien représentée dans l'expression des acteurs par rapport à la dynamique coopérative dans son ensemble mais ne figure pas comme primordiale au niveau de la dimension horizontale, au regard des taux d'expression des autres populations. La catégorie direction – encadrement conserve le taux le plus élevé<sup>323</sup>.

Les idées-forces composant le sous-thème sont similaires à celles de la dimension transversale, à la différence qu'elles ne sont cette fois-ci pas décomposées (tab. n°3.9).

*Tab. n°3. 9 : Pratiques de communication, de coordination et de concertation horizontales – répartition de l'expression par populations et idées-forces au sein de la dimension horizontale de la coopération*

Thème	Sous-thème	Idée-force	DIR	DIR/ ENC	ENC	PB	Total
Dimension horizontale de la coopération	Pratiques de communication, de coordination et de concertation horizontales	Communication, coordination et concertation défaillantes au sein de l'équipe	54,8%	<b>62,4%</b>	53,6%	52,2%	<b>55,2%</b>
		Cloisonnement au sein de l'équipe	9,7%	9,4%	<b>12,0%</b>	<b>11,0%</b>	<b>10,9%</b>
	<b>Sous-total</b>		<b>64,5%</b>	<b>71,8%</b>	<b>65,6%</b>	<b>63,2%</b>	<b>66,0%</b>
<b>Total Dimension horizontale de la coopération</b>			<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

L'idée-force relative à la défaillance des pratiques de communication, de coordination et de concertation compte plus de 55 % des phrases affectées à la dimension horizontale, soit plus de 83 % des phrases du sous-thème pratiques de communication, de coordination et de concertation. Le

<sup>323</sup> Nous proposons des hypothèses explicatives à ces observations dans les chapitres 5 et 6.

personnel comptabilise plus de phrases mais l'encadrement et la direction concentrent plus leur expression relative à la dimension horizontale de la coopération dans cette idée-force.

Le cloisonnement intra-groupe recueille quant à lui près de 11 % de l'expression de cette dimension, soit plus de 16 % de celle du sous-thème. L'expression est moins abondante que pour la dimension transversale. **Les problèmes de cloisonnement sont plus présents entre groupes qu'au sein même de ces derniers.**

*Que nous apprennent ces résultats sur la dynamique coopérative ?*

- La problématique des pratiques de communication, de coordination et de concertation est moins forte dans la dimension horizontale de la coopération qu'elle ne l'est dans la dimension transversale.
- Les membres de la hiérarchie d'organisations de petite taille et du personnel sont plus sensibles à cette question. Cela peut s'expliquer par la taille des organisations en question qui offre moins de différenciation.
- L'expression de la hiérarchie d'organisations de petite taille et celle du personnel évoluent de façon similaire. Nous l'imputons à la taille de l'organisation : plus elle est réduite, moins la distance entre les logiques d'action des différents acteurs est forte et moins la différenciation est marquée. La dimension horizontale y est plus développée que la transversale.
- La question des pratiques de communication, de coordination et de concertation horizontales est plus présente chez le personnel lorsque l'on observe la dynamique coopérative dans son ensemble. Mais au sein de la dimension horizontale, la question des pratiques de communication, de coordination et de concertation n'apparaît pas centrale à cette même population.

**3.2.1.3 DIMENSION VERTICALE DE LA COOPÉRATION : ÉLÉMENTS DE CONNAISSANCE SUR LES PRATIQUES DE COMMUNICATION, DE COORDINATION ET DE CONCERTATION**

Le sous-thème "pratiques de communication, de coordination et de concertation verticales" représente un peu plus de 11 % de l'expression totale (tab. n°3.10), soit un taux inférieur de trois points à celui de la dimension transversale mais près de deux fois plus élevé que celui de la dimension horizontale. En d'autres termes, **concernant la dynamique coopérative dans son ensemble, les pratiques de communication, de coordination et de concertation verticales cristallisent plus d'expression que les pratiques de la dimension horizontale, mais moins que les pratiques de la dimension transversale.**

Si l'on concentre nos observations au niveau de la dimension verticale, la question des pratiques de communication, de coordination et de concertation représente 63 % de l'expression relative à la dimension verticale (tab. n°3.11), taux le plus bas des trois dimensions mais tout de même largement prépondérant. **Les acteurs sont moins sensibles aux pratiques de communication, de coordination et de concertation dans la dimension verticale de la coopération que dans les dimensions transversale et horizontale.**

*Tab. n°3. 10 : Pratiques de communication, de coordination et de concertation verticales - taux d'expression par rapport à l'ensemble du verbatim*

	DIR	DIR/ ENC	ENC	PB	Total
<b>Pratiques de communication, de coordination et de concertation verticale</b>	9,0%	10,2%	10,2%	<b>14,8%</b>	<b>11,4%</b>

*Tab. n°3. 11 : Pratiques de communication, de coordination et de concertation verticales - taux d'expression par rapport au verbatim affecté à la dimension verticale de la coopération*

	DIR	DIR/ ENC	ENC	PB	Total
<b>Pratiques de communication, de coordination et de concertation verticales</b>	50,0%	60,7%	59,4%	<b>72,7%</b>	<b>63,1%</b>

La catégorie regroupant le plus de phrases-témoins sur les pratiques de communication, de coordination et de concertation dans cette dimension est le personnel. Cela représente près de 15 % de son expression totale et de 73 % de celle relative à la dimension verticale. Concernant cette thématique, la dimension verticale arrive en tête pour cette population alors que, pour toutes les autres, elle se positionne au deuxième rang, derrière la dimension transversale. Nous émettons l'hypothèse que, l'activité du personnel relevant en grande partie directement des instructions de la hiérarchie, elle est particulièrement sensible aux pratiques de communication verticale.

Dans cette dimension, les idées-forces constituant le sous-thème "pratiques de communication, de coordination et de concertation" diffèrent des deux autres dimensions (tab. n°3.12). La notion de cloisonnement n'ayant pas été retrouvée dans l'expression des acteurs, elle est absente de notre grille d'analyse. Quant à l'idée-force relative à la défaillance de la communication, de la coordination et de la concertation, elle est segmentée en trois niveaux hiérarchiques : siège, direction, puis encadrement. Pour chacun d'entre eux, les flux ascendants et descendants sont concernés. Sont par ailleurs présentes deux idées spécifiques : l'une faisant état de la transmission descendante d'information entre niveaux hiérarchiques, l'autre de la remontée d'information.

**Tab. n°3. 12 : Pratiques de communication, de coordination et de concertation verticales – répartition de l'expression par populations et idées-forces au sein de la dimension verticale de la coopération**

Thème	Sous-thème	Idées-forces	DIR	DIR/ ENC	ENC	PB	Total
Dimension verticale de la coopération	Pratiques de communication, de coordination et de concertation verticales	Communication, coordination et concertation avec l'encadrement défaillantes	22,6%	18,5%	21,0%	45,5%	29,0%
		Communication, coordination et concertation avec la direction défaillantes	8,3%	15,6%	13,2%	10,7%	12,2%
		Communication, coordination et concertation entre siège et établissements défaillantes	13,1%	13,3%	9,6%	6,3%	9,6%
		Non transmission des informations	4,8%	5,9%	7,1%	5,5%	6,1%
		Remontée d'information défaillante	1,2%	7,4%	8,5%	4,7%	6,2%
		<b>Sous-total</b>	<b>50,0%</b>	<b>60,7%</b>	<b>59,4%</b>	<b>72,7%</b>	<b>63,1%</b>
<b>Total Dimension verticale de la coopération</b>			<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Tous niveaux hiérarchiques confondus, les idées-forces sur la défaillance de la communication, de la coordination et de la concertation regroupent plus de 50 % de l'expression de la dimension verticale. Les défaillances avec l'encadrement regroupent à elles seules près de 30% de cette expression. Cela témoigne de la **crystallisation des dysfonctionnements des pratiques de communication, de coordination et de concertation verticales aux niveaux intermédiaires de l'organisation.**

**Les dysfonctionnements en lien avec l'encadrement sont très largement exprimés par le personnel,** avec un taux deux fois plus élevé que celui des autres catégories. Les dysfonctionnements en lien avec la direction sont quant à eux plus fortement exprimés par l'encadrement, et ceux liés au siège, par la direction. **De façon systématique, le niveau n-1 s'exprime plus que le niveau n sur les défaillances de communication, de coordination et de concertation entre niveaux hiérarchiques.** Nous l'expliquons par l'hypothèse suivante : **si les deux niveaux subissent les conséquences de ces dysfonctionnements, l'activité du n-1 est plus lourdement pénalisée, dans la mesure où celle-ci dépend directement du n+1 et où il dispose de moins de marge de manœuvre pour réaménager son activité.**

Les idées-forces relatives à la transmission de l'information comptabilisent légèrement plus de 12 % des phrases de la dimension verticale. La première est relative aux flux descendant, la seconde aux remontées d'information. L'objectif de cette subdivision est d'identifier à quel niveau se fixent les freins à la coopération. Nous observons que chacune des deux idées-forces compte 6 % des phrases de la dimension, soit au total 2% de l'ensemble du verbatim. Deux remarques en découlent. D'une part, la faiblesse de ces taux laisse penser que ces questions ne sont pas centrales à la dynamique coopérative. D'autre part, la quasi équirépartition du nombre de phrases entre ces deux idées ne laisse pas présager d'un déséquilibre entre les flux.

Que nous apprennent ces résultats sur la dynamique coopérative ?

- Au niveau de la dynamique coopérative dans son ensemble, les pratiques de communication, de coordination et de concertation verticales cristallisent plus d'expression que celles de la dimension horizontale, mais moins que celles de la dimension transversale.
- Le personnel est la catégorie d'acteurs la plus sensible aux pratiques de communication, de coordination et de concertation verticales. Nous l'expliquons par la forte dépendance de leur travail aux instructions de la hiérarchie.
- Cette hypothèse explique un autre résultat d'observation, plus général. En cas de défaillances de la communication, de la coordination et de la concertation entre deux niveaux hiérarchiques, le niveau n-1 est plus sensible aux défaillances que le niveau n.
- Enfin, les dysfonctionnements en termes de pratiques de communication, de coordination et de concertation verticales se cristallisent au niveau de l'encadrement intermédiaire.

3.2.1.4 ÉLÉMENTS DE CONNAISSANCE SUR LES PRATIQUES DE COMMUNICATION, DE COORDINATION ET DE CONCERTATION DANS LA DYNAMIQUE COOPÉRATIVE : ANALYSE CROISÉE DES TROIS DIMENSIONS

Nous exposons ici les principaux éléments de connaissances sur les pratiques de communication, de coordination et de concertation issus de l'analyse croisée des trois dimensions de la dynamique coopérative. Les pratiques de communication, de coordination et de concertation apparaissent centrales aux trois dimensions de la dynamique (3.2.1.4.1). Par ailleurs, concernant cette thématique, l'analyse croisée nous renseigne sur une certaine contingence entre la taille des organisations et le comportement des catégories d'acteurs (3.2.1.4.2).

3.2.1.4.1 PRATIQUES AU CŒUR DES TROIS DIMENSIONS DE LA DYNAMIQUE COOPÉRATIVE

Les expressions centrées sur les pratiques de communication, de coordination et de concertation représentent :

- 14,7% de l'ensemble du verbatim pour les pratiques de communication, de coordination et de concertation transversales (tab. n°3.3),
- 6% de l'ensemble du verbatim pour les pratiques de communication, de coordination et de concertation horizontales (tab. n°3.7),
- 11,4% de l'ensemble du verbatim pour les pratiques de communication, de coordination et de concertation verticales (tab. n°3.10).



Cumulés, ces taux correspondent à 32 % de l'ensemble du verbatim, attestant du poids de cette problématique dans la dynamique coopérative. **Le sous-thème “pratiques de communication, de coordination et de concertation” apparaît central aux trois dimensions, et plus particulièrement en transversal.** Cette thématique correspond à :

- 83 % des phrases-témoins du thème “dimension transversale” (tab. n°3.4),
- 66 % des phrases-témoins du thème “dimension horizontale” (tab. n°3.8),
- 63 % des phrases-témoins du thème “dimension verticale” (tab. n°3.11).

Nous proposons d’approfondir ces résultats en focalisant nos observations sur le verbatim en lien avec cette thématique. Elles confirment les observations précédentes.

Ainsi, près de 46 % de l’expression sont imputables à la dimension transversale, près de 36% à la verticale et moins de 19% à l’horizontale (tab. n°3.13). **La problématique des pratiques de communication, de coordination et de concertation apparaît ainsi moins forte en intra-groupe qu’elle ne l’est en inter-groupe ou au sein des relations hiérarchiques.**

*Tab. n°3. 13 : Pratiques de communication, de coordination et de concertation – répartition de l'expression par dimensions et populations*

Sous-thèmes	Idées-forces	DIR	DIR/ ENC	ENC	PB	Total
Pratiques de communication, de coordination et de concertation transversales	Communication, coordination et concertation défaillantes entre services ou équipes	11,5%	12,8%	15,4%	15,0%	<b>14,4%</b>
	Cloisonnement entre catégories d’acteurs	3,8%	4,5%	3,4%	0,9%	<b>2,9%</b>
	Cloisonnement entre services	22,9%	11,5%	16,9%	8,5%	<b>13,8%</b>
	Manque de communication entre services	6,9%	8,2%	7,2%	8,5%	<b>7,8%</b>
	Manque de concertation entre services	4,6%	3,7%	5,9%	3,0%	<b>4,4%</b>
	Manque de coordination entre services	2,3%	0,0%	1,1%	1,2%	<b>1,1%</b>
	Missions des autres services méconnues	0,8%	0,4%	2,7%	0,5%	<b>1,4%</b>
<b>Somme Pratiques de communication, de coordination et de concertation transversales</b>		<b>52,7%</b>	<b>41,2%</b>	<b>52,7%</b>	<b>37,6%</b>	<b>45,7%</b>
Pratiques de communication, de coordination et de concertation horizontales	Communication, coordination et concertation défaillantes au sein de l’équipe	13,0%	21,8%	12,7%	16,4%	<b>15,6%</b>
	Cloisonnement au sein de l’équipe	2,3%	3,3%	2,9%	3,5%	<b>3,1%</b>
<b>Somme Pratiques de communication, de coordination et de concertation horizontales</b>		<b>15,3%</b>	<b>25,1%</b>	<b>15,6%</b>	<b>19,9%</b>	<b>18,7%</b>
Pratiques de communication, de coordination et de concertation verticales	Communication, coordination et concertation avec l’encadrement défaillantes	14,5%	10,3%	11,2%	26,6%	<b>16,4%</b>
	Communication, coordination et concertation avec la direction défaillantes	5,3%	8,6%	7,0%	6,2%	<b>6,9%</b>
	Communication, coordination et concertation entre siège et établissements défaillantes	8,4%	7,4%	5,1%	3,7%	<b>5,4%</b>
	Non transmission des informations	3,1%	3,3%	3,8%	3,2%	<b>3,5%</b>
	Remontée d’information défaillante	0,8%	4,1%	4,6%	2,8%	<b>3,5%</b>
<b>Somme Pratiques de communication, de coordination et de concertation verticales</b>		<b>32,1%</b>	<b>33,7%</b>	<b>31,7%</b>	<b>42,5%</b>	<b>35,6%</b>
<b>Total Pratiques de communication, de coordination et de concertation toutes dimensions confondues</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

L’analyse lexicale du verbatim aboutit aux résultats suivants : les termes de l’unité lexicale “communication et concertation” se concentrent principalement dans les dimensions verticale et

transversale de la coopération, avec des occurrences respectives de 27 % et 25 % (cf. chapitre 2). Dans la dimension horizontale, ce score est de 12 %. Au sein des organisations étudiées, **les dysfonctionnements altérant la coopération en lien avec les pratiques de communication sont principalement exprimés pour faire état des rapports verticaux et transversaux.**

Ces résultats sont moins forts que ceux de l'analyse thématique du verbatim. Un terme du champ lexical peut être utilisé dans une phrase imputée, non pas au sous-thème pratiques de communication, de coordination et de concertation, mais à celui de la cohésion des acteurs par exemple. Cela illustre bien les limites de l'analyse lexicale et la nécessité de procéder à une étude thématique du verbatim. L'exemple suivant illustre notre propos, il est constitué de termes relatifs à la communication, mais fait référence à la notion d'unité.

**Thème dimension verticale de la coopération -**

**Sous-thème Cohésion des acteurs entre niveaux hiérarchiques**

*« Les responsables font savoir qu'ils ne s'entendent pas. Depuis que je suis dans mon service actuel, il y a deux autres Directeurs qui ne me parlent plus alors qu'on s'entendait bien avant. »* CCIM-DH-ENC-n°5026

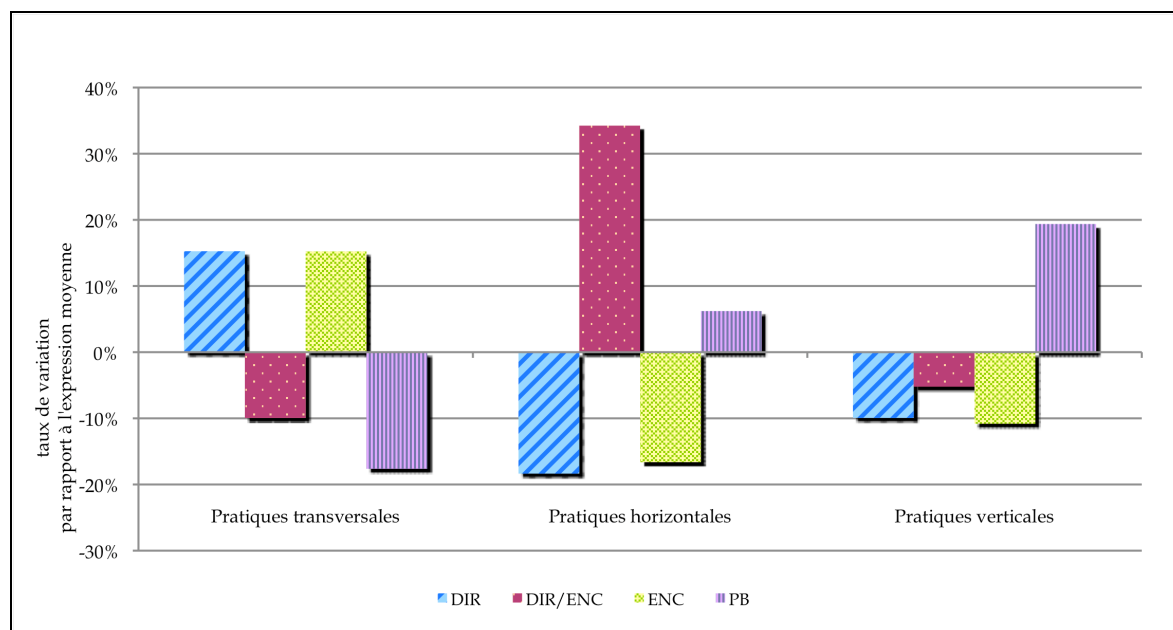
L'étude du verbatim nous amène à considérer que **le cloisonnement est plus présent au sein de la dimension transversale de la dynamique coopérative.** Cela va clairement dans le sens des résultats identifiés dans la littérature, qui opposent transversalité et cloisonnement. Nous identifions deux formes de cloisonnement transversal : entre catégories de personnel, sans liens hiérarchiques, et entre services. La seconde est d'une plus large ampleur que la première. Le cloisonnement est observable dans une moindre mesure dans la dimension horizontale ; il est largement moins cité et semble moins pertinent à la compréhension de la dynamique coopérative.

Notre analyse révèle l'absence de cloisonnement en tant que tel entre niveaux hiérarchiques. Cependant, il est possible de le retrouver sous-jacent à d'autres idées-forces. En soit, le cloisonnement vertical ne nous apparaît pas être un obstacle significatif à la dynamique coopérative.

### 3.2.1.4.2 COMPORTEMENTS DES CATÉGORIES D'ACTEURS ET CONTINGENCE À LA TAILLE DES ORGANISATIONS

Ce premier graphique (graph. n°3.1) illustre les expressions des différentes catégories d'acteurs.

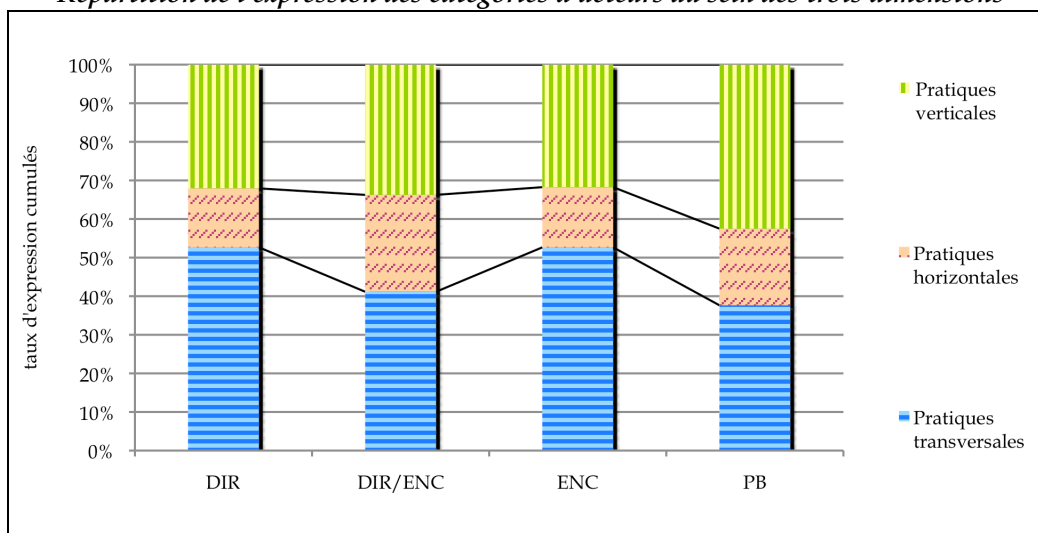
**Graph. n°3.1 : Pratiques de communication, de coordination et de concertation dans les dimensions transversale, horizontale et verticale de la coopération**  
*Comportement des catégories d'acteurs*



Il nous permet de visualiser deux phénomènes. D'une part, la formation de groupes. Il est en effet possible d'observer **une similitude dans les expressions du personnel et de la hiérarchie des organisations de petite taille**. Tous deux s'expriment dans le même sens pour deux dimensions sur trois : moins que la moyenne en transversal, plus que la moyenne en horizontal. **Il en est de même pour les deux catégories encadrement et direction d'organisations de taille moyenne**. D'autre part, on observe que **ces deux groupes évoluent de façon opposée sur ces dimensions**.

Selon nous, **la variable explicative de ces constats est la taille de l'organisation**. Au sein des organisations à **taille restreinte**, auxquelles appartient la catégorie direction-encadrement, la hiérarchie est plus proche des équipes, du "terrain", et par là-même plus sensible aux questions relatives à l'intra-groupe. Par ailleurs, dans ce type d'organisation, la distance en termes de logiques d'actions ou d'objectifs est moins forte qu'elle peut l'être dans le cas des organisations de plus grande taille. **Cela conduit les acteurs à aborder les relations sous un angle plus horizontal que transversal**. Cela est conforté par les résultats représentés par le graphique n°3.2. On observe que ces populations ont une plus large part de leur expression consacrée aux pratiques horizontales que verticales. Les cloisonnements, clivages entre groupes, ont tendance à être moins forts.

**Graph. n°3. 2 : Pratiques de communication, de coordination et de concertation**  
**Répartition de l'expression des catégories d'acteurs au sein des trois dimensions**



Les graphiques n°3.1 et n°3.2 rendent compte de la plus forte expression du personnel concernant les pratiques de communication, de coordination et de concertation verticales, ce que nous expliquons par la forte dépendance de leur travail aux instructions de la hiérarchie. De façon plus générale, nous avons observé que le niveau  $n-1$  est plus sensible aux défaillances de pratiques de communication, de coordination et de concertation que le niveau  $n$ . Enfin, les dysfonctionnements en termes de pratiques de communication, de coordination et de concertation verticales se cristallisent aux niveaux intermédiaires de l'organisation.

Direction et encadrement des organisations de taille moyenne à grande s'expriment quant à eux de façon plus significative à propos des pratiques de communication, de coordination et de concertation de la dimension transversale de la dynamique coopérative. Cela peut s'expliquer par la taille des organisations en question et le rôle des membres de la hiérarchie dans ces organisations. Plus la taille d'une organisation est importante, plus elle a tendance à être différenciée, plus la dimension transversale est une problématique de poids pour la hiérarchie. Son rôle consiste notamment à coordonner et intégrer les différents groupes de l'organisation, ce qui l'amène à être particulièrement vigilante quant aux questions de transversalité, notamment celles relatives au cloisonnement des différents groupes.

### **3.2.2 ANALYSE TRIDIMENSIONNELLE DE LA RÉPARTITION DU TRAVAIL DANS LA DYNAMIQUE COOPÉRATIVE**

Dans les dimensions transversale et horizontale, la thématique “répartition du travail” est composée de deux idées-forces. La première, “affectation des missions inadaptées”, se situe en amont de la réalisation des tâches, alors que la seconde, “manque d'entraide”, correspond à une phase plus en aval puisqu'elle fait référence aux pratiques lors de la réalisation de l'activité. La dimension verticale comporte un volet supplémentaire, celui de la délégation. Comme pour les pratiques de communication, de coordination et de concertation, nous proposons une analyse par dimension (3.2.2.1 à 3.2.2.3), puis une analyse croisée des trois dimensions (3.2.2.4).

#### **3.2.2.1 DIMENSION TRANSVERSALE DE LA DYNAMIQUE COOPÉRATIVE : ÉLÉMENTS DE CONNAISSANCE SUR LA RÉPARTITION DU TRAVAIL**

La répartition du travail entre groupes recueille près de 2 % de l'ensemble du verbatim (tab. n°3.14) et 10,5 % de l'expression relative à la dimension transversale de la coopération (tab. n°3.15). Ces taux sont sans commune mesure avec ceux correspondant aux pratiques de communication, de coordination et de concertation transversales ; ils sont largement plus faibles (14,7 % et 82,7 %). Cela renforce notre hypothèse quant à la centralité de cette dernière thématique dans la dynamique coopérative. Il nous semble que **la communication, la coordination et la concertation conditionnent la répartition du travail, tout du moins qu'elle en constitue un préalable.**

*Tab. n°3. 14 : Répartition transversale du travail - taux d'expression par rapport à l'ensemble du verbatim*

	DIR	DIR/ ENC	ENC	PB	Total
<b>Répartition transversale du travail</b>	2,2%	2,6%	1,7%	1,5%	1,9%

La catégorie d'acteurs s'exprimant le plus sur cette question est la hiérarchie des petites organisations. Cela se vérifie plus clairement si les observations se limitent à la dimension transversale. Selon nous, ces résultats peuvent être expliqués par la plus **faible formalisation du partage de l'activité dans les organisations de petite taille.**

*Tab. n°3. 15 : Répartition transversale du travail - taux d'expression par rapport au verbatim affecté à la dimension transversale de la coopération*

	DIR	DIR/ ENC	ENC	PB	Total
<b>Répartition transversale du travail</b>	10,9%	16,7%	8,5%	9,5%	10,5%

La seconde catégorie d'acteurs s'exprimant plus largement que la moyenne est la direction. Comme nous l'avons vu lors de l'étude du verbatim relatif à la communication, la coordination et la concertation, **les problématiques transversales sont davantage évoquées par la hiérarchie.**

Le tableau n°3.16 nous renseigne sur la répartition de l'expression entre les idées-forces “affectation transversale du travail inadaptée” et “manque d'entraide entre services” qui composent le sous-thème répartition transversale du travail.

Tab. n°3. 16 : Répartition transversale du travail- répartition de l'expression par populations et idées-forces au sein de la dimension transversale de la coopération

Thème	Sous-thème	Idées-forces	DIR	DIR/ENC	ENC	PB	Total
Dimension transversale de la coopération	Répartition transversale du travail	Affectation transversale du travail inadaptée	8,7%	13,5%	4,9%	7,4%	7,5%
		Manque d'entraide entre services	2,2%	3,2%	3,7%	2,1%	3,0%
	<b>Somme Répartition transversale du travail</b>		<b>10,9%</b>	<b>16,7%</b>	<b>8,5%</b>	<b>9,5%</b>	<b>10,5%</b>
<b>Somme Dimension transversale de la coopération</b>			<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

L'idée-force relative à l'affectation du travail concentre le plus d'expression. Cela peut indiquer que ce qui grippe la coopération au niveau transversal, en termes de répartition du travail, se situe en amont de la réalisation de l'activité. Concernant l'affectation du travail, le taux d'expression de la hiérarchie des organisations de petite taille ("Dir/Enc") est largement supérieur à celui des autres catégories d'acteurs. Cela conforte notre hypothèse quant à la plus faible formalisation du partage de l'activité dans les organisations de petite taille. La répartition de l'expression entre les deux idées-forces indique que **les obstacles à la coopération transversale ne se situent pas tant au niveau de la solidarité mais plutôt à celui de la répartition des missions, de l'articulation des différentes unités entre elles**. Concernant le manque d'entraide entre services, nous référant au taux d'expression, nous notons que la hiérarchie y paraît être plus sensible que le personnel, sans doute du fait de son rôle de coordination.

Que nous apprennent ces résultats sur la dynamique coopérative ?

- Le taux d'expression de la répartition transversale du travail, tout en restant conséquent, est largement plus faible que celui des pratiques de communication, de coordination et de concertation transversales. Ces dernières conditionnent la répartition du travail et plus largement la dynamique coopérative dans son ensemble.
- La hiérarchie des petites organisations est la catégorie d'acteurs s'exprimant le plus quant à la répartition du travail en transversal. Nous l'expliquons par la faible formalisation des règles de fonctionnement dans ce type d'organisations.
- Dans la dimension transversale de la coopération, la hiérarchie s'exprime plus que le personnel sur la question de la répartition du travail. Il en était de même concernant les pratiques de communication, de coordination et de concertation transversales. La hiérarchie apparaît ainsi plus sensible à la dimension transversale de la coopération que le personnel. Nous l'expliquons par son rôle d'intégration et de coordination.
- Le point d'achoppement de la répartition transversale du travail se situe en amont de la réalisation de l'activité. Il ne s'agit donc pas tant d'un problème de solidarité, mais plutôt d'affectation de l'activité entre les différents groupes, d'articulation des différentes unités entre elles.

3.2.2.2 DIMENSION HORIZONTALE DE LA DYNAMIQUE COOPÉRATIVE : ÉLÉMENTS DE CONNAISSANCE SUR LA RÉPARTITION DU TRAVAIL

La répartition du travail au sein du groupe comptabilise un peu plus de 1 % du verbatim (tab. n°3.17), soit moins qu'entre groupes. **Concernant la dynamique coopérative dans son ensemble,**

les acteurs sont plus sensibles à la question de répartition du travail entre groupes qu'à celle de la répartition du travail au sein du groupe. Une catégorie d'acteurs fait exception : le personnel s'exprime plus sur la répartition horizontale du travail. Cela va dans le sens de notre hypothèse considérant que le personnel est la catégorie d'acteurs la plus tournée vers l'intragroupe. Il semble plus sensible aux rapports entre pairs, qui rythment son activité dans la mesure où son travail est davantage réalisé en équipe. Les membres de l'encadrement et de la direction sont quant à eux plus sensibles à la dimension transversale de la coopération.

Tab. n°3. 17 : Répartition horizontale de l'activité - taux d'expression par rapport à l'ensemble du verbatim

	DIR	DIR/ ENC	ENC	PB	Total
Répartition horizontale de l'activité	0,9%	0,7%	0,8%	1,9%	1,1%

Au sein de la dimension horizontale, cette question regroupe 12,5 % de l'expression (tab. n°3.18), soit plus que dans la dimension transversale. Cette supériorité est uniquement due au taux d'expression du personnel. Il est possible d'en déduire l'hypothèse suivante : **pour le personnel, la question de la répartition du travail est plus prégnante dans la dimension horizontale de la coopération que dans sa dimension transversale. Ces acteurs sont plus sensibles à la répartition du travail au sein de leur groupe qu'à la répartition du travail avec les autres groupes.**

Tab. n°3. 18 : Répartition horizontale de l'activité - taux d'expression par rapport au verbatim affecté à la dimension horizontale de la coopération

	DIR	DIR/ ENC	ENC	PB	Total
Répartition horizontale de l'activité	12,9%	7,1%	10,4%	17,6%	12,5%

Les catégories d'acteurs faisant partie de la hiérarchie enregistrent des taux moins élevés que dans la dimension transversale. Nous l'expliquons par le fait que **les membres de l'encadrement travaillent rarement par équipe**. Dans certaines organisations, nous avons bien observé des dispositifs de concertation qui permettent de les réunir de façon régulière ; pour autant le sentiment d'appartenance à une équipe ou à un groupe est plutôt faible. Il nous semble que les rapports horizontaux sont rares pour ces acteurs. Cela est toutefois moins tranché pour le "haut de la pyramide", pour qui les dispositifs tels que les comités de direction ou les comités de pilotage contribuent au sentiment d'appartenance à une équipe ; cela peut constituer une explication au taux d'expression relativement élevé de la direction des entreprises de taille moyenne à grande.

L'étude des idées-forces révèle des différences entre la dimension horizontale de la coopération et sa dimension transversale (tab. n°3.19).

**Tab. n°3. 19 : Répartition horizontale de l'activité – répartition de l'expression par populations et idées-forces au sein de la dimension horizontale**

Thème	Sous-thème	Idées-forces	DIR	DIR/ ENC	ENC	PB	Total
Dimension horizontale de la coopération	Répartition horizontale du travail	Affectation horizontale du travail inadaptée	9,7%	4,7%	2,4%	7,4%	5,3%
		Manque d'entraide au sein du service	3,2%	2,4%	8,0%	10,3%	7,2%
	<b>Somme Répartition horizontale du travail</b>		<b>12,9%</b>	<b>7,1%</b>	<b>10,4%</b>	<b>17,6%</b>	<b>12,5%</b>
<b>Somme Dimension horizontale de la coopération</b>			<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Contrairement à la dimension transversale, ce n'est pas l'affectation des missions qui recueille le plus d'expression, mais le manque d'entraide entre membres d'une même unité. Ce score est dû au taux d'expression du personnel et, dans une moindre mesure, à celui de l'encadrement des organisations de taille moyenne à grande. Pour ces catégories d'acteurs, **au niveau de l'intra-groupe, c'est la question de la solidarité entre les membres du groupe qui est prégnante, plus que celle de la répartition formelle de l'activité.**

**Que nous apprennent ces résultats sur la dynamique coopérative ?**

- Concernant la dynamique coopérative dans son ensemble, les acteurs sont plus sensibles à la question de répartition du travail entre groupes qu'à celle de la répartition du travail au sein du groupe. Seul le personnel fait exception puisqu'il s'exprime davantage sur la répartition horizontale du travail. Cela va dans le sens de notre hypothèse considérant que le personnel est la catégorie d'acteurs la plus tournée vers l'intragroupe.
- La hiérarchie enregistre des taux plus faibles que pour la dimension transversale de la coopération. Nous l'expliquons d'une part par son rôle de coordination et d'intégration qui favorise son intérêt pour la dimension transversale de la coopération et, d'autre part, par le fait que l'encadrement a moins l'occasion de travailler en équipe que le personnel. Ses problématiques sont donc plus orientées vers l'intergroupe que vers l'intragroupe.
- Contrairement à la dimension transversale, pour l'encadrement et le personnel, le point sensible de la répartition du travail se situe en aval de la répartition formelle du travail, au niveau de l'entraide au sein du groupe. Ce qui prime au sein du groupe est plus la solidarité que le partage formel de l'activité.



### 3.2.2.3 DIMENSION VERTICALE DE LA DYNAMIQUE COOPÉRATIVE : ÉLÉMENTS DE CONNAISSANCE SUR LA RÉPARTITION DU TRAVAIL

Dans la dimension verticale, l'expression des acteurs en lien avec la répartition du travail entre niveaux hiérarchiques correspond à 3,7 % du verbatim sur la dynamique coopérative (tab. n°3.20), soit plus du double que le taux obtenu en transversal et plus du triple que le taux enregistré en horizontal. Concernant la dynamique coopérative dans son ensemble, toutes les catégories d'acteurs sont plus sensibles à la question de la répartition du travail entre niveaux hiérarchiques qu'entre groupes ou qu'entre membres d'un même groupe. Toutefois, cela ne se vérifie pas pour le personnel.

*Tab. n°3. 20 : Répartition verticale du travail - taux d'expression par rapport à l'ensemble du verbatim*

	DIR	DIR/ ENC	ENC	PB	Total
Répartition verticale du travail	4,1%	3,8%	4,4%	2,7%	3,7%

L'encadrement s'exprime plus que les autres populations, viennent ensuite la direction et la hiérarchie des petites organisations. Le personnel se détache, en étant le seul à s'exprimer moins que la moyenne. **Nous observons là le phénomène inverse de celui observé pour la répartition horizontale du travail.** Dans la dimension horizontale, le personnel se détachait également des autres catégories sur cette question, en étant cette fois le seul à s'exprimer plus que la moyenne (cf. tab. n°3.17). Si l'on concentre nos observations sur la dimension verticale (tab. n°3.21), l'écart entre la hiérarchie et le personnel est davantage marqué. Le taux d'expression de ce dernier est inférieur de 10 points à celui des autres catégories d'acteurs.

Par ailleurs, ce sous-thème concentre plus de 20 % des phrases-témoins de la dimension verticale, soit deux fois plus qu'aux niveaux transversal et horizontal. **Pour la hiérarchie, la question de la division du travail revêt plus d'importance dans la dimension verticale de la dimension coopérative que dans les deux autres dimensions.**

*Tab. n°3. 21 : Répartition verticale du travail - taux d'expression par rapport au verbatim affecté à la dimension verticale*

	DIR	DIR/ ENC	ENC	PB	Total
Répartition verticale du travail	22,6%	23,0%	25,6%	13,0%	20,6%

Quatre idées-forces composent le sous-thème de la répartition verticale des missions (tab. n°3.22) : le manque de délégation, l'imprécision de la répartition des missions, la trop forte délégation et le glissement de fonction.

Tab. n°3. 22 : Répartition verticale de l'activité – répartition de l'expression par populations et idées-forces au sein de la dimension verticale de la coopération

Thème	Sous-thème	Idées-forces	DIR	DIR/ ENC	ENC	PB	Total
Dimension verticale de la coopération	Répartition verticale du travail	Manque de délégation	8,3%	7,4%	11,4%	4,0%	7,8%
		Répartition verticale du travail imprécise	8,3%	11,9%	6,4%	5,9%	7,4%
		Trop forte délégation	1,2%	1,5%	3,2%	1,6%	2,1%
		Glissement de fonction entre niveaux hiérarchiques	4,8%	2,2%	4,6%	1,6%	3,2%
	<b>Somme Répartition verticale du travail</b>	<b>22,6%</b>	<b>23,0%</b>	<b>25,6%</b>	<b>13,0%</b>	<b>20,6%</b>	
<b>Somme Dimension verticale de la coopération</b>			<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

L'idée-force au taux d'expression le plus significatif correspond au manque de délégation. Elle est plus fortement exprimée par l'encadrement, puis la direction, et enfin la hiérarchie des petites organisations. L'encadrement a la particularité d'évoquer à la fois l'insuffisante délégation du n+1 et ses propres difficultés à déléguer. Quant au personnel, il s'exprime sur cette question dans une mesure moindre que la moyenne. **La question de la délégation apparaît primordiale à la dimension verticale de la dynamique coopérative.**

La deuxième idée-force la plus exprimée est celle en relation avec l'imprécision de la répartition du travail, elle recueille 7,4 % de la dimension verticale et près de 36 % du sous-thème répartition verticale. La hiérarchie des petites organisations obtient le taux d'expression le plus élevé. Cela corrobore l'hypothèse selon laquelle l'organisation de ce type d'organisation est peu formalisée (Kalika, 1995)<sup>324</sup>.

Nous avons cherché à mettre en perspective le manque de délégation avec la trop forte délégation. Cette dernière est l'idée-force qui recueille le moins d'expression. **Le manque de délégation semble plus altérer la dynamique coopérative que son excès.** Dans le même ordre d'idée, l'idée-force "glissement de fonction" correspond à la prise en charge par le niveau n+1, de tâches relevant du niveau n. Elle est plus exprimée par l'encadrement et la direction. Le taux d'expression de la hiérarchie des petites organisations est inférieur à la moyenne. Le personnel est quant à lui très en deçà de l'expression moyenne.

Dans la dimension verticale, la notion d'entraide n'a pas émergé. La distinction amont - aval par rapport à la réalisation des tâches diffère de celle des dimensions transversale et horizontale. Elle correspond ici à l'idée-force "répartition verticale du travail imprécise" d'une part, et au regroupement des idées-forces "glissement de fonction", "manque de délégation" et "trop forte délégation" d'autre part. Ces dernières sont en effet relatives à la façon de réaliser l'activité ; cumulées, elles comptabilisent 13,1 % de l'expression affectée à la dimension verticale, soit 5 points de plus que l'idée-force relative à la répartition du travail en tant que telle. **Ce n'est pas la répartition formelle du travail qui gêne le plus les pratiques coopératives dans la dimension verticale de la coopération, mais la prise en charge réelle de l'activité par les acteurs.** Il ne nous semble pas que la répartition formelle soit moins importante en vertical que dans les autres dimensions, elle est simplement connue des acteurs.

<sup>324</sup> Kalika M., *Structures d'entreprises. Réalités, déterminants, performances*, op. cit.

**Que nous apprennent ces résultats sur la dynamique coopérative ?**

- C'est au niveau de la dimension verticale de la coopération que la question de la répartition du travail comptabilise le plus de phrases-témoins, exception faite du personnel qui s'exprime davantage sur cette question dans la dimension horizontale.
- Le comportement des catégories d'acteurs se rapproche de celui observé dans la dimension transversale et est inversé par rapport à la dimension horizontale : le personnel paraît ici moins sensible à cette question que la hiérarchie.
- Une fois de plus dans la dimension verticale, l'encadrement est la catégorie qui s'exprime le plus. Cela peut témoigner d'une certaine cristallisation à son niveau des problématiques relatives à la dimension verticale de la coopération.
- Dans la dimension verticale de la coopération, c'est la prise en charge réelle de l'activité par les acteurs qui entrave les pratiques coopératives, moins la répartition formelle du travail entre eux.

**3.2.2.4 ÉLÉMENTS DE CONNAISSANCE SUR LA RÉPARTITION DU TRAVAIL DANS LA DYNAMIQUE COOPÉRATIVE : ANALYSE CROISÉE DES TROIS DIMENSIONS**

Nous exposons ici les principaux éléments de connaissance sur la répartition du travail, issus de l'analyse croisée des trois dimensions de la dynamique coopérative. La question de la répartition du travail apparaît particulièrement prégnante dans la dimension verticale de la dynamique coopérative (3.2.2.2.1). Par ailleurs, des distinctions sont observées entre le personnel et la hiérarchie (3.2.2.2.2).

**3.2.2.4.1 PROBLÉMATIQUE ESSENTIELLEMENT VERTICALE**

La question de la répartition du travail rassemble moins de verbatim que celle des pratiques de communication, de coordination et de concertation. Sur l'ensemble du verbatim on compte :

- 3,7 % des phrases-témoins affectés au sous-thème répartition verticale du travail (tab. n°3.20),
- 1,9 % de l'expression imputés à ce sous-thème au niveau transversal (tab. n°3.14),
- 1,1 % attribués à ce sous-thème au niveau horizontal (tab. n°3.17).

Cumulés, ces taux correspondent à 6,7 % de l'ensemble du verbatim. En comparaison au 32 % comptabilisés par les pratiques de communication, de coordination et de concertation, ce taux paraît faible, mais comparativement aux autres sous-thèmes identifiés, il est supérieur à la moyenne et figure parmi les trois sous-thèmes au plus fort taux. Par ailleurs, dans la mesure où coopérer signifie travailler ensemble et au vu de nos observations de terrain, la question de la répartition du travail nous paraît tout de même prépondérante. Si la question de la communication, de la coordination et de la concertation regroupe autant d'expression, c'est qu'elle est le préalable à toute action collective et donc à la coopération. Par la suite, elle conditionne l'évolution de la dynamique coopérative.

Concernant la répartition de l'expression dans les trois dimensions, le verbatim se concentre dans la dimension verticale de coopération. Ainsi, les phrases-témoins relatives à la question de la répartition du travail se répartissent de la façon suivante (tab. n°3.23) :

- plus de 55 % dans la dimension verticale,
- plus de 27 % dans la dimension transversale,
- près de 17 % dans la dimension horizontale .

La question de la répartition du travail est clairement moins forte dans l'intra-groupe qu'elle ne l'est en inter-groupe, comme en témoignent les taux recueillis par les dimensions verticale et transversale. La dimension verticale est prépondérante dans cette problématique, c'est entre niveaux hiérarchiques que se posent le plus de problèmes de répartition du travail en rapport avec la dynamique coopérative (tab. n°3.23).

**Tab. n°3. 23 : Répartition du travail – répartition de l'expression par dimensions et populations**

Sous-thèmes	Idées-forces	DIR	DIR/ ENC	ENC	PB	Total
Répartition transversale du travail	Affectation transversale des missions et des responsabilités inadaptée	24,2%	29,3%	14,2%	18,7%	19,7%
	Manque d'entraide entre services	6,1%	6,9%	10,6%	5,3%	7,9%
<b>Somme Répartition transversale du travail</b>		<b>30,3%</b>	<b>36,2%</b>	<b>24,8%</b>	<b>24,0%</b>	<b>27,6%</b>
Répartition horizontale du travail	Affectation horizontale des missions inadaptée	9,1%	6,9%	2,7%	13,3%	7,2%
	Manque d'entraide au sein du service	3,0%	3,4%	8,8%	18,7%	9,7%
<b>Somme Répartition horizontale du travail</b>		<b>12,1%</b>	<b>10,3%</b>	<b>11,5%</b>	<b>32,0%</b>	<b>16,8%</b>
Répartition verticale du travail	Manque de délégation	21,2%	17,2%	28,3%	13,3%	21,1%
	Répartition verticale du travail imprécise	21,2%	27,6%	15,9%	20,0%	20,1%
	Glissement de fonction entre niveaux hiérarchiques	12,1%	5,2%	11,5%	5,3%	8,6%
	Trop forte délégation	3,0%	3,4%	8,0%	5,3%	5,7%
<b>Somme Répartition verticale du travail</b>		<b>57,6%</b>	<b>53,4%</b>	<b>63,7%</b>	<b>44,0%</b>	<b>55,6%</b>
<b>Total Répartition du travail</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Nous expliquons la prépondérance de la dimension verticale par le fait qu'elle se trouve en amont des autres types de répartition du travail. Lorsqu'entre les niveaux  $n$  et  $n+1$  la répartition du travail est imprécise, le travail de l'équipe peut en être influencé. Pouvant constituer la cause de l'imprécision de la répartition dans d'autres dimensions, ce sous-thème a plus de chances d'être cité. Par ailleurs, sont concentrées dans cette dimension les questions relatives à la délégation. Or, celles-ci sont centrales dans la dynamique coopérative. Nous les étudions en cinquième chapitre. La hiérarchie, et plus spécialement l'encadrement des organisations de taille moyenne à grande, paraît particulièrement sensible aux questions de délégation.

En transversal, le point sensible de la répartition du travail se situe en amont de la réalisation de l'activité, au niveau de l'affectation des missions aux différents groupes. À l'inverse, au niveau horizontal, ce n'est pas l'affectation des tâches qui est le plus évoquée, mais l'entraide développée par les acteurs lors de la réalisation de leur activité. **Ces résultats mettent en évidence les différentes logiques d'action qui guident les pratiques coopératives en fonction des acteurs en jeu. Au niveau de l'intra-groupe, la manière dont les individus participent au groupe est centrale ; la logique identitaire est plus forte.**

Entre les dimensions transversale et horizontale, le taux d'expression passe quasiment du simple au double. La faible proportion d'expression en horizontal peut s'expliquer par le fait que **la répartition du travail intra-groupe se régule de façon plus intégrée que dans les autres**

**dimensions**, les acteurs faisant partie d'un même groupe ayant plus tendance à développer des ajustements mutuels entre eux.

### 3.2.2.4.2 DISSOCIATION ENTRE HIÉRARCHIE ET PERSONNEL

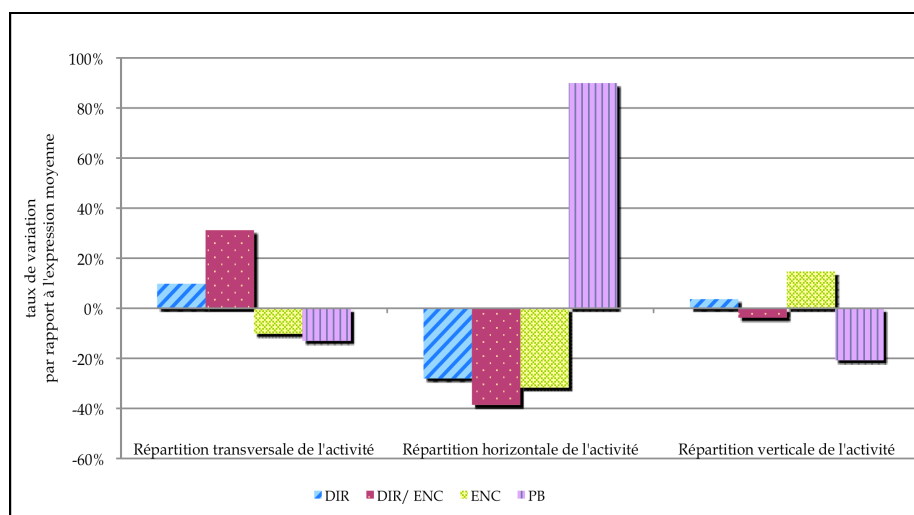
Dans la dynamique coopérative, concernant la répartition du travail, nous observons une distinction entre acteurs, en fonction de leur appartenance à la hiérarchie ou au personnel.

La dimension horizontale est celle pour laquelle il y a le plus de variations entre populations. Alors que les acteurs de la hiérarchie s'expriment tous à hauteur de 30 %, voire quasiment 40 % de moins que la moyenne, le personnel enregistre quant à lui un taux d'expression supérieur de 90 % à la moyenne. **La question de la répartition intra-groupe apparaît ainsi prégnante pour le personnel et secondaire pour la hiérarchie.** Nous l'expliquons par le fait que l'on travaille plus fréquemment en groupe fixe, en équipe par exemple, au niveau du personnel, moins au niveau de la hiérarchie. Dès lors, cette catégorie d'acteurs est la première concernée et l'évoque plus que les autres.

En termes de répartition verticale de l'activité, nous notons que l'encadrement s'exprime plus que la moyenne, témoignant à nouveau de la cristallisation de dysfonctionnements au niveau intermédiaire de l'organisation. Le personnel est la seule population qui enregistre un score inférieur à la moyenne.

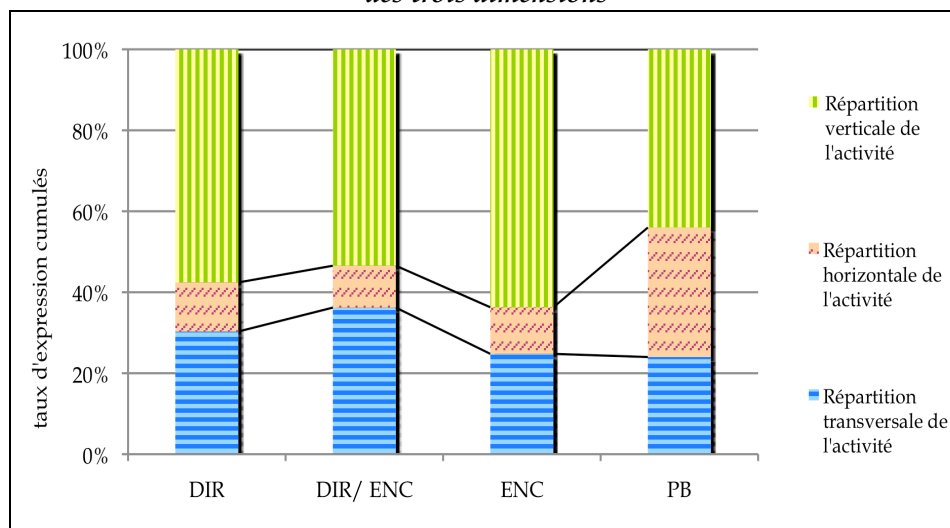
La hiérarchie d'organisations de petite taille s'exprime plus que les autres catégories sur la répartition transversale de l'activité (graph. n°3.3). Nous l'expliquons par la faible formalisation des règles de fonctionnement dans ce type d'organisations. Plus généralement, la hiérarchie est plus sensible à la dimension transversale de la répartition du travail.

**Graph. n°3. 3 : Répartition du travail dans les dimensions transversale, horizontale et verticale de la coopération - comportement des acteurs**



Le graphique n°3.4 représente la répartition de cette thématique entre les trois dimensions. Il permet de visualiser la primauté de la dimension verticale sur les deux autres, notamment pour la hiérarchie, et plus particulièrement pour l’encadrement des organisations de taille moyenne à grande. On observe également les similitudes entre les trois catégories de la hiérarchie, qui contrastent avec le personnel.

**Graph. n°3. 4 : Répartition du travail – répartition de l’expression des catégories d’acteurs au sein des trois dimensions**



### **3.2.3 ANALYSE TRIDIMENSIONNELLE DE LA COHÉSION DES ACTEURS DANS LA DYNAMIQUE COOPÉRATIVE**

Comme nous l’avons observé en deuxième chapitre, le sous-thème “cohésion des acteurs” se décompose en deux idées-forces, “manque de confiance” et “conflits entre acteurs”. Nous proposons d’étudier cette thématique dans chacune des trois dimensions de la dynamique coopérative (3.2.3.1 à 3.2.3.3), puis de réaliser une analyse croisée (3.2.3.4).

#### **3.2.3.1 DIMENSION TRANSVERSALE DE LA DYNAMIQUE COOPÉRATIVE : ÉLÉMENTS DE CONNAISSANCE SUR LA COHÉSION DES ACTEURS**

La cohésion des acteurs entre groupes recueille 1,2 % de l’expression totale (tab. n°3.24) et un peu moins de 7 % du verbatim affecté à la dimension transversale (tab. n°3.25). À titre de comparaison, ces taux sont légèrement inférieurs à ceux relatifs à la répartition du travail.

**Tab. n°3. 24 : Cohésion des acteurs entre groupes - taux d’expression par rapport à l’ensemble du verbatim**

	DIR	DIR/ENC	ENC	PB	Total
<b>Cohésion des acteurs entre groupes</b>	2,8%	0,6%	1,4%	0,7%	1,2%

Deux types de comportements peuvent être observés au sein des différentes catégories d'acteurs. D'une part hiérarchie de petites organisations et personnel s'expriment nettement en deçà de la moyenne, d'autre part les catégories faisant partie de la hiérarchie d'organisations de taille moyenne à grande enregistrent des taux supérieurs à la moyenne. Le taux d'expression de la direction est d'ailleurs largement supérieur à celui des autres catégories.

**Tab. n°3. 25 : Cohésion des acteurs entre groupes - taux d'expression par rapport au verbatim affecté à la dimension transversale de la coopération**

	DIR	DIR/ ENC	ENC	PB	Total
<b>Cohésion des acteurs entre groupes</b>	<b>14,1%</b>	<b>4,0%</b>	<b>7,0%</b>	<b>4,7%</b>	<b>6,8%</b>

Deux idées-forces composent le sous-thème de la cohésion. La première est relative à la confiance, la seconde aux conflits (tab. n°3.26). Ce sont là deux facteurs centraux de la coopération.

**Tab. n°3. 26 : Cohésion des acteurs entre groupes - répartition de l'expression par populations et idées-forces au sein de la dimension transversale de la coopération**

Thème	Sous-thème	Idées-forces	DIR	DIR/ ENC	ENC	PB	Total
Dimension transversale de la coopération	Cohésion des acteurs entre services ou équipes	Manque de confiance entre services ou équipes	1,1%	0,8%	1,5%	1,6%	1,4%
		Conflits entre services ou équipes	13,0%	3,2%	5,5%	3,2%	5,4%
	<b>Somme Cohésion des acteurs entre entités</b>		<b>14,1%</b>	<b>4,0%</b>	<b>7,0%</b>	<b>4,7%</b>	<b>6,8%</b>
<b>Somme Dimension transversale de la coopération</b>			<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

L'idée-force relative aux conflits entre services ou catégories d'acteurs concentre le plus de phrases-témoins. Elle est plus largement exprimée par la direction et, dans une moindre mesure, par l'encadrement des organisations de taille moyenne à grande. À l'inverse, personnel et hiérarchie de petites organisations s'expriment moins que la moyenne. Nous expliquons ces différences entre catégories d'acteurs par la dimension à laquelle l'expression des acteurs fait ici référence. Il s'agit de la dimension transversale. Comme nous l'avons observé pour les pratiques de communication, de coordination et de concertation, ou pour la répartition du travail, la hiérarchie des organisations de taille moyenne à grande a tendance à plus s'exprimer que la hiérarchie des organisations de taille petite à moyenne ou que le personnel sur les questions en lien avec la dimension transversale de la coopération. Concernant la moindre expression de la hiérarchie des organisations de petite taille, nous l'imputons au fait que, de par leur taille, ces organisations ont tendance à être moins différenciées que celles dont la taille est plus grande. La transversalité est donc moins problématique. Quant au personnel, il semble, du fait de ses missions, plus tourné vers les questions liées à l'intragroupe qu'à celles relatives à l'intergroupe.

La question de la confiance n'obtient qu'un faible score. Nous relativisons néanmoins ce résultat. Comme nous l'exposons précédemment, nous avons observé que **la confiance n'est que rarement exprimée en tant que telle** ; cette notion plutôt diffuse transparait dans une grande part du verbatim. Cette idée-force ne fait donc état que d'une infime part de l'expression des acteurs en lien avec la confiance.

Le verbatim à lui seul ne permet pas d'émettre des hypothèses explicatives quant à la confiance ou aux conflits. Éminemment dynamiques, ces deux phénomènes peuvent difficilement être appréhendés sans observer les acteurs concernés. Leur étude est approfondie avec les études longitudinales.

**Que nous apprennent ces résultats sur la dynamique coopérative ?**

- Concernant la dynamique coopérative, les acteurs explicitent la question des conflits entre groupes. Les membres de la hiérarchie des organisations de taille moyenne à grande paraissent particulièrement sensibles à cette question.
- La confiance est peu exprimée en tant que telle dans la dimension transversale.

### 3.2.3.2 DIMENSION HORIZONTALE DE LA DYNAMIQUE COOPÉRATIVE : ÉLÉMENTS DE CONNAISSANCE SUR LA COHÉSION DES ACTEURS

La cohésion des acteurs intra-groupe représente 2 % de l’expression totale (tab. n°3.27), soit plus que celle de l’inter-groupe.

*Tab. n°3. 27 : Cohésion des acteurs au sein du groupe - taux d'expression par rapport à l'ensemble du verbatim*

	DIR	DIR/ ENC	ENC	PB	Total
<b>Cohésion des acteurs au sein du groupe</b>	1,5%	2,2%	1,8%	2,1%	2,0%

La dispersion des taux d’expression des différentes catégories d’acteurs est assez faible. Il est tout de même possible de distinguer deux types de comportement : celui de la direction et de l’encadrement des organisations de taille moyenne à grande, dont le taux est inférieur à la moyenne, et celui du personnel et de la hiérarchie de petites organisations, qui s’expriment plus que la moyenne. **Ces derniers s’expriment largement plus sur la cohésion au sein du groupe que sur la cohésion entre groupes, semblant ainsi plus sensibles à la première problématique qu’à la seconde.** À nouveau, nous remarquons que **les catégories d’acteurs personnel et hiérarchie de petites organisations s’inscrivent dans les mêmes tendances.**

Au sein de la dimension horizontale, la thématique de la cohésion regroupe 21,5 % des phrases (tab. n°3.28), soit **largement plus que dans la dimension transversale.** Par ailleurs, elle recueille plus d’expression que la question de la répartition du travail. C’est la seule dimension où cela se produit. En concentrant notre observation sur la dimension horizontale, les comportements des acteurs diffèrent.

*Tab. n°3. 28 : Cohésion des acteurs au sein du groupe - taux d'expression par rapport au verbatim affecté à la dimension horizontale de la coopération*

	DIR	DIR/ ENC	ENC	PB	Total
<b>Cohésion des acteurs au sein du groupe</b>	22,6%	21,2%	24,0%	19,1%	21,5%

Nous retrouvons nos deux groupes de catégories d’acteurs mais leur positionnement par rapport à la moyenne change. En effet dans ce cas de figure, hiérarchie de petites organisations et personnel obtiennent des taux inférieurs à la moyenne. Alors qu’ils sont plus sensibles à la cohésion intra-groupe au niveau de la dynamique coopérative dans son ensemble, hiérarchie de petites organisations et personnel le sont moins au niveau de la dimension intra-groupe.

En d’autres termes, ces catégories s’attachent moins que les autres à cette question au sein de la dimension horizontale. Au niveau de la dynamique coopérative dans son ensemble, la question de la cohésion au sein du groupe paraît plus importante pour eux que pour les deux autres catégories. Mais concernant la coopération entre membres d’un groupe, la hiérarchie des organisations de taille moyenne à grande paraît plus sensible à cette question. **Il y a bien deux niveaux d’analyse : le verbatim dans son ensemble et celui affecté à une dimension.**



La dimension horizontale est la seule pour laquelle le sous-thème “cohésion des acteurs” n’est composé que d’une seule idée-force, celle relative aux conflits (tab. n°3.29). L’idée faisant référence à la confiance n’est pas ressortie du verbatim. Cela ne signifie pas que la confiance est absente de la dimension horizontale de la coopération, bien au contraire. Nous émettons d’ailleurs l’hypothèse qu’elle est plus forte que dans les autres dimensions. Le phénomène décrit précédemment, selon lequel la confiance est rarement exprimée en tant que telle mais présente dans une grande part du verbatim est plus fort ici. Comme pour la dimension transversale, les questions du conflit et de la confiance sont étudiées de façon plus approfondie à travers les études longitudinales.

**Tab. n°3. 29 : Cohésion des acteurs au sein du groupe – répartition de l’expression par populations et idées-forces au sein de la dimension horizontale de la coopération**

Thème	Sous-thème	Idée-force	DIR	DIR/ ENC	ENC	PB	Total
Dimension horizontale de la coopération	Cohésion des acteurs au sein du groupe	Conflits au sein du groupe	22,6%	21,2%	24,0%	19,1%	21,5%
	<b>Somme Cohésion des acteurs au sein du groupe</b>		<b>22,6%</b>	<b>21,2%</b>	<b>24,0%</b>	<b>19,1%</b>	<b>21,5%</b>
<b>Somme Dimension horizontale de la coopération</b>			<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

**Que nous apprennent ces résultats sur la dynamique coopérative ?**

- La hiérarchie de petites organisations et le personnel se comportent de façon similaire à propos de la cohésion intra-groupe. Au niveau de la dynamique coopérative dans son ensemble, ces catégories apparaissent comme les plus sensibles à cette question.
- Au niveau de la dimension horizontale, direction et encadrement des organisations de taille moyenne à grande sont plus sensibles à la cohésion.
- La question de la confiance intra-groupe n’est pas exprimée en tant que telle.

### 3.2.3.3 DIMENSION VERTICALE DE LA DYNAMIQUE COOPÉRATIVE : ÉLÉMENTS DE CONNAISSANCE SUR LA COHÉSION DES ACTEURS

La cohésion entre niveaux hiérarchiques recueille 3 % de l'expression totale (tab. n°3.30), soit plus qu'au niveau de l'inter-groupe ou de l'intra-groupe. **Concernant la dynamique coopérative dans son ensemble, les acteurs sont plus sensibles à la question de la cohésion entre niveaux hiérarchiques, qu'entre groupes ou au sein d'un groupe.**

Tab. n°3. 30 : Cohésion des acteurs entre niveaux hiérarchiques - taux d'expression par rapport à l'ensemble du verbatim

	DIR	DIR/ ENC	ENC	PB	Total
<b>Cohésion des acteurs entre niveaux hiérarchiques</b>	<b>4,9%</b>	<b>2,7%</b>	<b>2,6%</b>	<b>2,9%</b>	<b>3,0%</b>

La dispersion des taux d'expression autour de la moyenne est assez faible, hormis pour la direction dont le score est largement supérieur à la moyenne. Toutes les autres catégories ont un taux d'expression inférieur à la moyenne.

La question de la cohésion entre niveaux hiérarchiques se rapproche de celle de l'intégration, la cohésion entre niveaux hiérarchiques correspondant à l'adhésion des différentes parties de l'organisation, à son unité. Si la problématique de l'intégration est propre à toutes organisations, elle est particulièrement prégnante dans les entreprises de taille moyenne à grande. Cela explique la sensibilité particulièrement marquée de la catégorie direction ; l'intégration étant l'une des raisons d'être de la hiérarchie.

La cohésion entre niveaux hiérarchiques comptabilise un peu plus de 16 % de l'expression affectée à la dimension verticale (tab. n°3.31). Ce score est considérablement plus élevé que celui de la cohésion dans la dimension transversale, mais moins fort que celui enregistré dans la dimension horizontale. Ce sous-thème est tout de même celui qui compte le moins de phrases-témoins dans la dimension verticale.

Tab. n°3. 31 : Cohésion des acteurs entre niveaux hiérarchiques - taux d'expression par rapport au verbatim affecté à la dimension verticale de la coopération

	DIR	DIR/ ENC	ENC	PB	Total
<b>Cohésion des acteurs entre niveaux hiérarchiques</b>	<b>27,4%</b>	<b>16,3%</b>	<b>14,9%</b>	<b>14,2%</b>	<b>16,3%</b>

Au sein de ce sous-thème, nous retrouvons les idées-forces relatives à la confiance d'une part, et aux conflits d'autre part (tab. n°3.32). Contrairement aux deux autres dimensions, l'idée-force relative à la confiance recueille ici un fort taux d'expression, puisqu'elle comptabilise l'équivalent de la moitié des phrases-témoins affectées à ce thème. Si les deux idées-forces enregistrent le même nombre de phrases, une analyse par catégorie révèle de forts contrastes.

Parmi les deux idées-forces, celle relative à la confiance enregistre le plus d'expression chez toutes les catégories d'acteurs, à l'exception de la direction. Cette dernière concentre une large majorité de ses phrases dans l'idée-force relative aux conflits, renforçant par là notre hypothèse précédente sur la question de l'intégration.

Tab. n°3. 32 : Cohésion entre niveaux hiérarchiques - répartition de l'expression par populations et idées-forces au sein de la dimension verticale de la coopération

Thème	Sous-thème	Idées-forces	DIR	DIR/ ENC	ENC	PB	Total
-------	------------	--------------	-----	-------------	-----	----	-------

Dimension verticale de la coopération	Cohésion entre niveaux hiérarchiques	Manque de confiance entre niveaux hiérarchiques	4,8%	9,6%	8,2%	8,7%	8,2%
		Conflits latents ou exprimés entre niveaux hiérarchiques	22,6%	6,7%	6,8%	5,5%	8,1%
	<b>Somme Cohésion entre niveaux hiérarchiques</b>		<b>27,4%</b>	<b>16,3%</b>	<b>14,9%</b>	<b>14,2%</b>	<b>16,3%</b>
<b>Somme Dimension verticale de la coopération</b>			<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

*Que nous apprennent ces résultats sur la dynamique coopérative ?*

- La cohésion entre niveaux hiérarchiques est celle qui recueille le plus de verbatim, tout acteur confondu.
- La direction est la catégorie d'acteurs la plus sensible à la cohésion entre niveaux hiérarchiques. Nous l'expliquons par la proximité entre cette dernière et la problématique de l'intégration, souci premier de la hiérarchie dans les organisations.
- À la différence des autres dimensions de la dynamique coopérative, la problématique de la confiance entre acteurs est ici exprimée de manière explicite dans le verbatim. Dans le verbatim relatif à la coopération, les acteurs évoquent donc précisément la question de la confiance entre niveaux hiérarchiques.

**3.2.3.4 ÉLÉMENTS DE CONNAISSANCE SUR LA COHÉSION DES ACTEURS DANS LA DYNAMIQUE COOPÉRATIVE : ANALYSE CROISÉE DES TROIS DIMENSIONS**

Nous synthétisons à présent les principaux résultats concernant la cohésion des acteurs dans la dynamique coopérative.

**3.2.3.4.1 COHÉSION, PROBLÉMATIQUE PRINCIPALEMENT VERTICALE ET HORIZONTALE**

En termes de nombre de phrases-témoins, ce sous-thème se situe approximativement au même niveau que celui de la répartition du travail ; il compte toutefois légèrement moins de verbatim. Sur l'ensemble du verbatim on compte :

- 1,2 % des phrases-témoins affectés au sous-thème cohésion des acteurs entre groupes (tab. n°3.24),
- 2 % de l'expression imputés à la cohésion intra-groupe (tab. n°3.27),
- 3 % du verbatim affectés à la cohésion au niveau vertical (tab. n°3.30).

En cumul, le taux obtenu est de 6,2 % de l'ensemble du verbatim. Il s'agit d'un taux considérablement inférieur à celui enregistré par les pratiques de communication, de coordination et de concertation, mais comparable à celui de la répartition des activités. Par ailleurs, ce score est supérieur à celui de la moyenne des autres sous-thèmes identifiés dans la dynamique coopérative.

La plus forte concentration de phrases-témoins exprimant l'idée de cohésion se situe dans la dimension verticale (tab. n°3.33). Elle en recueille plus de 48 %, contre près de 32 % pour la dimension horizontale et moins de 20 % pour la transversale. Il nous paraît cohérent que la question de la cohésion soit plus importante au sein du groupe qu'entre les groupes. Le résultat le plus étonnant concerne le score de la cohésion entre acteurs au sein de la dimension verticale.

Tab. n°3. 33 : Cohésion des acteurs – répartition de l'expression par dimensions et populations

Sous-thème	Idées-forces	DIR	DIR/ ENC	ENC	PB	Total
Cohésion des acteurs entre entités	Manque de confiance entre services	2,3%	2,2%	5,3%	4,2%	3,9%
	Conflits entre services ou catégories de personnel	27,9%	8,9%	18,9%	8,5%	15,7%
<b>Somme Cohésion des acteurs entre entités</b>		<b>30,2%</b>	<b>11,1%</b>	<b>24,2%</b>	<b>12,7%</b>	<b>19,7%</b>
Cohésion des acteurs au sein d'une entité	Conflits au sein de l'équipe	16,3%	40,0%	31,6%	36,6%	31,9%
<b>Somme Cohésion des acteurs au sein d'une entité</b>		<b>16,3%</b>	<b>40,0%</b>	<b>31,6%</b>	<b>36,6%</b>	<b>31,9%</b>
Cohésion entre niveaux hiérarchiques	Manque de confiance entre niveaux hiérarchiques	9,3%	28,9%	24,2%	31,0%	24,4%
	Conflits latents ou exprimés entre niveaux hiérarchiques	44,2%	20,0%	20,0%	19,7%	24,0%
<b>Somme Cohésion entre niveaux hiérarchiques</b>		<b>53,5%</b>	<b>48,9%</b>	<b>44,2%</b>	<b>50,7%</b>	<b>48,4%</b>
<b>Total Cohésion des acteurs</b>		<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Les résultats de l'observation du poids de ce sous-thème au sein des trois dimensions diffèrent des précédents. L'expression est plus importante en horizontal qu'en vertical ou transversal. Les phrases-témoins faisant état de la cohésion correspondent à :

- 6,8% de l'expression imputés à la dimension transversale (tab. n°3.25),
- 16,3% de l'expression imputés à la dimension verticale (tab. n°3.31),
- 21,5% de l'expression imputés à dimension horizontale (tab. n°3.28).

La question de la cohésion est plus importante au niveau de l'intra-groupe que de l'inter-groupe, ce qui semble cohérent.

#### 3.2.3.4.2 COHÉSION ET CONFLITS

71 % phrases-témoins de cette thématique sont affectés aux idées-forces relatives aux conflits. Ce résultat met en avant l'importance de cette question dans la dynamique coopérative. Il n'est cependant pas pertinent de comparer ce taux à celui de la seconde idée-force composant ce thème, correspondant à la confiance entre acteurs. Nous avons en effet établi que cette dernière ne reflétait qu'une part infime de l'expression des acteurs en lien avec cette question, dans la mesure où celle-ci est rarement abordée en tant que telle.

44,5 % des phrases relatant des conflits concernent la dimension horizontale, 33,5 % la verticale et 22 % la transversale. Nous observons que **plus les acteurs sont proches les uns des autres, plus leur sensibilité à l'égard de cette question s'accroît**. Ainsi, elle est plus forte en intra-groupe qu'en inter-groupe, et à un niveau intermédiaire entre niveaux hiérarchiques.

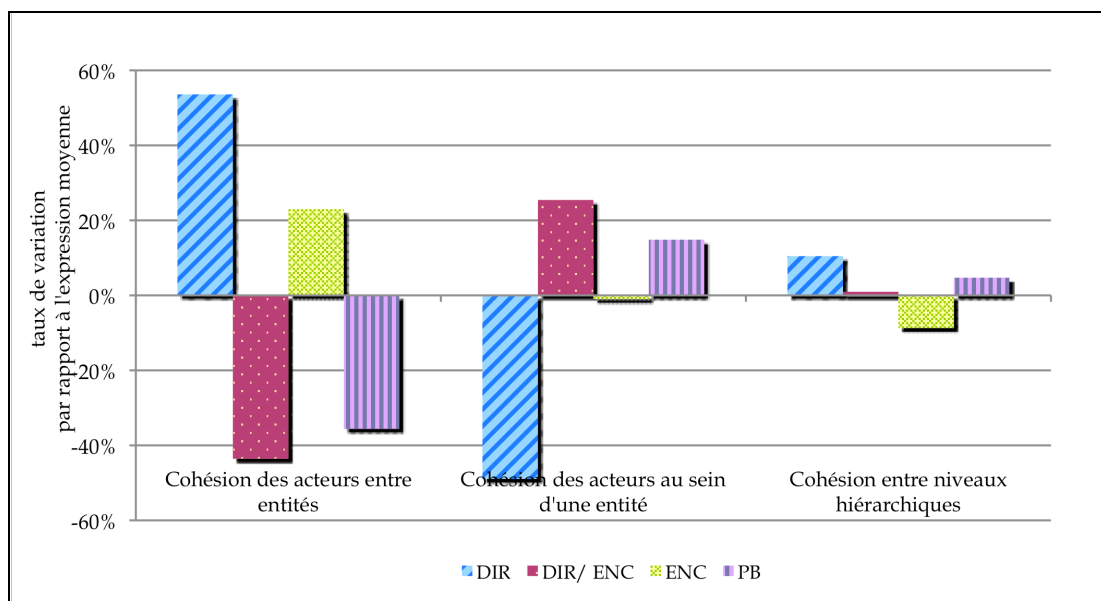
Nous avons cherché à approfondir l’analyse thématique du conflit via une analyse lexicale. Les deux logiques d’actions identifiées dans la dynamique coopérative, calculatoire et identitaire (cf. chapitre 2), ont été retrouvées dans le champ lexical du conflit. Une analyse de ces termes à travers cette grille de lecture offre un éclairage supplémentaire à notre analyse.

Ainsi le terme “dispute”, que nous classons dans un registre social, sous-tendu par une logique identitaire, est présent à hauteur de 66 % dans dimension horizontale. Le terme “concurrence”, faisant référence à une logique calculatoire, se trouve à 67 % dans la dimension transversale. Ce dernier terme interpelle quant à la vision que les acteurs se font des conflits entre services. La notion de concurrence est davantage usitée dans le champ inter-organisationnel, même si sa mobilisation existe en intra-organisationnel. Les acteurs conçoivent une frontière, un obstacle entre services.

### 3.2.3.4.3 COHÉSION ET CATÉGORIES D’ACTEURS

Concernant la cohésion entre niveaux hiérarchiques, les graphiques n°3.5 et n°3.6 témoignent de la convergence des différentes catégories d’acteurs en termes de niveau d’expression. L’écart entre ces dernières est peu significatif, même si l’on note la moindre expression de l’encadrement.

**Graph. n°3. 5 : Cohésion des acteurs dans les dimensions transversale, horizontale et verticale de la coopération - comportement des catégories d’acteurs**



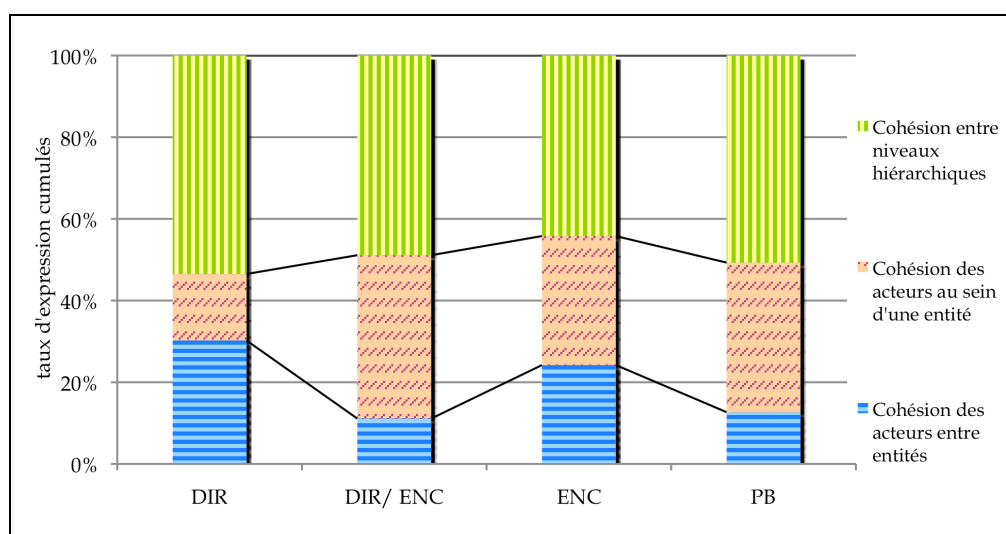
Les divergences entre les catégories d’acteurs sont nettement plus fortes au niveau de la cohésion au niveau transversal. Tandis que la hiérarchie des organisations de taille moyenne à grande s’exprime largement au-dessus de la moyenne, celle des petites organisations ainsi que le personnel ont un comportement inverse. La première paraît plus sensible que les seconds à cette question.

L'inscription dans la même tendance des comportements des catégories hiérarchie de petites organisations et personnel rejoint nos observations présentées pour la thématique des pratiques de communication, de coordination et de concertation ; cela abonde dans le sens de notre hypothèse explicative sur le lien entre taille d'organisation et sensibilité à la dimension transversale de la coopération.

Concernant la cohésion des acteurs dans la dimension horizontale de la dynamique coopérative, il est également possible de rapprocher les comportements de ces deux catégories. Toutes deux s'expriment plus que la moyenne. De la même façon que nous l'avons fait pour la dimension transversale, nous pouvons comparer ces résultats à ceux de la thématique des pratiques de communication, de coordination et de concertation. Nous retrouvons à nouveau le même comportement de ces catégories au sein de la dimension horizontale. La direction des organisations de taille moyenne à grande s'exprime quant à elle largement en dessous de la moyenne, paraissant ainsi être la catégorie la moins sensible à cette question.

La cohésion entre niveaux hiérarchiques est celle qui recueille le plus d'expression. Nous expliquons la forte expression de la direction par sa sensibilité à la problématique de l'intégration, souci de premier ordre des organisations. La cohésion intra-groupe est quant à elle plus largement exprimée par la hiérarchie d'organisations de petite taille.

**Graph. n°3. 6 : Cohésion des acteurs – Répartition de l'expression des catégories d'acteurs au sein des trois dimensions**



Nous proposons à présent une synthèse de l'ensemble des résultats de ce chapitre.

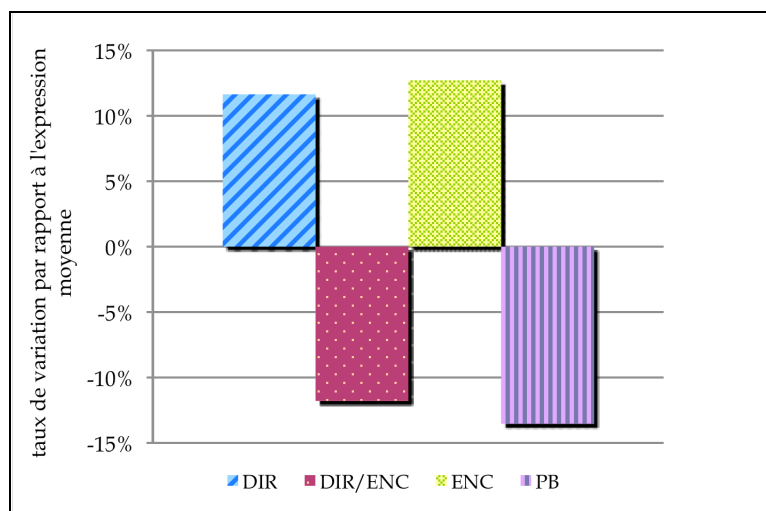
### 3.3 SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS DE CONNAISSANCE : DYNAMIQUE COOPÉRATIVE, CONSTRUITE DANS TROIS DIMENSIONS, AUTOUR DE TROIS PROBLÉMATIQUES

Cette dernière section constitue une synthèse des résultats présentés au cours de ce chapitre. Il s'agit d'agrèger certaines données, afin d'avoir une vision d'ensemble des dimensions de la coopération, et des trois thématiques qui les constituent, les pratiques de communication, de coordination et de concertation, la répartition du travail et la cohésion des acteurs. Nous proposons une approche par dimension (3.3.1 à 3.3.3), puis une synthèse de ces résultats (3.3.4).

#### 3.3.1 DIMENSION TRANSVERSALE ET HIÉRARCHIE DES ORGANISATIONS DE TAILLE MOYENNE À GRANDE

La dimension transversale de la dynamique coopérative recueille 17 % de notre base de verbatim. Elle se place ainsi en deuxième position en termes de nombre de phrases-témoins. Deux groupes, composés de deux catégories d'acteurs, se distinguent : encadrement et direction d'organisations de taille moyenne à grande d'une part, et hiérarchie de petite organisation et personnel d'autre part. Les premiers s'expriment plus que la moyenne, respectivement +11,6 % et +12,7 %, les seconds moins, avec des taux de -11,8 et -13,5 % (graph. n°3.7).

*Graph. n°3. 7 : Dimension transversale de la coopération - Comportements des catégories d'acteurs*



Nous expliquons ces résultats par différentes hypothèses. Encadrement et direction correspondent à la hiérarchie des organisations de taille moyenne à grande, où la transversalité constitue une problématique majeure. À l'inverse, la catégorie "dir/enc" correspond à la hiérarchie d'organisations de petite taille. De fait, la transversalité se rapporte moins à ces structures qui ne comptent pas plus d'une cinquantaine de membres. Nous expliquons la variation de sensibilité des différentes catégories de hiérarchie quant à la transversalité par la taille de l'organisation à laquelle elles appartiennent : **plus la taille d'une organisation est restreinte, plus elle a tendance à être intégrée, plus la dimension horizontale prend le pas sur la transversale**. Cette hypothèse ne peut s'appliquer au personnel, population ici non spécifique à un type d'organisation.

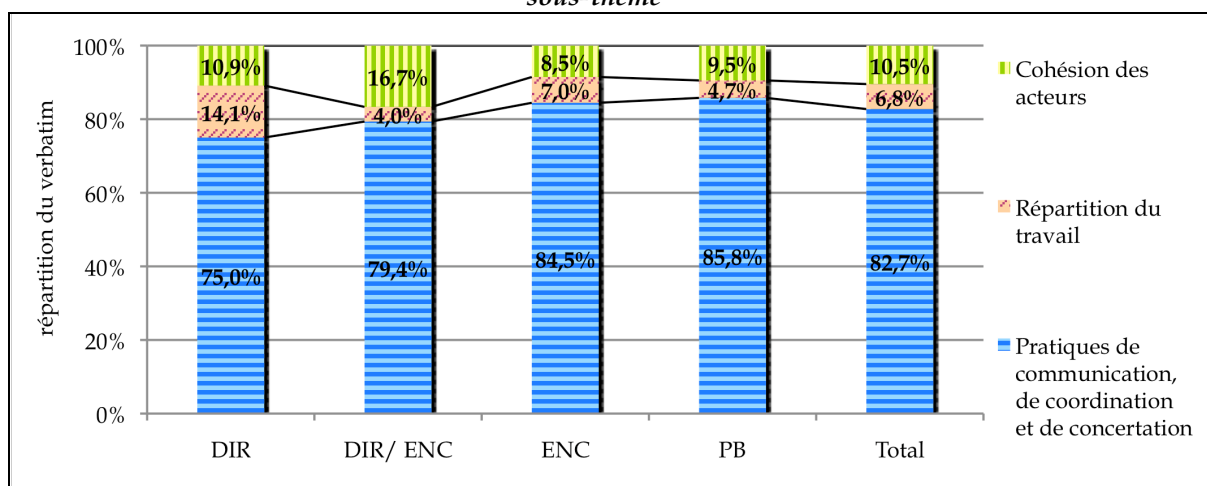
Nous pouvons néanmoins expliquer sa moindre sensibilité à la dimension transversale du fait de sa position au sein de l'organisation. Se situant à la base de celle-ci, le personnel a moins de prise

sur cette dimension, il est moins concerné par celle-ci, exception faite des acteurs situés aux interfaces. Son périmètre d’actions et d’autonomie est plus restreint. Il n’a pas pour responsabilité de coordonner des entités différenciées. D’après nos résultats, cette catégorie est plus tournée vers l’intra-groupe que l’inter-groupe.

La hiérarchie de la moyenne organisation est plus sensible à la dimension transversale que le personnel. Elle est plus confrontée à cette dimension du fait même de son rôle de coordination. Sa position, en amont des services, lui offre également un recul nécessaire à l’observation de la transversalité ; à son niveau, l’intégration entre les différentes composantes de l’organisation est nécessaire et le cloisonnement pénalisant. Par ailleurs, elle évolue elle-même dans cette dimension, les rapports entre différents membres de la hiérarchie étant transversaux ou verticaux.

La dimension transversale est majoritairement composée de verbatim relatif aux pratiques de communication, de coordination et de concertation (graph. n°3.8). Il s’agit de la thématique la plus exprimée, quelle que soit la catégorie d’acteurs. La répartition du travail est plus largement exprimée par la hiérarchie des organisations de taille moyenne à grande, ce qui abonde dans le sens de notre hypothèse sur le lien entre sa sensibilité et son rôle de coordination.

**Graph. n°3. 8 : Dimension transversale – Répartition de l’expression des catégories d’acteurs par sous-thème**



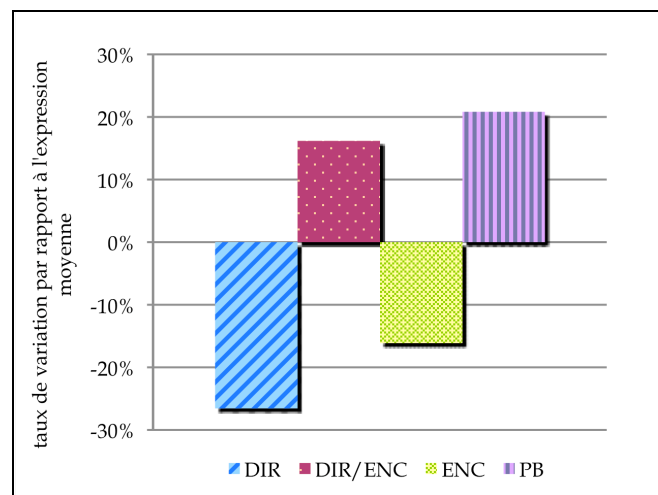


### 3.3.2 DIMENSION HORIZONTALE ET ORGANISATIONS DE PETITE TAILLE

La dimension horizontale correspond aux rapports entre acteurs de même niveau hiérarchique, appartenant à un même groupe. Parmi les trois dimensions de la coopération que nous avons identifiées, il s'agit de celle qui comptabilise le moins de phrases-témoins, avec un score de 9 %.

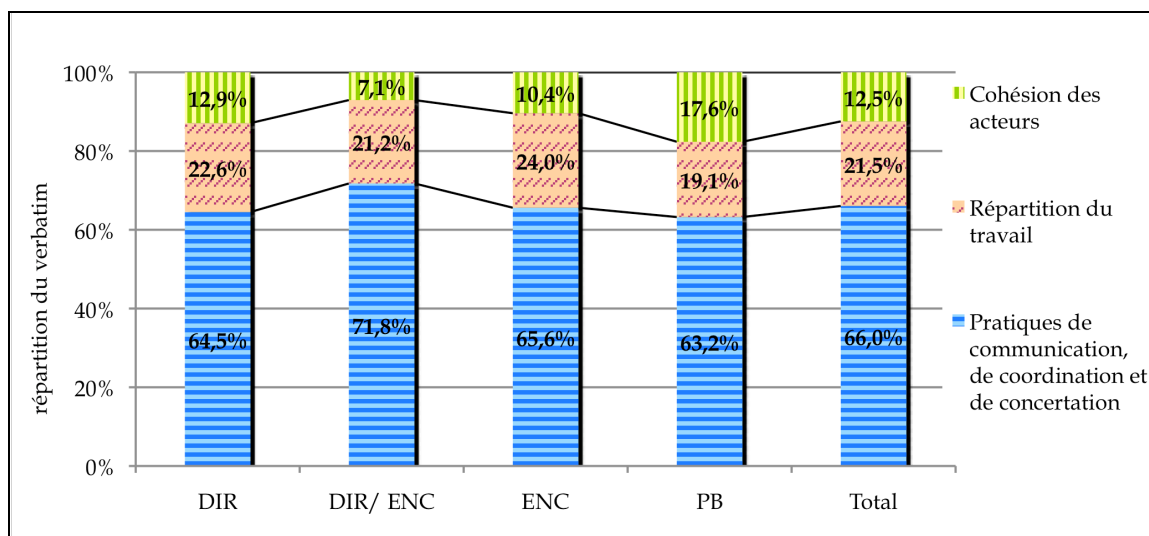
En termes de catégories d'acteurs, nous retrouvons les mêmes associations que celles observées dans la dimension transversale : hiérarchie des organisations de taille moyenne à grande d'une part, hiérarchie de petites organisations et personnel d'autre part. Les tendances sont toutefois inversées par rapport à la dimension transversale : la première s'exprime moins que la moyenne, les secondes plus (graph. n°3.9). Ce résultat conforte deux de nos hypothèses. Celle de la **corrélation entre taille de l'organisation et sensibilité de la hiérarchie aux dimensions transversale ou horizontale** ; et celle relative au **plus fort intérêt du personnel pour l'intra-groupe par rapport à l'inter-groupe**.

Graph. n°3. 9 : Dimension horizontale de la coopération - comportements des catégories d'acteurs



La thématique de la communication, de la coordination et de la concertation est de nouveau celle qui contribue majoritairement au verbatim de cette dimension (graph. n°3.10), mais dans une moindre mesure qu'en transversal. La répartition du travail a ici un poids plus conséquent, il en est de même pour la cohésion des acteurs. Dans cette dimension, la cohésion rend uniquement compte des conflits au sein du groupe. Le personnel s'exprime plus que les autres populations sur la question de la cohésion.

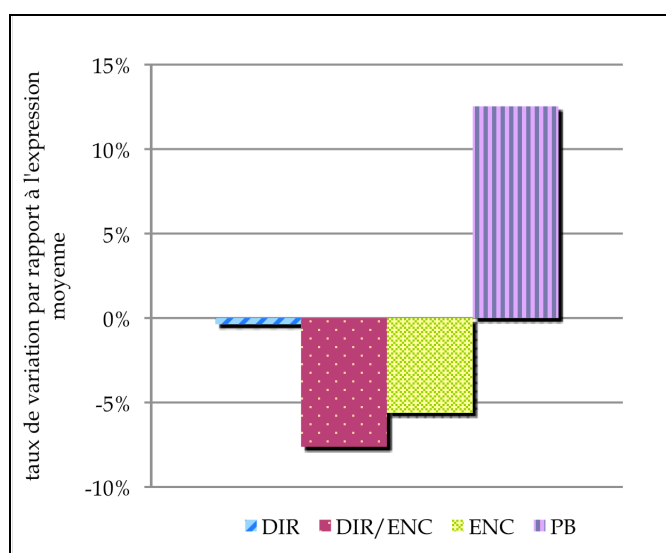
Graph. n°3. 10 : Dimension horizontale – Répartition de l'expression des catégories d'acteurs par sous-thème



### 3.3.3 DIMENSION VERTICALE, DIMENSION CENTRALE

La dimension verticale de la coopération fait référence aux pratiques coopératives entre acteurs liés par un rapport hiérarchique. Elle retient 18 % du verbatim de notre base ; il s'agit donc de la dimension qui recueille le plus d'expression. **Contrairement à ce que nous avons observé pour les autres dimensions de la coopération, les écarts entre catégories d'acteurs autour de la moyenne sont ici très faibles.** Seul le personnel se distingue, avec une expression supérieure de 12 % à la moyenne (graph. n°3.11). Ce résultat est principalement dû à la forte expression du personnel concernant les pratiques de communication, de coordination et de concertation.

Graph. n°3. 11 : Dimension verticale de la coopération – comportement des catégories d'acteurs

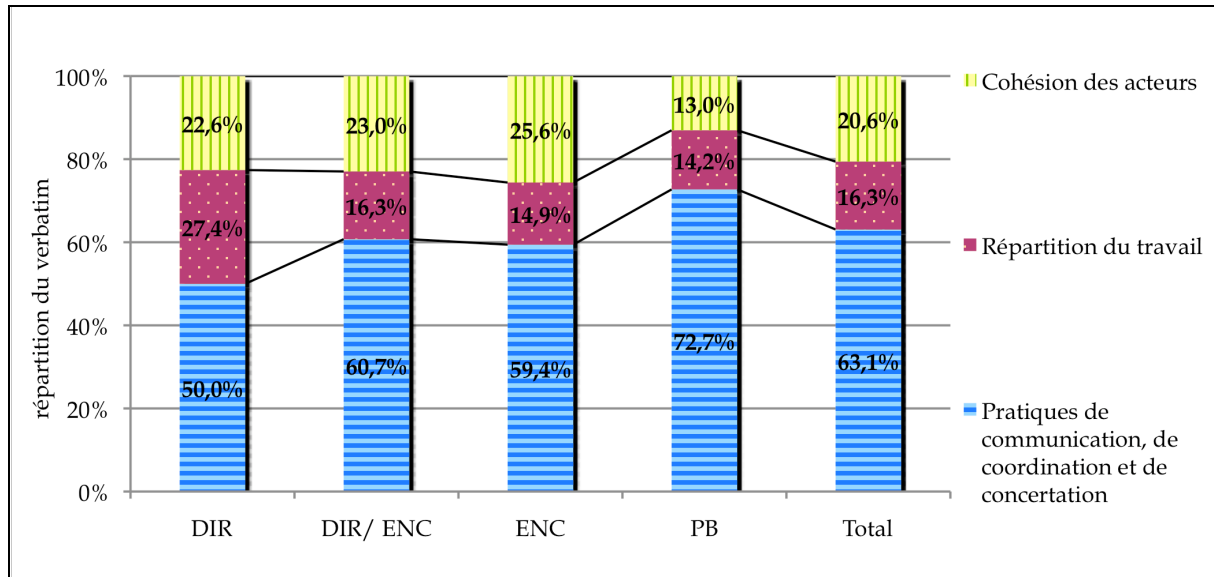


Nous expliquons la plus forte dépendance entre le personnel et la dimension verticale de la coopération par le fait qu'une grande part de son travail provient directement de la hiérarchie.

La question de la communication, coordination, concertation est toujours majoritaire dans le verbatim affecté à cette dimension (graph. n°3.12), mais son poids est sensiblement moins

important qu'il ne l'est en transversal ou en horizontal, cela au profit de la thématique de la répartition du travail. La dimension verticale est celle où elle a le score le plus fort. La cohésion des acteurs concentre également plus d'expression dans cette dimension que dans les autres.

**Graph. n°3. 12 : Dimension verticale - Répartition de l'expression des catégories d'acteurs par sous-thème**



L'un des résultats les plus frappants réside dans le score élevé obtenu par la dimension verticale. Elle est celle qui recueille le plus d'expression. Ce résultat a de quoi surprendre au vu de la faible place qu'occupent les questions relatives à cette dimension dans la littérature sur la coopération. En effet, elles nous semblent être peu abordées. Les structures hiérarchiques font l'objet de recherches approfondies ; elles apparaissent alors comme un frein aux coopérations transversale ou horizontale. Comme nous l'exposons par la suite, nos résultats corroborent en partie cette analyse, en partie seulement.

Ainsi, dimension verticale de la coopération et structures hiérarchiques sont les questions qui regroupent le plus de verbatim, Il s'agit des thèmes pour lesquels les acteurs expriment le plus de dysfonctionnements. Ils peuvent donc effectivement constituer les remparts les plus hauts à la dynamique coopérative. En cela nos résultats convergent avec la littérature. Pour autant, il ne s'agit pas d'exclure de la dynamique coopérative sa dimension verticale et les structures hiérarchiques puisqu'elles constituent, selon nous, des variables centrales sans lesquelles la dynamique ne peut être pérenne. Cela pour deux motifs principaux. D'une part, ces variables se situent en amont des autres dimensions de la coopération, d'autre part, les structures hiérarchiques constituent le canevas au sein duquel la dynamique coopérative est généralement inscrite. L'étude longitudinale de trois organisations et l'analyse des matériaux recueillis nous permettent d'approfondir ces hypothèses.

### **3.3.4 TROIS DIMENSIONS, TROIS PROBLÉMATIQUES**

La thématique des pratiques de communication, de coordination et de concertation est celle qui compte le plus de verbatim, quelle que soit la dimension concernée, quelle que soit la catégorie d'acteurs étudiée. L'expression relative aux pratiques recueillie, trois dimensions confondues, près d'un tiers du verbatim ; celle faisant référence aux dispositifs de communication, 8 %. En outre, l'analyse lexicale révèle que les plus fortes occurrences des lexèmes formant le champ lexical de la coopération concernent la communication. Ainsi, nos résultats rejoignent les travaux de chercheurs présentés précédemment et qui placent cette question au centre de la coopération.

La question de la répartition du travail arrive en deuxième position dans les dimensions transversale et verticale, en troisième dans la dimension horizontale. Cette problématique occupe également une place considérable dans la dynamique coopérative dans la mesure où coopérer signifie opérer ensemble. D'elle découlent les questions de responsabilités, de délégation, de co-conception, de co-construction, de type même d'organisation ; questions abordées dans la suite des chapitres.

Enfin, la thématique de la cohésion des acteurs, englobant celle du conflit, arrive en troisième position dans nos dimensions, à l'exception de la dimension horizontale. Dans cette dernière, elle est en deuxième rang. En l'occurrence, c'est la question du conflit qui explique ce résultat. Elle correspond à 21 % des phrases de la dimension ; à titre de comparaison, elle ne représente que 6 % du verbatim au sein de la dimension transversale.

### **CONCLUSION CHAPITRE 3**

Ce troisième chapitre nous a permis d'approfondir notre compréhension des pratiques coopératives. L'un de ses objectifs était d'étudier les relations entre pratiques coopératives et acteurs en présence.

L'étude du verbatim a révélé des distinctions selon que les acteurs s'expriment sur des pratiques concernant des membres de leur équipe, d'autres équipes ou d'autres niveaux hiérarchiques. Partant, il nous a paru intéressant d'appréhender les pratiques des acteurs au regard des dimensions de l'organisation. Ainsi, une dimension correspond à la nature des relations entre les acteurs en fonction de leur position au sein de l'organisation.

**Trois dimensions ont été identifiées** : la dimension **verticale**, la dimension **horizontale** et la dimension **transversale**. La dimension verticale englobe l'ensemble des rapports hiérarchiques qui lient les acteurs de l'organisation. La dimension transversale est relative aux relations qui traversent les groupes, aux rapports "*inter-*", qu'il s'agisse d'entités, de services ou encore d'équipes de travail. Enfin, la dimension horizontale correspond aux liens entre acteurs sans lien hiérarchique et appartenant à un même groupe, aux relations "*intra-*". Parmi les variables prédominantes nous ayant permis de définir les dimensions, il est possible de citer la proximité des acteurs, la convergence des objectifs, le recouvrement des missions.

Le taux d'expression correspondant aux trois dimensions ainsi définies correspond à 45% du verbatim contenu dans notre base de données. Les résultats issus de leur analyse sont de divers ordres. Cette analyse a consisté à étudier les trois thématiques définies comme centrales aux pratiques coopératives - pratiques de communication, de coordination et de concertation ; répartition du travail ; et cohésion - en fonction des trois dimensions précitées. Les résultats ont été interprétés par catégories d'acteurs, hiérarchie ou personnel, ainsi que par types d'organisation, petite ou moyenne à grande.

Les **pratiques de communication, de coordination et de concertation** apparaissent centrales aux trois dimensions de la dynamique coopérative. Elles sont particulièrement exprimées par les acteurs pour faire état des pratiques coopératives dans les dimensions transversale et verticale de la dynamique.

Direction et encadrement des organisations de taille moyenne à grande sont les catégories les plus sensibles aux pratiques de communication, de coordination et de concertation transversales. Cela peut s'expliquer par la taille des organisations en question et le rôle des membres de la hiérarchie dans ces organisations. Plus la taille d'une organisation est importante, plus elle a tendance à être différenciée, plus la dimension transversale est une problématique majeure pour la hiérarchie. Son rôle consiste notamment à coordonner et intégrer les différents groupes de l'organisation, ce qui l'amène à être particulièrement vigilante quant aux questions de transversalité, notamment au cloisonnement des différents groupes.

Le personnel est la catégorie d'acteurs la plus sensible aux pratiques de communication, de coordination et de concertation verticales. Nous l'expliquons par la forte dépendance de leur travail aux instructions de la hiérarchie. Cette hypothèse explique un autre résultat d'observation, plus général. En cas de défaillances de la communication, de la coordination et de la concertation entre deux niveaux hiérarchiques, le niveau n-1 y est plus sensible que le niveau n. Enfin, **les dysfonctionnements en termes de pratiques de communication, de coordination et de concertation verticales se cristallisent au niveau de l'encadrement intermédiaire.**

La question de la **répartition du travail** est exprimée dans les trois dimensions de la dynamique coopérative. Elle est toutefois moins forte dans l'intra-groupe qu'elle ne l'est en inter-groupe, comme en témoignent les taux recueillis par les dimensions verticale et transversale. La dimension verticale de la dynamique coopérative est prépondérante dans cette problématique, c'est entre niveaux hiérarchiques que se concentrent le plus d'expressions relatives à la répartition du travail. Nous l'expliquons par le fait que la dimension verticale se trouve en amont des autres types de répartition du travail. La répartition du travail intra-groupe quant à elle semble se réguler de façon plus intégrée.

Enfin, la question de la **cohésion** entre acteurs se retrouve également dans les trois dimensions de la dynamique coopérative. La **cohésion entre niveaux hiérarchiques** est celle qui recueille le plus verbatim, tout acteur confondu. La direction est la catégorie d'acteurs la plus sensible à la cohésion entre niveaux hiérarchiques, nous l'expliquons par la proximité entre cette dernière et la problématique de l'intégration, souci premier de la hiérarchie dans les organisations. Dans la dimension verticale de la dynamique coopérative, à la différence des autres dimensions, la problématique de la confiance entre acteurs est exprimée de manière explicite. Concernant la coopération, les acteurs évoquent donc précisément la question de la confiance entre niveaux hiérarchiques.

Concernant la question du conflit, il semble que plus les acteurs sont proches les uns des autres, plus leur sensibilité à l'égard du conflit s'accroît. La **dimension horizontale est celle au sein de laquelle les acteurs sont le plus sensibles à la question du conflit.**

Par l'analyse de notre base de verbatim nous avons pu observer que la dynamique coopérative se traduit par des pratiques concernant essentiellement la communication, la coordination et la concertation, la répartition du travail, et la cohésion des acteurs. Ces pratiques coopératives peuvent être observées à travers les dimensions verticale, transversale et horizontale de l'organisation. Ces éléments constituent un pan de notre grille d'analyse de la coopération. Cette dernière s'enrichit au fur et à mesure de la présentation de nos résultats.

Nous proposons à présent de mobiliser cette grille pour étudier la coopération dans sa dynamique, grâce à l'étude longitudinale de trois organisations.

## CONCLUSION PARTIE 1

Cette première partie nous a permis de définir notre acception de la dynamique coopérative et d’amorcer son étude.

Les cadres théoriques et méthodologiques ont été définis lors du premier chapitre. Afin d’appréhender la coopération dans sa globalité et dans sa complexité, nous avons opté pour un cadre théorique transdisciplinaire d’une part, et un cadre méthodologique fondé sur la recherche-intervention d’autre part.

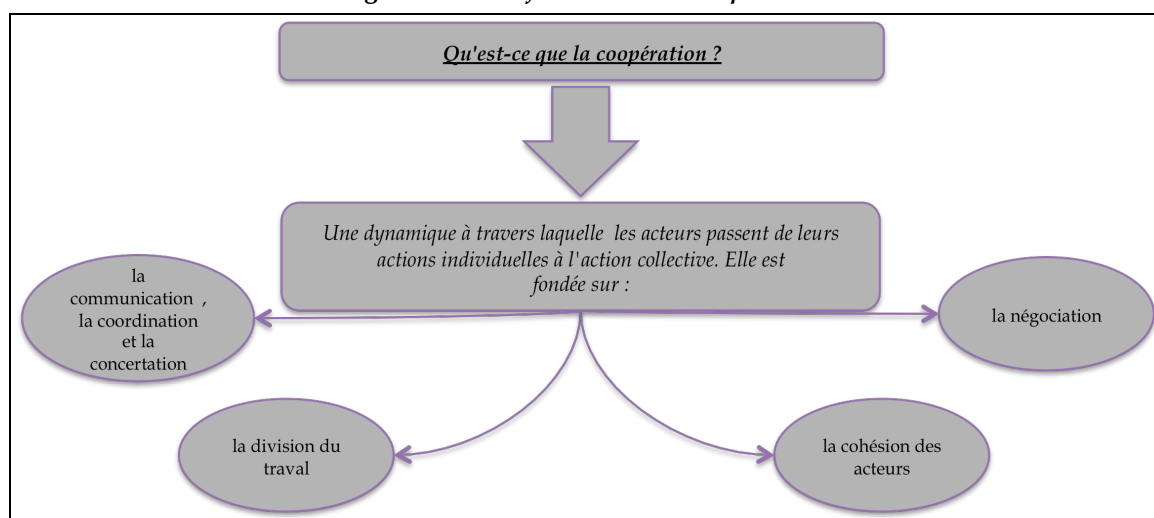
Notre recherche s’est particulièrement référée à trois théories dont les concepts sont particulièrement adaptés à l’étude de la coopération : l’analyse stratégique, la théorie de la régulation sociale et la théorie socio-économique des organisations.

Notre recherche est par ailleurs fondée sur des données dites de terrain issues de recherches-interventions menées dans diverses organisations. La coopération se construisant dans l’action, la recherche-intervention est apparue comme particulièrement adaptée à l’étude de notre objet de recherche. Le traitement de données a été quantitatif et qualitatif. Une base de données, regroupant plus de 4 000 phrases-témoins, issues de plus de plus de 40 organisations évoluant dans 11 secteurs d’activité a été élaborée et analysée quantitativement et qualitativement. Les résultats de cette analyse seront mis en perspective grâce à l’étude longitudinale de six unités organisationnelles, situées dans trois organisations.

À travers le deuxième chapitre, nous avons observé que la coopération est une notion diffuse, complexe, protéiforme et fondamentalement dynamique. Si la communication et la coordination sont nécessaires, elles ne suffisent pas à la coopération ; cette dernière les intègre et dépasse ces phénomènes. Dans une approche dialectique, cette dynamique est indissociable du conflit, et par là-même de la négociation.

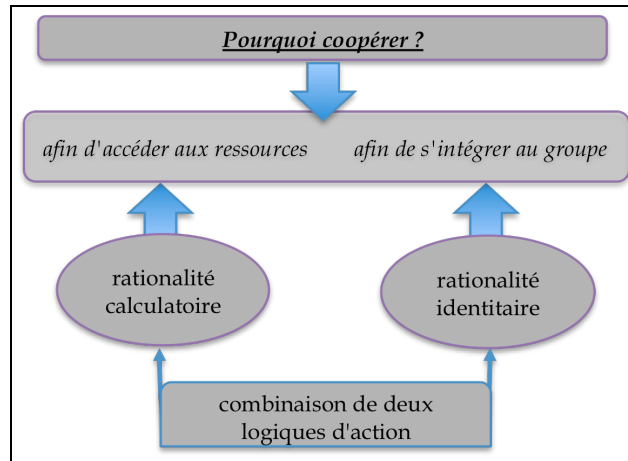
Animée par la confiance et la connaissance mutuelle que développent les acteurs entre eux, la coopération est clairement liée au collectif. Elle se construit à des niveaux micro et macro-organisationnel : coopérer c’est passer des actions individuelles à l’action collective. L’organisation de cette dernière passe par la division du travail, d’elle découle l’intensité de la coopération.

Fig. P1 n° 1 : Définition de la coopération



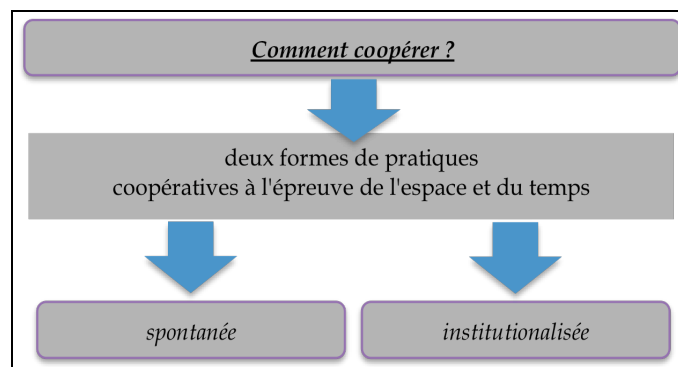
Ces quelques éléments de définition déterminés, nous avons cherché à établir pourquoi et comment coopérer. Deux logiques d'action ont été identifiées.

Fig. P1 n° 2 : Logiques d'action de la coopération



La première, animée par une rationalité dite calculatoire, vise à accéder à des ressources. La seconde, fondée sur une rationalité identitaire, a pour objectif l'intégration sociale. Ces deux logiques sont imbriquées dans les pratiques coopératives des acteurs. Ces pratiques sont de deux ordres : spontané et institutionnalisé.

Fig. P1 n° 3 : Formes des pratiques coopératives



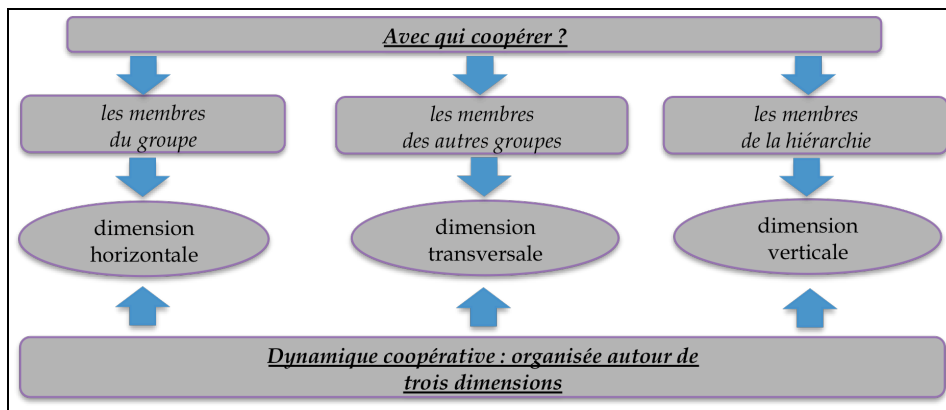
Spontanée, la coopération est fondée sur la confiance construite entre les acteurs. Pour perdurer, les acteurs l'organisent, autour de règles. Face au temps et à l'espace, ils la dotent de dispositifs, indispensables pour assurer l'un de ses piliers : la communication.

Tous ces facteurs, qu'ils soient à l'origine ou qu'ils influencent la coopération, sont en étroite interdépendance. Ainsi, les facteurs relationnels peuvent modifier les facteurs organisationnels, et inversement. La coopération se trouve au centre d'une double articulation : systèmes d'organisation et activité des sujets, et activités individuelles et action collective.

À travers le dernier chapitre, nous avons établi que la dynamique coopérative au sein de l'organisation est articulée autour de trois dimensions horizontale, transversale et verticale, elles-mêmes construites autour de trois thématiques : la communication, la coordination, et la concertation ; la répartition du travail ; et la cohésion des acteurs.



*Fig. P1 n° 4 : Dynamique coopérative, organisée autour de trois dimensions*



Afin d'approfondir l'analyse de la coopération, il paraît utile de l'étudier dans sa dynamique. Cette étude est opérée en seconde partie.

## **PARTIE 2**

### **DYNAMIQUE COOPÉRATIVE, ANALYSE CROISÉE DE SES DIMENSIONS ET DÉVELOPPEMENT DES PRATIQUES**

---

---

La première partie a été consacrée à l'étude conceptuelle de la coopération intra-organisationnelle, fondée sur l'analyse d'éléments de littérature et de verbatim d'acteurs. La coopération a été présentée comme une dynamique, par laquelle les individus passent de leurs actions individuelles à une action collective. Leurs pratiques, complexes, protéiformes, aux intensités diverses, sont régies par deux logiques d'actions : identitaire et calculatoire. Elles s'organisent autour des dimensions horizontale, transversale et verticale de l'organisation.

Il s'agit à présent d'étudier ces éléments dans leur dynamique, d'explicitier leurs liens, d'observer leur évolution dans le temps et dans différents types de structure organisationnelle. Cette mise en perspective est rendue possible par l'étude longitudinale de trois organisations. Elle est au centre de ce second volet.

Nous entamons cette partie par l'étude de la hiérarchie dans les organisations (chapitre 4). Deux raisons motivent notre choix. D'une part, cette étude répond aux questionnements soulevés dans la partie précédente concernant l'influence de la hiérarchie dans la dynamique coopérative. D'autre part, les trois organisations au sein desquelles les dynamiques coopératives ont été observées étant structurées de façon hiérarchisée, nous pencher sur la hiérarchie dans les organisations nous semble un préalable nécessaire.

Nous abordons ensuite les interactions entre les différentes variables de la coopération, notamment entre les dimensions horizontale, transversale et verticale. Pour ce faire, nous exposons les résultats de l'étude longitudinale de trois organisations (chapitre 5). Celle-ci nous permet également d'identifier des leviers de développement des pratiques coopératives.

L'étude de ces leviers est ensuite approfondie et enrichie d'implications managériales (chapitre 6). Une synthèse de nos résultats clôt cette partie.

---

---

#### **CHAPITRE 4**

#### **HIÉRARCHIE : QUELLES VARIABLES INFLUENCENT LA DYNAMIQUE COOPÉRATIVE ?**

#### **CHAPITRE 5**

#### **ÉTUDE DES PRATIQUES COOPÉRATIVES DANS LEUR DYNAMIQUE : RÉSULTATS D'ÉTUDES LONGITUDINALES**

#### **CHAPITRE 6**

#### **PROPOSITIONS POUR LE DÉVELOPPEMENT DES PRATIQUES COOPÉRATIVES**

---

---



# **CHAPITRE 4**

## **HIÉRARCHIE : QUELLES VARIABLES INFLUENCENT LA DYNAMIQUE COOPÉRATIVE ?**

---

---

Ce chapitre a pour objet d'identifier les variables de la hiérarchie susceptibles d'influencer la dynamique coopérative. Les organisations hiérarchiques constituant le champ de notre objet de recherche, il nous semble nécessaire d'en exposer les variables, ainsi que les enjeux.

L'objectif est ici double : proposer des éléments de définition et fournir les éléments nécessaires à l'examen des liens entre hiérarchie et coopération intra-organisationnelle. Pour ce faire, nous proposons une analyse des liens entre les principes mêmes de la hiérarchie et la coopération (4.1), puis entre la traduction de ces principes au sein des organisations et la dynamique coopérative (4.2).

---

---

### **4.1 PRINCIPES HIÉRARCHIQUES ET DYNAMIQUE COOPÉRATIVE**

### **4.2 MODES HIÉRARCHIQUES ET DYNAMIQUE COOPÉRATIVE**

---

---



L'analyse de la hiérarchie est aussi ancienne que l'analyse des organisations ; aujourd'hui encore elle constitue l'un des objets d'étude privilégiés des sciences humaines. Préalablement à l'étude de ses traductions concrètes dans les organisations (4.2), revenons sur quelques uns de ses fondements (4.1).

## **4.1. PRINCIPES HIÉRARCHIQUES ET DYNAMIQUE COOPÉRATIVE**

Appréhender le principe hiérarchique s'avère vaste et complexe. Autorité, subordination, obéissance, légitimité, confiance, sont autant d'éléments à saisir dans l'étude des interactions entre hiérarchie et coopération. Nous proposons quelques éléments de compréhension (4.1.1) avant de nous arrêter sur la question de l'autorité hiérarchique, centrale pour notre objet de recherche (4.1.2).

### **4.1.1 PRINCIPE HIÉRARCHIQUE : ÉLÉMENTS DE COMPRÉHENSION**

Nous proposons quelques éléments de définition de la hiérarchie sous l'angle de la structuration (4.1.1.1), puis étudions les liens entre hiérarchie et pouvoir (4.1.1.2).

#### **4.1.1.1 HIÉRARCHIE ET STRUCTURATION**

Le terme hiérarchie est emprunté au grec *hierarkhia* "gouvernement des choses sacrées"<sup>325</sup>, lui-même composé de *hieros* "sacré" et de *arkhein* "commander"<sup>326</sup>. Comme l'indique son étymologie, la légitimité de la hiérarchie provient à l'origine de la religion, elle permet une médiation entre le sacré et le social. Ainsi, selon Bühler-Thierry (2007), « la hiérarchie est d'abord d'origine divine, elle assigne à chaque homme sa place en ce monde, tout en préservant l'idée de l'unité de la communauté »<sup>327</sup>. Au delà de son rôle d'interface entre divin et humain, **la hiérarchie fait explicitement référence à l'ordre.**

Par la suite, le terme définit « l'ensemble des grades, rangs, niveaux successifs par lesquels se transmet et s'exerce une autorité »<sup>328</sup>. La hiérarchie correspond à une « organisation fondée sur un ordre de priorité entre les éléments d'un ensemble ou sur des rapports de subordination entre les membres d'un groupe »<sup>329</sup>, elle désigne toute « organisation sociale établissant des rapports de subordination et des degrés gradués de pouvoirs, de situations et de responsabilités ». **La notion de hiérarchie est clairement associée aux concepts d'autorité et de pouvoir.**

Plus largement, la hiérarchie « désigne une classification de gradation selon une échelle de valeurs, de grandeurs ou d'importance »<sup>330</sup>. En ce sens, **la hiérarchie correspond toujours à une classification par rapport à une référence.**

---

<sup>325</sup> Dictionnaire de L'Académie française, 9<sup>e</sup> édition, *op. cit.*

<sup>326</sup> Dictionnaire Trésor de la langue française informatisé, *op. cit.*

<sup>327</sup> Bühler-Thierry G., « Hiérarchie, ordre et mobilité dans l'Occident médiéval (400-1100) », *Bulletin du centre d'études médiévales d'Auxerre* [en ligne] n°11, mis en ligne le 28 août 2007, consulté le 26 mai 2008. URL : <http://cem.revues.org/index1062.html>.

<sup>328</sup> Dictionnaire de L'Académie française, *op. cit.*

<sup>329</sup> Dictionnaire Trésor de la langue française informatisé, *op. cit.*

<sup>330</sup> *Ibid.*

La structure hiérarchique caractérise de façon quasi-universelle tout système complexe ; selon Simon (1969) « l'arborescence est un des schémas structurels de base qu'utilise l'architecture de la complexité »<sup>331</sup>. La hiérarchie correspond alors à une différenciation en sous systèmes élémentaires stables. Jacob (1970)<sup>332</sup> perçoit les différents niveaux de l'organisation comme des "intégrons", imbriqués les uns dans les autres tels des poupées russes. L'organisation de systèmes en niveaux hiérarchiques est observable dans divers niveaux de la société, quel que soit le groupe social concerné : entreprises, associations ou classes sociales. Pour Morin (1974), « il semble que l'ordre, la hiérarchie, l'inégalité, les positions de pouvoir soient liés, même dans le cas des sociétés animales, au fait qu'il s'agit de sociétés, c'est-à-dire de collectivités ayant choisi, ayant conçu une organisation, même minimale »<sup>333</sup>. **La hiérarchie apparaît bien au cœur des questions de structuration et d'organisation.**

En économie, la hiérarchie est le pendant du marché. Ménard (1985)<sup>334</sup> la définit comme la détention de droit de propriété engendrant un droit de décision sur l'usage des actifs. Elle induit une relation d'ordre entre agents.

En sciences humaines, la notion de hiérarchie se caractérise par son fort pouvoir évocateur. Derrière elle, se lisent les questions d'ordre, de commandement, de subordination, voire de soumission, autant de termes liés à la notion de pouvoir. La valorisation de ce dernier diffère selon les idéologies politiques et sociales.

#### **4.1.1.2 HIÉRARCHIE ET RÉPARTITION DU POUVOIR AU SEIN DES ORGANISATIONS**

Suite à quelques éléments de définition (4.1.1.2.1), nous abordons la question des sources du pouvoir au sein des organisations (4.1.1.2.2).

##### **4.1.1.2.1 ÉLÉMENTS DE DÉFINITION DU POUVOIR**

Selon Livian (2003)<sup>335</sup>, si les phénomènes de pouvoir ont été largement traités par les philosophes et les sociologues, ils ne l'ont été que plus tardivement et dans une moindre mesure par les économistes et les gestionnaires. En conséquence, nous mobilisons l'ensemble de ces quatre disciplines dans nos travaux.

L'Académie française définit le pouvoir comme la faculté de faire ou de faire faire<sup>336</sup>. Dans ce dernier cas, il correspond au droit d'agir pour un autre, en vertu de l'ordre, du mandat reçu et renvoie donc à l'autorité, au droit de commander. Pour Bernoux « le pouvoir de A sur B est la capacité de A d'obtenir que, dans sa relation avec B, les termes de l'échange lui soient favorables »<sup>337</sup>. Cette acception rejoint celle de Tawney (1951)<sup>338</sup> qui définit le pouvoir comme la capacité d'un acteur de modifier les actions d'autres afin qu'elles correspondent à ses attentes. Selon Weber (1921)<sup>339</sup>, le pouvoir correspond à la capacité d'imposer sa volonté contre la résistance de l'autre. **Le pouvoir apparaît ici indissociable d'une relation dissymétrique, d'une certaine**

---

<sup>331</sup> Simon H. A., *La science des systèmes Science de l'artificiel*, op. cit.

<sup>332</sup> Jacob F. *La logique du vivant*, Édition Gallimard, Paris, 1970.

<sup>333</sup> Morin E., Piatelli M., Palmarini M., *Pour une anthropologie fondamentale*, Le Seuil, Paris 1974, pp. 45-46.

<sup>334</sup> Ménard C., *L'économie des organisations*, op. cit.

<sup>335</sup> Livian Y. F., « Pouvoir et hiérarchie », in Allouche J (sous la direction de), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 2006. 1 707 pages, pp. 980-985.

<sup>336</sup> *Dictionnaire de L'Académie française*, 8<sup>e</sup> édition, op. cit.

<sup>337</sup> Bernoux P., *La sociologie des organisations*, op. cit., p. 129.

<sup>338</sup> Tawney R. H., *La religion et l'essor du capitalisme*, Paris, Marcel Rivière, 1951.

<sup>339</sup> Weber M., *Économie et société*, 1921, traduction du tome 1, Plon, 1971.

**domination d'individus sur d'autres.** Weber (1921)<sup>340</sup> souligne d'ailleurs le lien entre pouvoir et violence dans sa définition de l'État ; ce dernier correspondant à une communauté parvenant à imposer le monopole de la violence légitime.

L'analyse d'Arendt (1970)<sup>341</sup> est tout autre. Elle dissocie le pouvoir de la domination et l'oppose même à la violence. **Le pouvoir est ici lié à l'action d'un collectif au sein duquel les individus sont librement engagés** ; les membres de ce collectif étant aptes à commander et à obéir. Cette analyse abonde dans le sens d'une pluralité des pouvoirs. Foucault (1976)<sup>342</sup> invite d'ailleurs à parler de pouvoirs, au pluriel. Livian (2003)<sup>343</sup> dégage quatre caractéristiques du pouvoir chez le philosophe :

- le pouvoir ne se confisque pas et ne se partage pas à partir d'un « lieu donné ». Il est diffus, il s'exerce entre acteurs, dans le jeu de rapports inégalitaires et mobiles ;
- il est consubstantiel à toute société, il témoigne de la diversité des affrontements et ajustements entre acteurs ;
- il ne s'analyse pas dans une opposition entre dominateurs et dominés, mais plutôt dans une multiplicité de rapports de force ;
- il est lié aux tactiques locales des acteurs, qui parfois aboutissent à des dispositifs d'ensemble.

L'analyse de Rojot et Bergmann (1995)<sup>344</sup> abonde dans le sens de cette description. Selon ces auteurs, le pouvoir se définit de la façon suivante :

- il apparaît uniquement lorsque les acteurs sont en relation, et n'existe donc pas en tant que tel ;
- sa nature est fondamentalement cognitive, dans le sens où il n'existe que s'il est perçu comme tel. Il ne dépend donc pas des ressources et contraintes perçues par l'acteur lui-même mais de celles perçues par les autres ;
- il est relatif aux acteurs et à la situation.

Par ailleurs, Rojot (2003)<sup>345</sup> ajoute à cette description le fait que le pouvoir ne peut être quantifié.

Si ces analyses du pouvoir divergent, toutes considèrent **le pouvoir comme inhérent à l'activité sociale, au collectif**. Le pouvoir se trouve donc naturellement au centre des organisations. Selon Crozier et Friedberg (1977)<sup>346</sup>, dès lors que deux personnes sont en lien, une relation de pouvoir plus ou moins explicite se met en place. Il en découle que « **les relations de pouvoir constituent une des composantes essentielles des relations de coopération** »<sup>347</sup>. Les auteurs placent d'ailleurs le pouvoir au centre de leur modèle d'analyse. Ils le définissent comme la capacité d'individus ou de groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes. **La relation de pouvoir est alors perçue comme une réciproque** : si un individu peut contraindre l'autre à agir, il n'en reste pas moins que s'offre au second de multiples possibilités d'exécution, ce qui constitue également une forme de pouvoir.

---

<sup>340</sup> *Ibid.*

<sup>341</sup> Arendt H. *Du mensonge à la violence*, Calmann-Lévy, coll. Presses Pocket, 1972, Paris, 249 pages.

<sup>342</sup> Foucault M., *Histoire de la sexualité*, Tome 1, Paris, Gallimard.

<sup>343</sup> Livian Y. F., « Pouvoir et hiérarchie », *op.cit.*

<sup>344</sup> Rojot J., Bergmann A., *Comportement et organisation*, Paris, Vuibert, 1995.

<sup>345</sup> Rojot J., « Les théories de la négociation », *op. cit.*

<sup>346</sup> Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, *op. cit.*

<sup>347</sup> Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, *op. cit.*, p. 443, souligné par nous-même.



À travers ces éléments de définition, il apparaît que le pouvoir au sein des organisations ne peut être réduit à celui de la hiérarchie ; l'organigramme ne peut suffire à en dessiner les contours. Aux côtés des pouvoirs issus de la position hiérarchique de l'acteur, coexistent des pouvoirs plus diffus. Certes, la distinction entre pouvoir formel et informel peut être opérée, il ne nous semble toutefois pas pertinent de les appréhender de façon dichotomique, les deux étant selon nous enchevêtrées.

Dès lors que l'obtention de pouvoir ne se résume pas à une position hiérarchique, se pose la question de ses sources au sein des organisations.

#### 4.1.1.2.2 FORMES ET SOURCES DU POUVOIR

Si le pouvoir rationnel, correspondant à la structure, s'appuie sur des règles (Aubert, 1994)<sup>348</sup>, qu'en est-il des autres types de pouvoir de l'organisation, quelles en sont les sources ? Livian (2003)<sup>349</sup> en identifie deux. La première correspond à la **capacité d'action de l'acteur**, à sa faculté d'obtenir un résultat d'autrui. Cette aptitude dépend elle-même des ressources dont dispose l'acteur, qui ne sont pertinentes qu'à la condition de répondre aux attentes de l'autre. En ce sens, ces ressources sont également à l'origine des limites du pouvoir. La seconde source réside dans l'autonomie dont dispose l'acteur. Elle détermine la **prévisibilité de son comportement**. Plus elle est élevée, moins la situation de l'acteur est favorable.

L'auteur rejoint donc l'analyse stratégique, au sein de laquelle deux éléments fondamentaux sont identifiés comme constitutifs du pouvoir : la **marge de liberté** et la **pertinence des comportements**. La première correspond au degré de contrôle de zones d'incertitudes par les acteurs. La pertinence des comportements potentiels est fonction de la maîtrise de certaines ressources. Crozier et Friedberg (1977)<sup>350</sup> identifient quatre types de ressources, susceptibles d'alimenter le pouvoir des acteurs :

- les moyens de l'organisation, tels que les ressources financières ou le personnel, qui constituent généralement le pouvoir hiérarchique ;
- l'information, source de pouvoir tant pour la hiérarchie que pour les subordonnés ;
- le savoir, l'expertise qui peut rendre un membre si ce n'est irremplaçable, tout du moins essentiel à l'organisation. Ce statut confère un pouvoir certain à tout acteur concerné, quelle que soit sa position hiérarchique ;
- enfin, les rapports avec l'environnement fondent le pouvoir du "marginal séquent". Il est l'attribut des acteurs aux interfaces internes ou externes de l'organisation.

---

<sup>348</sup> Aubert N., Guère J.-P., Jabès J., Laroche H., Michel S., *Management aspects humains et organisationnels*, Paris, Presses Universitaires de France, 1994.

<sup>349</sup> Livian Y. F., « Pouvoir et hiérarchie », *op.cit.*

<sup>350</sup> Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, *op. cit.*

- Outre la maîtrise de ces ressources, la volonté de l'acteur de les mobiliser pour répondre aux besoins d'autrui est également à considérer. À demande égale, les actions des membres d'un même groupe peuvent différer. C'est là que réside le pouvoir de chacun dans une organisation (Savall, 1975)<sup>351</sup>. En d'autres termes, **capacité et volonté de répondre aux besoins d'autrui sont les deux incertitudes fondatrices du pouvoir de l'acteur**. Par ailleurs, l'ensemble de ces caractéristiques renvoie à la notion de **dépendance entre acteurs**. Ces caractéristiques nous indiquent que le pouvoir de l'un sur l'autre est d'autant plus grand que la dépendance du second vis-à-vis du premier est forte.

Dans leurs travaux, French et Raven (1959)<sup>352</sup> distinguent différentes catégories de pouvoir au sein des organisations. Pour chacune d'elle, il est possible d'en définir une source ; sont ainsi identifiés les pouvoirs :

- de déférence, provenant du respect accordé aux acteurs ou de traditions en place dans l'organisation,
- de compétences,
- légitimes, que confère la position dans l'organisation,
- de récompense, issus de la capacité à octroyer des récompenses, quelles soient positives ou négatives ;
- de coercition, générés par la capacité d'obliger autrui à s'exécuter par la force directe ou indirecte.

Ces éléments de définition nous amènent à considérer que **les pouvoirs au sein d'une organisation sont diffus et multiples**. Certains sont légitimés, d'autres non ; ils peuvent être formels ou informels. **L'un des principaux pouvoirs légitimés et institués au sein des organisations est celui de la hiérarchie**. Ce pouvoir nous paraît central à la compréhension du fonctionnement de l'organisation et de la coopération. **Le pouvoir légitimé de la hiérarchie est étudié à travers l'autorité**. Dès lors, nous nous intéressons aux liens entre autorité hiérarchique et coopération.

#### **4.1.2 AUTORITÉ HIÉRARCHIQUE ET COOPÉRATION**

Autorité et hiérarchie n'étant pas nécessairement liées, nous adoptons une analyse comparative de ces deux notions (4.1.2.1), pour ensuite les mettre en relation (4.1.2.2) et enfin en perspective avec la coopération (4.1.2.3).

##### **4.1.2.1 DISTINCTIONS ET CONVERGENCES ENTRE AUTORITÉ ET HIÉRARCHIE**

Selon l'Académie française, l'autorité est le « pouvoir d'imposer l'obéissance », « le droit de commander, de contraindre »<sup>353</sup>. Elle correspond à la « puissance légitime, à laquelle on doit être soumis »<sup>354</sup>. Le terme est emprunté au latin *auctoritas*, dérivé de *auctor* « celui qui accroît » d'où « créateur, auteur d'une action ».

Il convient de distinguer **autorités personnelle et impersonnelle**. La première concerne une relation interpersonnelle et correspond au fait de donner ou recevoir des ordres. La seconde concerne une relation avec une instance ; elle s'opère par l'intermédiaire de règles (Arrow, 1976) et

---

<sup>351</sup> Savall H. *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, op. cit.

<sup>352</sup> French J.R.P. Jr, Raven S, « The bases of social power », in Cartwright D. (ed.), *Studies in social power*, Arm Arbor, Mich., 1959.

<sup>353</sup> *Dictionnaire de L'Académie française*, 9<sup>e</sup> édition, op. cit.

<sup>354</sup> *Dictionnaire de L'Académie française*, 9<sup>e</sup> édition, op. cit.

suppose la reconnaissance d'une compétence. Elle est notamment développée dans le but de se préserver du risque d'arbitraire.

En sciences économiques, la propriété et la relation d'emploi fondent l'autorité des personnes. En sociologie, Weber (1921)<sup>355</sup> identifie trois sources d'autorité correspondant aux idéaux-types suivants :

- les coutumes et habitudes, qui aboutissent à une autorité fondée sur un pouvoir traditionnel ;
- le charisme de l'acteur, qu'il est possible de retrouver dans l'autorité liée au leadership ;
- les règles établies rationnellement.

Selon Simon (1983)<sup>356</sup>, **l'autorité confère à l'organisation sa structure formelle** et permet la démarcation entre le comportement des acteurs à l'intérieur et en dehors de la structure. Ainsi, l'autorité relève de la coordination des activités au sein de l'organisation et permet **l'intégration des comportements dans une structure globale** (Jameux, 1998)<sup>357</sup>.

L'autorité s'entend comme le transfert, explicite ou implicite, du pouvoir de décision d'un acteur à d'autres (Ménard, 1990)<sup>358</sup>. Du point de vue de l'organisation, elle peut être considérée comme la légitimité du pouvoir (Jameux, 1998). Selon Dockès (1999), **l'autorité correspond au pouvoir institué permettant l'exercice d'un commandement**. Pour Morin (1991)<sup>359</sup>, l'autorité n'est qu'un cas particulier du pouvoir. C'est seulement lorsqu'il est socialement institutionnalisé, organisé, justifié et légitimé que le pouvoir devient autorité.

**L'autorité ne provient pas forcément de la hiérarchie** ; nous n'observons pas de relations directes entre autorité et hiérarchie. Ainsi, la hiérarchie induit une certaine autorité, mais ne suffit pas à elle seule à assurer son maintien. Ménard (1995)<sup>360</sup> distingue les relations d'autorité des relations hiérarchiques de la façon suivante. L'autorité correspond à un transfert de pouvoir de décision, de façon explicite ou implicite, d'un individu à un autre individu. Elle peut résulter d'une délégation du pouvoir par pur consentement. L'auteur prend pour exemple l'autorité nécessaire donnée à un architecte pour réaménager un lieu, compte tenu d'une contrainte budgétaire ; bien d'autres cas pourraient servir d'illustration. La hiérarchie, quant à elle, implique une subordination de pouvoir de décision et s'impose dans le cadre de relations sociales précises. La notion de hiérarchie introduit alors l'idée d'une asymétrie dans la détention et l'exercice de l'autorité, et entraîne une relation d'ordre entre les participants.

Dans le même sens, Delsol (1982) détermine deux grands leviers d'autorité : le prestige et l'inégalité ou la supériorité. Pour l'auteur, « le lien d'autorité traduit la reconnaissance d'une supériorité franche, et sans contrepoids. Il s'agit d'un rapport inégal, par lequel l'inégalité, si elle demeure subjective (...) est en tout cas avouée par ceux mêmes qui s'estiment « inférieurs » »<sup>361</sup>. Cette relation inégalitaire rend compte d'une supériorité d'un individu sur l'autre. Cette infériorité n'est en rien absolue, mais relative aux situations et dispositions des acteurs concernés. Elle peut être de différents ordres. Ainsi l'inégalité de savoir face à une problématique facilite la relation

---

<sup>355</sup> Weber M., *Économie et société*, op. cit.

<sup>356</sup> Simon H.A., *Administration et processus de décision*, op. cit.

<sup>357</sup> Jameux C., « Pouvoir et confiance : retour sur la nature et le rôle de l'autorité dans le fonctionnement des organisations », in Savall H. (coordonnée par), *Économies et sociétés (Confiance et gestion)*, n°8-9, 1998 pp. 88-98.

<sup>358</sup> Ménard C., *L'économie des organisations*, op. cit.

<sup>359</sup> Morin P., *Le management et le pouvoir*, Paris, Les Éditions d'organisation, 1991.

<sup>360</sup> Ménard C., *L'économie des organisations*, op. cit.

<sup>361</sup> Delsol C., *L'autorité*, Presses Universitaires de France, Paris, 1994, p. 18.

d'autorité, « le médecin connaît le bien du malade mieux que lui-même. Aussi, peut-il lui administrer des remèdes amers ». Si le savoir constitue un élément de supériorité, il ne suffit toutefois pas à conférer de l'autorité à un acteur. Par ailleurs, **cette supériorité ne vaut que par la perception qu'en a l'autre partie**, elle ne repose pas sur des critères objectifs. L'élévation du niveau d'éducation, ainsi que la démocratisation de certains savoirs, changent parfois la donne dans les relations d'autorité. Pour poursuivre sur l'exemple du rapport médecin - patient, la diffusion d'informations relatives à la santé par divers médias permet à tout patient de nourrir ses connaissances en la matière. De paternaliste, le modèle devient délibératif, centré sur un dialogue entre le médecin et le patient. Le consentement de ce dernier est alors nécessaire à la mise en œuvre d'un traitement préalablement explicité (Parizeau, 1993)<sup>362</sup>. Cette tendance s'observe également au sein des organisations.

Au sein de toutes les organisations, **l'autorité officielle est distribuée, notamment via des positions hiérarchiques** ouvrant le droit d'exiger des autres un certain comportement (Livian, 2003)<sup>363</sup>. Cela se traduit principalement à travers l'attribution de sanctions et récompenses. Celles-ci peuvent être de nature formelle, informelle, matérielle, symbolique. Socialement, elles peuvent valoriser ou déprécier un acteur vis-à-vis de son groupe. Il est par ailleurs à noter que sanctions et récompenses influencent les comportements avant même leur mise en œuvre, par la simple représentation que les acteurs en ont.

**Les rapports liant autorité, pouvoir et force sont complexes.** Ainsi, si nous abondons dans le sens de Boudon et Bourricaud (1983) lorsqu'ils affirment que « la référence, au moins hypothétique, à la force est constitutive de toute relation de pouvoir »<sup>364</sup>, nous constatons dans le même temps que toute la difficulté de l'autorité réside dans le fait de « se faire obéir sans employer la force »<sup>365</sup>. Pour Delsol (1982)<sup>366</sup>, l'utilisation de sa force par un chef est une illustration de son manque d'autorité, la première venant compenser la seconde. Par ailleurs, il est possible d'observer que de nouvelles formes d'exercice du pouvoir voient le jour, notamment à travers une contrainte plus « souple » (Courpasson, 2000)<sup>367</sup>. Cette dernière rejoint la « soumission librement consentie »<sup>368</sup> étudiée en psychologie sociale par Beauvois (1994). Dans ce cas, le pouvoir n'est pas tant alimenté par la force mais par la « soumission » volontaire des acteurs concernés.

Notons enfin que **l'autorité ne suit pas un seul mouvement descendant comme l'implique la relation hiérarchique**. Ainsi, lorsqu'un supérieur se fie au diagnostic de ses subordonnés sans réexaminer toutes les données, il accepte leur autorité (Jameux, 1998)<sup>369</sup>. Il se fie à leur compétence et moralité. Il en est de même lorsqu'il se fie à un professionnel, ou quand il accepte l'arbitrage par une entité extérieure en cas de conflit.

---

<sup>362</sup> Parizeau M.-H., « Consentement », dans Hottois G., Parizeau M.-H., *Les mots de la bioéthique - un vocabulaire encyclopédique*, Bruxelles, De Boeck, 1993.

<sup>363</sup> Livian Y. F., « Pouvoir et hiérarchie », *op.cit.*

<sup>364</sup> Boudon R., Bourricaud F., *Dictionnaire critique de la sociologie*, Presses Universitaires de France, 1982, édition 2004, 714 pages, p. 427.

<sup>365</sup> Delsol C., *L'autorité, op. cit.*, p. 10.

<sup>366</sup> Delsol C., *L'autorité, op. cit.*

<sup>367</sup> Courpasson D., *L'action contrainte, les organisations libérales et domination*, Paris, Presses universitaires de France, 2000.

<sup>368</sup> Beauvois J.-L., *Traité de la servitude libérale, analyse de la soumission*, Paris, Dunod, 1994.

<sup>369</sup> Jameux C., « Pouvoir et confiance : retour sur la nature et le rôle de l'autorité dans le fonctionnement des organisations », *op. cit.*

#### **4.1.2.2 AUTORITÉ HIÉRARCHIQUE, UNE CONSTRUCTION MULTILATÉRALE FONDÉE SUR LA CONFIANCE**

Nous l'avons vu, la position hiérarchique ne confère pas à elle seule l'autorité nécessaire à l'exercice des fonctions de responsable hiérarchique, de même qu'elle n'élimine pas les rapports de pouvoir entre les acteurs. Ainsi, selon Crozier et Friedberg (1977), il est possible de « s'approprier l'autorité dans la mesure où celle-ci est une fonction ou un rôle légitimé et formalisé. Mais l'appropriation de l'autorité et sa « distribution » aux exécutants ne permet pas d'éliminer les relations de pouvoir »<sup>370</sup>.

**L'un des pouvoirs du subordonné est de fixer la mesure dans laquelle il accepte l'autorité.** Ce pouvoir-là fut identifié dès les premiers écrits en management. Ainsi, selon Barnard (1938), l'autorité dont est investi un responsable n'est due qu'à son acceptation par les subordonnés. Ce constat dépasse la sphère organisationnelle puisque, pour Delsol (1982), « il doit y avoir acceptation d'obéissance pour que l'autorité s'exerce. Cette acceptation suppose reconnaissance, laquelle exclut la contrainte »<sup>371</sup>. L'auteur précise qu'il s'agit plus d'acceptation que d'obéissance à une autorité. La relation « s'établit pour ainsi dire d'en bas, au sens où c'est « l'inférieur » qui reconnaît le « supérieur »<sup>372</sup>.

L'acceptation de l'autorité peut être appréhendée à travers une analyse du pouvoir comme étant « intégré dans une situation et tenu pour acquis »<sup>373</sup>. Il influence les règles du jeu avec lesquelles tout le monde joue et aboutit à ce qu'elles soient considérées comme allant de soi. Cela rejoint les zones « d'acceptation » de Barnard (1938)<sup>374</sup> ou « d'indifférence » de Simon (1980)<sup>375</sup>, qui déterminent ce que les subordonnés admettent de faire, sans contestation. Ces zones fluctuent dans le temps, l'espace et en fonction des acteurs concernés. Simon parle à ce propos de **rationalité situationnelle**. Dans cette perspective, la source du pouvoir réside donc dans les capacités du supérieur hiérarchique à augmenter les dispositions du subordonné à suivre les instructions données.

---

<sup>370</sup> Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, op.cit., p.444.

<sup>371</sup> Delsol C., *L'autorité*, op. cit., p.10.

<sup>372</sup> Delsol C., *L'autorité*, op. cit., p. 14.

<sup>373</sup> Rojot J., « Les théories de la négociation », op. cit.

<sup>374</sup> Barnard C., *The functions of the executive*, op. cit.

<sup>375</sup> Simon H.A., *Administration et processus de décision*, op. cit.

Selon Simon (1980), l'autorité est d'autant plus acceptée que le subordonné « reçoit d'autres personnes les prémisses qui seront les facteurs de ses propres décisions »<sup>376</sup>. Il en est de même dans la pensée de Barnard (1938), lequel liste quelques conditions de l'acceptation de l'autorité : ainsi, **le subordonné doit pouvoir comprendre et réaliser l'instruction qui lui est donnée, par ailleurs cette dernière doit être compatible avec ses intérêts et ceux de l'organisation.**

Un courant actuel de la psychologie sociale française développe la notion de « soumission librement consentie » (Beauvois et Joule, 1981, 1998). Dans un contexte démocratique et de liberté, les acteurs agissent non pas parce qu'ils y sont forcés mais parce qu'ils le veulent. Ainsi, de manière expérimentale, les psychosociologues dévoilent que les individus sont plus enclins à réaliser un acte s'ils ont le sentiment d'être libres de le faire et ce, même si toutes les conditions pour les amener à obéir sont présentes. Ce phénomène est dénommé « internalité ». Au sein des organisations, les injonctions laissent place à des appels visant à atteindre un épanouissement personnel ; les acteurs sont incités à la prise de responsabilités, à l'autonomie ou à la prise en main de projets.

Pour Courpasson (2000)<sup>377</sup>, à **chaque époque correspond une forme socialement acceptable d'obéissance**. L'auteur nomme « contrainte souple » celle actuellement en vigueur dans nombre d'organisations. Elle n'est pas établie sur une domination violente, mais sur l'acceptation par les salariés des principes d'obéissance, fondée sur un réalisme quant à leur position, sur une intégration des risques engendrés par une non obéissance.

Ces risques concernent la perte d'efficacité, la moindre performance, la perte de compétitivité qui menacent l'existence même de l'organisation. Ces menaces sont d'ailleurs légitimées par la contrainte externe du marché. En termes organisationnels, cette « contrainte souple » se traduit par des arrangements internes et le développement d'outils de gestion de plus en plus complexes et intégrés, véritables « ressource d'autorité et de domination »<sup>378</sup>. La **soumission à l'autorité est donc obtenue par l'intériorisation de normes ou la peur d'être exclu du groupe** parce que considéré comme « déviant ». Cette conformité permet aux acteurs de manifester un savoir-être attendu, sur lequel ils seront jugés (Livian, 2003)<sup>379</sup>. Cela nous renvoie aux célèbres expérimentations de Milgram (1974)<sup>380</sup>.

Par ailleurs, **accepter l'autorité suppose une certaine confiance**. Pour Boudon et Bourricaud (1994), accepter l'autorité d'autres individus signifie « qu'on leur fait confiance, qu'on accueille leur avis, leur suggestion ou leur injonction, avec respect, faveur, ou du moins sans hostilité ni résistance, et qu'on est disposé à y déférer »<sup>381</sup>. Cette acception n'est pas propre à la sociologie, Arrow (1976)<sup>382</sup> introduit également cette notion de confiance en économie. Selon l'auteur, si l'obéissance à l'autorité n'était due qu'à un contrôle potentiel, le coût du système serait si élevé qu'il annulerait les avantages de l'autorité. Arrow (1976) met également en avant l'intérêt économique de l'autorité : lorsque les informations sont nombreuses et diffèrent d'un membre à l'autre, la réalisation d'un consensus pour la prise de décision est plus coûteuse que l'utilisation de

---

<sup>376</sup> Simon H.A., *Administration et processus de décision*, op. cit., p. 114.

<sup>377</sup> Courpasson D., *L'action contrainte, les organisations libérales et domination*, op. cit.

<sup>378</sup> Courpasson D., *L'action contrainte, les organisations libérales et domination*, op. cit., p.161.

<sup>379</sup> Livian Y. F., « Pouvoir et hiérarchie », op.cit.

<sup>380</sup> Milgram S., *Obedience to Authority*, Harper and Row, 1974.

<sup>381</sup> Boudon R., Bourricaud F., *Dictionnaire critique de la sociologie*, op. cit., p. 32.

<sup>382</sup> Arrow K., Arrow K. J., *The limits of organisations*, New York, Norton, 1974, traduction française : *Les limites de l'organisation*, Paris, Presses Universitaires de France, 1976.

l'autorité. D'un point de vue plus individuel, des sanctions économiques, positives et négatives, peuvent justifier l'acceptation d'une autorité.

D'autres courants de pensée n'incluent toutefois pas la confiance dans l'autorité. C'est le cas par exemple de la théorie économique standard, au sein de laquelle l'autorité dispense de la confiance dans la mesure où elle permet de réduire l'incertitude (Coriat et Guennif, 1996)<sup>383</sup>. Nous ne partageons pas ce dernier positionnement et pensons, nous référant à Arrow (1974), qu'en définitive « l'autorité est viable dans la mesure où elle est le nœud d'espairs convergents »<sup>384</sup>, **nœuds d'espairs convergents qui rendent possible la coopération.**

#### **4.1.2.3 AUTORITÉ HIÉRARCHIQUE ET COOPÉRATION : EXPRESSION DES ACTEURS**

L'expression des acteurs sur l'exercice de l'autorité recueille seulement 1% de l'ensemble du verbatim et un peu plus de 4% du verbatim du thème structures hiérarchiques (tab. n°4.1).

*Tab. n°4. 1 : Exercice de l'autorité - Expression des acteurs*

	% de l'ensemble du verbatim	% du verbatim affecté au thème
Exercice de l'autorité	1,0%	4,3%

Quelle que soit l'échelle retenue, ces taux n'apparaissent pas significatifs. Nous n'interprétons pas ces scores comme faisant état de l'insignifiance de cette question dans la dynamique coopérative. Nous expliquons ces taux par le fait que l'autorité est peu abordée en tant que telle, mais plutôt à travers d'autres thématiques, derrière lesquelles elle apparaît en filigrane. C'est notamment le cas pour le management, que nous abordons dans la suite de ce chapitre. Si ce sous-thème ne rend donc pas compte de l'ensemble du verbatim se référant à la question de l'autorité, il permet tout de même d'observer **quelques résultats intéressants.**

Le premier concerne le faible nombre de phrases imputées à l'idée de crainte vis-à-vis de la hiérarchie (tab. n°4.2). Elles ne sont pas exprimées par le personnel mais par la hiérarchie de petites organisations. Une des hypothèses expliquant cette faible expression du personnel peut reposer sur le phénomène d'internalité développé en psychologie sociale.

---

<sup>383</sup> Coriat B., Guennif S., « Incertitude, confiance et institution », Colloque de l'ADSE : *La confiance en question*, Aix-en-Provence, 22 et 23 mars 1996.

<sup>384</sup> Arrow K. J., *Les limites de l'organisation*, op. cit., p. 92.

Tab. n°4. 2 : Exercice de l'autorité - taux d'expression par populations et idées-forces par rapport au verbatim affecté au thème structures hiérarchiques

Thème	Sous-thème	Idées-forces	DIR	DIR/ENC	ENC	PB	Total
Structures hiérarchiques	Exercice de l'autorité	Manque d'autorité de la hiérarchie	0,9%	1,8%	2,7%	0,8%	1,8%
		Manque de crédibilité de la hiérarchie	0,9%	1,2%	1,2%	2,9%	1,6%
		Sentiment de crainte vis-à-vis de la hiérarchie	0,0%	1,8%	0,7%	0,8%	0,9%
	<b>Somme Exercice de l'autorité</b>		<b>1,7%</b>	<b>4,8%</b>	<b>4,6%</b>	<b>4,5%</b>	<b>4,3%</b>
<b>Somme Structures hiérarchiques</b>			<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Le deuxième constat concerne le manque d'autorité, idée-force qui comptabilise le plus de phrases. Autrement dit, **concernant la coopération, les acteurs évoquent plus le manque d'autorité, que son excès**. Ce résultat s'inscrit dans une tendance plus générale ; nous avons en effet observé des résultats similaires à propos des questions de contrôle ou de management, que nous développons par la suite. Il nous semble par conséquent que **l'action collective, pour être menée à bien, nécessite un minimum de directivité**. Le troisième et dernier constat réside dans l'émergence d'une idée concernant **la crédibilité de la hiérarchie comme élément constitutif de la relation d'autorité**.

Encadré n°4. 1 : Extrait de la base de verbatim – phrases-témoins issues des idées-forces relatives à l'exercice de l'autorité

<p><b>“Sentiment de crainte vis-à-vis de la hiérarchie”</b>                      « Au Siège Central, un climat de crainte empêche les responsables de s'exprimer ouvertement. Personne n'ose décider et cela provoque des longueurs dans les processus décisionnels. » FO-DV-CSEIL-DIR/ENC-n°3968</p> <p><b>“Manque de crédibilité de la hiérarchie”</b>                      « L'encadrement de C.L. ne montre pas l'exemple : il part tôt et arrive tard. Du coup, ce comportement est reproduit par l'ensemble du personnel et les chefs de service ne peuvent rien exiger de leurs subordonnés. » PONE-DV-CL-PB-n°2940</p> <p><b>“Manque d'autorité de la hiérarchie”</b>                      « J'ai du mal à maîtriser les conflits au sein de mon équipe car je ne suis pas assez directif. » CCI-DV-DAF-ENC-n°1901</p>
--

Pour aller plus loin, il nous semble que les acteurs se soumettent à une autorité notamment parce que les autres en font, ou en feront, de même et que cela garantit le fonctionnement du système. En ce sens, l'autorité est plus qu'une construction bilatérale, elle est multilatérale. D'ailleurs, Simmel (1908)<sup>385</sup> définit l'autorité comme une interaction entre individus qui peut prendre diverses formes – centralisation, subordination à un principe ou à une pluralité d'individus – et qui permet la cohésion et la loyauté au sein du groupe.

La question des compétences de la hiérarchie, que l'on peut rapprocher de la problématique du savoir ainsi que de celle de la crédibilité, est ressortie de l'analyse de notre base de données.

<sup>385</sup> Simmel G., *Sociologie, op. cit.*



Tab. n°4. 3 : Compétences de la hiérarchie – Expression des acteurs

	% de l'ensemble du verbatim	% du verbatim affecté au thème
Compétences de la hiérarchie	1,3%	5,7%

Cette thématique ne représente qu'un peu plus de 1% du verbatim (tab. n°4.3). Comparativement aux autres, elle n'apparaît pas comme centrale dans la dynamique coopérative.

Tab. n°4. 4 : Compétences de la hiérarchie – taux d'expression par populations et idées-forces par rapport au verbatim affecté au thème structures hiérarchiques

Thème	Sous-thème	Idées-forces	DIR	DIR/ENC	ENC	PB	Total
Structures hiérarchiques	Compétences de la hiérarchie	Manque de compétences managériales	2,6%	5,4%	6,8%	3,3%	5,1%
		Manque de compétences techniques de la hiérarchie	0,0%	0,0%	0,5%	1,2%	0,5%
	<b>Somme Compétences de la hiérarchie</b>		<b>2,6%</b>	<b>5,4%</b>	<b>7,3%</b>	<b>4,5%</b>	<b>5,7%</b>
<b>Somme Structures hiérarchiques</b>			<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Deux résultats nous semblent tout de même intéressants. Le premier correspond au type de compétences concernées : celles dont le défaut altère la coopération sont managériales. Elles représentent plus de 80 % du sous-thème, soit 5,1 % du thème relatif aux structures hiérarchiques (tab. n°4.4). Le second résultat concerne la catégorie d'acteurs dont le taux d'expression est le plus fort : il s'agit de l'encadrement. Le peu de phrases relatives aux compétences techniques est exprimé par l'encadrement et le personnel. En d'autres termes, du point de vue des acteurs praticiens, et plus particulièrement des managers, **les compétences faisant le plus défaut à la dynamique coopérative sont managériales. Lorsqu'elles sont défaillantes, c'est la dynamique de l'action collective, base de la coopération, qui peut être touchée.**

Encadré n°4. 2 : Extrait de la base de verbatim – phrases-témoins issues des idées-forces relatives aux compétences des membres de la hiérarchie

<p><b>“Manque de compétences managériales”</b></p> <p>« Les contremaîtres sont de bons organisateurs du travail des équipes mais ils ne sont pas des meneurs d'hommes. » ISOL-DV-PROD-ENC-n°3616</p> <p>« En tant que manager, sur le plan technique, ça va, mais pour gérer une équipe sur le plan des relations, ça me paraît plus difficile. » FOCSEIL-DH-ENC-n°3849</p> <p>« Deux chefs d'atelier n'ont jamais eu de formation sur la gestion d'équipe et il y a parfois des problèmes de répartition des tâches entre les personnes. » OPERA-DH-ENC-n°3293</p>
---

La hiérarchie ayant été présentée dans ses principes, nous proposons à présent d'étudier ses traductions dans les organisations et ses incidences sur la coopération.

## 4.2 MODES HIÉRARCHIQUES ET DYNAMIQUE COOPÉRATIVE

La révolution industrielle s'est accompagnée d'une véritable rationalisation du travail. Face aux besoins d'organiser une production de masse, émergent la division du travail et de nouvelles formes de coordination ; c'est ainsi qu'apparaissent des formes organisationnelles modelées par les principes de l'OST ou de la bureaucratie. Chez nos contemporains, de nombreux auteurs ont annoncé la fin de ces modèles et, en conséquence, l'émergence d'un nouvel ordre au sein des organisations (Veltz, Zarifian, 1993 ou Laville, 1993). Ces recherches conduisent à de nouvelles questions, et posent les problèmes de la hiérarchie dans les organisations : sa nécessité, son efficacité, son rôle, sa forme, son devenir. Nous exposons ici les liens entre la dynamique coopérative et quelques unes des traductions de la hiérarchie au sein des organisations. Dans notre analyse, nous procédons à une distinction entre les structures hiérarchiques et les rôles des acteurs hiérarchiques. Les premières correspondent aux formes organisationnelles (4.2.1), les seconds aux missions des membres de l'encadrement (4.2.2). Tous deux ont un rôle fondamental dans la dynamique coopérative (4.2.3).

### 4.2.1 FORMES HIÉRARCHIQUES ET DYNAMIQUE COOPÉRATIVE

Préalablement à l'étude des différentes formes de structure hiérarchique (4.2.1.2), nous exposons leurs déterminants (4.2.1.1).

#### 4.2.1.1 DÉTERMINANTS DES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES

Nous proposons quelques éléments de définition (4.2.1.1.1), puis optons pour une analyse en deux temps : centrée sur les variables internes à l'organisation (4.2.1.1.2), puis relative à l'impact des variables externes (4.2.1.1.3). Si cette distinction schématise excessivement la réalité des organisations, elle présente tout de même un certain intérêt didactique.

##### 4.2.1.1.1 ÉLÉMENTS DE DÉFINITION

Afin d'appréhender la notion de structure, nous proposons quelques définitions, issues de diverses disciplines. La définition de Perroux (1961) permet une approche générique du terme, puisque selon l'auteur « la structure d'un ensemble économique se définit par le réseau des liaisons qui unissent entre elles, les unités simples et complexes »<sup>386</sup>. Pour Tabatoni et Jarniou (1975), **la structure renvoie à la constance de l'organisation**, elle « définit les normes fondamentales de l'organisation, lui assure sa stabilité, son unité et lui donne son sens »<sup>387</sup>.

Chandler (1989) circonscrit le périmètre des structures aux « voies hiérarchiques et de communication entre les différents niveaux »<sup>388</sup>. La proposition de Mintzberg (1982) s'en tient également à la dimension formelle de l'organisation. Ainsi les structures organisationnelles sont définies comme le « moyen de division du travail en un certain nombre de tâches et de coordination entre celles-ci »<sup>389</sup>.

Le positionnement des sociologues Crozier et Friedberg (1977) est tout autre. À la lumière de l'analyse stratégique, la structure correspond à l'« état d'équilibre entre les stratégies de pouvoir en présence »<sup>390</sup>. L'acception de Savall et Zardet (1987) peut se lire telle une synthèse, puisque selon

---

<sup>386</sup> Perroux F., *L'économie du XXe siècle*, op. cit. p. 285.

<sup>387</sup> Tabatoni P., Jarniou P., *Les systèmes de gestion*, Presses Universitaires de France, 1975, p. 171.

<sup>388</sup> Chandler A., *Stratégie et structures de l'entreprise*, Paris, Les éditions d'organisation, 1989, p. 42.

<sup>389</sup> Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les éditions d'organisation, 1982, p. 2.

<sup>390</sup> Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, op. cit., p. 105.

les auteurs, les structures sont « des éléments relativement permanents de l'organisation se caractérisant par : la capacité à durer dans le temps de leurs principaux attributs ; la capacité d'évolution autonome lente et progressive de ces derniers ; le haut niveau de dépense d'énergie sociale (individuelle et collective, plus ou moins consciente), matérielle et financière à la réalisation d'une évolution plus rapide »<sup>391</sup>. Cette définition met en avant deux caractéristiques fondamentales des structures que sont l'**inertie** et la **prégnance** ; elle nous renseigne également sur leur nature qui peut être physique, technologique, organisationnelle, mentale ou démographique.

Au vu de l'ensemble de ces éléments de définition, il apparaît que la structure organisationnelle remplit diverses fonctions. Elle contraint le comportement des acteurs, régule la cohésion de groupe, permet sa coordination, à travers plus ou moins d'intégration.

#### 4.2.1.1.2 STRUCTURES ORGANISATIONNELLES ET VARIABLES INTERNES

##### ➤ *Coordination et structuration des organisations*

En termes de structuration, **diverses variables internes à l'organisation sont identifiées**. Kalika (1995)<sup>392</sup> les classe en trois catégories : de contexte, d'efficacité et organisationnelle. Les **variables de contexte** renvoient à :

- l'identité de l'entreprise à travers, notamment, l'étude de la démographie et du type de direction ;
- à la technologie de l'entreprise et à son impact sur les processus de production en termes d'automatisme, d'informatisation, de flexibilité ;
- et enfin à la complexité et la variabilité de l'environnement, ainsi qu'à la dépendance de l'organisation à son égard.

Les **variables d'efficacité** se réfèrent quant à elles aux éléments de performance économique, sociale et organisationnelle. L'auteur approfondit particulièrement l'étude des **variables organisationnelles**, qui s'avèrent être particulièrement déterminantes. Cinq classes les composent :

- les premières sont relatives aux relations entre services, à la définition des responsabilités ; elles correspondent aux critères de spécialisation fonctionnelle, aux dimensions horizontale et verticale de la structure ;
- est ensuite considéré le degré de standardisation, en d'autres termes la mesure dans laquelle le fonctionnement est régi par des règles et procédures ;
- la formalisation fait référence au recours à l'écrit, tant dans les communications internes que dans la définition des rôles ;
- la prise de décision est étudiée à travers les niveaux de l'organisation où elle est observée, ainsi que son caractère participatif ;
- enfin, les éléments de planification et de contrôle sont également pris en compte.

---

<sup>391</sup> Savall H., Zardet V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés, op.cit.*, p. 171.

<sup>392</sup> Kalika M., *Structures d'entreprises. Réalités, déterminants, performances, op.cit.*

A travers ces éléments, **la coordination apparaît comme centrale à la structuration des organisations**. Cette coordination peut être explicite ou implicite, fondée sur des structures apparentes ou sur des mécanismes de conscience de groupe, formelle ou informelle. Cette dernière est définie par Etzioni (1971) comme « ce qu'est réellement la vie de l'organisation, distincte du modèle et de l'organigramme officiels »<sup>393</sup>. Kast et Rosenzweig (1977) rappellent toutefois que ces distinctions n'ont de sens que dans la mesure où elles demeurent analytiques. En effet, il n'y a « qu'une seule organisation réelle »<sup>394</sup>, ces clivages ne sont qu'artificiels. Barnard (1938)<sup>395</sup>, déjà, invitait les managers à considérer l'organisation dans son ensemble, les dimensions formelle et informelle étant indissociables.

Mintzberg (1982)<sup>396</sup> identifie cinq types de coordination :

- la supervision directe, qui consiste à fonder la responsabilité et la coordination du travail d'un groupe sur un acteur ;
- la standardisation des procédés, où l'activité est coordonnée par des normes et des standards ;
- la standardisation des résultats, caractérisée par une coordination, des mesures d'évaluation de la performance et des normes du produit ;
- la standardisation des qualifications et savoirs, les membres sont alors formés selon certaines normes, avant même d'occuper leur poste ;
- enfin, l'ajustement mutuel, construit sur une communication informelle et se caractérisant par une plus grande liberté de décision de l'acteur.

Lorino (1997)<sup>397</sup>, se référant aux travaux de Simon (1982), identifie quant à lui deux catégories de coordination. La première, la **coordination substantive**, repose sur des règles formelles et explicites. Chacune d'entre elles correspond à un cas de figure et laisse ainsi peu de place à l'interprétation. La seconde, de type **procédural**, met l'accent sur la dimension cognitive de la règle : cette dernière ne concerne plus l'action de l'acteur mais la procédure par laquelle l'action est définie ; elle nécessite une interprétation par l'acteur. Si la coordination procédurale est aujourd'hui généralement admise dans les organisations, cela n'a pas toujours été le cas. Ainsi, le modèle organisationnel classique taylorien est clairement fondé sur une coordination de type substantive.

➤ *Quelques modèles organisationnels types*

Nous revenons brièvement sur quelques unes des **caractéristiques des organisations fondées sur les principes du taylorisme**. D'une part parce que certains de ces principes subsistent toujours dans les organisations, d'autre part parce que la plupart des autres types de coordination se sont développés comme des contrepositions à ce modèle.

L'un de ses principes fondamentaux est celui de la **spécialisation tant verticale qu'horizontale**. La première vise à séparer la conception de l'exécution, l'administration de la réalisation ; elle se traduit par l'amputation des ateliers de la maîtrise des modes opératoires. La seconde décompose

---

<sup>393</sup> Etzioni A., *Les organisations modernes*, Éditions J. Duculot, Gembloux, 1971, 221 pages, p. 79.

<sup>394</sup> Kast F.E., Rosenzweig J.E., *Organization and management, a system approach*, Mc Graw-Hill, 1977, p.173.

<sup>395</sup> Barnard C., *The functions of the executive*, op. cit.

<sup>396</sup> Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, op. cit.

<sup>397</sup> Lorino P., « Les deux fonctions de pilotage de l'entreprise », in Guilhon B., Huard P., Orillard M., Zimmermann J.B., *Économie de la connaissance et organisations*, Paris, L'Harmattan, 1997.

l'activité en tâches élémentaires dans le but d'augmenter la productivité. Ainsi, selon Taylor, « la direction administrative consiste à répartir la besogne de direction de telle manière que, depuis le directeur adjoint, en descendant tous les échelons de la hiérarchie, chaque individu ait le minimum possible d'attribution... »<sup>398</sup>. De ce modèle, naissent des organisations dites traditionnelles, aux caractéristiques suivantes (Savall, 1979) :

- une forte hiérarchie avec de nombreux échelons d'autorité,
- une division entre les activités de conception, de commandement, de contrôle et d'exécution,
- une forte parcellisation des tâches d'exécution,
- une « totale détermination du mode d'organisation et des processus opératoires par la technologie »<sup>399</sup>.

Ce type d'organisation, essentiellement adapté aux rendements d'échelle et aux gains de productivité sur la main d'œuvre directe, entraîne un certain cloisonnement des activités, ainsi qu'une parcellisation du travail. La recherche de suppression des stratégies individuelles conduit à l'absence d'espace d'initiatives pour l'acteur. La délégation de l'autorité au niveau des ateliers est quasiment nulle, la coordination est verticale et centralisée (Aoki, 1984)<sup>400</sup>. Ce modèle, longtemps efficace, correspondait aux besoins liés à un contexte assez stable, caractérisé par une croissance forte et régulière, conjuguée à une consommation de masse assez prévisible. Ce contexte n'étant plus de mise, ce modèle a montré ses limites.

D'autres modèles existent au sein des organisations, sans que le modèle classique ne soit nécessairement remis en question. Igalens (2003)<sup>401</sup> identifie quatre formes génériques : de métier, du poste, de compétences, de réseau.

Le **modèle métier** se caractérise par le fait que le rôle de l'acteur n'est pas confiné à une séquence restreinte du processus de production. Ce modèle, dont les fondements sont antérieurs à celui de Taylor, a reculé mais pas disparu des organisations. Il a longtemps régné dans les manufactures, et est toujours présent dans l'artisanat ; il est par ailleurs possible de le retrouver dans les organisations sanitaires où l'appartenance à un corps de métier est un marqueur fort des relations sociales. La coordination y est plus procédurale, l'apprentissage porte sur des règles de comportement et sur des valeurs (Zarifian, 1999)<sup>402</sup>. Ce modèle sollicite ainsi l'environnement social de la communauté de métier qui validera ou non le savoir-faire. Le pendant est une certaine dépendance vis-à-vis de la stabilité de cette communauté. Celle-ci est moins encline à l'innovation, notamment organisationnelle, du fait du poids accordé à la tradition.

Le modèle métier, parfois présent au sein des organisations tayloriennes, présente également le risque de formation de clans professionnels liés à des corporatismes (Linhart, 1993)<sup>403</sup>. De façon générale, le modèle métier a laissé place à celui du poste (Igalens, 2003)<sup>404</sup> ou de la compétence.

---

<sup>398</sup> Taylor F.W., « L'emploi des courroies », in *Études sur l'organisation du travail dans les usines*, Dunod et Pinat, Paris, 1907, p.77, cité in Thomas C., *Déterminants et évolution de la hiérarchie au sein des organisations*, op.cit.

<sup>399</sup> Savall H., *Reconstruire l'entreprise*, op.cit., p. 254.

<sup>400</sup> Aoki M. (Ed): *The Economic Analysis of the Japanese Firm*, Elsevier Publishers, 1984.

<sup>401</sup> Igalens J., « Évolution de la division du travail : du métier au réseau », in Allouche J. (sous la direction de), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 2006. 1 707 pages, pp. 295-305.

<sup>402</sup> Zarifian P., *Objectif compétence pour une nouvelle logique*, Paris, Editions Liaisons, 1999.

<sup>403</sup> Linhart D., « À propos du post-taylorisme », *Sociologie du travail*, 1993, n°1, pp. 63-74.

<sup>404</sup> Igalens J., « Évolution de la division du travail : du métier au réseau », op. cit.

Dans le **modèle du poste**, l'activité est conçue en amont de l'acteur qui la met en œuvre. Le comportement attendu est défini non plus par les pairs, mais par les services en charge du personnel, qui valide également l'acquisition des savoir-faire ; la coordination y est substantive. À poste identique, le traitement est identique ; là encore, l'initiative de l'acteur occupe peu de place. Ce modèle a montré ses limites : conçu afin d'intégrer des personnes peu éduquées, il n'est plus en phase avec la société actuelle. Il a aujourd'hui laissé place au modèle dit de compétences.

Dans les structures fondées sur les **compétences**, les membres de l'organisation sont assez, voire très qualifiés ; il s'agit de professionnels travaillant de manière plutôt indépendante les uns des autres. Il est à nouveau possible de retrouver ce type de modèle dans les établissements hospitaliers, mais également dans les universités ou cabinets de conseil. Le fonctionnement est largement régi par des commissions, telles les commissions médicales dans les hôpitaux, et les ajustements mutuels entre acteurs ; la hiérarchie prend ici des formes hybrides, comme nous le voyons dans le chapitre suivant.

Pesqueux (2002) définit l'organisation réseau comme ne contenant pas de hiérarchie et comme fondée sur une « structure d'échange et de circulation »<sup>405</sup>. Elle permet à des organisations hétérogènes et « caractérisées par une forte dispersion et interconnexion dans l'espace »<sup>406</sup> de construire une représentation commune. L'auteur relève toutefois la fragilité du concept d'organisation réseau, notamment du fait de la diversité des formes qu'il couvre.

La présentation de ces modèles ne vise pas l'exhaustivité mais la mise en avant de quelques clés de compréhension pour notre objet de recherche. Nous les complétons avec l'étude de structures organisationnelles type derrière lesquelles ils apparaissent en filigrane (4.2.1.2).

Les variables internes sont elles-mêmes influencées par des éléments extérieurs au périmètre de l'organisation. Ces éléments sont à présent étudiés.

#### 4.2.1.1.3 STRUCTURES ORGANISATIONNELLES ET VARIABLES EXTERNES

L'organisation ne constitue pas une entité imperméable et insensible à son environnement. Implantée dans une zone géographique, elle évolue avec divers partenaires et concurrents, obéit à certaines normes et lois, répond à quelques uns des besoins de certaines populations. Dès lors, l'évolution de son environnement constitue une variable à considérer. Nombreux sont les auteurs à s'être penchés sur les liens entre évolution du contexte macro-économique et structuration des organisations.

Face aux profonds changements du contexte socio-économique, de nombreux auteurs évoquent la fin du modèle taylorien et, partant, des structures hiérarchiques traditionnelles (Crozier, 1989<sup>407</sup> ; Bureta, 1991<sup>408</sup> ; Zarifian, 1999<sup>409</sup>).

Pour caractériser l'environnement macro-économique actuel, Bureta (1991)<sup>410</sup> parle d'**économie de flexibilité**. Ses répercussions au sein des organisations sont multiples. L'organisation des hommes et équipements s'oriente vers plus de souplesse, la coordination tend à être plus réactive, moins coûteuse, la productivité totale est recherchée à travers la diminution des interruptions de

---

<sup>405</sup> Pesqueux Y., *Organisations : modèles et représentations*, PUF, Paris, 2002, p. 208.

<sup>406</sup> *Ibid.*

<sup>407</sup> Crozier M., *L'Entreprise à l'écoute*, Paris, InterEditions, 1989.

<sup>408</sup> Bureta F., *La métamorphose de l'organisation : du château au réseau*, Paris, Les éditions d'organisation, 1991.

<sup>409</sup> Zarifian P., *Objectif compétence pour une nouvelle logique*, op. cit.

<sup>410</sup> *Ibid.*

production, l'innovation et la qualité totale. Une des conséquences est le délaissement des structures permanentes et l'adoption de structures souples, flexibles et tournées vers le marché. En effet, la simplicité des structures et procédures apparaît comme une réponse pertinente à la complexité.

Ces bouleversements ne sont pas sans liens avec les évolutions socioculturelles et les rapports entretenus vis-à-vis de l'autorité. Ainsi parle-t-on volontiers de **crise de l'autorité**. Pour Arendt (1972)<sup>411</sup>, cette crise est consubstantielle à l'avènement de la modernité. Son extension est toujours plus large et plus profonde, jusqu'à atteindre l'éducation. Ainsi, les rapports entre individus, plus égalitaires, s'accommoderaient moins de la dissymétrie inhérente aux rapports d'autorité. Que l'autorité ne soit plus ce qu'elle était, que son acception traditionnelle n'ait plus cours est incontestable (Revault d'Allones, 2005)<sup>412</sup>. Pour autant, l'autorité est toujours bien présente ; il s'agit d'en repenser les formes. Aujourd'hui, l'autorité correspond davantage à une construction multilatérale fondée sur la confiance (cf. 4.1.2.2).

Les **technologies** constituent également l'une des variables externes influant les choix organisationnels. En effet, selon Igalens (2003)<sup>413</sup>, les nouvelles formes de division du travail, essentiellement dues aux progrès techniques, conduisent inéluctablement à de nouvelles divisions sociales au sein des organisations, ne serait-ce qu'en termes d'affectation des individus au processus ou en termes de contrôle. Il convient tout de même de relativiser l'influence des technologies ; elles ne débouchent que rarement à une modification des représentations que les acteurs se font de la place de chacun dans l'organisation (Blanchot et alii, 2000).

Le courant de la contingence structurelle (Woodward, 1958 et 1965 ; Burns et Stalker, 1961 ; Lawrence et Lorsch, 1967) s'est particulièrement intéressé aux influences des variables environnementales sur l'organisation. Fondé sur des méthodes quantitatives, il compare diverses organisations afin de mesurer les liens entre les variables externes à l'organisation et la structure, le fonctionnement, ainsi que les performances de cette dernière.

---

<sup>411</sup> Arendt H., *La crise de la culture*, traduction française P. Lévy, Gallimard, 1972, 1989, p. 121.

<sup>412</sup> Revault d'Allones M., *Crise de l'autorité, crise de la transmission*, Conférence donnée au cours de la session 2005 des Semaines Sociales de France, "Transmettre, partager des valeurs, susciter des libertés", pp. 63-69.

<sup>413</sup> Igalens J., « Évolution de la division du travail : du métier au réseau », *op. cit.*

Les travaux de Burns et Stalker (1961)<sup>414</sup>, identifient deux idéaux-types d'organisation :

- le **modèle mécanique**, adapté aux contextes stables, se caractérise par un organigramme élaboré et détaillé, une communication principalement verticale, et une forte centralisation au sommet ;
- le **modèle organique**, pertinent en environnement turbulent, correspond à une organisation où les rôles sont flous et peu explicites, où la différenciation des niveaux est faible, les décisions décentralisées. La communication y est certes verticale, mais aussi horizontale ; elle ne correspond pas forcément aux lignes hiérarchiques.

Les travaux de Lawrence et Lorsch (1967), centrés sur l'évolution de l'organisation sous la contrainte de son environnement, s'inscrivent dans le sillage de ceux de Burns et Stalker. L'organisation est considérée comme « un système ouvert dont les membres ont des comportements qui sont en interrelation les uns avec les autres »<sup>415</sup>. Les choix organisationnels font écho non seulement à ces variables internes, mais également aux variables externes à l'unité considérée. Des relations entre les différentes structures, les compétences disponibles, et l'environnement de l'organisation sont observés. L'analyse est ici réalisée sous l'angle différenciation – intégration. La différenciation correspond aux « différences d'attitudes et de comportements et non uniquement (au) simple fait du fractionnement et de la spécialisation »<sup>416</sup>, l'intégration à la « qualité de la collaboration qui existe entre des départements qui doivent unir leurs efforts pour satisfaire aux demandes de l'environnement »<sup>417</sup>.

Selon les auteurs, les variables relatives à l'incertitude et aux contraintes de l'environnement et le degré d'intégration ou de différenciation des organisations sont fondamentalement liés. Ainsi, plus l'environnement des organisations est varié, plus les entreprises sont différenciées et leurs procédures d'intégration élaborées. De même, plus l'environnement est incertain, plus les centres de décisions sont décentralisés, la résolution de conflits devant se situer au plus près de la connaissance. Selon les auteurs les deux vont de paire, lorsqu'il est « nécessaire de créer des unités très différenciées pour faire face à une grande diversité de l'environnement, il faut prévoir également des procédures appropriées de résolution des conflits, sinon la coordination se fera mal »<sup>418</sup>. Ces principes se sont par exemple traduits par la mise en place de groupes semi-autonomes, qui se caractérisent par « un rapprochement du centre de décision au poste de travail, par l'interdépendance des tâches, la coordination des informations et des rôles »<sup>419</sup>.

---

<sup>414</sup> Burns T., Stalker G. M., *The management of innovation*, London, Tavistock, 1961.

<sup>415</sup> Lawrence P.R., Lorsch J.W., *Organization and Environment*, Harvard University Press, 1967, traduction française *Adapter les structures de l'entreprise*, Les éditions d'Organisation, 1973, 237 pages, édition 1989 p.24.

<sup>416</sup> Lawrence P.R., Lorsch J.W., *Organization and Environment*, *op. cit.*, p. 27.

<sup>417</sup> Lawrence P.R., Lorsch J.W., *Organization and Environment*, *op. cit.*, p. 29.

<sup>418</sup> Lawrence P.R., Lorsch J.W., *Organization and Environment*, *op. cit.*, p. 200.

<sup>419</sup> Savall H., *Reconstruire l'entreprise*, *op.cit.*, p. 254.



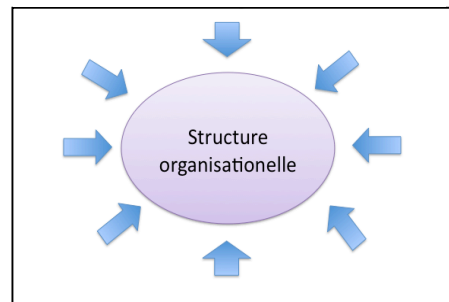
Plus récemment, Mintzberg (1982)<sup>420</sup> a proposé les hypothèses suivantes quant à l'influence de l'environnement des organisations sur leurs structures :

- plus l'environnement est dynamique, plus la structure est organique,
- plus l'environnement est complexe, plus la structure est décentralisée,
- plus l'environnement est diversifié, plus les structures sont spécialisées,
- s'il existe des disparités dans l'environnement, l'organisation crée des dispositifs différenciés afin d'y décentraliser certains travaux.

À travers ces hypothèses, il est possible de suggérer que plus l'environnement est complexe, plus les organisations ont intérêt à développer des formes de travail fondées sur la coopération.

Dans tous les cas de figure, l'environnement influence profondément la structure organisationnelle. L'ensemble de ces travaux, s'il constitue un apport indéniable aux sciences de gestion, ne constitue qu'une analyse partielle de ce qui unit l'organisation à son environnement. En effet, la relation prise en compte apparaît être unilatérale, seul l'environnement influence l'organisation ; celle-ci, dans une dynamique réactive, se limite à s'adapter aux signaux perçus (fig. n°4.1). Si elle ne coïncide pas aux caractéristiques structurelles correspondant aux exigences environnementales, l'organisation est sous-performante et court à sa perte. Pour Friedberg (1993), « l'influence de l'environnement ne s'exerce (...) ni de façon univoque, ni de façon mécanique »<sup>421</sup>, le courant de la contingence structurelle fait donc l'impasse sur un pan complet de cette relation.

Fig. n°4. 1 : Environnement et structure organisationnelle



Friedberg (1993) réfute deux hypothèses implicites de ce courant de pensée. La première fait le lien entre la performance des organisations et leur structure formelle, la seconde déterminant la première. L'auteur remarque que, à environnement identique, des entreprises aux structures différentes peuvent également réussir. La seconde hypothèse accorde au marché une fonction de sélection consistant à supprimer les organisations non adaptées. L'auteur relève alors la nuance à observer entre un niveau optimal de performance et celui conduisant à l'élimination de l'organisation. Il est à noter que le caractère mécanique et systématique des liens entre les caractéristiques environnementales et les structures organisationnelles a également été contesté par des études postérieures aux premiers travaux de la contingence structurelle, études notamment menées par Burns et Stalker (1961)<sup>422</sup> eux-mêmes.

<sup>420</sup> Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, op. cit.

<sup>421</sup> Friedberg E., *Le pouvoir et la règle, dynamique de l'action collective*, Paris, Seuil, 1997, 422 pages, p.95.

<sup>422</sup> Burns T., Stalker G. M., *The management of innovation*, op. cit.

Face à ce courant de pensée, d'autres analyses apparaissent. Elles appréhendent l'environnement comme un ensemble de contraintes floues, contradictoires et caractérisent l'organisation par ses capacités de choix stratégiques (Chandler, 1962<sup>423</sup> ; Cyert et March, 1963<sup>424</sup> ; Child, 1972<sup>425</sup>). Chez Child (1972), **la stratégie s'interpose entre l'environnement et la structure organisationnelle** ; ainsi, c'est la stratégie de l'entreprise qui modèle cette structure (Fig. n°4.2).

Fig. n°4. 2 : Environnement, stratégie et structure organisationnelle

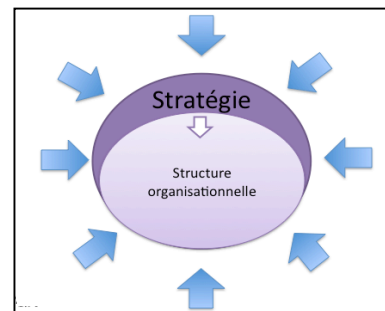
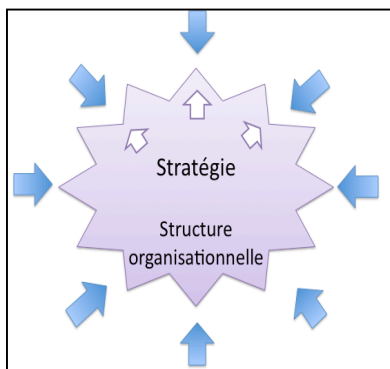


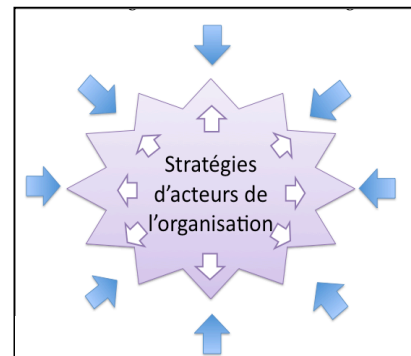
Fig. n°4. 3 : Environnement, stratégie et structure organisationnelle



Compte tenu de l'incertitude de l'environnement, une des stratégies consiste à réduire le degré de dépendance vis-à-vis de l'environnement (Pfeffer et Salancik, 1978<sup>426</sup> ; Pfeffer, 1981<sup>427</sup>, Grandori, 1987<sup>428</sup>), par le biais notamment d'alliance par-delà les frontières de l'organisation ; **le périmètre de cette dernière devient alors plastique**, s'adaptant aux besoins et contraintes perçus afin de constituer un environnement négocié (fig. n°4.3). L'influence de l'organisation sur son environnement constitue l'un des objets d'étude de la prospective, au sein de laquelle l'organisation est considérée non plus comme une entité seulement contingente et adaptative, mais comme fondamentalement active (Godet, 1977)<sup>429</sup>.

Friedberg (1993) étend la capacité de choix face à l'environnement à tous les membres de l'organisation (fig. n°4.4). Selon l'auteur, **la prise de décisions politiques ne se limite pas au sommet des entreprises, elle est diffuse et concerne tous les niveaux de l'organisation**. Dès lors, **il apparaît pertinent de développer la coopération à tous les niveaux de l'organisation**. Les jeux et ordres locaux façonnent les perceptions et problématiques de l'environnement.

Fig. n°4. 4 : Environnement, stratégies d'acteurs et structure organisationnelle



<sup>423</sup> Chandler A. D. Jr., *Strategy and Structure*, Cambridge, Mass., MIT Press, 1962.

<sup>424</sup> Cyert R., March J. G., *Les processus de prise de décision dans l'entreprise*, op. cit.

<sup>425</sup> Child J., « Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice », *Sociology*, vol. 6, pages 1-21.

<sup>426</sup> Pfeffer J., Salancik G. R., *The external control of organization*, New York, Harper and Row, 1978.

<sup>427</sup> Pfeffer J., *Power in organization*, Boston Pittman, 1981.

<sup>428</sup> Grandori A., *Perspectives on organization theory*, Cambridge, Mass., Balinger, 1987.

<sup>429</sup> Godet M., *Crise de la précision, essor de la prospective : exemples et méthodes*, Paris, Presses universitaires de France, 1977, 188 pages.

Intégrant les raisonnements de Weick (1969)<sup>430</sup> sur *l'enaction*, l'auteur considère que l'interprétation de l'environnement par les acteurs est fondamentalement dépendante des conditions de leur action. Dans la pensée de Weick, fondée notamment sur l'interactionnisme symbolique de Goffman (1956)<sup>431</sup>, l'ethnométhodologie (Garfinkel, 1967)<sup>432</sup> et sur la psychologie cognitive de Piaget (1962)<sup>433</sup>, les problèmes auxquels répondent les acteurs ne sont pas objectifs, mais « institués à travers leur activité cognitive »<sup>434</sup>, elle-même observée à la lumière des interactions que les acteurs ont avec des segments d'environnement. Pour Crozier et Friedberg (1977)<sup>435</sup>, certains membres de l'organisation se trouvent en contact avec quelques interlocuteurs, et agissent tels des « relais » de l'organisation au sein des différents segments de l'environnement et inversement. L'organisation réduit ainsi son incertitude et augmente ses capacités de négociation vis-à-vis de son environnement. En d'autres termes, organisation et environnement sont liés dans un « processus d'interstructuration »<sup>436</sup>, « qui brouille complètement la séparation apparemment claire et stable établie entre un intérieur et un extérieur »<sup>437</sup>.

Les frontières réelles varient en fonction des circonstances, des enjeux et de la capacité des membres de l'organisation à les manipuler. Dans une approche managériale, Savall et Zardet (2005)<sup>438</sup> indiquent que **les organisations peuvent à leur tour influencer l'environnement, se jouer des normes**, voire en créer de nouvelles. Le rôle des managers vis-à-vis de cet environnement s'inscrit alors dans une certaine proactivité.

Suite à l'étude des variables susceptibles d'influencer la structuration des organisations, nous proposons d'exposer les différentes formes auxquelles ce processus peut aboutir.

---

<sup>430</sup> Weick K. E., *The social psychology of organizing*, Reading, Mass., Addison/Wesley, 1969.

<sup>431</sup> Goffman E., *The presentation of self in everyday life*, New York, Doubleday, traduction : *La mise en scène de la vie quotidienne*, Paris, Édition de minuit, 1973, 2 vol.

<sup>432</sup> Garfinkel H., *Studies in ethnomethodology*, Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall, 1967.

<sup>433</sup> Piaget J., *La construction du réel chez l'enfant*, Neuchâtel, Delachaux et Niestlé, 1962.

<sup>434</sup> Friedberg E., *Le pouvoir et la règle*, op.cit. p. 100.

<sup>435</sup> Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, op. cit.

<sup>436</sup> Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, op. cit., p.103.

<sup>437</sup> Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, op. cit.

<sup>438</sup> Savall H., Zardet V., *Tétranormalisation défis et dynamiques*, op.cit.

#### 4.2.1.2 STRUCTURES ORGANISATIONNELLES : FORMES TYPES

Nous abordons dans un premier temps les structures organisationnelles couramment mobilisées dans l'analyse des organisations (4.2.1.2.1), puis nous rendrons compte de leur évolution (4.2.1.2.2).

##### 4.2.1.2.1 STRUCTURES ORGANISATIONNELLES TYPES

Par l'observation du fonctionnement des organisations, certains auteurs ont défini quelques structures organisationnelles types, que nous nous proposons de passer en revue. Dans la lignée des travaux de Lawrence et Lorsch (1967)<sup>439</sup> et de Burns et Stalker (1961)<sup>440</sup>, Kast et Rosenzweig (1977)<sup>441</sup> définissent deux types de structures : stable mécaniste où procédures et règles sont écrites, et adaptatif-organique où les règles sont plutôt informelles et rarement écrites. Selon les auteurs, plus l'environnement est stable, plus les entreprises ont tendance à recourir à l'écrit.

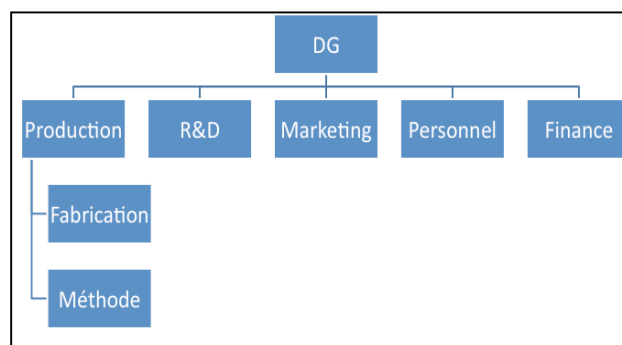
Mintzberg (1982)<sup>442</sup> identifie quant à lui cinq catégories de structure : la structure simple, la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnelle, la structure divisionnelle et l'adhocratie. Ces cinq configurations résultent du poids relatif des cinq composantes organisationnelles que sont le sommet stratégique, le centre opérationnel, la techno-structure, la hiérarchie et le personnel fonctionnel.

Kalika (1995)<sup>443</sup> identifie huit catégories de structures : entrepreneuriales, naissantes, simples informelles, simples formelles centralisées, simples formelles décentralisées, fortement complexes, très fortement complexes centralisées, et enfin très fortement complexes décentralisés.

La structure organisationnelle est souvent formalisée au travers d'un organigramme. Cette approche présente de nombreuses limites, notamment en termes de restitution des relations entre acteurs ou circuits d'information ; elle permet toutefois de rendre compte de la répartition formelle des responsabilités. Traditionnellement, trois formes sont identifiées : fonctionnelle, divisionnelle et matricielle.

La forme **fonctionnelle** (fig. n°4.5) est historiquement la première à apparaître au sein des entreprises, elle reste d'ailleurs assez courante. Fondée sur une spécialisation par fonction, elle permet une spécialisation par compétence mais présente une certaine lourdeur en termes de coordination. De fait, elle paraît plus adaptée aux organisations dont les productions sont peu différenciées, qui évoluent en environnement plutôt stable.

Fig. n°4. 5 : Organigramme – forme fonctionnelle



<sup>439</sup> Lawrence P.R., Lorsch J. W., *Organization and environment : managing differentiation and integration*, Cambridge, Mass., Harvard Business School, 1967, traduction : *Adapter les structures de l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation, 1974.

<sup>440</sup> Burns T., Stalker G. M., *The management of innovation*, op. cit.

<sup>441</sup> Kast F.E., Rosenzweig J.E., *Organization and management, a system approach*, op. cit.

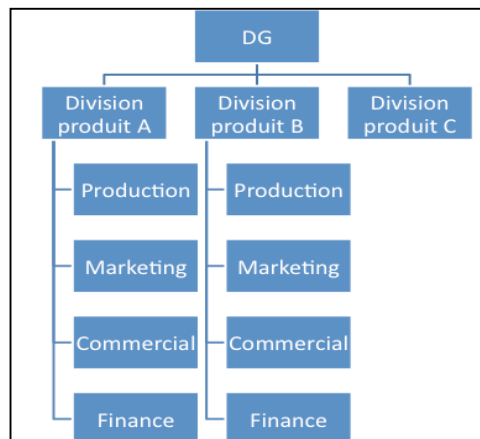
<sup>442</sup> Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, op. cit.

<sup>443</sup> Kalika M., *Structures d'entreprise*, op.cit.

Fig. n°4. 6 : Organigramme - forme divisionnelle

es qui fonctionnent en semi-autonomie. organisation pallie les limites de la fonctionnelle en termes de coordination produit mais présente l'inconvénient coûteuse « quand elle conduit à répartir plusieurs divisions des moyens permettant des économies

La forme **divisionnelle** (fig. n°4.6) se caractérise par une séparation entre direction générale et divisions



opérationnell Cette forme relative au d'être entre communs d'échelle »<sup>444</sup>.

La en la

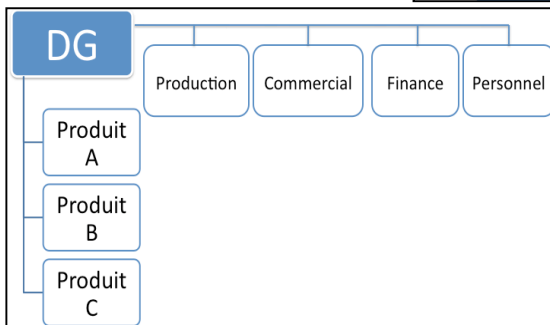


Fig. n°4. 7 : Organigramme - forme matricielle

structure **matricielle** (fig. n°4.7) constitue quelque sorte une forme hybride. Elle se compose de services fonctionnels et de directions produit. Les premiers sont chargés de la spécialisation, les seconds de coordination.

Contrairement aux précédentes formes, l'autorité se trouve ici répartie. C'est là l'origine de sa principale faiblesse : le risque accru de conflit entre membres des départements fonctionnels et produits. Cette structure est particulièrement adaptée aux organisations ayant besoin de souplesse ou fonctionnant par projet.

#### 4.2.1.2.2 ÉVOLUTION DES STRUCTURES ET FONCTIONNEMENT PAR PROJET

Selon Desreumaux (1996)<sup>445</sup>, une analyse historique des entreprises sur une longue période permet de distinguer des phases d'évolution. De la spécialisation dans un seul domaine, elles sont passées à une intégration verticale autour dudit domaine, puis à une diversification avec de nouvelles activités ; chacune de ces options stratégiques se traduisant dans sa mise en œuvre par des choix organisationnels. Ainsi, Chandler (1989)<sup>446</sup> fait correspondre stratégie de diversification et formes multidivisionnelles.

La forme matricielle est souvent rapprochée du fonctionnement par projet, largement répandu dans les organisations ces dernières années. Si de nombreuses organisations ont opté pour ce dispositif de travail, toutes n'en font pas le même usage ; **le spectre s'étend du management de projets au management par projet**. Compte tenu de la recrudescence de cette problématique au sein des organisations et de l'intérêt du fonctionnement par projet pour l'étude de la coopération, nous proposons de nous arrêter sur ce dispositif.

Pour Boutinet (1992), le projet en entreprise est un moyen de « conjuguer le développement des hommes avec l'efficacité de l'entreprise, d'opérer une synthèse des grandes priorités économiques

<sup>444</sup> Kalika M., *Structures d'entreprise, op.cit.* p. 25.

<sup>445</sup> Desreumaux A., « Les stratégies inter-sectorielles: spécialisation, intégration, diversification », *Cahiers français*, n°275, mars-avril 1996, pp. 87-97.

<sup>446</sup> Chandler A., *Stratégie et structures de l'entreprise, op. cit.*

et sociales »<sup>447</sup>. Selon Boyer (1992), il consiste à « apporter la valorisation de la ressource humaine et la motivation, par la prise de conscience de la contribution de chacun »<sup>448</sup>. Orsini (1990) met en avant la dimension unificatrice du projet qui a « pour objet de rassembler les salariés, de concentrer leur énergie en vue d'un but accepté par chacun »<sup>449</sup>. Il ne vise pas à « déclencher des pulsions libératrices désordonnées »<sup>450</sup>, mais à indiquer une direction. En ce sens, il constitue selon Avenier (1992) « un prolongement de la réflexion stratégique, destiné à mobiliser l'ensemble du personnel de l'entreprise autour des stratégies qui ont été arrêtées par la direction générale »<sup>451</sup>.

Le projet est mobilisé de diverses façons. Ainsi, le management de projets est concentré sur un projet précis dont la durée est limitée. Pour Midler (1993)<sup>452</sup> il s'articule à la stratégie, mais n'a pas vocation à mettre en œuvre l'ensemble du projet stratégique de l'entreprise. Le management par projet est lui plus global, il correspond au mode de fonctionnement général de l'organisation. Il ne s'agit plus de créer un produit, mais d'opter pour un choix organisationnel. Il suppose donc des modifications de l'organisation beaucoup plus profondes que le management de projets, qui lui peut s'accorder avec une structure organisationnelle classique.

Pour Navarre, Schaan et Doucet (1993), le management de projets correspond à l'ensemble « des méthodes et des techniques créées pour la conception, l'analyse et la conduite d'activités temporaires, fortement irréversibles, non répétitives, réalisées sous contraintes de temps, en engageant des ressources rares et limitées »<sup>453</sup>. Les travaux de Declerck, Debourse et Navarre (1983)<sup>454</sup> sont repris par Garel, Giard et Midler (1997)<sup>455</sup> afin de spécifier l'activité projet par rapport à l'opération (tab. n°4.5). Opération et projet ne sont pas dichotomiques, il est ainsi possible de tracer un continuum entre projet pur et opération pure.

**Tab. n°4. 5 : Comparaison des activités : « projet » et « opérations »**

Activité projet	Activité opération
non répétitive (one shot)	répétitive
décisions irréversibles	réversible
incertitude forte	incertitude faible
influence forte des variables exogènes	influence forte des variables endogènes
processus historiques	processus stabilisés, gérables en statistiques a-historiques
cashs flow négatifs	cash flow positifs

Source : Garel G., Giard V., Midler C., « Management de projets et gestion des ressources humaines », Cahier de recherches du GREGOR, n°2001-05, 2001

Dans le cas du management par projet, il s'agit de transformer l'entreprise. La démarche a tout autant d'importance que le produit qui en résulte (Dégot, 1988)<sup>456</sup>. Ce processus bouleverse les

<sup>447</sup> Boutinet J.P., *Anthropologie du projet*, Presses Universitaires de France, 1992, 307 pages, p. 208.

<sup>448</sup> Boyer L., « Le projet d'entreprise : d'un management quantitatif à une approche culturelle de l'entreprise », *Encyclopédie du Management*, Tome 2, Vuibert, 1992, pp. 519-525, p. 520.

<sup>449</sup> Orsini J., *Management stratégique*, Vuibert, 1990, 186 pages, p.173.

<sup>450</sup> *Ibid.*

<sup>451</sup> Avenier, M.-J., « De la planification au pilotage stratégique » in Helfer J.P., Orsini J. (coord.), *Encyclopédie du Management*, Vuibert, Paris, Tome 2, 1266-1284, 1992, p. 331.

<sup>452</sup> Midler C. (1993), *L'auto qui n'existait pas ; management de projets et transformation des entreprises*, Dunod, 1996.

<sup>453</sup> Navarre C., Schaan J.-L., Doucet A., « Où en est la gestion de projet, Essai de modélisation », *Gestion 2000, Management et prospective*, vol. 5, n°1, février 1989, p.31.

<sup>454</sup> Declerck R., Debourse J.-P., Navarre C., *Méthode de Direction générale : le management stratégique, Hommes et Techniques*, Dunod, 1983.

<sup>455</sup> Garel G., Giard V., Midler C., « Management de projets et gestion des ressources humaines », *Cahier de recherches du GREGOR*, n°2001-05, 2001.

<sup>456</sup> Dégot V., « Projets d'entreprise : évaluation d'un instrument de changement », *Revue française de gestion*, « Gérer le changement dans l'entreprise », n°68, mars-avril-mai 1988, pp. 74-84.

modes de fonctionnement classiques de l'organisation. Sur la base des travaux de Cleland et King (1971) et de Rerzner (1979), Boutinet (1992)<sup>457</sup> lui alloue des attributs de remède aux formes bureaucratiques et rigides des organisations traditionnelles. La gestion par projet neutralise la toute puissance pyramidale. Navarre (1993)<sup>458</sup> expose les caractéristiques de la firme orientée projet :

- la régulation n'est plus verticale mais horizontale,
- le personnel est polyvalent,
- la résolution des problèmes courants est fortement déléguée, avec comme conséquence un renforcement de l'esprit d'équipe et de la communication horizontale,
- les sous-traitants sont traités tels des « acteurs internes », modifiant ainsi les frontières organisationnelles.

Pour Picq (1997)<sup>459</sup>, la gestion par projet **casse les cloisonnements**, notamment du fait de son « ingénierie simultanée », et de sa gestion concourante des activités qui assure transversalité et multidisciplinarité des équipes de projets. Pour Detchessahar (2003), le fonctionnement par projet permet de décliner le principe de transversalité, « l'objectif est de contraindre à travailler ensemble dès le démarrage du projet des individus qui traditionnellement intervenaient successivement »<sup>460</sup>. En ce sens, la gestion par projet favorise la dynamique coopérative. Les avantages de ce fonctionnement sont nombreux : rapprochement des décideurs et acteurs de terrain, meilleure maîtrise de la complexité, désengorgement des directions générales, ajustement rapide des équipes à l'activité, motivation du personnel (Jolivet et Navarre, 1993).

Si le projet présente de nombreux avantages, il n'est pourtant pas la panacée. La principale difficulté réside dans le partage des responsabilités et de l'autorité (Livian, 2003)<sup>461</sup>. En cela, le management par projet peut limiter la coopération. Si le chef de projet permet la coordination temporaire pour un produit, il n'apparaît pas sur l'organigramme (Kalika, 1995)<sup>462</sup>. Son autorité étant éphémère, elle se trouve fragilisée. Par ailleurs, le projet, notamment le management par projet, exige une coordination et une synchronisation particulièrement développées. Si nous partageons la plupart des avantages mis en avant par les chercheurs sur le sujet, l'observation d'acteurs en situation de projet nous a toutefois permis d'identifier quelques limites de la gestion de projets, limites que nous présentons dans le chapitre suivant.

L'évolution des structures organisationnelles se traduit *de facto* par des changements dans les rôles de l'encadrement. Nous en passons quelques uns en revue.

---

<sup>457</sup> Boutinet J.P., *Anthropologie du projet*, Presses Universitaires de France, *op. cit.*

<sup>458</sup> Navarre C., « Pilotage stratégique de la firme et gestion des projets : de Ford et Taylor à AGILE et I.M.S », in Giard V., Midler C. (sous la direction de), *Pilotage de projet et entreprises. Diversités et convergences*, Économica, 1993, pp. 181-215.

<sup>459</sup> Picq T., « Le management par projet comme levier du changement organisationnel. Réflexions à partir de deux études de cas », Actes du 8<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH, *GRH face à la crise : GRH en crise ?*, 4-5 septembre 1997, Montréal, pp. 477-488.

<sup>460</sup> Detchessahar M., « L'avènement de l'entreprise communicationnelle », *Revue française de gestion*, n°144, 2003/1, pp. 65-84. p.70.

<sup>461</sup> Livian Y. F., « Pouvoir et hiérarchie », *op.cit.*

<sup>462</sup> Kalika M., *Structures d'entreprise*, *op.cit.*

## **4.2.2 ENJEUX ET RÔLES DE L'ENCADREMENT DANS LA DYNAMIQUE COOPÉRATIVE**

Avant de nous intéresser à l'influence des membres de l'encadrement dans la dynamique coopérative (4.2.2.2) nous exposons l'acceptation de l'encadrement ici mobilisée (4.2.2.1).

### **4.2.2.1 ENCADREMENT, ENTRE RÔLES ET STATUTS**

Avant de nous pencher sur les évolutions, nous précisons la catégorie d'acteurs ici étudiée, en distinguant notamment les cadres des membres de l'encadrement.

Dans l'approche économique, tous les membres de l'encadrement ne détenant pas de droits de propriété, ils agissent par délégation. Selon Ménard (1995)<sup>463</sup> deux conceptions de leurs rôles peuvent être distinguées. Dans la première, il s'agit de superviseurs chargés de mettre en œuvre des contrats. Leur rôle consiste principalement à réduire les asymétries d'information et à contrôler les autres individus. Dans la seconde, les membres de l'encadrement sont considérés comme des donneurs d'ordres dont le rôle consiste à répondre à des contingences non prévues dans les contrats, à décider des actions que les subordonnés doivent entreprendre. Il s'agit donc d'adapter incitations et routines, tout en faisant prévaloir les préférences des détenteurs des droits de propriété. Cette perspective suppose de reconnaître que les contrats sont incomplets. Ménard (1995) identifie quatre types de décisions émanant des donneurs d'ordres :

- de structures, relatives à la modification des groupements d'activités,
- de définition et modification des tâches,
- d'appariement des actifs et des agents, d'allocation des ressources,
- et d'affectation des agents, tant verticale qu'horizontale.

L'ensemble de ces décisions doit selon cette approche être mis en œuvre par les donneurs d'ordres en faisant prévaloir leurs choix sur ceux des subordonnés. **La prise de décision ne suffit pourtant pas à son application par les subordonnés.** Cette dernière requiert quelques conditions :

- une reconnaissance des compétences techniques ou managériales par les subordonnés,
- la détention d'informations et le contrôle de ressources (Pfeffer, 1997)<sup>464</sup>,
- la détention d'un statut, le positionnement du donneur d'ordres devant s'appuyer sur un cadre institutionnel dans la mesure où « l'autorité réelle ne peut s'exercer durablement sans autorité formelle pour l'appuyer »<sup>465</sup>.

Rôle et statut se rejoignent bien, le rôle de hiérarchique se traduit généralement par un statut différent de celui des subordonnés, il peut s'agir de celui d'agent de maîtrise ou de cadre. Au cours du chapitre suivant, nous étudions le cas d'une organisation où le rôle de superviseur n'est pas accompagné d'un statut différent de celui des subordonnés. Nous avons effectivement pu observer que, dans ce cas de figure, l'autorité des membres de l'encadrement était sujette à des remises en question.

Si les membres de l'encadrement sont généralement des cadres, tous les cadres ne sont pas des responsables hiérarchiques. Les seconds ont une responsabilité hiérarchique sur un groupe

---

<sup>463</sup> Ménard C., *L'économie des organisations*, op. cit.

<sup>464</sup> Pfeffer, J., « Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people », *Academy of Management Executive*, 9(1), 1997, pp. 55-69.

<sup>465</sup> *Ibid.*



d'individus, les premiers ont un statut. Dans le cadre de notre recherche, nous ne nous intéressons pas tant au statut des acteurs qu'à leurs missions ; notre réflexion cible donc les membres de l'encadrement qu'ils soient cadres, ou non. Une fois ce premier périmètre défini, émergent d'autres interrogations, parmi lesquelles la suivante : est-il possible de s'intéresser indifféremment à l'encadrement intermédiaire, de proximité ou supérieur ?

Selon Mintzberg (1984)<sup>466</sup>, les missions des managers répondent aux mêmes caractéristiques, quel que soit l'échelon hiérarchique de ces derniers. Ces caractéristiques sont la brièveté, la variété et la fragmentation du travail, ainsi que l'importance des relations interpersonnelles. À l'inverse, Stewart (1994)<sup>467</sup>, dans une étude comparative germano-britannique, développe l'hypothèse selon laquelle l'activité de l'encadrement intermédiaire diffère de l'encadrement supérieur, tant en termes de nature que de niveau des activités.

Pour compléter notre étude de la hiérarchie, notre choix consiste à retenir une acception générale de l'encadrement, telle que nous l'avons rencontrée dans la littérature. Dans le chapitre suivant, construit autour d'études de cas, nous affinerons notre approche par souci de compréhension des situations d'observation. Il s'agit donc ici pour nous d'étudier les évolutions des rôles de l'encadrement, notamment pour les mettre en perspective avec celles des structures organisationnelles.

#### **4.2.2.2 ENCADREMENT : FACILITATEUR DE COOPÉRATION ?**

Pilotage des activités et animation des équipes sont deux des éléments centraux du rôle de la hiérarchie. Dans un premier temps, le pilotage de l'activité a été prépondérant, alors que l'animation d'équipes était limitée à son strict minimum (4.2.2.2.1) ; dans une seconde phase, un rééquilibrage des deux pans a été opéré, à travers le développement de l'animation d'équipes (4.2.2.2.2).

##### **4.2.2.2.1 DU RÔLE D'ANIMATEUR...**

Selon les principes de l'École classique, l'organisation du travail est régie par une forte division du travail et par une séparation entre conception et réalisation ; le rôle et la mission de chacun ne sont pas sujets à interprétation, ni à discussion ou négociation. Le travail du personnel de base s'en trouve fortement standardisé. L'objectif visé est celui d'une rationalisation de l'activité afin de maîtriser la production collective. **L'autorité est centralisée au niveau de la hiérarchie et il revient à elle seule de planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler** (Fayol, 1918)<sup>468</sup>. L'encadrement est ici proche du terrain, sa mission consiste à veiller à la productivité, via un contrôle précis des tâches des subordonnés.

Si la critique des préceptes du courant classique est aujourd'hui courante, il nous semble intéressant de rappeler deux points essentiels. D'une part, un décalage a été observé entre ces doctrines, notamment celle de Taylor, et leur application. Selon ce dernier, **une collaboration entre expert et exécutant, entre cadre et personnel de base, était nécessaire au fonctionnement de l'organisation**. Les solutions aux dysfonctionnements pouvaient être améliorées par ceux qui les mettaient en œuvre. Cet aspect semble avoir été souvent négligé au sein des organisations, tout comme celui relatif à la rémunération des gains de productivité. Par ailleurs, il nous paraît intéressant de souligner une certaine cohérence entre ce système et l'époque de son apogée. Celle-

---

<sup>466</sup> Mintzberg H., *Le manager au quotidien ; les dix rôles du cadre*, Paris, Les Editions d'Organisation, 1984.

<sup>467</sup> Stewart R., *Managing in Britain and Germany*, New-York, St Martin's press, 1994.

<sup>468</sup> Fayol H., *Administration industrielle et générale*, 1918, Dunod, 2ème édition, 1999, 160 pages.

ci se caractérise notamment par une population au niveau de formation particulièrement bas, et des besoins de production élevés.

Avec l'École des relations humaines, l'organisation conserve des principes issus du taylorisme mais évolue vers plus de communication, plus de partage des pouvoirs à travers une amorce de décentralisation. Les relations interindividuelles, non traitées ou proscrites dans les théories classiques, deviennent centrales. Les recherches menées mettent en évidence l'influence des normes informelles sur la production des salariés, le poids de la perception de l'acteur de ce qui est attendu de lui, ainsi que le rôle des tensions avec le groupe ou la hiérarchie dans le niveau d'efficacité (Mayo, 1945)<sup>469</sup>. Ces relations individuelles occupent désormais une place importante dans le rôle du manager. Il lui incombe de veiller à l'ambiance de travail et au climat social. **La fonction de superviseur est alors revalorisée, il ne s'agit plus seulement de contrôler mais de développer la motivation des salariés, afin de favoriser leur participation, leur implication et de permettre le travail en groupe, jusqu'alors proscrit.**

Barnard (1938)<sup>470</sup> développe la notion de rôle organisationnel. Il distingue ainsi la personnalité dite organisationnelle, correspondant à l'ensemble des normes comportementales favorisant la coopération, et la personnalité individuelle. Ces deux types de personnalité se retrouvent chez chacun des acteurs de l'organisation. La particularité et la valeur ajoutée du responsable sont ici sa capacité à faire prévaloir la personnalité organisationnelle sur l'individuelle, tant chez lui que chez les membres de son équipe. Ainsi, en cas de conflit entre normes individuelles et organisationnelles, il doit être en mesure de trancher, de résoudre le conflit, tout en préservant la volonté des acteurs à coopérer.

Le maintien de cette volonté à coopérer passe également par la recherche du contentement des besoins et motivations des acteurs (Maslow, 1964)<sup>471</sup>. Elle conduira notamment à l'enrichissement et l'élargissement des missions (Herzberg, 1987)<sup>472</sup>. Le manager a alors pour mission de veiller au contenu des tâches et à l'organisation du travail, dans le but d'atteindre une plus grande efficacité dans la coopération. Avec l'École socio-technique, l'entreprise étant considéré comme un système d'interactions techniques et sociales, il revient au manager de contrôler et d'animer les relations entre acteurs.

Ces évolutions ont au fur et à mesure transformé l'organisation taylorienne, jusqu'à ce que cette dernière devienne tout autre. On parle alors de nouvelles formes organisationnelles. Elles s'accompagnent d'une évolution du rôle de l'encadrement.

---

<sup>469</sup> Mayo E., *The social problems of an industrial civilization*, op. cit.

<sup>470</sup> Barnard C., *The functions of the executive*, op. cit.

<sup>471</sup> Maslow A., *Religions, Values, and Peak Experiences*, 1964, traduction française : *L'accomplissement de soi*, Éditions d'organisation, 208 pages, 2003.

<sup>472</sup> Herzberg, F.L., « One more time: How do you motivate employees? », *Harvard Business Review*, Sep-Oct87, Vol. 65 Issue 5, 1987, pp.109-120.

#### 4.2.2.2.2 ... À CELUI DE FACILITATEUR DE COOPÉRATION

L'amélioration du niveau d'éducation et de compétences de la population, les besoins de flexibilité imposés par les marchés ont peu à peu amoindri l'efficacité de l'organisation taylorienne. C'est ainsi que des bouleversements plus profonds du modèle classique ont émergé. Les conditions de travail et la qualité de vie au travail deviennent des préoccupations du management ; les groupes de travail gagnent en autonomie, les tâches sont à la fois enrichies et élargies. La maîtrise des processus d'acquisition et de capitalisation des savoirs est un enjeu clé, notamment dans la volonté d'amélioration continue. **L'encadrement œuvre à la mobilisation et au développement des compétences ; il devient stratège du changement.** Pouvoir hiérarchique et compétences techniques ne suffisent plus ; il ne s'agit plus seulement pour l'encadrement de commander, mais également de conseiller, de proposer et surtout d'écouter (Bernoux, 1985)<sup>473</sup>.

Ces dernières années, ces tendances se sont encore accentuées. Face aux besoins croissants de réactivité et de souplesse, le fonctionnement matriciel gagne du terrain. Les managers s'attachent désormais au rassemblement des acteurs autour de projets. Les traditionnelles frontières intra-organisationnelles brouillées, **l'encadrement joue le rôle de négociateur dans les relations latérales et transversales** (Sayles, 1989)<sup>474</sup>. **Il devient un organisateur ou facilitateur de coopération, non plus seulement horizontale, c'est-à-dire au sein de son équipe, mais également transversale et verticale.** Selon la théorie des conventions, le manager gère les règles explicites et implicites de façon à ce que les membres de son équipe puissent agir de façon efficace lorsque l'action ne peut être prescrite. Il tient compte des objectifs et intérêts contradictoires ou divergents des acteurs.

Frost (1999)<sup>475</sup> parle de "nouveau rôle" des managers, au cœur duquel se retrouvent l'écoute empathique, la suggestion de solutions, l'action en coulisse pour la réussite de l'action collective, l'attraction des confidences, le recadrage des messages. Quatre fonctions essentielles du rôle de manager sont identifiées :

- organisationnelle, correspondant à la prise en charge des tâches de planification et de gestion,
- sociale, via le développement de l'équipe par la formation et l'écoute,
- opérationnelle, en proposant des améliorations des processus, voire des innovations,
- fonctionnelle, à travers le pilotage et le développement stratégique.

---

<sup>473</sup> Bernoux P., *La sociologie des organisations*, op. cit.

<sup>474</sup> Sayles L., *Leadership: managing in the real organizations*, New-York, McGraw-Hill, 1989.

<sup>475</sup> Frost P., « Toxic emotions at work: how compassionate managers handle pain and conflict », *Personnel Psychology*, September, 2003.

Dans cette même lignée, Devallée (2003)<sup>476</sup> définit cinq rôles clés joués par l'encadrement afin d'obtenir de la performance de la part de son équipe. Le premier consiste à valoriser les ressources. Lorsqu'elles sont financières ou techniques, ces ressources ne donnent pas de résultats supérieurs à leur somme, seules les ressources humaines peuvent être développées. L'auteur précise que les humains ne sont pas des ressources en eux-mêmes, mais qu'ils en possèdent, tels le temps, les compétences, ou l'énergie. Les acteurs peuvent les mettre, ou non, à disposition de l'organisation. **Le rôle du hiérarchique est donc d'influer sur la mise à disposition par les acteurs de leurs ressources.**

L'encadrement a également la charge de l'animation d'une équipe. Pour Devallée (2003)<sup>477</sup>, un groupe consomme trois types d'énergie : de production, de fonctionnement et de solidarisation. L'enjeu du manager réside alors dans l'obtention d'un équilibre, variable, entre ces énergies. Le développement de l'autonomie des acteurs, la coordination avec l'extérieur et enfin le pilotage d'une unité viennent compléter les attributions de l'encadrement.

Ainsi, pour Thévenet (2003)<sup>478</sup>, bien que le personnel gagne en autonomie, que les centres de décisions ont tendance à être décentralisés, et que le nombre d'échelons hiérarchiques tend à être considérablement réduit, **il n'en demeure pas moins que l'encadrement des acteurs reste nécessaire.** Dans les organisations contemporaines, l'encadrement intermédiaire continue donc de « posséder une parcelle d'autorité dont la légitimité a certes été fortement ébranlée mais qui demeure »<sup>479</sup> et qui constitue un élément essentiel des organisations. **Les fondements de cette autorité et le rôle de l'encadrement ont simplement évolué.**

Nous proposons à présent une analyse des représentations des acteurs de la hiérarchie dans la dynamique coopérative.

### **4.2.3 DYNAMIQUE COOPÉRATIVE ET MISE EN ŒUVRE DES PRINCIPES HIÉRARCHIQUES : EXPRESSION DES ACTEURS**

L'expression des acteurs relative à la hiérarchie en lien avec la coopération regroupée dans notre base de verbatim se concentre autour de trois questions : celle du contrôle et de l'autonomie (4.2.3.1), celle des lignes hiérarchiques et celle du rôle de l'encadrement et du mode de management (4.2.3.2). La coordination est également apparue centrale à la structuration et donc à la hiérarchie ; elle est également au cœur de la dynamique coopérative (cf. chapitres 2 et 3).

#### **4.2.3.1 CONTRÔLE ET AUTONOMIE AU CENTRE DES PRÉOCCUPATIONS**

Plusieurs idées faisant référence aux impacts du mode de coordination ont émergé, elles font principalement état du **niveau d'autonomie et de contrôle des acteurs**. D'autres idées-forces, relatives aux formes que revêt cette coordination, sont étudiées dans la suite du chapitre. Ce sous-thème obtient le pourcentage de phrases-témoins le plus élevé du thème structures hiérarchiques avec un score de plus de 28 % (tab. n°4.6).

---

<sup>476</sup> Devallée E., « Le manager », in Allouche J. (sous la direction de), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 2003, 1 707 pages, pp. 730-737.

<sup>477</sup> Devallée E., « Le manager », *op. cit.*

<sup>478</sup> Thévenet M., *Management, une affaire de proximité*, Éditions d'Organisation, Paris, 2003.

<sup>479</sup> *ibid.*

Tab. n°4. 6 : Degré de contrôle/ autonomie – Expression des acteurs

	% de l'ensemble du verbatim	% du verbatim affecté au thème
Degré de contrôle/autonomie	6,4%	28,3%

Plusieurs idées-forces alimentent ce sous-thème (tab. n°4.7). Les plus hauts scores en termes de taux d'expression sont obtenus par les idées-forces relatives à l'autonomie.

Tab. n°4. 7 : Degré de contrôle/ autonomie – taux d'expression par populations et idées-forces par rapport au verbatim affecté au thème structures hiérarchiques

Thème	Sous-thème	Idées-forces	DIR	DIR/ENC	ENC	PB	Total
Structures hiérarchiques	Degré de contrôle/autonomie	Manque d'autonomie	9,5%	11,4%	13,1%	11,9%	12,1%
		Trop forte autonomie	17,2%	6,0%	7,5%	5,3%	7,9%
		Manque de responsabilisation des acteurs	1,7%	6,0%	6,8%	2,5%	4,9%
		Manque de clarté des zones d'autonomie	2,6%	0,6%	2,2%	0,4%	1,5%
		Manque d'initiative des acteurs	2,6%	0,6%	1,7%	0,0%	1,2%
		Contrôle insuffisant	0,9%	0,0%	1,2%	1,6%	1,1%
		Excès de contrôle	0,0%	0,0%	0,2%	0,0%	0,1%
		<b>Somme Degré de contrôle/autonomie</b>	<b>34,5%</b>	<b>24,6%</b>	<b>32,8%</b>	<b>21,8%</b>	<b>28,7%</b>
<b>Somme Structures hiérarchiques</b>			<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

L'idée-force regroupant le plus de verbatim fait état du manque d'autonomie, la seconde de la trop forte autonomie. L'encadrement s'exprime plus que les autres catégories, à l'inverse, la direction est celle qui évoque le moins cette problématique. En parallèle, elle est de loin celle qui s'exprime le plus sur la trop forte autonomie des acteurs.

Outre le degré d'autonomie, la **clarté des marges de manœuvre accordées** a été citée, en particulier par la hiérarchie des organisations de moyenne à grande taille. Cumulées, ces trois idées-forces comptabilisent un pourcentage de verbatim conséquent, témoignant ainsi de l'importance de cette problématique aux yeux des acteurs dans la dynamique coopérative. **La question de l'autonomie est en effet au cœur de la coordination, donc de la coopération. Quelle liberté d'action laisser aux acteurs leur permettant d'agir au mieux en fonction de leurs besoins, tout en maintenant une cohérence dans l'action collective ?**

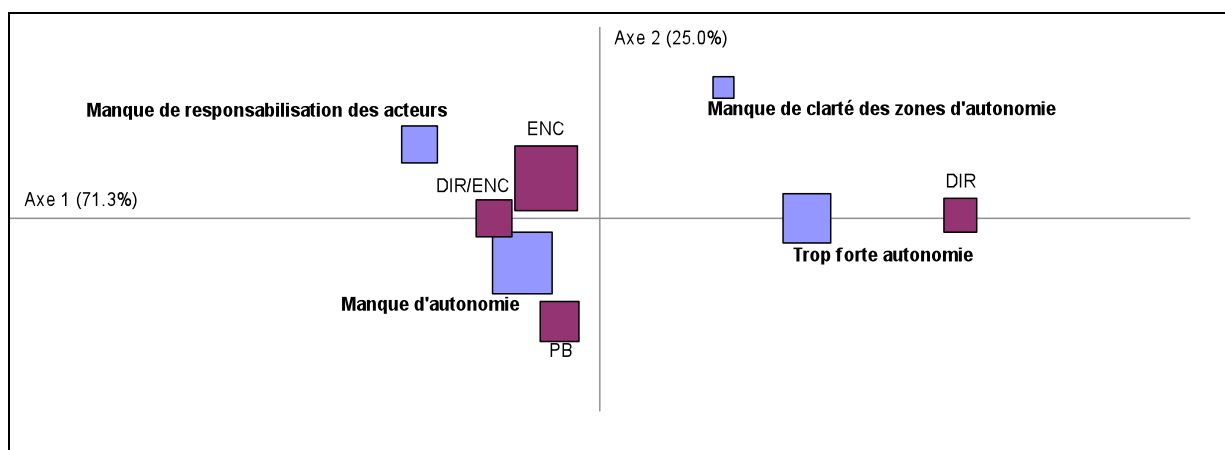
Découle de cette interrogation la question du contrôle, intimement liée à celle de l'autonomie. Elle n'est que peu exprimée. La difficulté réside là encore dans le degré de contrôle à mettre en place pour permettre la coordination, sans altérer la confiance indispensable à la coopération. Nous avons, au préalable, formulé une idée-force relative à l'excès de contrôle, pensant la retrouver dans l'expression des acteurs. Suite à l'analyse, il s'avère que c'est surtout le manque de contrôle qui est évoqué, notamment du fait des difficultés de coordination qu'il engendre. Il est plus exprimé par le personnel, ce qui nous permet d'enrichir le résultat précédent sur l'autonomie. Les acteurs sont sensibles au fait de pouvoir travailler avec certaines marges d'autonomie, pour autant ils témoignent également de la nécessité du contrôle, ceci afin que les pratiques des acteurs soient

coordonnées. Selon nous, autonomie et contrôle ne sont donc pas antinomiques, ils se situent sur un même continuum.

Autre thématique évoquée par les acteurs, celle de la **responsabilisation**. Nous l’avons subdivisée afin d’aborder la question sous deux angles différents, “par le haut” et “par le bas”. Nous obtenons ainsi deux idées-forces : “manque de responsabilisation des acteurs”, qui rend compte du niveau de responsabilités confiées aux acteurs, et “manque d’initiative”, qui se réfère aux responsabilités prises par les acteurs. La première obtient de loin le plus de phrases-témoins. Alors qu’elle est largement exprimée par l’encadrement, elle n’est que très faiblement évoquée par la direction. Cette dernière s’exprime plus volontiers sur le “manque d’initiative des acteurs”. La question des responsabilités semble donc être appréhendée différemment en fonction de la catégorie de hiérarchique qui s’exprime : pour le sommet, les acteurs n’en prennent pas assez, pour le niveau intermédiaire, il n’en est pas assez laissé. Le faible nombre de phrases-témoins concerné nous conduit toutefois à relativiser nos résultats.

En termes de comportement des catégories d’acteurs sur la thématique autonomie/contrôle, il est possible d’observer une opposition entre direction des organisations de taille moyenne à grande et personnel ; les autres catégories ont quant à elle des positions intermédiaires. La représentation graphique de l’analyse factorielle des correspondances met en évidence cette opposition (graph. n°4.1).

**Graph. n°4. 1 : Représentation graphique AFC Degré contrôle /autonomie par catégories d’acteurs**



La dépendance est très significative.  $\chi^2 = 22,47$ ,  $ddl = 9$ ,  $1-p = 99,25\%$ .

Cette représentation traduit bien l’opposition qui peut être observée entre le sommet et la base de l’organisation, à propos de la question ; le premier accordant difficilement les marges d’autonomie désirées par la seconde.

**Encadré n°4. 3 : Extrait de la base de verbatim – phrases-témoins issues des idées-forces relatives au degré de contrôle/ autonomie des acteurs**

<p><b>“Manque de contrôle”</b>  <i>« Les contrôleurs ont des difficultés à réaliser leurs missions car ils sont proches de leurs collègues et craignent de perdre leur collaboration en étant à l'origine des sanctions. » TEC-DV-CIAL-ENC-n°764</i></p> <p><b>“Manque d’autonomie”</b>  <i>« Je n'ai pas l'impression d'être un chef de projet. On n'a pas vraiment de responsabilités dans le pilotage des budgets. On est des exécutants techniques. » CRIF-DI-PB-n°5415</i></p> <p><b>“Trop forte autonomie”</b>  <i>« Chacun d'entre nous est autonome en gérant son temps et son travail. Mais, cette trop grande liberté ne nous permet pas de nous coordonner. » ETUD-DI-CS-DIR-n°249</i>  <i>« La contrepartie de notre autonomie est le manque d'esprit de travail en équipe. Cela génère des conflits entre directions fonctionnelles et directions opérationnelles. » CTM-DH-DIR-n°411</i></p> <p><b>“Manque de responsabilisation des acteurs”</b>  <i>« Le management commercial de l'entreprise est “à l'ancienne”. La pression c'est stressant. On fait travailler les gens par la peur au lieu de les responsabiliser. » PONE-DV-PB-n°5977</i></p> <p><b>“Manque d’initiative des acteurs”</b>  <i>« Mes collaborateurs sont trop “branchés rétroviseurs”. Ils n'arrivent pas à se projeter, font ce qu'on leur demande de faire et ne cherchent pas à en faire plus. » CTM-DH-DIR-n°734</i></p> <p><b>“Manque de clarté des zones d’autonomie”</b>  <i>« Je suis responsable et je ne connais pas ma réelle zone d'autonomie, ce qui implique que je prends des décisions qui ne seront pas suivies par ma hiérarchie. » FOCSEIL-DH-ENC-n°414</i></p>
---

**4.2.3.2 FORMES ORGANISATIONNELLES : LIGNES HIÉRARCHIQUES PLUTÔT QUE FORMES TYPES**

L’expression des acteurs porte plus sur les caractéristiques des structures organisationnelles que sur les formes types. Elle est regroupée au sein du sous-thème “lignes hiérarchiques”. Il comptabilise le plus de verbatim au sein du thème “structures hiérarchiques”, avec plus d’un quart des phrases-témoins (tab. n°4.8).

*Tab. n°4. 8 : Lignes hiérarchiques – Expression des acteurs*

	<b>% de l'ensemble du verbatim</b>	<b>% du verbatim affecté au thème</b>
Lignes hiérarchiques	5,8%	25,6%

Les idées-forces tournent autour de trois questions : la cohérence des lignes hiérarchiques, la défaillance du fonctionnement par projet, et le nombre de membres de l’encadrement.

Tab. n°4. 9 : Lignes hiérarchiques – taux d’expression par populations et idées-forces par rapport au verbatim affecté au thème structures hiérarchiques

Thème	Sous-thème	Idées-forces	DIR	DIR/ ENC	ENC	PB	Total
Structures hiérarchiques	Lignes hiérarchiques	Lignes hiérarchiques inadaptées	12,1%	10,2%	12,4%	7,8%	10,7%
		Fonctionnement par projet défaillant	4,3%	4,2%	5,1%	2,9%	4,3%
		Lignes hiérarchiques non respectées	6,9%	5,4%	2,7%	0,8%	3,2%
		Confusion entre lignes hiérarchiques et lignes fonctionnelles	1,7%	0,6%	3,6%	2,5%	2,6%
		Lignes hiérarchiques imprécises	0,0%	3,6%	2,9%	2%	2,5%
		Manque de personnel encadrant	0,9%	4,2%	2,2%	1,6%	2,2%
		Trop grand nombre de personnel encadrant	0,0%	0,0%	0,0%	0,4%	0,1%
<b>Somme Lignes hiérarchiques</b>			<b>25,9%</b>	<b>28,1%</b>	<b>29,0%</b>	<b>18,1%</b>	<b>25,6%</b>
<b>Somme Structures hiérarchiques</b>			<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

L’expression des acteurs se concentre singulièrement autour de l’idée-force faisant état de l’inadaptation des lignes hiérarchiques (tab. n°4.9). **Les lignes hiérarchiques inadaptées freinent l’action collective, et donc la coopération.** Si tous les acteurs s’expriment sur cette thématique, nous remarquons tout de même une expression légèrement plus forte chez l’encadrement intermédiaire et la hiérarchie des organisations de petite taille. La position de l’encadrement dans l’organisation le rend particulièrement sensible à la question.

La hiérarchie d’organisations de petite taille est également plus sensible à l’imprécision des lignes hiérarchiques à suivre. Nous l’expliquons par la faible formalisation et définition de l’organisation dans ce type d’entreprise, qui explique également que cette catégorie apparaisse moins sensible au manque de respect des lignes hiérarchiques, cette défaillance ayant comme préalable nécessaire la définition desdites lignes.

Le verbatim relatif au projet atteint un score de plus de 4% du thème, il se place ainsi en deuxième position en termes de nombre de phrases-témoins. Il est le seul à être explicitement cité par les acteurs, plus particulièrement par l’encadrement d’organisations de taille moyenne à grande. Nous rapprochons cette idée-force de celle relative à la confusion entre lignes fonctionnelles et hiérarchiques concernant le fonctionnement en projet ou matriciel. Cette dernière recueille près de 3 % des phrases-témoins du thème, sans qu’aucune catégorie n’apparaisse plus sensible qu’une autre à cette question.



**Encadré n°4. 4 : Extrait de la base de verbatim – phrases-témoins issues des idées-forces relatives aux lignes hiérarchiques**

<p><b>“Lignes hiérarchiques inadaptées”</b>                  « Il existe un cloisonnement des services de l’usine à cause du poids de la hiérarchie. » ACI-DV-A-PB-n°631                  « On manque de personnes responsables au niveau transversal. Personne ne veut prendre en charge la gestion des interfaces ». AD-DH-ENC-n°6171</p> <p><b>“Lignes hiérarchiques non respectées”</b>                  « Si vous dites quelque chose qui ne convient pas à une personne, elle va s’adresser au niveau hiérarchique supérieur et, sans concertation, la décision est remise en cause. » FO-DH-ENC-n°1495                  « Lorsque je donne des ordres à mon équipe, mon responsable vient derrière et donne des instructions différentes. Il sape mon autorité. » SCH-DH-ENC-n°3912</p> <p><b>“Fonctionnement par projet défaillant”</b>                  « Il n’y a pas vraiment de logique de gestion de projet, on a seulement une succession d’étapes. Par exemple, il arrive que l’on mette d’abord en place une équipe sans qu’il y ait de chef de projet. » FOCSEIL-DV-MS-PB-n°3845                  « Comme il n’y a pas de concertation sur les grands projets, on fait des procès d’intention aux équipes opérationnelles qui sont jugées trop indépendantes. » CTM-DH-ENC-n°1509</p> <p><b>“Confusion entre lignes hiérarchiques et fonctionnelles”</b>                  « Sur le papier, nous avons une organisation matricielle assez claire mais dans les faits, nous avons plein de petites exceptions qui grèvent le fonctionnement général. » AD-DH-ENC-n°4911                  « Les liens fonctionnels ne correspondent pas aux liens hiérarchiques. Les personnes qui appliquent les décisions peuvent, en cas de désaccord, tenter de modifier les décisions en allant ensuite voir leur hiérarchie. » IPB-DI-ENC-n°2460</p> <p><b>“Manque de personnel encadrant”</b>                  « Il nous manque un chef de service au bloc accouchement. C’est un vrai travail d’équipe qui est fait au niveau de l’obstétrique, et il faut un chef pour y arriver. » CT-DV-MAT-PB-n°3781                  « On travaille en équipe sans hiérarchie, donc il faut sans arrêt essayer de changer les habitudes, arriver à motiver les gens pour qu’ils travaillent mieux. » ETUD-DT-BELF-DIR/ENC-n°3828</p>
---

**4.2.3.3 RÔLES DE L’ENCADREMENT ET MODE DE MANAGEMENT**

Au vu des idées-forces émergeant de l’analyse de notre base de verbatim, nous avons distingué la question du rôle de la hiérarchie à proprement parler, de celle du management. Ces deux sous-thèmes enregistrent des scores conséquents ; ils semblent représenter des éléments clés de la dynamique coopérative.

**Tab. n°4. 10 : Rôle de l’encadrement - Expression des acteurs**

	<b>% de l’ensemble du verbatim</b>	<b>% du verbatim affecté au thème</b>
Rôle de l’encadrement	3,4%	14,7%

Trois idées-forces constituent le sous-thème “rôle de l’encadrement” (tab. n°4.11). Les **difficultés de l’encadrement à assumer le rôle qui lui incombe arrivent de loin en tête**. Elles sont

principalement en lien avec des problèmes de planification, de programmation, de gestion des priorités, qui constituent les principales prérogatives de l'encadrement. Il lui devient alors difficile d'organiser et de développer la coopération.

Autre obstacle relevé par les acteurs : **l'insuffisante présence des hiérarchiques sur le terrain**. Cette lacune vient diminuer la connaissance des besoins et attentes du personnel et limiter la capacité de l'encadrement à organiser la coopération. Cette idée n'est toutefois que faiblement exprimée, tout comme celle relative à la clarté du rôle de l'encadrement. Sur cette thématique, les catégories d'acteurs ne se distinguent pas particulièrement les unes des autres.

**Tab. n°4. 11 : Rôle de la hiérarchie – taux d'expression par populations et idées-forces par rapport au verbatim affecté au thème structures hiérarchiques**

Thème	Sous-thème	Idées-forces	DIR	DIR/ENC	ENC	PB	Total
Structures hiérarchiques	Rôle de l'encadrement	Rôle de l'encadrement mal assumé	10,3%	19,2%	8,5%	14,4%	12,2%
		Présence de l'encadrement sur le terrain insuffisante	2,6%	1,8%	1,2%	1,6%	1,6%
		Manque de clarté du rôle de l'encadrement	0,9%	1,2%	1,2%	0,4%	1,0%
	<b>Somme Rôle de l'encadrement</b>		<b>13,8%</b>	<b>22,2%</b>	<b>10,9%</b>	<b>16,5%</b>	<b>14,7%</b>
<b>Somme Structures hiérarchiques</b>			<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Encadré n°4. 5 : Extrait de la base de verbatim – phrases-témoins issues des idées-forces relatives au rôle de l'encadrement**

<p><b>“Rôle de l'encadrement mal assumé”</b></p> <p>« Notre responsable hiérarchique ne nous aide pas dans la résolution de nos problèmes. Nous sommes trop laissés à nous-mêmes. » MC-DT-SS-PB-n°93</p> <p>« Je n'ai pas le temps de m'occuper de mon équipe. Je passe mes journées à faire de l'action commerciale et ma gestion quotidienne se fait le soir à toute vitesse. » CTM-DH-ENC-n°3894</p>
<p><b>“Présence de l'encadrement sur le terrain insuffisante”</b></p> <p>« Le chef d'établissement de S. ne vient jamais sur le terrain et certains collaborateurs ne le connaissent même pas. » CTM-DH-ENC-n°731</p> <p>« C'est souvent difficile d'organiser le travail alors que les chefs d'équipe ne savent même pas ce que font leurs techniciens. » OPER-DH-ENC-n°3654</p>
<p><b>“Manque de clarté du rôle de l'encadrement”</b></p> <p>« Le rôle des chefs d'équipe n'est pas bien défini. Ils ne connaissent pas leur responsabilité. » AGRO-DH-ENC-n°2070</p> <p>« Nous pouvons tous assez facilement jouer avec les D. car dans les faits, leurs responsabilités ne sont pas claires. » AD-DH-ENC-n°5848</p>

L'analyse de l'expression des acteurs fait clairement apparaître **les défaillances du management comme entraves de la dynamique coopérative**. Cette question obtient un score conséquent relativement à l'ensemble des autres sous-thèmes (tab. n°4.12).

Tab. n°4. 12 : Mode de management – Expression des acteurs

	% de l'ensemble du verbatim	% du verbatim affecté au thème
Mode de management	4,8%	21,0%

Le verbatim a été réparti en quatre idées-forces, les deux premières en regroupent plus des deux tiers (tab. n°4.13). L'expression des acteurs se concentre en premier lieu autour de l'idée de l'insuffisant management des personnes. Cantonné à la technique ou aux activités, le management pratiqué ne répond pas aux besoins d'encadrement des acteurs. Si les raisons de cette atrophie sont multiples et variables, nous en identifions quelques unes, selon nous plus significatives. Au rang de celles-ci nous retrouvons la question de la compétence vue précédemment. **Faute de formation adaptée, l'encadrement se trouve parfois démuné en termes de management des équipes.** Rappelons qu'en France l'accession à des postes de manager dépend dans une plus large mesure des compétences techniques que managériales (Sylvestre, 1990)<sup>480</sup>. Ainsi, « beaucoup de personnes considèrent que le management doit être confié à des personnes qui ont des compétences techniques. La dimension "manager animateur" n'est pas admise » (phrase-témoin [ISOL-DH-DIR-n°1630] extraite de notre base de verbatim). En d'autres termes, les compétences techniques ne sont pas seulement perçues comme nécessaires au management d'une équipe, mais également comme suffisantes. Ce que confirme Devallée (2003)<sup>481</sup>, pour qui la légitimité du manager provient bien de ses compétences techniques. Les personnes sont managers non pour leurs aptitudes à manager mais parce qu'elles sont les meilleures techniquement ou « parce que l'entreprise n'a rien trouvé d'autre pour (les) faire évoluer »<sup>482</sup>.

Tab. n°4. 13 : Mode de management – taux d'expression par populations et idées-forces par rapport au verbatim affecté au thème structures hiérarchiques

Thème	Sous-thème	Idees-forces	DIR	DIR/ENC	ENC	PB	Total
Structures hiérarchiques	Mode de management	Management atrophié	9,5%	5,4%	6,8%	11,5%	8,2%
		Manque de considération	5,2%	5,4%	5,8%	15,2%	8,1%
		Mode de management autoritaire	5,2%	3,0%	1,7%	6,2%	3,5%
		Management à l'affect	1,7%	1,2%	1,0%	1,6%	1,3%
	<b>Somme Mode de management</b>	<b>21,6%</b>	<b>15,0%</b>	<b>15,3%</b>	<b>34,6%</b>	<b>21,0%</b>	
<b>Somme Structures hiérarchiques</b>			<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

La **gestion du temps** constitue également un facteur prépondérant dans l'atrophie du management des personnes. Nous avons en effet observé que lorsque l'encadrement se retrouve en situation d'urgence, il pare au plus pressé, c'est-à-dire à la gestion courante, aux dépens de la gestion dite de développement (Savall, Zardet, 1987)<sup>483</sup>, dont le management des personnes fait partie. Enfin, cette atrophie peut également être expliquée par l'absence d'intérêts perçus dans les pratiques managériales, parfois appréhendées comme stériles et chronophages par les acteurs, ces derniers préférant se consacrer aux activités directement productives. Deux catégories d'acteurs se distinguent au niveau de l'expression sur ce sous-thème : l'encadrement des organisations de taille

<sup>480</sup> Sylvestre J.J., « Systèmes hiérarchiques et analyse sociétale », *Revue française de gestion*, janvier-février 1990, pp. 107-115.

<sup>481</sup> Devallée E., « Le manager », *op. cit.*

<sup>482</sup> Devallée E., « Le manager », *op. cit.*, p. 731.

<sup>483</sup> Savall H., Zardet V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, *op.cit.*

moyenne à grande et le personnel. Le premier s'exprime plus que la moyenne, le second moins, et ce, dans les mêmes proportions.

Le verbatim se concentre ensuite autour de l'idée relative au manque de considération et au manque de reconnaissance du travail ou des efforts réalisés par les acteurs. Deux catégories s'opposent fortement en termes de taux d'expression : direction des organisations de taille moyenne à grande et personnel. La première s'exprime dans une moindre mesure que les autres, tandis que la seconde enregistre une tendance inverse. **La question de la considération apparaît donc centrale au niveau de la dynamique coopérative pour le personnel.** Sans reconnaissance des efforts réalisés, la dynamique peut être rompue. Nous expliquons la faible expression de la direction par sa position hiérarchique : située en tête de la pyramide, elle est peu sujette à ce type de questionnement. Plus généralement, ce score nous renseigne sur la sensibilité de cette catégorie à cette question qui apparaît relativement faible : acteurs des directions des organisations de taille moyenne à grande se préoccupent moins que les autres catégories de la considération des différents acteurs.

**Encadré n°4. 6 : Extrait de la base de verbatim – phrases-témoins issues des idées-forces relatives au mode de management**

**“Management atrophié”**

« Nos responsables hiérarchiques nous écoutent mais ne nous entendent pas. Ils attendent toujours qu'il y ait de gros problèmes pour réagir. » PONE-DV-EU-PB-n°2865

« Le Directeur Informatique s'est coupé de la gestion des équipes. Il s'occupe de l'aspect technique, du hardware, par contre, sur le contact avec l'équipe ce n'est pas bon. Il n'a pas la fibre du management. » CT-DV-INF-ENC-n°3740

**“Manque de considération”**

« Les gens ne sont pas considérés à leur juste valeur, il y a vraiment un travail supérieur et inférieur. Ça pose un problème aux sages-femmes qui sont spécialisées, jeunes et qui disent qu'elles veulent partir. » CT-DH-DIR-n°6305

« On ne sait pas valoriser le travail des personnes : certaines travaillent bien et n'ont rien en échange, d'autres font des boulettes et sont toujours là. » FO-DH-ENC-n°2724

**“Management autoritaire”**

« Le chef technologue est la personne qui dirige tout le Laboratoire. On ne peut plus s'arranger entre nous, seul le responsable décide, sans concertation. » CT-DV-LAB-PB-n°1505

« La communication de base du responsable de production, c'est de hurler. Comment peut-il s'étonner qu'on ne lui obéisse pas ? » PAT-DI-DIR/ENC-n°935

**“Management à l'affect”**

« Dans l'entreprise, on est jugé à la tête. Si tu plais au chef d'équipe, tout va bien. » SER-DV-PB-n°3460

« La coopération entre les départements ou les services dépend dans une large mesure de la qualité des rapports des personnes qui sont en face l'une de l'autre. » ISOL-DH-ENC-n°2155

Au vu de l'ensemble des éléments abordés dans ce chapitre, quelques variables de la hiérarchie apparaissent particulièrement influentes dans la dynamique coopérative. En conséquence, ces variables alimentent notre grille d'observation de la dynamique coopérative. Ces variables sont les suivantes :

- l'exercice de l'autorité,
- les lignes hiérarchiques,
- le rôle de l'encadrement,
- les compétences des membres de l'encadrement,
- le mode de management,
- le degré de contrôle et d'autonomie qui régit l'activité.

Ces variables sont mobilisées pour l'analyse de la coopération dans sa dynamique. Cette analyse est l'objet du chapitre suivant.

## **CONCLUSION CHAPITRE 4**

Ce chapitre nous a permis de comprendre dans quelles mesures la hiérarchie, dans ses principes et dans ses formes, influence la dynamique coopérative au sein des organisations.

La hiérarchie est apparue inhérente à tout système complexe, notamment aux structurations et organisations humaines. Elle se traduit par des rapports de subordination et des degrés gradués de pouvoirs, de situations et de responsabilités. Ainsi, la notion de hiérarchie est clairement associée aux concepts d'autorité et de pouvoir.

Les éléments de définition relatifs au pouvoir indiquent que celui-ci est indissociable d'une relation dissymétrique. Plusieurs lectures sont dès lors possibles : le pouvoir peut être considéré comme facteur de domination d'individus sur d'autres ; il peut également être appréhendé dans sa pluralité, il n'y a plus un mais des pouvoirs, différents en fonction des acteurs en jeu, des situations et des moments. La relation de pouvoir est alors perçue comme une réciproque : si un individu peut contraindre l'autre à agir, il s'offre au second de multiples possibilités d'exécution, ce qui constitue également une forme de pouvoir. Le pouvoir est alors considéré comme inhérent à l'activité sociale, au collectif. **Les relations de pouvoir sont apparues être une des composantes essentielles des relations de coopération.**

Deux éléments fondamentaux ont été identifiés comme constitutifs du pouvoir : les marges de liberté des acteurs et la pertinence de leurs comportements. Capacité et volonté de répondre aux besoins d'autrui sont les deux incertitudes fondatrices du pouvoir de l'acteur.

Lorsque le pouvoir est organisé, justifié et légitimé au sein de l'organisation, il devient autorité. Le principal pouvoir bénéficiant de ces attributs est celui de la hiérarchie. Le pouvoir de la hiérarchie est alors abordé sous l'angle de l'autorité hiérarchique. Cette dernière confère à l'organisation sa structure formelle, elle permet l'intégration des comportements dans une structure globale en ouvrant, à travers les positions hiérarchiques, le droit d'exiger des autres un certain comportement. Pour autant, l'autorité ne suit pas un seul mouvement descendant. L'un des pouvoirs du subordonné est de fixer la mesure dans laquelle il accepte l'autorité. Cette acceptation suppose une certaine confiance, elle signifie que l'on accueille les instructions en étant disposé à y déférer. L'autorité est apparue possible dans la mesure où elle correspond à un nœud d'espoirs convergents. **Cette convergence rend possible la coopération dans une relation d'autorité.**

L'analyse de notre base de verbatim révèle que, **concernant la coopération, les acteurs sont plus sensibles au manque d'autorité qu'à son excès.** Ainsi, la pérennité de la coopération repose sur un minimum de directivité. L'expression des acteurs met également en avant la crédibilité de la hiérarchie comme élément constitutif de la relation d'autorité dans une relation de coopération. Cette crédibilité dépend notamment des compétences de la hiérarchie. En l'occurrence, les compétences mises en causes sont plus managériales que techniques. Lorsque les compétences managériales font défaut, c'est la dynamique de l'action collective, base de la coopération, qui peut être altérée.

Nous avons vu que face aux besoins de souplesse, de réactivité et de qualité des organisations, les structures hiérarchiques et le rôle des membres de l'encadrement ont évolué. Cela afin de s'adapter à l'évolution de la société et de toujours développer les pratiques coopératives. Ainsi, l'encadrement œuvre à la mobilisation et au développement des compétences ; il devient stratège du changement. Il ne s'agit plus seulement de commander, mais également de conseiller, de proposer et surtout d'écouter et de transformer. **L'encadrement joue le rôle de négociateur dans**

**les relations latérales et transversales : il devient un organisateur ou facilitateur de coopération, non plus seulement horizontale, c'est-à-dire au sein de son équipe, mais également transversale et verticale.**

Ainsi, bien que le personnel gagne en autonomie, que les centres de décisions ont tendance à être décentralisés, et que le nombre d'échelons hiérarchiques tend à être considérablement réduit, il n'en demeure pas moins que l'encadrement des acteurs reste nécessaire, notamment pour développer la coopération, tant dans son intensité que dans ses formes. Dans les organisations contemporaines, l'encadrement intermédiaire continue donc de posséder de l'autorité, ce qui constitue un élément essentiel des organisations. Les fondements de cette autorité et le rôle de l'encadrement ont simplement évolué.

Le verbatim relatif à la coopération et aux structures hiérarchiques et au rôle de l'encadrement se concentre autour de trois questions : celle du contrôle et de l'autonomie, celle des lignes hiérarchiques et celle du rôle de l'encadrement et du mode de management.

**La question de l'autonomie est apparue particulièrement prégnante.** Quelle liberté d'action laisser aux acteurs afin de leur permettre d'agir au mieux en fonction de leurs besoins, tout en maintenant une cohérence dans l'action collective ? La difficulté résidant dans le degré de contrôle à mettre en place pour permettre la coordination, sans altérer la confiance indispensable à la coopération. Les sensibilités des acteurs dépendent de la catégorie à laquelle ils appartiennent. **Pour l'encadrement, c'est le manque d'autonomie qui est mis en avant, tandis que pour la direction, il s'agit de la trop forte autonomie des acteurs.**

Concernant les caractéristiques des structures organisationnelles, l'expression des acteurs se concentre principalement sur la **cohérence des lignes hiérarchiques**. Lorsque ces dernières sont inadaptées, **elles freinent l'action collective, donc la coopération.**

Enfin, à propos du rôle de l'encadrement dans la dynamique coopérative, les difficultés de l'encadrement à assumer le rôle qui lui incombe arrivent de loin en tête. Vient ensuite son insuffisante présence sur le terrain.

Au vu de l'ensemble des éléments abordés dans ce chapitre, quelques variables de la hiérarchie apparaissent particulièrement influentes dans la dynamique coopérative. Il s'agit de l'exercice de l'autorité, du degré de contrôle et d'autonomie, du rôle de l'encadrement, des compétences des membres de l'encadrement, du mode de management, et des lignes hiérarchiques. Ces variables alimentent notre grille d'observation.

## **CHAPITRE 5**

### **ÉTUDE DES PRATIQUES DE COOPÉRATION DANS LEUR DYNAMIQUE : RÉSULTATS D'ÉTUDES LONGITUDINALES**

---

---

L'ambition de ce chapitre est d'offrir une étude des pratiques de coopération dans leur dynamique. A cette fin, nous mobilisons trois études longitudinales réalisées dans trois organisations.

Nous présentons le mode opératoire employé (5.1), puis procédons à l'exposé des résultats de nos analyses et observations, lus à travers la grille d'analyse précédemment élaborée (5.2).

Ce chapitre a donc une vocation descriptive et explicative. Il s'agit d'explicitier les liens entre les différentes variables de la coopération identifiées dans les chapitres précédents, et d'observer leur variation dans le temps.

---

---

#### **5.1 DYNAMIQUE COOPÉRATIVE ET ÉTUDE LONGITUDINALE : DE L'INTÉRÊT À LA MÉTHODE**

#### **5.2 ANALYSE CROISÉE DES PRATIQUES COOPÉRATIVES**

#### **5.3 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS ET ÉLÉMENTS DE CONNAISSANCE**

---

---





## 5.1 DYNAMIQUE COOPÉRATIVE ET ÉTUDE LONGITUDINALE : DE L'INTÉRÊT À LA MÉTHODE

Nous présentons les organisations sur lesquelles portent les études longitudinales (5.1.1), puis explicitons le mode opératoire adopté pour notre étude (5.1.2) avant de présenter notre grille d'observation (5.1.3).

### 5.1.1 ÉTUDE LONGITUDINALE DE TROIS ORGANISATIONS

Nous revenons sur l'intérêt des études longitudinales pour notre objet de recherche (5.1.1.1), avant de présenter les organisations étudiées (5.1.1.2).

#### 5.1.1.1 POURQUOI MOBILISER DES ÉTUDES LONGITUDINALES ?

Pour Rogalski et *alii.* (1996)<sup>484</sup>, l'étude de la coopération nécessite l'adoption d'une approche **anthropocentrée**. Il s'agit en effet de se placer au niveau de la **situation de travail** afin d'observer quelles sont les pratiques coopératives des acteurs, ainsi que leurs évolutions (Raulet-Croset, 2003)<sup>485</sup>.

Concept au cœur de nombreuses recherches ethnographiques, la situation offre la possibilité d'étudier les interactions entre acteurs. Girin (1989)<sup>486</sup> définit la situation par les caractéristiques suivantes :

- les acteurs concernés, autrement dit les participants à la situation,
- l'extension spatiale, relative aux lieux, aux objets s'y trouvant,
- l'extension temporelle, qui peut être une durée ou une périodicité.

La spécificité des situations de gestion réside dans la recherche par les acteurs d'un certain résultat. La lecture de ces situations est rendue possible par la mobilisation de contextes. Ces constructions sociales permettent aux acteurs en présence de donner du sens à ces situations. Les contextes peuvent être de deux ordres :

- global, c'est le cas des contextes intériorisés à travers le processus d'éducation et plus généralement de la vie sociale ;
- local, les contextes correspondent alors à des constructions émergeant dans la durée et transmises aux nouveaux entrants via un processus de socialisation.

Girin (1989) fait l'hypothèse que les participants à une situation de gestion disposent de gammes de contextes sensiblement proches les uns des autres. Identifier ces contextes nous semble être une des clés utiles à la compréhension de ces situations de gestion.

Notre présence prolongée sur le terrain nous a permis d'observer des situations de gestion mais également de côtoyer, d'échanger et d'observer de façon directe, renouvelée et rapprochée de nombreux acteurs aux statuts, missions et fonctions hétérogènes ; et cela, à travers différents dispositifs, plus ou moins formels. Une **interactivité cognitive** a ainsi été créée à deux niveaux : avec les membres de l'équipe de **chercheurs**, mais également avec les **acteurs de terrain**. La diversité des objets de recherche des chercheurs composant l'équipe d'intervention permet le croisement des grilles d'analyse des situations observées. Ces échanges ont été possibles du fait du

---

<sup>484</sup> Rabardel P., Rogalski J., Béguin P., « Les processus de coopération à l'articulation entre modalités organisationnelles et activités individuelles », *op. cit.*

<sup>485</sup> Raulet-Croset N., « La coopération au travail » *op. cit.*

<sup>486</sup> Girin J., « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », *op. cit.*

partage d'une méthode commune. Quant à nos échanges avec les « savants ordinaires »<sup>487</sup> que sont les personnes du terrain, ils nous ont permis d'enrichir notre grille de lecture. Tout au long de notre recherche, ces producteurs de théorie, « auxquels il serait tout aussi stupide de ne pas prêter l'oreille, qu'il serait imprudent de prendre leurs raisonnements pour argent comptant »<sup>488</sup>, ont donc contribué à alimenter nos propres raisonnements.

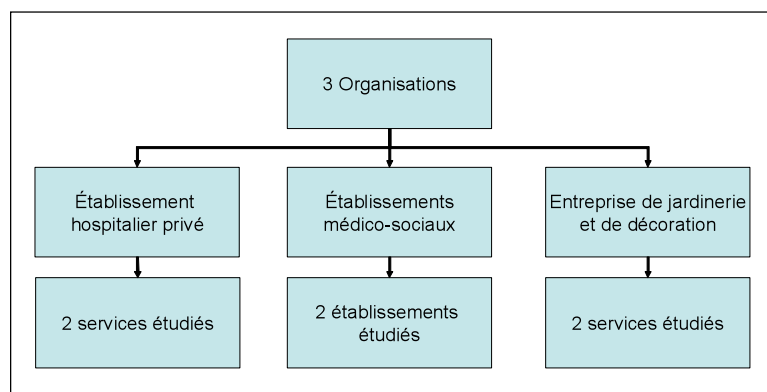
Les analyses de notre base de verbatim et les études longitudinales se complètent. La base de verbatim a permis de faire **émerger des variables et des thématiques**, les études longitudinales nous permettent de les **lier entre elles** et de proposer des hypothèses explicatives. Le nombre de phrases contenues dans notre base, la variété des organisations, des secteurs, des catégories de personnel, nous semblent conférer une certaine validité aux données de la base. De leur côté, les études longitudinales permettent d'approfondir notre étude par une analyse qualitative. Elles permettent de restituer la richesse intrinsèque de l'objet complexe étudié, tandis que les données quantitatives issues de notre base de données constituent des indicateurs de mesure qui soutiennent le sens (Savall et Zardet, 2005)<sup>489</sup>.

### 5.1.1.2 PRÉSENTATION DES ORGANISATIONS

Cette section présente de façon générale les organisations étudiées, en termes de secteur d'activité, statut, effectif ; la présentation des rouages organisationnels est l'objet de la section suivante.

Notre recherche est alimentée par l'étude longitudinale de trois organisations. Un établissement hospitalier privé, une association gestionnaire d'établissements médico-sociaux et une entreprise de jardinerie et de décoration (fig. 5.1). Pour chacune d'elles, deux unités ont été sélectionnées et ont fait l'objet d'une observation plus approfondie. *In fine*, nous obtenons six unités d'observation.

Fig. n°5. 1 : 3 organisations - 6 unités d'observation sélectionnées



<sup>487</sup> Girin J., « L'opportunité méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », *op. cit.*

<sup>488</sup> *Ibid.*

<sup>489</sup> Savall H. et Zardet V., *Recherche en sciences de gestion, approche qualimétrique. Observer l'objet complexe, op. cit.*

#### 5.1.1.2.1 ÉTABLISSEMENT HOSPITALIER PRIVÉ

Cet établissement, créé en 1964, est issu de la fusion de deux institutions hospitalières religieuses. Jouissant d'une solide réputation dans son bassin d'implantation en Belgique, la clinique connaît une croissance ininterrompue entre 1993 et 2001 ; durant de nombreuses années, elle renforce sa qualité de soin et son assise financière.

En 2002, pour la première fois de son histoire, la structure est en déficit. L'établissement doit par ailleurs faire face à de nombreux changements<sup>490</sup> :

- au niveau fédéral, la politique des "bassins de soins" est lancée. Cette dernière vise notamment à rendre les différents établissements hospitaliers d'une même zone géographique complémentaires et non plus concurrents. L'une de ses conséquences est le rapprochement voire la fusion d'établissements ;
- au niveau législatif, on observe une complexification des règlements tant sanitaires que financiers ;
- en termes technologiques, les innovations médicales impliquent des investissements en matériel, mais aussi en formation, de plus en plus lourds ;
- en ce qui concerne les compétences disponibles, l'ensemble du secteur médical fait doit faire face à une rareté accrue de médecins.

Au sein d'une agglomération de 70 000 habitants se concentrent quatre centres de soins, tous en forte concurrence les uns avec les autres. Dans le cadre de la politique des bassins de soins, les pouvoirs politiques optent pour le regroupement des différentes entités. Face à ces bouleversements, la clinique souhaite entamer une démarche de changement, tout en étant accompagnée. C'est dans ce cadre qu'elle fait appel à l'Iseor. Le contexte du lancement de l'intervention est donc celui d'une fusion, « avec son lot de doutes quant à l'avenir et de tensions entre les acteurs »<sup>491</sup>.

---

<sup>490</sup> ISEOR, Enjeux et performances des établissements sociaux : des défis surmontables ?, Actes du colloque annuel de l'Iseor, 2005, 240 pages. p.156

<sup>491</sup> *Ibid.*

**Encadré n°5. 1 : Extrait du contrat de recherche-intervention avec l'établissement hospitalier privé belge – Objectifs de l'intervention**

**Objectif général de l'intervention :**

« Maîtriser le développement pour qu'il reste positif dans l'esprit de tous les acteurs internes et externes et qu'il ne menace pas les performances sociales et l'équilibre économique à terme »

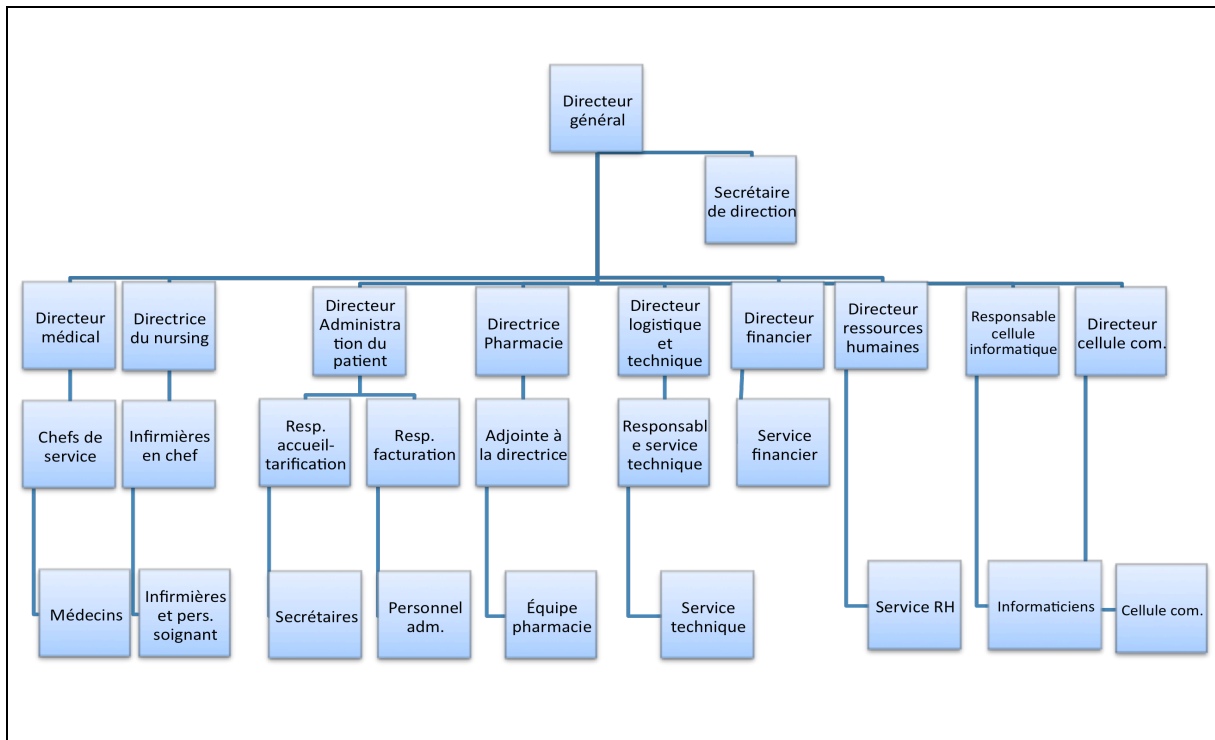
**Objectifs intermédiaires de l'intervention**

- Renforcer la cohésion de l'équipe de Direction autour du défi de la maîtrise de la croissance et de la complexité liée à la taille de l'organisation
- Mieux articuler les logiques de services, de métiers, de spécialités, de fonctions qui créent naturellement des fractures et des cloisonnements, et au final des tensions
- Développer encore la coopération et le dialogue dans la sérénité pour parvenir à des fonctionnements qui satisfont le ressenti et les intérêts individuels et collectifs
- Reconsidérer certains fonctionnements anciens qui seraient en décalage avec les nouveaux besoins et enjeux de la clinique
- Identifier les gisements de ressources existants qui permettraient de mieux équilibrer les problématiques de résultats immédiats, de création de potentiel et de meilleures conditions de vie au travail des personnes
- Améliorer les résultats d'exploitation sans pour autant verser dans la réduction des coûts et le productivisme
- Fluidifier et harmoniser les méthodes et les styles de management grâce au partage d'outils innovants de management des personnes, des activités et des performances
- Maintenir et consolider la qualité des soins aux patients pour demeurer un établissement hospitalier de référence dans un environnement concurrentiel
- Créer les conditions d'un développement durable qui garantisse les emplois des personnes et leur qualité, à moyen terme

Source : Convention d'intervention 2005

D'une capacité de 300 lits, l'établissement compte un effectif de 700 salariés, soit 585 équivalents temps plein, et 112 médecins. Ces derniers ne sont pas salariés de l'institution mais indépendants. Le fonctionnement de l'établissement est régi par une forme structurelle de type matriciel. Nous en proposons une représentation graphique à travers l'organigramme suivant (fig. n°5.2). Ce dernier n'est pas issu de l'organisation mais a été créé par nos soins afin de rendre compte de sa forme structurelle.

Fig. n°5. 2 : Organigramme Établissement hospitalier privé



Cette recherche-intervention s'est déroulée sur plus de trois ans, entre 2005 et 2008. La conduite de changement s'est déroulée en deux vagues.

Au cours de la première vague, les étapes suivantes ont été réalisées :

- Diagnostic de l'équipe de direction,
- Groupe de projet au sein de la direction,
- Diagnostic au sein de sept services,
- Groupes de projet au sein des sept mêmes services.

L'équipe d'intervenants-chercheurs était constituée du Professeur Henri Savall, de Nathalie Krief, Maître de conférences, responsable du pilotage de l'intervention, de Julien Henriot, Renaud Petit, Emmanuelle Rey et nous-même, doctorants.

La seconde vague a donné lieu à :

- Diagnostic au sein de trois services
- Groupes de projet au sein des trois mêmes services,
- Évaluations de la conduite de changement au sein des sept premiers services.

L'équipe d'intervenants-chercheurs était composée du Professeur Henri Savall, de Nathalie Krief, Maître de conférences, responsable du pilotage de l'intervention, de Renaud Petit, Elodie Brigeot et nous-même, doctorants.

L'ampleur de cette recherche-intervention est à souligner : elle a mobilisé sept intervenants-chercheurs sur une durée totale de 5 000 heures ; notre contribution personnelle s'élève à plus de 530 heures.

Cette recherche-intervention présente un intérêt certain pour notre propre recherche, cela du fait de sa **problématique en termes de coopération transversale**. Nous avons en effet pu observer la

mesure dans laquelle le fonctionnement matriciel, conjugué à la prégnance de la logique métier – cohabitation de trois corps de métier différents : médical, infirmier et administratif – était complexe. Bien que l'on puisse supposer que ces difficultés sont inhérentes au milieu sanitaire, ce n'est pas tant ce secteur d'activité qui a motivé notre choix que les caractéristiques organisationnelles de cet établissement. Nous reconnaissons toutefois que ces dernières sont influencées par les spécificités de ce secteur d'activité. Ces spécificités ne seront ni au centre de notre analyse, ni occultées. En d'autres termes, elles seront mobilisées lorsque cela s'avèrera nécessaire à l'étude de notre objet de recherche.

#### 5.1.1.2.2 ÉTABLISSEMENTS SOCIAUX

Notre deuxième étude porte sur deux établissements médico-sociaux réunis au sein d'une association. Créée en 1961, cette association a connu un développement soutenu ces dernières années, avec la création ou l'intégration de nombreux établissements. Elle en compte aujourd'hui plus une quarantaine, située principalement en Île-de-France, qui assurent accueil, aide par le travail, accompagnement éducatif, et hébergement à un public en situation de handicap.

Dans ce contexte de croissance forte, et compte tenu des exigences juridiques françaises qui imposent au secteur social et médico-social la mise en place de dispositifs d'évaluation qualité, l'association entreprend une conduite de changement. Elle souhaite être accompagnée dans cette démarche.

**Encadré n°5. 2 : Extrait du contrat de recherche-intervention avec l'association gestionnaire d'établissements médico-sociaux - Objectifs de l'intervention**

**Objectif général de l'intervention :**

« Accompagner l'association dans le sens d'une action sociale de qualité et d'une croissance maîtrisée, cohérente et harmonieuse »

**Objectifs intermédiaires de l'intervention :**

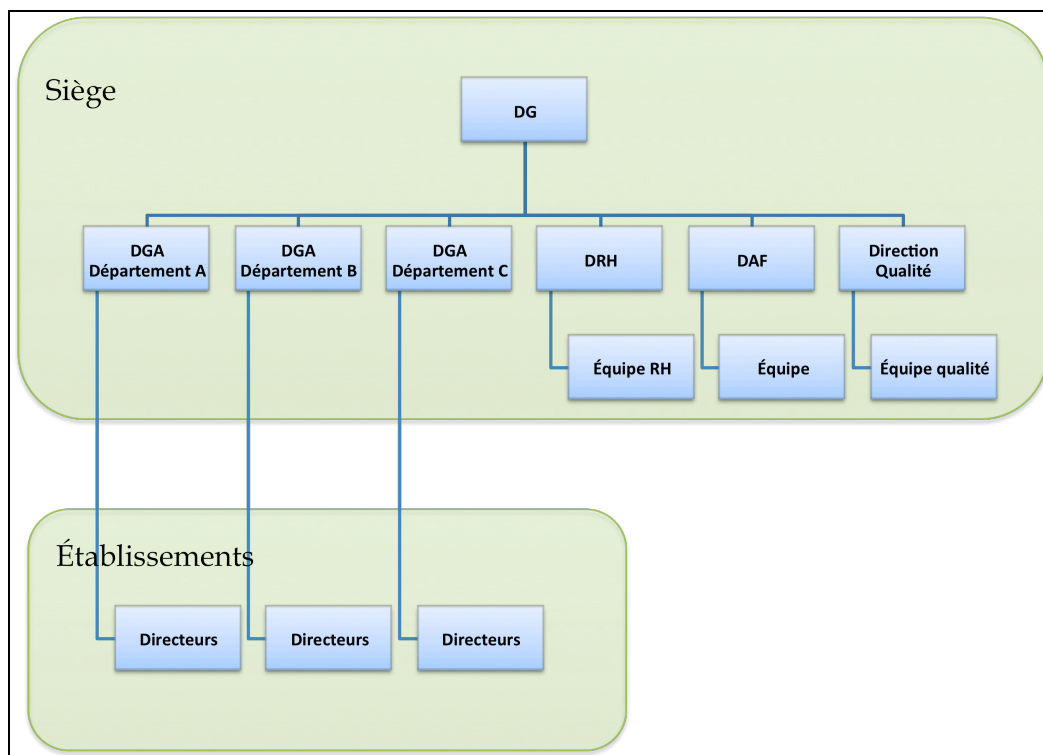
- Structurer une organisation cohérente, garantissant l'adaptabilité de l'association dans un contexte de croissance externe rapide, et préservant sa transversalité et son pragmatisme
- Accompagner une métamorphose durable de l'organisation, respectueuse de l'identité de l'association et de chacun de ses établissements
- Intégrer les évolutions requises par la Loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale, dans un souci d'amélioration continue de la qualité au service des clients et du potentiel humain des établissements
- Mener une réflexion approfondie sur les choix à opérer en termes de services rendus et de moyens engagés par l'association pour mieux maîtriser les prix de revient notamment
- Organiser et renforcer la cohésion des acteurs autour d'un projet stratégique ambitieux et partagé, s'appuyant sur la contractualisation des performances
- Améliorer et harmoniser les pratiques de travail dans l'association sans perdre de vue le sens de l'action sociale et médico-sociale
- Consolider l'intégration de nouveaux métiers (par exemple dans le relais des hôpitaux) au sein de l'association et le partage de savoir-faire et d'expériences entre les différents établissements

Source : Convention d'intervention 2006

D'une capacité d'accueil de 2 000 personnes, l'ensemble des établissements comptabilise un effectif de plus de 1 000 salariés, composé de personnel éducatif et soignant, médical et paramédical, administratif et technique, et d'encadrement. Les fonctions supports nécessaires au fonctionnement des différents établissements sont regroupées au sein d'un siège. Chaque établissement est à la charge d'un directeur, cadre de santé, qui, accompagné d'une équipe, accueille des personnes en situation de handicap. Nous proposons ci-après une figuration de ce fonctionnement, à travers un organigramme (fig. n°5.3). Le fonctionnement des établissements sur lesquels nous concentrons notre étude sera présentée dans la suite de ce chapitre.



Fig. n°5. 3 : Organigramme association gestionnaire d'établissements médico-sociaux



Cette recherche-intervention est en cours depuis 2006. La conduite de changement se déroule en plusieurs vagues. Chacune d'elles a concerné une dizaine d'établissements. Les interventions ont consisté en la réalisation de diagnostics et de groupes de projet dans chacun des établissements. Notre participation s'est concentrée sur la première vague d'intervention, menée par une équipe d'intervenants-chercheurs constituée du Professeur Henri Savall, de Vincent Cristallini, Maître de conférences et pilote de la recherche-intervention, Frantz Datry, Hervé Lafarge, Docteurs en sciences de gestion, Emmanuelle Rey, Sébastien Payre, Messaouda Larayedh, Sofiane Seghier, et nous-même, doctorants. L'intervention dans cette dizaine d'établissements a nécessité 4 000 heures de recherche-intervention de la part de l'équipe. Notre contribution s'élève à environ 500 heures.

L'intérêt de cette recherche-intervention pour notre recherche se situe à plusieurs niveaux. D'une part, la **taille restreinte** de ces établissements permet d'**appréhender la dynamique coopérative de façon globale**, du sommet à la base. D'autre part, les établissements présentent des caractéristiques comparables en termes d'activité, d'effectif et de politiques. Seuls les choix organisationnels varient sensiblement d'un établissement à l'autre. Partant, la **comparaison des dynamiques coopératives** de deux établissements paraît pertinente.

### 5.1.1.2.3 ENTREPRISE DE JARDINERIE ET DE DÉCORATION

Notre troisième étude longitudinale est constituée d'une recherche-intervention menée au sein d'une entreprise de jardinerie et de décoration haut de gamme. Cette PME familiale compte six sites de commercialisation et d'un site de production horticole ; tous sont implantés en Suisse francophone.

L'entreprise a connu et connaît une croissance soutenue et rapide. Elle est par ailleurs dans une phase cruciale de son histoire, celle de la succession entre le père fondateur et ses enfants. C'est dans ce cadre que se déroule notre recherche-intervention.

#### *Encadré n°5. 3 : Extrait du contrat de recherche-intervention avec l'entreprise de jardinerie et de décoration – Objectifs de l'intervention*

##### **Objectif général de l'intervention :**

« Réussir ensemble »

##### **Objectifs intermédiaires de l'intervention :**

- Renforcer de manière progressive la cohésion entre les activités courantes et les activités stratégiques
- Clarifier le projet stratégique par un renforcement des structures
- Améliorer le fonctionnement quotidien pour une plus grande performance socio-économique
- Développer les compétences managériales des membres de l'encadrement
- Acquérir des savoir-faire durables en management socio-économique

Source : Convention d'intervention 2007

L'effectif de l'entreprise est de 300 personnes. Les métiers concernés sont principalement ceux de la décoration d'intérieur, de la vente et de l'horticulture. L'organisation étant très peu formalisée et standardisée, il ne nous a pas été possible de réaliser un organigramme.

La recherche-intervention menée dans l'entreprise a débuté en juin 2007, et suit aujourd'hui son cours. Différentes étapes se sont succédé, parmi lesquelles :

- diagnostic au sein de la direction
- un groupe de projet au sein de la direction
- un diagnostic au sein du principal magasin
- un groupe de projet dans ce même magasin
- un diagnostic de la filière achat-stock
- un groupe de projet dans cette même filière
- un diagnostic dans l'unité de production horticole
- un groupe de projet dans cette unité.

L'équipe d'intervenants-chercheurs est constituée des Professeurs Henri Savall et Véronique Zardet, du Maître de conférences Olivier Voyant, également responsable de l'intervention, et des doctorants Sofiane Seghier et nous-même. Au total, 900 heures de recherche-intervention ont été effectuées par l'équipe, notre contribution personnelle s'élève à 240 heures.

Une nouvelle fois, ce n'est pas le secteur qui a suscité notre intérêt mais les caractéristiques organisationnelles, notamment les difficultés à organiser la **transversalité** et la **verticalité**. Par ailleurs, les deux autres organisations faisant partie du secteur médico-social, il paraît intéressant de nuancer avec un autre secteur. En l'occurrence, celui-ci est à cheval entre la production et la distribution. Cette étude sert de "**cas contraste**", ce qui permet d'augmenter ou de réduire la validité externe des résultats de recherches issus des deux autres recherches longitudinales.

## **5.1.2 SÉLECTION ET EXPLOITATION DES ÉTUDES : L'OPPORTUNISME MÉTHODIQUE**

Avant d'aborder la méthode d'observation (5.1.2.2), nous revenons sur la problématique de l'étude d'organisations aux caractéristiques différentes (5.1.2.1).

### **5.1.2.1 DES ORGANISATIONS AUX CARACTÉRISTIQUES DIFFÉRENTES**

Les recherches-interventions mobilisées pour nos travaux ont été menées en France, Belgique et Suisse. Se pose alors la question de l'**influence de la culture** sur nos matériaux et donc sur la coopération. De nombreux chercheurs ont porté leur intérêt sur la question des différences culturelles (Hofstede et Bollinger 1980<sup>492</sup> ; Hofstede, 1991<sup>493</sup> ; Usunier, 1990<sup>494</sup> ; d'Iribarne, 1989<sup>495</sup>). La nationalité des organisations étudiées est à prendre en considération du fait des différences d'ordre politique, sociologiques et économiques qu'elle implique. Ces dimensions influencent la culture nationale.

Pour Boyer (1995)<sup>496</sup>, les composants de la culture sont les rituels, les mythes et les symboles. Selon Hofstede (1987), cette culture peut être assimilée à une **programmation collective**. En d'autres termes, la culture est à un collectif ce que la personnalité est à l'individu. Chaque individu possède une programmation mentale qui peut être décomposée en trois niveaux :

- universel, il correspond à la nature humaine, au fonctionnement biologique du corps ; ce niveau est hérité ;
- collectif, il est spécifique à un groupe, il comprend le langage, la relation à l'autre ; ce niveau est acquis ;
- enfin, le niveau individuel, propre à chaque individu, est à la fois acquis et hérité.

La programmation mentale est donc constituée d'un ensemble de valeurs ici entendues comme la tendance d'un individu à préférer une situation à une autre. Ces valeurs viennent influencer les actions des individus. Afin d'étudier l'ampleur et les caractéristiques de cette influence, Hofstede (1991)<sup>497</sup> a réalisé une enquête dans 71 pays. Le traitement des 73 000 questionnaires a débouché sur l'identification de quatre dimensions constitutives des cultures nationales :

- le degré d'individualisme, qui rend compte du niveau de liberté et d'indépendance revendiqué par les membres d'une société ;
- la distance hiérarchique, relative au degré d'inégalité accepté ;
- le contrôle de l'incertitude, lié à l'aversion au risque, au besoin de connaître l'avenir ;
- la masculinité, qui définit l'importance donnée à certaines valeurs, telle la possession et la réussite.

Quelques uns des résultats issus des enquêtes menées par l'auteur présentent un intérêt pour la compréhension de la dynamique coopérative. Ainsi, les sociétés communautaires valorisent le temps consacré au **groupe**, tandis que les sociétés individualistes accordent plus de valeur au

---

<sup>492</sup> Hofstede G., Bollinger D., *Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values*, Beverley Hills, Calif. : Sage Publications, 1980, traduction : *Les différences culturelles dans le management*, Paris, Ed. D'organisation, 1987.

<sup>493</sup> Hofstede G., *Cultures and organizations : software of the mind*, Maidenhead, U.K., McGraw-Hill, 1991, *Vivre dans un monde multiculturel*, Paris, Les éditions d'organisation, 1994.

<sup>494</sup> Usunier J.-C., *Le management interculturel*, Paris, Presses Universitaires de France, 1990.

<sup>495</sup> D'Iribarne P., *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil, 1989.

<sup>496</sup> Boyer A., *L'essentiel de la gestion*, Les Éditions d'Organisation, 1995.

<sup>497</sup> Hofstede G., *Vivre dans un monde multiculturel*, op. cit.

temps réservé à l'**individu**. Pour l'auteur, le degré d'individualisme est lié au niveau de richesse du pays : plus ce dernier est élevé, plus l'individualisme est prégnant<sup>498</sup>. Or, si coopération ne signifie pas collectivisme, elle peut tout de même être influencée par un individualisme exacerbé.

Le contrôle de l'**incertitude** constitue également un élément intéressant à considérer dans l'étude de la coopération, en ce sens qu'il reflète le niveau de sécurité recherché par les acteurs, et donc leur propension à border leurs actions par des règles ou lois formelles. Ces dernières peuvent présenter le risque de **figer les pratiques coopératives des acteurs**. Il ressort de l'étude de Hofstede que certaines sociétés présentent un seuil d'acceptation de l'incertitude plus élevé que d'autres. C'est notamment le cas de pays anglo-saxons tels les États-Unis, le Canada, la Grande-Bretagne, mais aussi de pays nordiques comme la Suède ou le Danemark. A l'inverse, d'autres sociétés sont en quête de contrôle de cette incertitude ; c'est le cas du Japon, mais également de pays d'Europe, notamment méditerranéens, comme la France. Dans ces cas de figure, la **prise d'initiative est moindre**.

Quant au degré de **distance hiérarchique**, il joue effectivement un rôle non négligeable dans le cas de notre recherche dans la mesure où il reflète le niveau de **centralisation de l'autorité**, d'autocratie de la direction et de la soumission à l'autorité. Dans les pays caractérisés par une faible distance hiérarchique, les organisations sont plutôt décentralisées, aplaties, avec un encadrement peu nombreux ; c'est le cas des pays germaniques, scandinaves et anglo-saxons. L'inverse est observé dans les cas de distance hiérarchique élevée, c'est le cas des pays arabes, d'Afrique et latins européens, comme la France.

Les résultats de cette enquête révèlent certaines spécificités culturelles et remettent de fait en cause l'**universalisme de certaines conceptions du management**. Le croisement de ces données, permet à l'auteur de tirer des conclusions en termes de style de management (tab. n°5.1), de motivation (tab. n°5.2), et de structures d'entreprise (tab. n°5.3).

---

<sup>498</sup>L'exception que constitue le Japon est à noter : le collectivisme y est fort alors même que le niveau de richesse est élevé.

Le style de management est déterminé par le croisement entre le niveau de distance hiérarchique et le degré d'individualisme.

**Tab. n°5. 1 : Typologie des styles de management selon Hofstede**

		Distance hiérarchique			
		Grande	Assez grande	Moyenne	Faible
Individualisme / communautarisme	Très communautaire	- Management autocratique, initiatives individuelles rares - Pays en développement			
	Assez communautaire		- Management proche de l'autocratie, quelques initiatives individuelles - Pays en développement et Japon		
	Assez individualiste		- <b>Style paternaliste, modéré par les initiatives individuelles des subordonnés</b> - <b>Pays latins d'Europe, dont France et Belgique</b>		- Style participatif - Pays scandinaves et germaniques
	Très individualiste			- Style consultatif - Pays anglo-saxons	

*Source : auteur, selon les résultats des études d'Hofstede (1980)<sup>499</sup>*

L'analyse du contrôle de l'incertitude combinée à celle du degré de masculinité permet d'appréhender les liens avec la motivation des acteurs.

**Tab. n°5. 2 : Typologie des leviers de motivation selon Hofstede**

		Contrôle de l'incertitude	
		Fort Besoin de sécurité	Faible Besoin de performance
Masculinité	Forte Besoin de distinction individuelle	- Motivation par la sécurité individuelle et personnelle - Pays germaniques et arabes	- Motivation par les performances individuelles - Pays anglo-saxons
	Faible Besoin de socialisation	- <b>Motivation par la sécurité et l'appartenance</b> - <b>Pays latins, dont la France</b> - <b>Pays asiatiques</b>	- Motivation par les performances et la qualité des relations sociales - Pays scandinaves - Pays d'Afrique subsaharienne

*Source : auteur, selon les résultats des études d'Hofstede (1980)<sup>500</sup>*

<sup>499</sup> Hofstede G., Bollinger D., *Les différences culturelles dans le management*, Paris, op. cit.

<sup>500</sup> *Ibid.*

La structure implicite régissant le fonctionnement des organisations est obtenue en analysant la distance hiérarchique conjointement au contrôle de l'incertitude.

Tab. n°5. 3 : Typologie des structures implicites des organisations selon Hofstede

		Distance hiérarchique (centralisation du pouvoir)	
		Fort	Faible
Contrôle de l'incertitude (standardisation, planification, formalisation des rôles)	Fort	- Organisation pyramidale, plutôt bureaucratique - France, Japon	- Organisation "réglée comme une machine" - Pays germanique
	Faible	- Organisation au fonctionnement "familial" - Afrique - Asie du Sud-est - Pays asiatiques	- Organisation proche du marché - Pays scandinaves - Pays anglo-saxons

Source : auteur, selon les résultats des études d'Hofstede (1980)<sup>501</sup>

Les différents résultats issus des travaux de Hofstede révèlent bien des distinctions au niveau du fonctionnement des organisations. Nous ne constatons toutefois **pas de divergences entre les pays dont sont issues les organisations ici étudiées**. Des **convergences** sont même mises en évidence, notamment entre la Belgique et la France, où la distance hiérarchique est élevée, et où la participation des acteurs est supposée plus difficile que dans des pays du nord de l'Europe, par exemple, où l'initiative des salariés semble plus intense. Par ailleurs, si la culture influence les comportements des acteurs, elle ne les détermine pas.

Voyons à présent la méthode employée pour nos études longitudinales.

### 5.1.2.2 DE L'IMPORTANCE DE LA MÉTHODE DANS L'OPPORTUNISME DU CHERCHEUR

Pour Girin (1989)<sup>502</sup>, les sciences de gestion présentent trois caractéristiques spécifiques qui justifient le bien-fondé d'un certain **opportunisme** dans les recherches. La première correspond à la **nécessité d'entrer sur le terrain**. Cette entrée se négocie soit sur la base d'un projet de recherche élaboré en laboratoire, soit à partir d'une demande d'intervention d'une organisation. Les recherches-interventions auxquelles nous avons participé, comme toutes celles conduites par l'Iseor, s'inscrivent dans le second cas de figure. Toute intervention est ainsi précédée d'une négociation, au cours de laquelle est définie l'arborescence de l'intervention (Savall et Zardet, 1986). L'aboutissement de la négociation est matérialisé par un contrat. Selon Benghozi (1990), « la réflexion sur les termes du contrat, les conditions de son élaboration et de sa négociation doivent faire pleinement partie des préoccupations du chercheur. En effet, la nature de la contrepartie et les conditions dans lesquelles s'opère la négociation influent profondément sur le travail de terrain et la production des résultats »<sup>503</sup>. Selon Savall et Zardet (2004), le contrat « constitue donc en soi un outil de recherche qui évite le rejet du chercheur ou d'une partie de ses résultats par tel ou tel acteur-clé de l'entreprise pendant le processus, aux moments critiques et délicats dudit processus de recherche-intervention »<sup>504</sup>.

<sup>501</sup> Hofstede G. et Bollinger D., *Les différences culturelles dans le management*, Paris, *op. cit.*

<sup>502</sup> Girin J., « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », *op. cit.*

<sup>503</sup> Bengozi P. J., « La négociation d'une recherche : une étape clé dans la méthodologie d'intervention » *Économie et Sociétés, Revue Sciences de gestion*, n°15, 1990, pp. 195-209, p. 204.

<sup>504</sup> Savall H. et Zardet V., *Recherche en sciences de gestion, approche qualimétrique. Observer l'objet complexe*, *op. cit.*, p 45.

La deuxième caractéristique des recherches en gestion est la durée de présence sur le terrain. Un minimum de temps est nécessaire à l'observation et à la compréhension des situations de gestion. Or, pendant ce temps, les acteurs au cœur de nos recherches évoluent dans l'organisation, changent de place et de fonctions. Des événements inattendus surviennent, nous amenant ainsi à **observer des faits de gestion non anticipés** dans notre programme de recherche. Se pose alors la question de les **ignorer** ou de les **intégrer**. Nous avons opté pour leur intégration ; notre grille de lecture a donc été construite chemin faisant.

Enfin, troisième et dernière caractéristique, la "matière" observée en sciences de gestion possède une propriété non négligeable : elle pense. Ses pensées concernent notamment les chercheurs qui l'observent. Des intentions, fondées ou non, sont présumées par les acteurs et affectées à tel ou tel chercheur. Des actions, visibles ou non, directes ou non, sont alors entreprises par les acteurs. La matière n'est donc pas inerte, ni neutre, les acteurs réagissent voire agissent par anticipation à nos propres gestes ou dires. Cette **matière nous manipule**.

Si ces caractéristiques justifient bien le recours à l'opportunisme, celui doit être **méthodique** (Girin, 1989)<sup>505</sup>. Pour ce faire, des dispositifs destinés à la gestion, au contrôle et à la mémoire de l'intervention doivent être mis en place (Girin, 1986)<sup>506</sup>.

L'« **instance de gestion** » prend la forme d'un groupe de suivi des secteurs de l'organisation concernés par l'intervention. Son rôle est de réfléchir à l'avancement de l'investigation. Dans le cas des recherches-interventions menées par notre laboratoire d'accueil, ce dispositif porte le nom de "**groupe de pilotage**". Composé des chercheurs pilotant le déroulement de l'intervention et de membres de la direction de l'entreprise d'accueil, le groupe se réunit de manière régulière tout au long du processus. Il est chargé de veiller à la **cohérence entre les actions engagées** et le **contrat d'intervention**. Les décisions relatives aux différentes opérations de recherche en cours de processus sont prises au sein de ce groupe. Ainsi, le groupe de pilotage constitue une abondante source d'informations nécessaires à la compréhension du contexte de l'intervention, et donc une abondante source de matériaux de recherche. C'est également un lieu de négociation, entre acteurs, mais également entre ces derniers et les chercheurs. Les négociations peuvent porter sur le rythme, le périmètre ou les acteurs de l'intervention.

L'« **instance de contrôle** » correspond à un dispositif interne aux instances de recherche, dont l'objectif est de « renforcer la logique de **production de connaissance** »<sup>507</sup>. Il s'agit alors pour les chercheurs de l'équipe de chercheurs d'interagir entre eux, chacun pouvant ainsi contribuer aux analyses réalisées par les autres. L'idée est ici d'abstraire les analyses de la temporalité ou des spécificités de l'intervention. Ceci est notamment rendu possible par les comparaisons établies avec d'autres interventions en cours ou ayant eu cours.

Dans notre cas, l'instance de contrôle a pris la forme de réunion dite de "**synchronisation**". Hebdomadaire, ce dispositif réunit l'ensemble des membres de l'équipe de chercheurs. Chacune des interventions a donc sa propre réunion de synchronisation. Lors de cette réunion, sont discutés l'état d'avancement des différentes opérations, les difficultés, les points d'alerte, ou tout élément

---

<sup>505</sup> Girin J., « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », *op. cit.*

<sup>506</sup> Girin J. "L'objectivation des données subjectives : éléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive", dans *Qualité des informations scientifiques en gestion, Méthodologies fondamentales en gestion*, FNEGE-ISEOR, 1987, Actes du colloque "Qualité et fiabilité des informations à usage scientifique en gestion", I.S.M.E.A., Paris, 18-19 novembre 1986.

<sup>507</sup> Girin J., « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », *op. cit.* p. 6, souligné par nous-même.

marquant. Des échanges ont lieu sur des situations observées ou vécues, des décisions sont prises, des tactiques d'approche des acteurs sont mises en place et évaluées. Ce dispositif peut être unique ou faire l'objet d'une démultiplication. Lorsque les interventions couvrent un large périmètre, deux réunions de synchronisation ont lieu. La première générale concerne toute l'équipe, elle a vocation à traiter des questions génériques, plutôt d'ordre stratégique et politique. La seconde réunit les chercheurs affectés au même segment d'intervention, un ensemble de services de l'organisation par exemple ; il s'agit là de traiter des questions plus spécifiques au périmètre en question.

Enfin, la « **mémoire** » est une préoccupation centrale dans la méthodologie de recherche-intervention de notre laboratoire. Son maintien est assuré par différents procédés. Chaque opération de terrain est réalisée en binôme de chercheurs, l'un anime et veille au déroulement de l'opération, l'autre procède à une **prise de notes**. Il ne s'agit pas là de faire une synthèse des propos tenus par les acteurs en présence, mais bien de retranscrire mot pour mot les échanges en cours. Bien entendu, si la retranscription tend vers l'exhaustivité, elle ne peut toujours l'atteindre ; cela dépend du rythme des échanges, mais surtout de l'expérience de la personne en charge de cette prise de notes. Des annotations sur des comportements observés sont également présentes sur ces prises de notes. Elles rendent compte de la communication non verbale perçue à travers des regards ou murmures, elles peuvent également indiquer des retards ou sorties en cours de séance, faire état de signes de tensions ou de rapprochements entre acteurs. En aucun cas il n'est fait usage d'appareils d'enregistrement, cela dans le but de diminuer les biais liés à la présence des chercheurs.

Ces prises de notes ne constituent pas le seul support de liaison entre le terrain et le laboratoire. Si chacun des chercheurs mobilisés pour l'intervention devait s'y plonger pour recueillir de l'information, l'exploitation serait trop coûteuse en termes de temps. Il est possible de citer d'autres supports sur lesquels la mémoire de chacun est stabilisée. En règle générale, les déplacements sur le terrain se soldent par un retour d'information, sous forme de **synthèse écrite**, à destination du chercheur responsable de l'intervention, de manière à ce que ce dernier ait à sa disposition les points clés de l'opération, sans avoir à exploiter les prises de notes. Par ailleurs, tout au long du processus, un **journal de bord** est tenu, il est composé par différents « ordres du jour internes ». Alimenté par l'ensemble des membres de l'équipe et rédigé par le responsable de l'intervention, ce document de synthèse a vocation à recueillir tous les éléments tactiques et stratégiques nécessaires au pilotage du processus. Ce document constitue donc un condensé d'information à forte valeur ajoutée.

Plus généralement, toutes les étapes de l'intervention font l'objet d'écrits, qu'il s'agisse du diagnostic, du projet, de l'évaluation ou des séances de formation, tout comme l'ensemble des opérations réalisées en laboratoire. Chacune des réunions de synchronisation donne lieu à des prises de notes individuelles, mais également à des comptes-rendus de réunion, nommés "fiches de résolutions". Ces dernières sont tenues en temps réel et permettent de formaliser des décisions relatives à l'intervention en cours, mais aussi des règles de connaissances.

D'autres documents sont produits par l'équipe d'intervenants. Le tableau ci-après les regroupe selon leur usage interne ou externe à l'équipe, et la valeur ajoutée apportée par l'intervenant (tab. n°5.4). Il ne concerne que les principaux supports mobilisés lors de notre recherche et ne prétend donc pas à l'exhaustivité.

Tab. n°5. 4 : Typologie des documents produits par l'équipe d'intervenants-chercheurs

Usage des documents
---------------------



		Interne	Externe
Contribution de l'équipe d'intervenants-chercheurs	Élevée	- Ordre du jour interne - Fiche de résolutions de réunion de synchronisation	- Non-dit - Thèmes de travail des groupes de projets
	Faible	- Prise de notes d'intervention	- Diagnostic - Hiérarchisation de l'effet miroir

Le degré de contribution fait état de la mesure dans laquelle le document rend compte de l'analyse de l'équipe d'intervenant, de son intime conviction. Il ne correspond pas à la quantité de travail ou au temps nécessaire à produire le document en question. Le temps nécessaire à l'élaboration d'un diagnostic, pour lequel des entretiens sont menés auprès des acteurs, puis exploités et retranscrits, est sans commune mesure avec le temps que requiert la tenue d'une fiche de résolutions. Pour autant, la valeur ajoutée de cette dernière est élevée, dans la mesure où elle contient la stabilisation des règles de connaissances de l'équipe. Selon nous, cette contribution peut être faible ou forte, mais jamais nulle. Le chercheur ne peut restituer les informations de manière neutre et objective. À partir du moment où il y a manipulation des informations, il y a implication de l'intervenant et de sa subjectivité (Savall et Zardet, 2005)<sup>508</sup>.

Nous proposons également de distinguer les documents produits en fonction de leur usage, interne ou externe au laboratoire. Les premiers ont déjà été passés en revue. Les documents à usage externes sont les suivants :

- le diagnostic rend compte de l'expression des acteurs, sans interprétation des données par l'équipe d'intervenants. De la prise de notes réalisée au cours des entretiens menés auprès des acteurs de terrain, sont sélectionnées des phrases-témoins faisant état de dysfonctionnements. Elles sont ensuite classées en fonction de leur thématique. Elles constituent le verbatim utilisé dans notre base de données. La seconde partie du diagnostic rend compte des régulations mises en place par les acteurs pour pallier ces dysfonctionnements et de leur valorisation économique. La présentation de ce diagnostic aux acteurs constitue un effet-miroir ;
- la hiérarchisation de l'effet-miroir (HEM) correspond à une synthèse hiérarchisée des dysfonctionnements cités dans le diagnostic. La valeur ajoutée du chercheur consiste alors à synthétiser les dysfonctionnements cités, établir des liens entre eux, et les hiérarchiser ;
- le non-dit restitue l'analyse des intervenants quant aux causes racines des dysfonctionnements, cités ou non, observés dans l'organisation. Si quelques heures suffisent à sa rédaction, sa constitution est elle bien plus longue. Elle correspond à l'accumulation de divers signaux, captés par toute l'équipe, tout au long du processus.
- Les thèmes de travail des groupes de projet regroupent des points de ND et de HEM sous des idées-forces, elles-mêmes regroupées en axes de travail. Ce document constitue seulement une proposition visant à guider le travail des groupes de projet. Il n'est en aucun cas normatif ; les acteurs sont libres de déstructurer les regroupements réalisés par les intervenants, de même qu'ils peuvent ne pas accorder la même énergie aux différents axes de travail lors de leur recherche de solution.

L'ensemble de ces éléments, mobilisé dans la suite du chapitre, est produit par la méthode d'intervention, « la méthode est elle-même productrice de matériaux utiles à l'étude de l'objet »<sup>509</sup> (Girin, 1989) ; ces matériaux figurent en encadrés.

<sup>508</sup> Savall H. et Zardet V., *Recherche en sciences de gestion, approche qualimétrique. Observer l'objet complexe, op. cit.*

<sup>509</sup> Girin J., « L'opportuniste méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », *op. cit.*

### **5.1.3 GRILLE D'ÉTUDE DE LA DYNAMIQUE COOPÉRATIVE**

Pour chacune des unités organisationnelles, la dynamique coopérative est analysée sur la base des variables identifiées et présentées dans les chapitres précédents.

Nous structurons les résultats de nos études en deux parties. Dans un premier temps sont exposés les éléments "supports" de la dynamique coopérative, à travers l'analyse des thèmes "structures hiérarchiques", "politique des ressources humaines" et "moyens et méthodes de travail". Ces éléments sont génériques à l'organisation et aux trois dimensions de la coopération. En d'autres termes, ils ne peuvent être imputés à l'une ou l'autre des ces dimensions.

Les structures hiérarchiques sont considérées à travers :

- les lignes hiérarchiques,
- le rôle de la hiérarchie,
- l'exercice de l'autorité
- le management,
- le degré de contrôle/autonomie,
- et les compétences de la hiérarchie.

La politique de gestion des ressources humaines correspond à :

- la politique de formation,
- l'évaluation/rétribution,
- la rotation du personnel,
- le climat social.

Enfin, les moyens et méthode de travail permettent l'étude de :

- la gestion de la communication, de la coordination et de la concertation,
- les règles de travail,
- le pilotage des activités.

Dans un second temps, sont présentés les résultats relatifs aux trois dimensions de la dynamique coopérative. Les composants de la coopération ainsi que ses caractéristiques sont passés en revue.

Les composants de la coopération sont :

- la répartition du travail,
- les pratiques de communication, de coordination et de concertation,
- la cohésion des acteurs.

Les caractéristiques de la coopération correspondent à :

- sa génération,
- son intensité,
- sa pérennité et sa stabilité,
- sa logique, à dominante identitaire ou calculatoire.

L'ensemble de ces caractéristiques constitue notre grille d'analyse pour l'analyse croisée des pratiques coopératives.

## **5.2 ANALYSE CROISÉE DES PRATIQUES COOPÉRATIVES**

Nous exposons les résultats de nos études longitudinales, organisation par organisation. Nous procédons à l'exposé des résultats de l'établissement hospitalier privé (5.2.1), puis des établissements médico-sociaux (5.2.2), pour terminer avec l'entreprise de jardinerie et de décoration (5.2.3). Nous proposons enfin une **synthèse et une mise en perspective des éléments de connaissance** (5.2.4).

### **5.2.1 CAS D'UN ÉTABLISSEMENT HOSPITALIER PRIVÉ**

La recherche-intervention menée dans cet établissement a concerné l'ensemble des unités. De nombreuses observations ont été réalisées, d'abondants matériaux ont été collectés. Nous avons choisi d'étudier uniquement les services pour lesquels notre participation aux interventions a été directe. Par ailleurs, nous limitons la présentation de nos résultats à deux unités dont les caractéristiques diffèrent : la maternité et l'hôpital de jour.

Cette intervention a constitué notre initiation à la recherche-intervention. En son sein, nous avons vécu nos premières difficultés face à l'objet complexe, notre premier travail en équipe d'intervenants-chercheurs, nos premières observations de terrain.

### 5.2.1.1 SERVICE MATERNITÉ

Nous exposons les éléments de structure de la dynamique coopérative (5.2.1.1.1), puis nous nous intéressons aux différentes dimensions de la coopération dans ce service (5.2.1.1.2).

#### 5.2.1.1.1 ÉLÉMENTS DE STRUCTURE

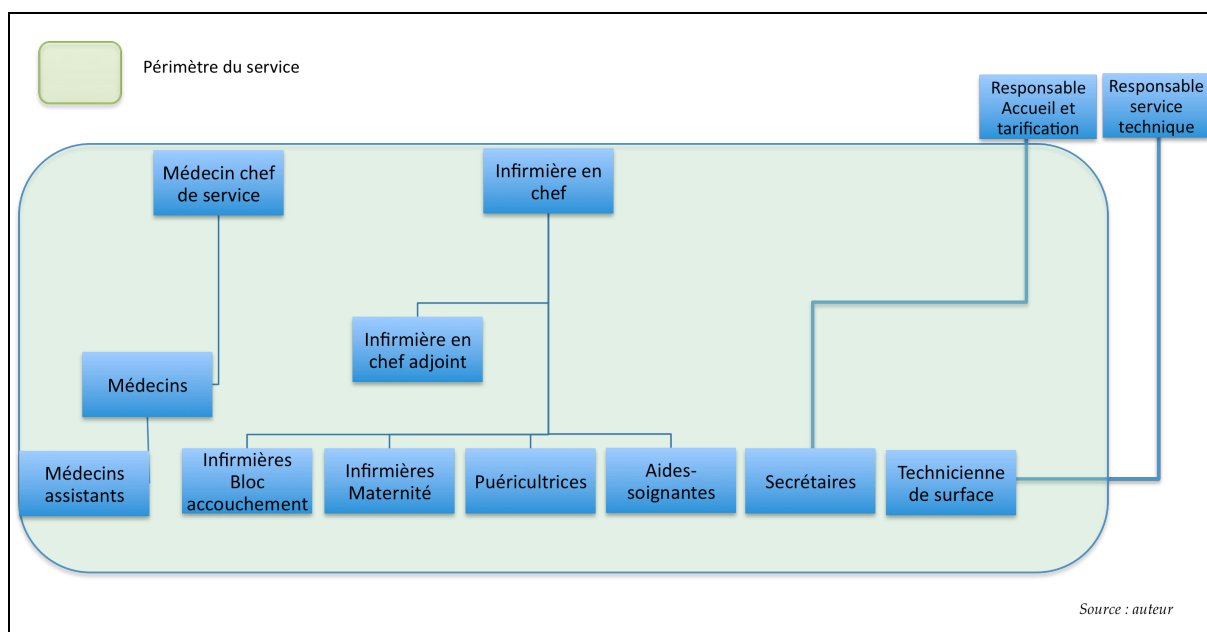
Sont étudiés la forme hiérarchique et le rôle de l'encadrement (5.2.1.1.1.1), la politique de gestion des ressources humaines (5.2.1.1.1.2), puis les moyens et méthodes de travail (5.2.1.1.1.3).

##### 5.2.1.1.1.1 FORME HIÉRARCHIQUE ET RÔLE DE L'ENCADREMENT

###### ➤ Lignes hiérarchiques

L'organisation du service maternité est de type **matriciel** : une infirmière en chef est en charge de l'ensemble du personnel soignant, un médecin chef gère l'activité du service ; quelques unes des personnes de la maternité sont détachées d'un autre service et affectées à celui de la maternité (fig. n°5.4). Nous n'avons pas observé chez les acteurs de confusion entre lignes hiérarchique et fonctionnelle.

Fig. n°5. 4 : Organigramme service Maternité – Établissement hospitalier privé



L'**encadrement** semble être en **nombre insuffisant** compte tenu de la configuration du service. D'une part l'infirmière en chef gère en responsabilité directe une quarantaine de personnes, d'autre part ces personnes sont réparties entre le bloc d'accouchement et la partie post-partum<sup>510</sup> du service. L'infirmière en chef devant couvrir une large étendue géographique, ainsi qu'un grand nombre de personnes, il s'ensuit une certaine **distance** entre cette dernière et ses équipes, et cela au sens propre comme figuré.

<sup>510</sup> Terme relatif à la période qui suit l'accouchement.

*Le manque de relais hiérarchique au niveau du bloc accouchement crée des difficultés d'organisation du travail, des retards dans la résolution des problèmes, et plus généralement, un manque d'efficacité dans l'encadrement des équipes d'accoucheuses. (CT-DV-MAT-HEM04<sup>511</sup>)*

En somme, les lignes hiérarchiques du service sont claires, mais inadaptées, notamment du fait du manque de personnel d'encadrement.

➤ Rôle de la hiérarchie

Le médecin chef de service est responsable de l'activité du service. Il n'est responsable hiérarchiquement ni des infirmières, ni des médecins. Son rôle consiste donc à coordonner l'activité du service. Pour cette mission, il est épaulé par l'infirmière en chef. Cette dernière se charge de mettre en œuvre la coordination de l'activité au niveau du personnel soignant. La responsabilité des ces 37 personnes incombe en totalité à l'infirmière en chef. L'appui de son adjointe se limite au pan administratif et à la gestion de l'activité en cas d'absence de l'infirmière en chef. Il n'y a donc pas de partage des responsabilités hiérarchiques.

Dans ces conditions, le **rôle de la hiérarchie se restreint au management des activités**. Peu de temps est alloué à l'entretien de la dynamique de groupe ou au management des personnes. A titre d'illustration, les seules réunions réalisées concernent l'activité du jour. L'auto-analyse du temps de l'infirmière en chef<sup>512</sup> révèle la maigre place occupée par le management des personnes.

➤ Exercice de l'autorité et mode de management

L'autorité est largement fondée sur les compétences. L'autorité de l'infirmière en chef et celle du médecin chef sont reconnues et acceptées. Ainsi, l'infirmière en chef exerce son autorité sur les infirmières et, dans une moindre mesure, sur les médecins. Cette moindre autorité s'explique selon nous par le fait qu'aucun lien de subordination ne lie les deux parties, et par le **caractère bilatéral de la relation d'autorité** entre les médecins et l'infirmière en chef. Bien que cette dernière soit garante de la mise en œuvre de l'activité du service, elle se trouve en situation d'obéissance par rapport aux médecins, notamment du fait des compétences détenues par ces derniers.

**Peu de dispositifs de management** sont en place au sein du service. Seule la gestion administrative du personnel est formellement intégrée au fonctionnement du service. En témoigne la grille de compétence<sup>513</sup> du service sur laquelle seule apparaît la gestion des congés, des formations ou des horaires. Les quelques dispositifs en place ne sont quant à eux pas suivis, à l'instar du rendez-vous annuel d'évaluation. Le management des personnes est plutôt réalisé au fil de l'eau, au fur et à mesure des situations et des besoins. A ce niveau, deux modes de management se rencontrent, celui du médecin chef et celui de l'infirmière en chef.

*Au sein du Service, la coexistence de deux modes de management – en apparence chaleur séductrice d'un côté et froideur autoritaire de l'autre – est non seulement déstabilisante pour les personnels, mais peut aussi leur apparaître comme un moyen de manipulation. (CT-DV-MAT-ND10)*

Nous mettons en lien le style de management de l'infirmière en chef et la charge de travail de cette dernière. **Compte tenu d'un éventail d'activité large et profond** - en ce sens qu'il comprend des tâches non seulement variées mais également très opérationnelles - **l'infirmière en chef dispose de**

---

<sup>511</sup> Les extraits codés HEM sont des points de la hiérarchisation de l'effet-miroir, ceux codés ND sont des points du non-dit (cf. tab. n°5.4 et paragraphes suivants).

<sup>512</sup> Cf. annexe 4.

<sup>513</sup> Cf. annexe 5.

peu de temps pour faire vivre des dispositifs de concertation. Les décisions sont donc souvent prises de manière unilatérale, sans échanges en amont. Le mode de management pratiqué se traduit par un faible degré d'autonomie accordé aux acteurs.

➤ Degré de contrôle/autonomie

La principale activité des équipes consiste à pratiquer des soins. Il s'agit principalement d'actes techniques dont la durée est assez courte et pour lesquels les marges de manœuvre sont réduites, ce qui laisse peu de place au développement d'initiative individuelle.

Deux phénomènes sont observés. D'une part il existe un **fort contrôle a posteriori**, du fait des obligations légales de traçabilité tel le renseignement du dossier infirmier. D'autre part, le personnel soignant est **faiblement encadré**. Nous identifions deux raisons à cela : le faible taux d'encadrement et le manque de présence des médecins dans le service. Les infirmières réalisent des actes en totale autonomie, ces actes dépassant parfois le cadre légal de leurs compétences.

L'activité est donc encadrée par le biais de procédures, tandis que l'encadrement laisse une certaine autonomie dans la production de l'activité.

➤ Compétences de la hiérarchie

Tout au long de l'intervention, les compétences techniques de la hiérarchie n'ont jamais été remises en cause. Bien que l'infirmière en chef ne procède qu'exceptionnellement aux soins, elle maîtrise la plupart des actes, du fait de sa longue expérience dans ce domaine. Seule la pratique lui manque, comme l'indique la grille de compétences du service.

Il en va autrement des compétences managériales. Le manque de pratique en termes de management des personnes peut s'expliquer notamment par le manque de compétences dans ce domaine. Issus du terrain, les hiérarchiques ne sont en effet pas formés à ce domaine.

En somme, si le niveau des compétences techniques est plus que satisfaisant, celui des compétences managériales est plutôt faible. La grille de compétences du service ne fait d'ailleurs

Fig. n°5. 5 : Extrait de grille de compétences – établissement hospitalier privé, service Maternité aucune référence à ces compétences, comme l'illustre l'extrait ci-dessous (fig. n°5.5).

		GRILLE DE COMPETENCES - DECEMBRE 2005																				Version provisoire							
		CORPS INFIRMIER - MATERNITE																											
		DANS L'ORGANISATION EN DEBUT DE PERIODE																											
ACTIVITES	ACTEURS	OPERATIONS EXISTANTES															SAVOIR-FAIRE PARTICULIERS EXISTANTS					OBSERVATIONS							
		DE GESTION SECURITE										DE GESTION DEVELOPPEMENT																	
		Soins infirmiers mères	Soins bébés	Accompagner l'allaitement	Biberonnerie	Surveillance accouchement	Initier le nouveau personnel	Rédaction des dossiers M. B.	Réparation des tâches	Tour des patients	Relations interdisciplinaires	Commandes repas	Commandes de matériels stéril et para	Commandes médicales	Tarifification et dossiers administratifs	Gestion des horaires	Maternité à domicile	Information futurs parents	Travail en Néonatalité	RIM REAL	Portage	Espace Kangourou	Consultation accouchement	Formation approfondie allaitement	Hépatonomie	Accompagner le deuil	Infirmière référence	Ecole du dots	Massage bébés
P1		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
P2		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
P3		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
P4		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
P5		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
...																													
P36		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
P37		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

**LEGENDE :**

- Pratique courante maîtrisée
- Connaissance des principes sans pratique
- Ni connaissance théorique ni pratique
- A réaliser

© Iseor 2005

Cette grille de compétences est présentée dans son intégralité en annexe 5.

#### 5.2.1.1.1.2 POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

##### ➤ Politique de formation

Les formations dispensées au sein du service, et plus largement au sein de l'établissement, portent essentiellement sur la dimension **technique** du métier. Un des volets de la recherche-intervention socio-économique consiste à réaliser des formations auprès de l'encadrement. L'objectif est de le sensibiliser à la dimension managériale de son rôle et "d'outiller" ses pratiques à l'aide de tableau de bord de pilotage, d'agenda ou de plan d'actions prioritaires par exemple. Dans bien des cas, ces formations étaient le seul apport méthodologique reçu par les cadres en matière de management.

Les formations externes sont assez peu encouragées. Les modalités d'indemnisation sont peu avantageuses, les disponibilités accordées rares et les dispositifs proposés peu adaptés. Ainsi, la formation est principalement réalisée en interne. Il ne s'agit pas de formation intégrée, structurée et organisée, mais plutôt de **formation spontanée** ou "**sur le tas**". Parmi les conséquences observées, peuvent être citées des carences en termes de **polyvalence** et des difficultés de **coopérations transversales**.

<i>Le manque de polyvalence et de compétence des infirmiers remplaçants ne permet pas d'apporter aux infirmiers du Service l'aide nécessaire à la réalisation des missions de base du Service. (CT-DV-MAT-HEM12)</i>
--

Si les acteurs pointent le manque de compétences du personnel remplaçant, nous avons également observé un manque certain de polyvalence au sein même du service, voire au sein d'une même équipe. L'analyse de la grille de compétences révèle une assez **forte spécialisation et séparation des tâches** au sein du personnel soignant dès lors que l'on sort des soins "de base". Ainsi, on observe que les opérations sont soit pratiquées couramment et maîtrisées, soit inconnues.

➤ Évaluation et rétribution / Rotation des acteurs

Le personnel ne fait l'objet d'**aucune évaluation formelle** puisque le dispositif annuel prévu n'est pas mis en œuvre. Pour autant, une évaluation au fil de l'eau et informelle est réalisée. Son impact se limite à l'affectation de certaines missions.

Ainsi, la **rétribution est fonction des diplômes et de l'ancienneté**, en aucune façon des compétences, ni de la contribution de chacun. Nous émettons l'hypothèse que la non prise en compte de cette dernière **ne favorise pas l'implication** des acteurs. En l'occurrence, nous ne pensons pas à l'implication dans le cœur de métier, mais plutôt à celle dans d'autres domaines constitutifs de la **performance**, tels la capitalisation des connaissances ou l'amélioration continue.

➤ Climat social

Le **climat social est fortement perturbé** par la fusion entre les différents établissements hospitaliers du bassin. Cette inquiétude dépasse le cadre du service, elle concerne l'ensemble de l'établissement.

*Le personnel est inquiet de la stratégie du Service dans le contexte de l'inter-hospitalier. Cette inquiétude est exacerbée par un manque d'informations claires sur la création du Pôle et par des retards de mise en œuvre des décisions stratégiques prises. (CT-DV-MAT-HEM14)*

Au-delà du projet en lui-même, le **manque d'information** à son sujet contribue à l'inquiétude des membres de l'organisation et au sentiment de rejet vis-à-vis de la fusion. Sans information, l'adhésion à ce projet est plus que compromise.

*L'encadrement du Service pense que l'information transmise aux acteurs concernant le projet inter-hospitalier suffit à obtenir leur adhésion. Or, dans le contexte actuel de création du nouveau Pôle, cette information générale ne suffit pas : les acteurs sont avant tout préoccupés par leur place et leur avenir dans la nouvelle structure. (CT-DV-MAT-ND04)*

### 5.2.1.1.1.3 MOYENS ET MÉTHODES DE TRAVAIL

➤ Gestion de la communication, de la coordination et de la concertation

Cette thématique est centrale au sein du service. De l'avis même des acteurs, le service est **sous-équipé en dispositifs de communication**. Il s'ensuit des défaillances dans la transmission d'information et dans la concertation entre équipes.

*Dans l'ensemble, les infirmiers soulignent un manque de dispositifs de concertation réguliers sur l'activité. Par ailleurs, quand elles existent, les réunions apparaissent peu efficaces pour poser et régler les problèmes en profondeur. (CT-DV-MAT-HEM09)*

*Les horaires de travail ne permettent pas d'assurer un chevauchement des postes nécessaire au bon relais des équipes, ce qui engendre des heures supplémentaires et des répétitions de consignes. Ces difficultés sont renforcées par des retards récurrents à la prise de poste et une communication tardive du planning des équipes. (CT-DV-MAT-HEM03)*

*La transmission des informations est jugée peu optimale. Le manque d'informations écrites et l'absence de modalité pratique de diffusion des informations aux différentes équipes sont les principales défaillances évoquées. (CT-DV-MAT-HEM10)*

L'argument avancé pour justifier l'absence de dispositifs de communication, de coordination et de concertation est le rythme soutenu de l'activité, le nombre d'accouchements n'ayant cessé de



croître ces dernières années. Dans ces conditions, **les acteurs se concentrent sur la “production”, au détriment même de la coordination qui permettrait une meilleure gestion de l’activité par une coopération plus développée.**

*Comme pour l’ensemble des autres services de l’établissement, il semble y avoir une forte pression sur la « production », à tel point que le fait de ne pas être constamment en prise avec des activités directement productives est considéré comme une anomalie. Les temps nécessaires aux réunions de coordination et à la gestion administrative s’inscrivent dans cette logique. (CT-DV-MAT-ND11)*

➤ **Règles et procédures de travail**

Le manque de coordination se traduit notamment par un manque de respect et d’harmonisation des règles et méthodes de travail.

*Les règles et procédures de travail sont mal respectées dans le Service, notamment concernant les seuils journaliers d’accouchements, de césariennes ou d’inductions. De plus, l’absence de procédures écrites et le manque d’harmonisation des protocoles entre médecins désorganisent le travail des infirmiers et des secrétaires et créent des incohérences dans les consignes transmises aux patients. (CT-DV-MAT-HEM06)*

*L’absence d’harmonisation des pratiques des médecins désoriente les assistants, les infirmiers et les secrétaires et menace, in fine, la qualité de prise en charge perçue par les patients. (CT-DV-MAT-ND07)*

Outre le fait que ces dysfonctionnements engendrent une moindre performance de l’unité, notamment en termes de qualité de service, nous avons pu observer qu’ils constituent des **entraves à la coopération**. Comment travailler ensemble dès lors que les référentiels divergent, voire se contredisent ? Le tableau ci-après (tab. n°5.5) propose une version synthétique des résultats de notre grille de lecture.

Tab. n°5. 5 Synthèse des éléments de structure du Service maternité

Éléments de structures du Service maternité - équipe soignante		
<b>Structures hiérarchiques</b>	<b>Lignes hiérarchiques</b>	- claires - inadaptées
	<b>Rôle de la hiérarchie</b>	- gestion de l’activité - gestion administrative
	<b>Autorité</b>	- acceptée - ferme
	<b>Management</b>	- management des personnes quasi inexistant - faible encadrement des personnes
	<b>Degré contrôle/autonomie</b>	- contrôle plutôt faible - forte centralisation
	<b>Compétences de la hiérarchie</b>	- techniques : bonnes - managériales : faibles
<b>Politique de GRH</b>	<b>Politique de formation</b>	- peu de formation - polyvalence faible
	<b>Évaluation/rétribution</b>	- pas de pratiques d’évaluation du personnel - rémunération selon grille salariale
	<b>Rotation du personnel</b>	- faible
	<b>Climat social</b>	- perturbé - inquiétudes face à l’avenir
<b>Moyens et méthodes de travail</b>	<b>Gestion de la communication, de la coordination et de la concertation</b>	- peu de dispositifs
	<b>Règles</b>	- mal respectées - peu harmonisées
	<b>Pilotage des activités</b>	- non structuré

#### 5.2.1.1.2 DIMENSIONS DE LA COOPÉRATION

Nous proposons une analyse en deux temps. Les trois dimensions de la coopération sont analysées à travers les sous-thèmes de notre grille d'analyse, elle-même issue de l'exploitation de verbatim. Ces thématiques sont au nombre de trois :

- la répartition de l'activité rend compte de l'équilibre dans la répartition du travail et de son degré de division, ainsi que de l'entraide entre acteurs ;
- les pratiques de communication, de coordination et de concertation, qui nous renseignent sur la fréquence, l'intensité et la formalisation des échanges finalisés entre acteurs ;
- enfin, la cohésion fait état des tensions ou conflits, latents ou exprimés entre acteurs.

La coopération est ensuite caractérisée via :

- sa génération : spontanée ou organisée,
- son intensité : forte ou faible,
- sa stabilité : stable ou instable,
- sa pérennité : pérenne/précaire ou vulnérable/résistant,
- sa rationalité : identitaire ou calculatoire.

Les trois dimensions sont analysées les unes après les autres, nous commençons par l'horizontale, poursuivons par la transversale, et terminons par la verticale.

#### 5.2.1.1.2.1 DIMENSION HORIZONTALE DE LA COOPÉRATION

Le personnel soignant est composé :

- d'infirmières accoucheuses, affectées au bloc d'accouchements,
- d'infirmières post-partum, affectées aux chambres de la maternité,
- de puéricultrices,
- d'aides-soignantes,
- d'auxiliaires de vie.

Dans ce service, nous définissons la dimension horizontale comme celle qui caractérise les relations à l'intérieur d'une équipe ; une équipe regroupant ici diverses catégories de personnel. Au niveau du personnel soignant, nous déterminons principalement deux équipes : celle des infirmières accoucheuses et celle du personnel post-partum, composées de l'ensemble des catégories de personnel soignant sus énoncées. Ces équipes se subdivisent elles-mêmes en sous-groupes, dont la différenciation nous paraît marginale. Nous voyons bien là que l'étude des pratiques de coopération suppose de déterminer des équipes et de définir le niveau de détail pertinent.

Les médecins ne travaillant pas en équipe, nous n'avons pas observé de dimension horizontale les concernant. L'analyse de leur coopération est réalisée sous l'angle transversal. Nos observations concernant la coopération horizontale se concentrent donc sur le personnel soignant.

#### ➤ Composantes des pratiques coopératives

Au sein des équipes, nombre de tâches se recouvrent. La **division du travail est assez faible**, même si les infirmières ont un champ d'activité plus large que celui des autres membres du personnel soignant. L'**entraide** entre les membres d'une même équipe est **assez forte**.

Au sein des équipes, peu de dispositifs structurés sont utilisés pour communiquer, la concertation se fait de façon informelle et spontanée, en fonction des possibilités en termes de temps et

d'activité. Seule la communication relative aux soins est très formalisée et structurée, et cela pour des raisons légales de traçabilité.

Nous notons une **forte cohésion** entre les membres des équipes, aucune tension significative n'a été observée.

➤ **Caractéristiques de la coopération horizontale**

La coopération pratiquée au sein des équipes est de **type spontané**. Elle est **assez forte**, et plutôt liée aux relations interpersonnelles qu'entretiennent les membres entre eux. Les pratiques nous paraissent stables dans le temps, à condition que la composition de l'équipe évolue peu. La coopération est donc assez **vulnérable**, puisque principalement liée aux personnes qui composent le groupe. La logique de coopération est à dominante **identitaire** : le sentiment d'appartenance à une des deux équipes du service, post-partum ou bloc d'accouchement, est ici central.

*L'esprit d'équipe au sein du Service semble être largement dépendant des affinités personnelles. Il apparaît donc particulièrement fragile. (CT-DV-MAT-ND05)*

**5.2.1.1.2 DIMENSION TRANSVERSALE DE LA COOPÉRATION**

Les pratiques de coopération transversales prises ici en compte concernent différents groupes :

- entre équipes du personnel soignant,
- entre personnel soignant et médecins,
- entre membres du corps médical,
- et entre membres du service maternité et ceux des autres services.

L'étude n'est pas exhaustive, mais se limite aux rapports transversaux les plus riches à étudier. A titre d'exemple, les pratiques de coopération avec le personnel administratif ne nous paraissant pas centrales, elles n'ont pas été traitées.

➤ **Au sein du service : entre équipes de personnel soignant**

Nous ne définissons pas la dimension transversale comme celle relative aux rapports entre différents corps de métier, mais comme celle correspondant aux pratiques de coopération entre équipes de soin et d'accouchement, la frontière observée se situant à ce niveau.

○ **Analyse des composantes de la coopération**

L'activité des deux équipes diffère l'une de l'autre. Les infirmières accoucheuses, comme leur nom l'indique, sont chargées de l'accouchement des patientes, tandis que les infirmières post-partum prodiguent les soins à la mère et à l'enfant, une fois ceux-ci revenus dans leur chambre. Le chevauchement des activités est faible, comme en témoigne la grille de compétences du service. Une **forte division du travail** est donc observée entre ces deux équipes.

Cette division du travail est renforcée par une **faible entraide** entre équipes. En cas d'absence ou de surcroît d'activité chez les unes, des difficultés de remplacement par les autres se font sentir, et ce pour diverses raisons. Aux rangs de celles-ci figurent l'effectif du service, la réticence des membres d'une équipe à passer dans l'autre, le manque de polyvalence, mais également les tensions entre les deux équipes.

Ces tensions se concentrent autour du type d'activité réalisé et du rôle de l'infirmière auquel il renvoie. L'activité des accoucheuses est très technique et assez proche des actes médicaux, tandis que les infirmières post-partum pratiquent exclusivement des soins. Les premières estiment que leur charge de travail est plus importante, et leur activité plus pointue, que celle des secondes ; ces dernières considèrent pratiquer le véritable rôle de l'infirmière, à savoir le soin.

La **cohésion** entre ces groupes est **faible**. Le rapport aux tenues de travail en est une illustration. Les deux catégories revêtent des tenues de couleurs distinctes. Lors du renouvellement de ces dernières, il a été décidé de les uniformiser ; la direction s'est alors vu opposer une résistance des deux bords, chacune des deux équipes ne voulant pas être assimilée à l'autre.

A la distance relationnelle s'ajoute la distance physique, les deux groupes travaillant dans des ailes différentes du service. Les contacts sont courts et peu fréquents ; la réalité de l'autre n'est que peu appréhendée. Cette **méconnaissance** génère certains fantasmes, notamment sur les contraintes ou la charge d'activité de l'autre.

Les **pratiques de communication** sont de **faible intensité**, elles sont pour la plupart formelles, standardisées et ne concernent que les patients. Ainsi, il n'y a pas d'échanges en lien avec les méthodes de travail.

○ *Caractéristiques de la coopération transversale entre équipes de personnel soignant*

Les **pratiques de coopération** semblent donc être de **faible intensité**. Elles ne sont pas spontanées mais régies par l'infirmière en chef, en fonction des besoins du service. La logique dominante semble être d'ordre **calculatoire**. Quant à la stabilité des pratiques, elle nous semble assurée, dans la mesure où ces pratiques sont fonction de l'activité et correspondent à une **coopération minimum**.

➤ *Au sein du service : corps médical - personnel soignant :*

○ *Analyse des composantes de la coopération*

Même si les activités médicales et de soin sont assez différenciées, des recoupements peuvent être observés. La **division du travail, assez forte**, est amenuisée par le fait que les infirmières prennent en charge des tâches qui incombent aux médecins, principalement pour faciliter la gestion de l'activité du service. Nous ne pouvons pas parler d'entraide puisque ce mouvement est unilatéral, les médecins n'aident pas les infirmières ; cela contribue aux **tensions entre les deux corps**.

*Le corps infirmier regrette que les relations avec les médecins soient parfois tendues. Cette situation est jugée particulièrement problématique lorsque ces tensions s'expriment devant les patients et leur famille. (CT-DV-MAT-HEM08)*

La **communication** est **plutôt orale, non formalisée et non standardisée**. Aucun dispositif de concertation entre médecins et infirmières n'est en place hormis le tour des chambres des patients qui ne concerne par ailleurs que l'infirmière en chef.

*La programmation des activités est jugée inadaptée en raison d'un manque de concertation entre médecins et infirmiers dans la fixation des heures de tour des chambres, des rendez-vous, des entrées et des sorties des patients. Cela désorganise le travail des équipes et rend complexe l'accueil d'accouchements spontanés. (CT-DV-MAT-HEM11)*

- *Caractéristiques de la coopération transversale entre corps médical et personnel soignant*

Les pratiques de coopération sont ici de **faible intensité**. Elles sont **peu organisées**, et régies par une logique **calculatoire**.

➤ *Entre membres du corps médical*

- *Analyse des composantes de la coopération*

Tous les médecins travaillent autour du patient. Pour autant, leurs tâches ne se recouvrent pas car ils interviennent à des séquences différentes, à différentes étapes de la prise en charge du patient. Le périmètre d'action de chacun est bien défini et bien distinct. La **division du travail** entre eux est **assez forte** et les **possibilités d'entraide limitée**. Mais s'il est vrai qu'ils ne partagent pas les mêmes tâches, les uns ne cherchent pas à faciliter le travail des autres. Ainsi, des **tensions entre spécialités** peuvent être observées. Ces dernières rejaillissent d'ailleurs sur les rapports entre médecins et infirmières, qui font office de "tampon" entre eux. Les médecins ont en effet peu de contact direct entre eux, ils passent généralement par l'intermédiaire des infirmières pour se transmettre des messages.

- *Caractéristiques de la coopération transversales entre les membres du corps médical*

Les pratiques de coopération entre médecins nous paraissent être de **faible intensité**. Leur génération est plutôt organisée. Leur logique est à dominante **calculatoire**

➤ *Avec les autres services*

Le principal service en lien avec la maternité est celui de la pédiatrie. Lors de notre présence sur le terrain, un projet de rapprochement des deux services était en cours. Il s'agissait de créer le pôle mère-enfant.

- *Analyse des composantes de la coopération*

La répartition de l'activité est claire avec très peu de chevauchement dans les missions, même s'il peut y avoir des interactions entre les différentes spécialités. L'**entraide** est **limitée** au-delà même du fait que l'activité s'y prête peu. La **cohésion** entre les deux services est **assez faible**.

La communication est assez faible, la concertation entre médecins est par ailleurs plutôt rare. Un certain **cloisonnement** est observé entre les services.

Le succès du nouveau Pôle résultera en partie de la capacité du Service à développer une coopération efficace avec l'autre composante du Pôle. A l'heure actuelle, le manque de cohésion entre ces deux services constitue un réel obstacle. (CT-DV-MAT-ND10)

Les relations avec certains autres services de l'établissement sont jugées difficiles. Cela s'explique en partie par le manque de concertation entre médecins spécialistes concernant l'accueil et le soin des patients du Service. (CT-DV-MAT-HEM07)

○ *Caractéristiques de la coopération transversale avec les autres services*

En somme, la coopération nous paraît être de **faible intensité**. Elle est **peu organisée**, et semble **instable**. Elle est régie par une logique **calculatoire**.

5.2.1.1.2.3 DIMENSION VERTICALE DE LA COOPÉRATION

L'analyse porte ici sur l'infirmière en chef et l'équipe soignante.

➤ *Analyse des composantes de la coopération*

Nous n'observons que de rares chevauchements entre les tâches de l'infirmière en chef et celles de ses équipes. Le rôle et l'activité de la responsable concerne la gestion administrative du service et la coordination de l'activité. Contrairement à d'autres infirmières en chef de l'établissement, elle ne se charge plus de la réalisation des soins. Les quelques recoupements entre la responsable et ses équipes sont relatifs à la gestion administrative des patients. La **division du travail est forte** comme l'analyse de la grille de compétences le montre.

Par ailleurs, la délégation est peu pratiquée. L'infirmière en chef **centralise** la majeure partie des opérations qui ne concernent pas le soin. Cela participe à l'instauration d'une certaine distance entre la responsable et le reste du personnel. Cette distance est particulièrement forte entre l'infirmière en chef et les infirmières accoucheuses. Ces dernières ne se sentent ni suivies, ni soutenues, ce qui alimente de **fortes tensions** entre ces deux niveaux.

Au niveau des activités soignantes, la mise en œuvre d'une délégation concertée semble difficile, du fait d'un mode de gestion centré principalement sur le court terme, mais aussi, semble-t-il, en raison d'un manque de confiance de l'encadrement envers les infirmiers. (CT-DV-MAT-ND03)

La communication est régulière, assez formalisée, mais d'assez faible intensité. Elle se cantonne principalement à la transmission d'information, elle-même limitée à l'activité. La concertation est assez faible, notamment avec les infirmières accoucheuses qui, localisées dans une autre partie du service, voient peu l'infirmière en chef.

➤ *Caractéristiques de la coopération verticale*

Les pratiques coopératives nous paraissent de **faible intensité**. Elles sont plutôt **organisées** ; il est à noter que l'organisation du travail en limite les possibilités. Elles sont régies par l'activité et à tendance **calculatoire**.

### 5.2.1.1.3 ANALYSE CROISÉE DES DIMENSIONS DE LA COOPÉRATION AU SEIN DU SERVICE MATERNITÉ

Si les trois dimensions de la dynamique coopérative se développent sur la base des mêmes caractéristiques de structures, elles diffèrent bien les unes des autres. Le tableau ci-dessous propose une synthèse des différents éléments de la coopération pour le service maternité (tab. n°5.6).

Tab. n°5. 6 : Analyse croisée des dimensions de la coopération - éléments de synthèse du service maternité

Service maternité		Dimensions		
		Horizontale	Transversale	Verticale
Composants de la coopération	Répartition du travail	- division du travail plutôt faible - forte entraide	- division du travail forte - faible entraide	- division du travail forte - faible entraide
	Cohésion des acteurs	forte	faible	faible
	Pratiques de communication, de coordination et de concertation	- standardisées pour les soins - peu formalisées - intensité plutôt forte	- standardisées pour les soins - peu formalisées - faible intensité	- standardisées pour les soins - peu formalisées - faible intensité
Caractéristiques de la coopération	Génération	spontanée	organisée	organisée
	Intensité	forte	faible	faible
	Pérennité/stabilité	- stable à Ct - vulnérable à Lt	- instable à Ct - vulnérable à Lt	- stable à Ct - vulnérable à Lt
	Logique	identitaire	calculatoire	calculatoire

La **dimension horizontale contraste les dimensions verticale et transversale**. Il s'agit de la seule pour laquelle les pratiques coopératives sont de forte intensité. Elle se démarque également au niveau de sa logique à dominante identitaire, alors que nous la qualifions comme plutôt calculatoire dans les deux autres dimensions. Au niveau de ses composantes, nous relevons la faible division du travail et l'intensité plutôt forte des pratiques de communication, de coordination et de concertation, qui tranchent à nouveau avec les dimensions transversale et verticale. Les trois dimensions se rejoignent sur leur caractère vulnérable.

Le manque de temps consacré au management des personnes, notamment pour réaliser des arbitrages ou créer des dynamiques de travail, joue selon nous sur la capacité de l'infirmière en chef de travailler en concertation avec ses équipes. L'organisation du travail n'est pas pensée pour permettre la concertation entre équipes, ce qui entrave de fait la coopération. Les équipes se croisent lors de leur prise de service et n'ont pas la possibilité d'échanger.

Combinée aux défaillances de communication, il semble que l'absence de référentiel commun dans cet établissement a eu pour effet d'entraver l'action collective, et les pratiques coopératives. Lors du diagnostic, les acteurs ont clairement évoqué la déstabilisation engendrée par l'absence de ligne directrice.

### 5.2.1.2 SERVICE HÔPITAL DE JOUR

Les résultats de l'étude des éléments de structure de la dynamique coopérative sont présentés (5.2.1.2.1), s'ensuivent ceux des trois dimensions de la coopération (5.2.1.2.2).

#### 5.2.1.2.1 ÉLÉMENTS DE STRUCTURE

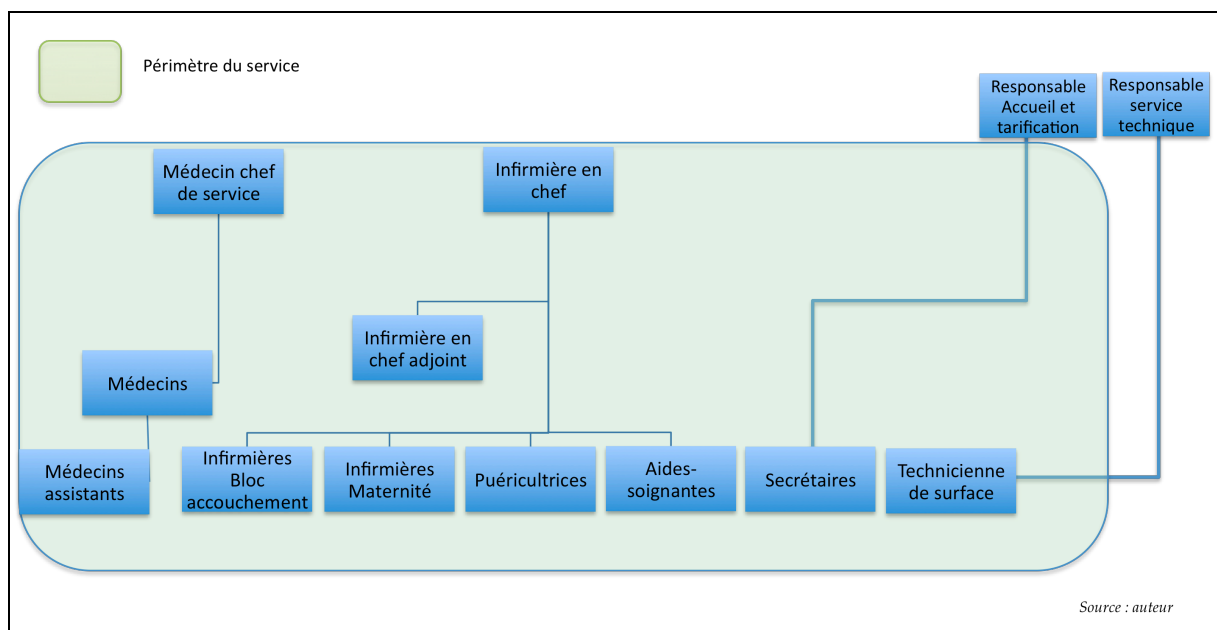
La particularité de l'hôpital de jour est que de nombreuses spécialités sont en interaction dans ce service. Dès lors qu'un chirurgien pratique une intervention ambulatoire, il traite avec l'hôpital de jour, quelle que soit sa spécialité. Nous présentons la forme hiérarchique et le rôle de l'encadrement (5.2.1.2.1.1), la politique de gestion des ressources humaines et les moyens et méthodes de travail (5.2.1.2.1.2).

##### 5.2.1.2.1.1 FORME HIÉRARCHIQUE ET RÔLE DE L'ENCADREMENT

###### ➤ *Lignes hiérarchiques*

L'organisation de l'hôpital de jour est semblable de celle du service maternité. Le fonctionnement est **matriciel** ; une infirmière en chef est responsable du personnel soignant et un médecin coordonne l'activité (fig. n°5.6).

Fig. n°5. 6 : organigramme service Hôpital de jour – Établissement hospitalier



Source : auteur

Des distinctions peuvent tout de même être relevées. La principale différence réside dans le fait qu'aucun médecin n'est affecté au service. L'hôpital de jour permet aux médecins des autres services de réaliser des interventions sans hospitalisation des patients. Des gastro-entérologues, des orthopédistes, ou des gynécologues réalisent des interventions sur des patients qui, au lieu d'être hospitalisés en chambre, sont pris en charge par ce service, le temps d'une journée. Les médecins ne sont donc présents dans le service que de manière très ponctuelle.

L'équipe du service est composée d'une dizaine de membres du personnel soignant et de deux secrétaires.



➤ Rôle de la hiérarchie

Contrairement aux autres services, le médecin en charge de piloter l'activité du service n'est pas nommé médecin chef mais coordonateur. Au-delà de la nuance sémantique, c'est le rôle même du pilote qui diffère. Le coordonateur ne gère pas l'activité du service, il ne lui donne pas d'orientations ; il se charge uniquement de coordonner l'activité liée aux besoins des différentes interventions. Les attributions du coordonateur apparaissent confuses aux acteurs et son périmètre d'actions flou ; il s'agit d'ailleurs du seul service doté d'un tel pilotage, ce qui contribue à son manque de lisibilité.

Le rôle de l'infirmière en chef de l'hôpital de jour est en tout point similaire à celui de l'infirmière en chef de la maternité vu précédemment. Compte tenu de la taille du service et de son équipe, elle n'a pas d'adjointe. Les lignes hiérarchiques de ce service semblent **claires et adaptées** aux besoins des équipes.

➤ Exercice de l'autorité et mode de management

Dans les services qu'il nous a été donné d'observer, les médecins chefs, bien que n'ayant pas de liens hiérarchiques avec les médecins du service, exercent tout de même une certaine autorité. La situation diffère à l'hôpital de jour. L'**autorité du médecin coordonateur** est plus **faible**, et cela tant au niveau des médecins que du personnel soignant. Nous émettons diverses hypothèses explicatives. La première est relative à la fonction même de coordonateur. Cette fonction étant assez peu définie, les acteurs ne savent pas quoi en attendre, si bien qu'ils n'en attendent plus rien. L'activité étant menée sans recours au coordonateur, il devient alors difficile pour ce dernier d'exercer une quelconque autorité. En outre, ce poste ne semble être assorti d'aucun pouvoir, tant sur les médecins que sur l'activité. La question du **statut** se pose également. Le coordonateur n'a pas le statut de chef de service. Le fait même que les titres diffèrent confère moins de "rayonnement" à celui de coordonateur. Ce phénomène est accentué par la faible présence du médecin coordonateur dans le service. Occupant cette fonction en plus de celle d'anesthésiste, il a **peu de disponibilités** à mettre au profit du service.

*Compte tenu de sa mission, le service accueille des patients de nombreuses spécialités médicales de l'établissement. Ces interactions quotidiennes supposent un pilotage actif du service, difficilement compatible avec la faible présence du responsable dans l'unité. (CT-DV-HJ-ND08)*

Par ailleurs, nous avons observé une sorte de **hiérarchie entre les médecins**. En fonction de leur ancienneté dans l'établissement, mais surtout de leur **spécialité**, ces derniers ont plus ou moins d'ascendant sur les autres. Selon nous, le fait que le coordonateur soit médecin anesthésiste ne facilite pas l'exercice de son autorité sur les chirurgiens notamment.

Enfin, le médecin anesthésiste œuvre lui-même dans d'autres services, sous l'autorité d'autres médecins, chefs de services cette fois. Nous observons là une certaine **rigidité de la logique client - fournisseur**. L'anesthésiste se trouve en situation de fournisseur auprès des chirurgiens dans la mesure où il intervient sur demande de ces derniers. Dans le cas de l'hôpital de jour, la relation s'inverse. Bien que l'anesthésiste s'adresse aux chirurgiens en tant que coordonateur d'une unité, il nous semble que la perception de ces derniers reste figée sur son rôle premier de fournisseur.

Concernant l'infirmière en chef, son **autorité** sur le personnel soignant est assez **faible**. Elle semble éprouver des difficultés à faire prendre et appliquer des résolutions.

L'**historique** du service explique en partie cet état de fait. Suite à la réforme du bassin de soin, tout un pan de l'hôpital de jour a migré dans un autre établissement. Cette migration d'activité s'est accompagnée de celle d'une partie du personnel. L'hôpital de jour, jusqu'alors en charge du médical et du chirurgical ambulatoire, s'est retrouvé réduit à la seconde activité. Ce départ a été vécu comme un traumatisme à plusieurs titres. D'une part, cette restructuration a constitué un changement considérable pour le personnel, tant en termes d'activités que de composition des équipes. D'autre part, dans la majeure partie des cas, les départs se sont faits "dans la douleur", les conditions de travail étant nettement moins favorables dans l'établissement d'accueil. L'infirmière en chef s'est trouvée en situation de porte-à-faux par rapport à ses équipes, notamment vis-à-vis des désignations des partants. Suite à ces bouleversements, elle a souhaité préserver son équipe et ne pas trop la solliciter.

La composition de l'équipe paraît également être une donnée intéressante à observer. La majeure partie du personnel a une **forte ancienneté**, et entretient une certaine **proximité avec l'infirmière en chef**.

Le **management** est très **peu formalisé et structuré**. Il est pratiqué au coup par coup, en aval des besoins.

➤ Degré de contrôle/autonomie

Comme pour le service maternité, le contrôle est principalement lié aux procédures légales. L'absence des médecins dans le service est plus significative encore que dans le service maternité. D'une part parce que les médecins ne sont pas attachés à l'hôpital de jour, d'autre part parce que les maux des patients sont ici moins lourds que ceux des patients hospitalisés.

Le **contrôle** est ici **assez faible** et principalement fondé sur des procédures légales, non sur un encadrement de l'équipe.

➤ Compétences de la hiérarchie

Nous retrouvons les mêmes caractéristiques que celles du service maternité. De **solides compétences techniques**, et de **faibles compétences managériales**.

#### 5.2.1.2.1.2 POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES ET MÉTHODES DE TRAVAIL

En substance, les caractéristiques des thèmes gestion des ressources humaines et méthodes de travail recoupent celles du service maternité. Il nous semble toutefois utile de préciser la question du climat social.

➤ Climat social

L'hôpital de jour a été le premier service à vivre les conséquences du projet inter-hospitalier. Suite au changement d'activité et d'équipe, le service peine à trouver sa nouvelle identité. Il reste dans l'expectative quant à son sort : est-il voué à disparaître, à être transféré, à rester en l'état ?

Ces questionnements ne sont pas sans conséquence sur la dynamique coopérative des acteurs du service, mais également sur celle du service avec ceux l'environnant. Ces derniers ont du mal à positionner l'hôpital de jour dans leurs pratiques actuelles, de même qu'à le projeter dans leur stratégie. Par ailleurs, les inquiétudes et demandes d'éclaircissements ne trouvant pas échos auprès de la direction, le service se sent délaissé.

*Les médecins et le personnel soulignent un manque d'écoute de l'équipe de direction, jugée par ailleurs peu impliquée dans la vie du service. Cette situation engendre un sentiment de manque de considération. (CT-DV-HJ-HEM13)*

*Les craintes du personnel soignant et des médecins concernant l'avenir du service sont le reflet du manque de diffusion de la stratégie établie par la direction. L'absence de projet clair au sein de l'unité altère leur motivation et risque de nuire à leur implication. (CT-DV-HJ-ND09)*

➤ **Gestion de la communication, de la coordination et de la concertation**

Alors même que le service est au carrefour de multiples spécialités médicales, il ne dispose pas de dispositif de communication permettant d'assurer cette transversalité. La coordination se fait donc au coup par coup, en fonction des besoins.

*Le manque de communication-coordination-concertation entre le service et les gynécologues, les orthopédistes ou les urgentistes, ne permet pas d'optimiser le flux de patients. (CT-DV-HJ-HEM08)*

Il en va de même en interne, les seuls dispositifs de communication en place concernent le suivi des soins. Au niveau de l'équipe soignante, du fait de la taille restreinte de l'équipe, les acteurs ne voient pas de problèmes à ce fonctionnement. L'activité est ici moins soutenue qu'en maternité, l'amplitude des horaires moins large, les échanges peuvent donc avoir lieu. Ainsi, même si la concertation est plutôt **informelle, peu standardisée et peu structurée**, elle se pratique. Toutefois, entre différents corps de métier, l'absence de dispositifs de communication est plus problématique.

*Les relations entre médecins et personnels soignants et administratifs sont difficiles. Le personnel souligne un manque de dialogue entre les deux parties, notamment dû à l'absence de réunion de service. Un certain favoritisme à l'égard des médecins est également évoqué. (CT-DV-HJ-HEM07)*

➤ **Règles et procédures de travail**

Le manque de communication et de concertation avec les services partenaires se traduit notamment par un manque de respect des règles de fonctionnement et aboutit à des difficultés de coordination.

*Les ordres médicaux et les programmes opératoires manquent parfois de clarté et ne sont pas toujours transmis par les chirurgiens. La prise en charge du patient et l'organisation du service s'en trouvent pénalisées. (CT-DV-HJ-HEM09)*

*Les défauts de transmission des programmes opératoires et ordres médicaux semblent en partie dus au fait que les chirurgiens ne mesurent pas la portée des difficultés que ce manque de rigueur engendre. Le service a sans doute tout à gagner à les expliciter. (CT-DV-HJ-ND04)*

Il nous semble que le non respect des règles de fonctionnement est lié à la méconnaissance par les acteurs des besoins et contraintes de l'hôpital de jour. Les médecins ne se déplacent que peu dans le service puisque leur assistant se charge d'ausculter les patients en postopératoire ambulatoire. Par ailleurs, le manque de concertation porte également préjudice à la **cohérence** et à la **pertinence des règles en place** par rapport aux **besoins des parties**.

*Les horaires d'ouverture du service sont jugés inadaptés à l'activité du bloc opératoire. Il ferme trop tôt pour pouvoir accueillir les derniers patients opérés. (CT-DV-HJ-HEM03)*

*Certaines règles de prise en charge du patient sont jugées inadaptées. D'autres, régissant les rapports entre le service et le bloc opératoire, ne sont pas respectées. Ce dernier point amène l'encadrement à considérer qu'une autorité arbitrant entre ces deux entités fait défaut. (CT-DV-HJ-HEM06)*

L'ensemble de ces éléments nous semble constituer des facteurs altérant les pratiques coopératives des différents acteurs en jeu (tab. n°5.7).

Tab. n°5. 7 : Synthèse des éléments de structure de l'Hôpital de jour

Éléments de structure du Service Hôpital de jour - Équipe soignante		
Structures hiérarchiques	Lignes hiérarchiques	- claires - adaptées et respectées - non respectées pour l'activité médicale
	Rôle de la hiérarchie	- gestion de l'activité - gestion administrative
	Autorité	- acceptée - assez faible
	Management	- management des personnes quasi-inexistant - encadrement des personnes satisfaisant
	Degré contrôle/autonomie	- contrôle plutôt faible - faible centralisation
	Compétences de la hiérarchie	- techniques : bonnes - managériales : faibles
Politique de GRH	Politique de formation	- peu de formation - polyvalence faible
	Évaluation/rétribution	- pas de pratiques d'évaluation du personnel - rémunération selon grille salariale
	Rotation du personnel	- faible
	Climat social	- perturbé
Moyens et méthodes de travail	Gestion de la communication, de la coordination et de la concertation	- peu de dispositifs formalisés
	Règles	- mal respectées par les partenaires - peu harmonisées entre les partenaires
	Pilotage des activités	- non structuré

#### 5.2.1.2.2 DIMENSIONS DE LA COOPÉRATION

La dimension horizontale est étudiée (5.2.1.2.2.1), s'ensuit la dimension transversale (5.2.1.2.2.2), puis verticale (5.2.1.2.2.3).

##### 5.2.1.2.2.1 DIMENSION HORIZONTALE

Le personnel du service est composé d'une dizaine de membres. Il s'agit d'infirmières et d'aides-soignantes. Le service ne se décomposant pas en diverses équipes, la dimension horizontale concerne l'ensemble de l'équipe soignante du service.

##### ➤ Analyse des composantes de la coopération

La **division du travail** entre les différents acteurs est **assez faible**. Nombre de leurs tâches se recoupe, et ce notamment entre infirmières et aides-soignantes. Les patients du service subissent des interventions ambulatoires plus légères qu'en intervention classique. L'écart entre la technicité des actes des infirmières et celle des aides soignantes est moins important que dans un service de chirurgie classique.

L'**entraide** entre les différents membres est **développée**, la **cohésion** entre eux est **forte**. Nous l'expliquons par le fait que la plupart des personnes travaillent ensemble depuis de nombreuses années. Par ailleurs, il semble que le départ d'une partie de l'équipe vers l'autre site a renforcé la cohésion de l'équipe.

Cette cohésion s'accompagne de pratiques de communication fréquentes. Elles sont plutôt informelles et spontanées.

##### ➤ Caractéristiques de la coopération horizontale

Au niveau de la dynamique coopérative intra-équipe, nous observons des similitudes avec le service maternité. Les pratiques coopératives sont **développées**, de type spontané et fortement liées aux rapports interpersonnels qu'entretiennent les personnes entre elles.

La coopération paraît **stable**, à condition que la composition de l'équipe ne connaisse pas de fortes variations. Reposant en grande partie sur les relations interpersonnelles, elle nous paraît de fait **vulnérable**. Une nouvelle fois, la coopération horizontale semble être régie par une **rationalité** à dominante **identitaire**. Cette dernière semble renforcée par les conséquences du projet inter-hospitalier et la suppression de tout un pan de l'activité et des équipes attenantes.

#### 5.2.1.2.2.2 DIMENSION TRANSVERSALE

Nous identifions deux dimensions transversales : au sein du service entre les corps médical et soignant, et entre le service et son principal partenaire, le bloc opératoire.

➤ *Au sein du service – entre les corps médical et soignant*

○ *Analyse des composantes de la coopération*

La **division du travail** entre les deux corps est **très forte**. L'activité est séquentielle et localisée à des endroits différents : le bloc opératoire pour les médecins, l'hôpital de jour pour le personnel soignant. Par ailleurs, alors que ces médecins se rendent dans les services d'hospitalisation pour visiter les patients hospitalisés, ils se rendent peu à l'hôpital de jour, envoyant le plus souvent leurs assistants. Ces derniers passent rapidement dans la mesure où le suivi de ces patients est plus léger. Des **tensions** sont exprimées entre les membres du service et les médecins, notamment à propos du **manque de respect des règles** de fonctionnement de l'unité.

Compte tenu de la pauvreté des dispositifs de communication, de coordination et de concertation, les pratiques en ce domaine sont plutôt éparées. Entre autres conséquences, cela contribue au renforcement des **cloisonnements**.

○ *Caractéristiques de la coopération transversale entre les corps médical et soignant*

La particularité de l'hôpital de jour est que seule une équipe soignante est affectée au service. Les médecins ne sont pas intégrés à l'unité, mais en sont clients et fournisseurs. Cependant, ces derniers n'envisagent pas leur rapport avec l'équipe soignante comme un partenariat. Les pratiques de coopération sont **faibles**, plutôt **instables et vulnérables** notamment du fait de sa faible organisation. La coopération est ici régie par l'activité et sa **logique** est à **dominante calculatoire**.

*Alors même que le corps médical constitue l'une des principales parties prenantes du service, il ne semble pas réellement concerné par ce qui s'y passe, comme en témoignent sa faible présence dans l'unité et son implication relative dans le diagnostic. Les médecins envisagent-ils le service uniquement comme une plateforme de réception et d'envoi des patients ? (CT-DV-HJ-ND03)*

➤ Avec les autres services : bloc opératoire

○ Analyse des composantes de la coopération

La **division du travail** est **assez forte**, avec peu de recouvrement des tâches, si ce n'est en ce qui concerne la préparation du patient. Les **possibilités d'entraide** et de coopération sont donc **assez faibles**.

Les **tensions** entre le bloc opératoire et l'hôpital de jour sont vives. Elles se cristallisent notamment autour de la programmation des interventions, complexifiée par le manque de dispositif de concertation entre les deux unités.

*Le service de l'hôpital de jour et le bloc opératoire soulignent un non-respect réciproque de leurs règles de fonctionnement et de prise en charge des patients. La question à traiter se situe probablement en amont de ce constat : ces règles sont-elles cohérentes avec les besoins de ces deux unités ? L'interdépendance de ces services ne permet pas l'économie d'une réflexion commune. (CT-DV-HJ-ND02)*

Les pratiques de communication sont formalisées et standardisées, mais peu étendues puisqu'elles se limitent aux données concernant le patient. Les besoins et contraintes de l'autre partie sont faiblement pris en compte ; le **cloisonnement** nous semble assez fort.

*L'activité du service est étroitement liée à celle du bloc opératoire. Pour autant, leur fonctionnement ne paraît pas très empreint de coopération. La coordination, la concertation ainsi que la prise en compte des impératifs de chacun ne semblent pas très développées. (CT-DV-HJ-ND01)*

○ Caractéristiques de la coopération transversale avec le bloc opératoire

La coopération semble être de **faible intensité**. Les pratiques en place sont organisées et standardisées, ce qui leur assure une certaine **stabilité**. Elles sont centrées sur l'activité et sont régies par une rationalité à dominante **calculatoire**.

5.2.1.2.2.3 DIMENSION VERTICALE

➤ Analyse des composantes de la coopération

La **division du travail** entre l'infirmière en chef et son équipe est **assez faible**. La responsable prenant en charge des soins, son activité se distingue peu de celle des infirmières. Par ailleurs, des pratiques de délégation sont en place pour ce qui concerne la gestion administrative de l'unité. Les deux parties s'entraident assez spontanément en cas de besoin.

La communication est fluide. Hormis concernant les soins administrés aux patients, elle est peu formalisée et structurée.

La **cohésion** entre l'infirmière en chef et son équipe est **bonne**. Cela ne tient pas à son mode de management puisque celui-ci est très peu développé, mais plutôt à la taille de l'équipe et à son historique. La proximité entre l'infirmière en chef et son équipe facilite le travail en commun quotidien, mais s'avère jouer négativement sur les capacités de l'infirmière en chef à donner certaines orientations jugées utiles pour le service. En cas de désaccords entre les deux parties sur la manière d'opérer, l'infirmière en chef se voit contrainte de plier. Encore une fois, le passé récent de l'hôpital de jour est en cause, l'infirmière en chef souhaitant préserver une équipe déjà éprouvée par de profonds changements.

La cohésion de l'équipe semble tenir à sa petite taille et aux bons rapports qu'entretiennent ses membres. Elle ne paraît pas sous-tendue par des dispositifs formels de communication, comme en atteste l'absence de réunion de service. Elle peut de ce fait s'en trouver fragilisée. (CT-DV-HJ-ND06)

➤ Caractéristiques de la coopération verticale

Les pratiques coopératives paraissent **développées** et assez fortes. Elles semblent stables, du moins à court terme. Ces pratiques sont en effet principalement **spontanées** et **peu organisées**. Elles sont par ailleurs dominées par une **logique identitaire** et fortement liées à la qualité des relations interpersonnelles entre les membres de l'équipe et l'infirmière en chef. Elles paraissent donc **vulnérables**.

5.2.1.2.3 ANALYSE CROISÉE DES DIMENSIONS DE LA COOPÉRATION AU SEIN DE L'HÔPITAL DE JOUR

Dans le cas du service hôpital de jour, les caractéristiques des dimensions horizontale et verticale sont similaires et se démarquent de celles de la dimension transversale. Les pratiques en horizontal sont tout de même plus marquées.

Dans les dimensions horizontale et verticale, la génération de la coopération apparaît être spontanée et sa logique identitaire. Comme au sein du service maternité, la forte intensité des pratiques coopératives s'accompagne d'une division du travail plutôt faible et de pratiques de communication, de coordination et de concertation intenses.

Nous expliquons les similitudes entre les dimensions horizontale et verticale au sein de ce service par la faible distance observée entre l'infirmière en chef et son équipe. Cette dernière se rapproche plus d'un membre du groupe que d'un supérieur hiérarchique.

Quelle que soit la dimension concernée, la dynamique coopérative apparaît vulnérable (tab. n°5.8).

Tab. n°5. 8 : Analyse croisée des dimensions de la coopération - éléments de synthèse pour le service hôpital de jour

Service Hôpital de jour		Dimensions		
		Horizontale	Transversale	Verticale
Composants de la coopération	Répartition du travail	- division du travail plutôt faible - forte entraide	- division du travail forte - faible entraide	- division du travail plutôt faible - forte entraide
	Cohésion des acteurs	forte	faible	plutôt forte
	Pratiques de communication, de coordination et de concertation	- standardisées pour les soins - peu formalisées - intensité plutôt forte	- standardisées pour les soins - peu formalisées - faible intensité	- standardisées pour les soins - peu formalisées - faible intensité
Caractéristiques de la coopération	Génération	spontanée	organisée	spontanée
	Intensité	forte	faible	plutôt forte
	Pérennité/stabilité	- stable à Ct - vulnérable à Lt	- instable à Ct - vulnérable à Lt	- stable à Ct - vulnérable à Lt
	Logique	identitaire	calculatoire	identitaire

## 5.2.2 ÉTABLISSEMENTS MÉDICO-SOCIAUX

Des recherches interventions ont été menées au sein de l'ensemble des établissements d'une association gestionnaire d'établissements médico-sociaux. Au total, plus d'une trentaine d'établissements ont été concernés. Nous avons directement participé à trois de ces interventions. Par souci de concision, nous limitons la présentation de nos résultats à deux de ces établissements (5.2.2.1 et 5.2.2.2).

Ces établissements sont tous deux chargés d'accueillir des personnes en situation de handicap qui ne sont pas en mesure d'exercer une activité professionnelle. Leur autonomie leur permet toutefois de développer certaines capacités à travers la pratique d'activités éducatives par exemple. L'accueil se pratique en internat ou en externat.

### 5.2.2.1 FOYER DE VIE GU.

L'intervention dans le foyer de vie Gu. a suivi sa première année de fonctionnement. Créé en 2006, l'établissement compte une trentaine de salariés. Nous présentons les résultats de l'étude des éléments de structure de la dynamique coopérative (5.2.2.1.1), puis ceux relatifs aux trois dimensions de la coopération (5.2.2.1.2).

#### 5.2.2.1.1 ÉLÉMENTS DE STRUCTURE

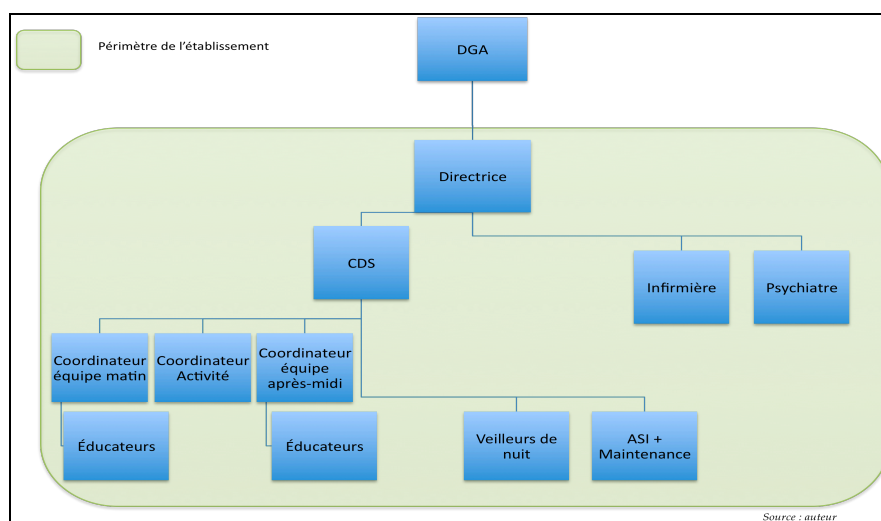
Sont présentés la forme hiérarchique et le rôle de l'encadrement (5.2.2.1.1.1), la politique de gestion des ressources humaines (5.2.2.1.1.2), puis les moyens et méthodes de travail (5.2.2.1.1.3).

##### 5.2.2.1.1.1 FORME HIÉRARCHIQUE ET RÔLE DE L'ENCADREMENT

###### ➤ Lignes hiérarchiques

Les lignes hiérarchiques et fonctionnelles sont **claires** pour l'ensemble des acteurs. L'organisation est composée de quatre échelons hiérarchiques, mais seuls trois se distinguent de façon significative : les éducateurs, les coordinateurs, la chef de service et le directeur qui fonctionnent en binôme (fig. n°5.7).

Fig. n°5. 7 : organigramme Établissement Gu. – Association gestionnaire d'établissements médico-sociaux





➤ Rôle de la hiérarchie

Le rôle de l'équipe de direction consiste à gérer l'établissement dans son ensemble, activité et personnel compris.

Cet établissement est le seul de l'association à avoir mis en place l'échelon des coordinateurs. Dans les autres, la responsabilité hiérarchique s'arrête au niveau du chef de service et lorsque des coordinateurs sont présents, leur mission se limite à la gestion de l'activité. Si le siège de l'association ne cautionne pas cette initiative en termes de structures hiérarchiques, il ne l'interdit pas non plus. Il se trouve en quelque sorte dans l'expectative des résultats de cette expérimentation.

Le **rôle des coordinateurs est trouble**, tant au niveau de la hiérarchie que des éducateurs. Ils exercent un rôle d'encadrement sans avoir le statut de cadre qui, dans ce secteur d'activité, conditionne généralement l'exercice de telle fonction. Ils se trouvent donc limités dans leurs capacités d'actions en termes de prises de décision, notamment en ce qui concerne les sanctions positives ou négatives.

La question du statut influence la lisibilité du rôle des coordinateurs, mais le flou qui entoure leur fonction est selon nous surtout lié à l'insuffisante délimitation de leur zone d'autonomie. Celle-ci n'est claire ni pour eux, ni pour les éducateurs, ni pour la direction.

➤ Exercice de l'autorité et mode de management

○ *Directeur - Chef de service*

Le mode de management de la direction a clairement été mis en cause par les différents acteurs lors du diagnostic. Deux types de pratiques managériales s'opposent. Le directeur est quasiment dans une optique d'auto-organisation vis-à-vis des éducateurs, tandis que la chef de service opte pour un contrôle plus strict des équipes. Loin de s'équilibrer, ces deux modes de management semblent perturber les acteurs.

*Le manque de cohérence entre les modes de management de la direction et de l'encadrement, parfois trop directif ou trop laxiste, perturbe le personnel. (AA-DI-CITL-GU-HEM14)*

Le **manque de cohérence** est souligné entre les deux membres de la direction, mais également au niveau des pratiques du directeur. Réticent à la mise en place de règles de fonctionnement et de contrôle des équipes, le directeur souhaite laisser un maximum de liberté aux équipes éducatives. Les problèmes sont évoqués de manière détournée et en dehors de leur contexte afin de ne pas contraindre le personnel. Les messages ainsi transmis font ensuite l'objet d'interprétations et déstabilisent les équipes. Poussant le principe de liberté des acteurs, le directeur n'intervient qu'en aval des situations, en général lorsque la sanction irréversible est inéluctable.

*Le personnel juge certaines pratiques de management de la direction déstabilisantes lorsque celle-ci simule, par exemple, des licenciements pour faire passer certains messages aux équipes concernant l'encadrement des résidents. (AA-DI-CITL-GU-HEM15)*

La chef de service tente de rééquilibrer le management du directeur en tentant d'exercer un contrôle plus étroit. Cette **double dynamique** donne lieu à des **contre-ordres fréquents** et tend à décrédibiliser les positions de la chef de service, ses instructions étant généralement désavouées

par le directeur. Par ailleurs, compte tenu de l'environnement créé par le directeur, les décisions de cette dernière paraissent souvent arbitraires et excessives aux yeux des acteurs.

Les acteurs s'en trouvent certes déstabilisés, mais savent également en tirer parti. En fonction de leurs demandes, ils s'adressent à l'un ou l'autre des membres de la direction. Au final, **directeur et chef de service exercent une autorité assez faible**.

*Le management pratiqué par l'équipe de direction oscille entre contrôle et laisser-faire. Ce manque de cohérence des pratiques de management, loin de créer un équilibre, déstabilise le personnel et ne favorise pas l'émergence d'un esprit d'équipe au sein de la structure. (AA-DI-CITL-GU-ND10)*

Paradoxalement, les **coordinateurs**, bien que n'ayant pas de statut clair, ne semblent pas avoir de difficultés à exercer leur **autorité**. Celle-ci leur est conférée par **leurs compétences et leur expérience** : tous sont d'anciens éducateurs.

➤ Degré de contrôle/autonomie

Bien que la structure compte un échelon hiérarchique supplémentaire par rapport aux autres établissements, le contrôle n'y est pas plus appuyé. Concernant la prise en charge des résidents, les centres de décisions se trouvent au niveau des éducateurs. Ces derniers n'ont que peu de compte à rendre, sauf en cas de complication. Les éducateurs sont très autonomes. Il en va de même pour les coordinateurs qui ne sont que **très peu contrôlés** par la chef de service. Ils gèrent leurs équipes en **totale autonomie**. Les contrôles réalisés par la chef de service sont ponctuels.

➤ Compétences de la hiérarchie

Deux cas de figures sont à distinguer. L'équipe de direction possède des compétences techniques et managériales, notamment du fait de leur formation de cadre de santé et de leur expérience professionnelle. Nous avons toutefois pu observer que leurs connaissances en termes de management des personnes étaient peu mises en pratique.

Il en va autrement des coordinateurs. Leur seule formation est celle d'éducateur. Leur accession au poste de hiérarchie ne s'est accompagnée d'aucune formation, ni interne, ni externe. S'ils possèdent des compétences techniques, il n'en va pas de même des compétences managériales. Par ailleurs, ils ne bénéficient pas d'un accompagnement particulier de la direction pour cette mission.

*L'encadrement a des difficultés à programmer le suivi des éducateurs. Les nombreuses sollicitations d'éducateurs et de résidents perturbent leur activité et rend plus difficile la gestion des priorités. (AA-DI-CITL-GU-HEM11)*

*Afin de développer et structurer leurs zones de responsabilités, les animateurs-coordonateurs auraient sans doute besoin d'être mieux accompagnés par l'équipe de direction. Celle-ci aurait tout à gagner à investir plus de temps dans leur formation et le pilotage de leurs activités. (AA-DI-CITL-GU-ND09)*

#### 5.2.2.1.1.2 POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

##### ➤ Politique de formation

La formation occupe une importante place dans l'établissement. Comme dans toute l'association, elle est très développée. Il s'agit exclusivement de formation externe et de formation "diplômante". La vocation de ces formations est de faire évoluer les compétences de l'établissement, mais également de rétribuer les acteurs. Les marges de manœuvre des directions en termes d'évolutions salariales étant très limitées, l'accès à des **formations diplômantes constitue un levier de substitution aux possibilités de rémunération**.

En interne, la **formation se fait "sur le tas"**. L'établissement ne possède pas de dispositif de capitalisation et de transmission des connaissances et pratiques.

##### ➤ Évaluation et rétribution

Les rémunérations des salariés dépendent essentiellement de leur ancienneté. Les diplômes et qualifications n'ont d'incidence ni sur la rémunération, ni sur le travail demandé au sein de l'établissement. Cette politique est commune à l'association.

Le seul moyen de promotion à disposition des directions réside dans l'envoi en formation diplômante. Ainsi, un aide médico-psychologique peut devenir éducateur spécialisé et prétendre ainsi à une meilleure rémunération... mais dans une autre institution. Une fois diplômés, les salariés ont donc la tentation de quitter l'établissement.

Ce moyen de promotion est par ailleurs utilisé de manière assez **arbitraire** dans la mesure où aucun dispositif d'évaluation du personnel n'est en place. Les sanctions, qu'elles soient positives ou négatives, ne résultent donc pas d'une évaluation formelle. Il s'ensuit un manque de lisibilité des décisions prises.

*Le manque de méthode et d'outils d'évaluation des personnes laisse une place trop importante à l'affect et crée des tensions au sein du personnel. (AA-DI-CITL-GU-ND12)*

##### ➤ Climat social

Le climat social est **détérioré** du fait de **tensions** entre les éducateurs et la direction. Une fois l'euphorie de la première année de fonctionnement passée et le rythme de croisière atteint, des conflits, le plus souvent larvés, se sont fait ressentir.

#### 5.2.2.1.1.3 MOYENS ET MÉTHODES DE TRAVAIL

##### ➤ Gestion de la communication, de la coordination et de la concertation

La gestion de la communication est problématique au sein de l'établissement. Les quelques dispositifs à disposition des acteurs ne sont pas utilisés ou jugés inefficaces, à l'instar des réunions.

*Les réunions ne sont pas jugées efficaces en raison du manque de préparation des ordres du jour et du manque de respect des horaires. Par ailleurs, leur programmation est inadaptée aux heures de présence des veilleurs de nuit. (AA-DI-CITL-GU-HEM09)*

La communication n'est pas formalisée, ce qui induit un **manque de fiabilité** au niveau de la transmission d'information et de la traçabilité, notamment concernant les résidents. Compte tenu de ces défaillances en termes de transmission, le passage de relais entre les équipes est parfois

inefficace, d'autant que les horaires de travail ne prévoient pas de chevauchement et ne permettent pas donc pas de transmission orale des informations.

*A tous les niveaux, la communication est défaillante. Le travail en équipe est ainsi jugé moins efficace, d'autant que les pratiques de communication trop informelles ne permettent pas une transmission d'informations fiables. (AA-DI-CITL-GU-HEM08)*

*Les horaires de travail des coordinateurs et des éducateurs sont considérés comme insatisfaisants : ceux des premiers sont inadaptés aux besoins de concertation entre équipes et ceux des seconds, irréguliers. (AA-DI-CITL-GU-HEM04)*

➤ **Règles et procédures de travail**

Les règles ne sont ni formalisées, ni standardisées. Seules quelques règles relatives au métier sont instituées, sans toutefois faire l'objet d'écrit. Un maximum de liberté étant laissé à chacun des éducateurs, l'instauration d'un cadre commun n'est pas envisagée par la direction. Pour celle-ci la formalisation de règles de fonctionnement induirait la standardisation des pratiques éducatives, éventualité non souhaitable. Le directeur table donc sur l'autorégulation des équipes éducatives.

*Développer l'autonomie des personnes n'implique pas de laisser faire la nature. Quelques règles et procédures stables permettent de fonctionner collectivement, et d'accroître le sentiment de sécurité. (AA-DI-CITL-GU-ND03)*

Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des caractéristiques de l'établissement Gu (tab. n°5.9).

**Tab. n°5. 9 : Synthèse des éléments de structure de l'établissement Gu.**

<b>Éléments de structures - Établissement Gu.</b>		
<b>Structures hiérarchiques</b>	<b>Lignes hiérarchiques</b>	- claires - adaptées, parfois non respectées
	<b>Rôle de la hiérarchie</b>	- rôle très flou - gestion de l'activité - gestion administrative
	<b>Autorité</b>	- faiblement acceptée - souple
	<b>Management</b>	- management des personnes très faible - encadrement fonctionnel des personnes
	<b>Degré contrôle/autonomie</b>	- contrôle plutôt faible
	<b>Compétences de la hiérarchie</b>	- techniques : bonnes - managériales : faibles
<b>Politique de GRH</b>	<b>Politique de formation</b>	- peu de formation - forte polyvalence
	<b>Évaluation/rétribution</b>	- pas de pratiques d'évaluation du personnel - rémunération selon grille salariale
	<b>Rotation du personnel</b>	- faible (établissement ouvert depuis moins d'un an)
	<b>Climat social</b>	- détérioré
<b>Moyens et méthodes de travail</b>	<b>Gestion de la communication, de la coordination et de la concertation</b>	- quelques dispositifs formalisés
	<b>Règles (au sens large, pratiques aussi)</b>	- peu harmonisées
	<b>Pilotage des activités</b>	- non structuré

#### 5.2.2.1.2 DIMENSIONS DE LA COOPÉRATION

Seules les dimensions horizontale et verticale ont pu faire l'objet d'une étude. Notre accès aux éducateurs a été limité, nous n'avons donc pas pu observer la dimension transversale de l'organisation. Par ailleurs, au cours de la recherche-intervention, les problématiques qui ont émergé étaient surtout en lien avec la dimension horizontale, au sein de l'encadrement intermédiaire, et verticale.

##### 5.2.2.1.2.1 DIMENSION HORIZONTALE DE LA DYNAMIQUE COOPÉRATIVE

Nous traitons ici des pratiques coopératives au sein de l'équipe des coordinateurs.

➤ *Analyse des composantes de la coopération*

La répartition de l'activité est organisée par les coordinateurs eux-mêmes. La **division du travail** est **assez faible**. Deux d'entre eux ont en charge une équipe d'éducateurs, le troisième gère les activités et a donc une responsabilité plus fonctionnelle que hiérarchique. La définition des rôles étant assez floue, il arrive à ce dernier de se charger des responsabilités hiérarchiques de l'un ou l'autre coordinateur. L'**entraide** est **assez forte**, les questions liées à leurs missions sont partagées et traitées de concert.

La **cohésion** est **forte**, plus particulièrement entre les deux coordinateurs les plus anciens. Nous n'avons pas observé de conflits, tensions ou cloisonnements.

Les pratiques de communication, de coordination et de concertation sont développées, mais peu formalisées. Elles sont principalement orales.

➤ *Caractéristiques de la coopération horizontale*

L'**intensité des pratiques coopératives** est **plutôt forte** entre les coordinateurs. Si elles semblent stables à court terme, elles semblent **vulnérables à long terme**, notamment du fait que la dynamique repose essentiellement sur les liens interpersonnels unissant les coordinateurs. La logique dominante de la dynamique coopérative qui les lie semble être **identitaire**. L'esprit de communauté est **renforcé par la situation de crise avec la direction**. Face à ces tensions, les éducateurs se replient sur eux-mêmes.

##### 5.2.2.1.2.2 DIMENSION VERTICALE DE LA COOPÉRATION

Nous traitons distinctement les deux niveaux hiérarchiques. Nous abordons les pratiques coopératives entre le directeur et la chef de service, puis entre cette dernière et les coordinateurs.

➤ *Entre le directeur et la chef de service*

○ *Analyse des composantes de la coopération*

La **division du travail** entre directeur et chef de service est **assez faible**. Les deux cadres se partagent le pilotage de l'établissement, ainsi que les obligations liées à leur statut telles que les astreintes. Sauf cas particuliers, les éducateurs et les coordinateurs s'adressent au directeur ou au chef de service, sans distinction.

Les deux membres de la direction entretiennent des relations de **confiance**. Les dossiers sensibles ou à forte valeur ajoutée sont traités en commun. Leurs pratiques de **communication**, de coordination et de concertation sont **développées**, plutôt **spontanées** et assez **peu formalisées**.

Leur **cohésion** est **forte**, cela malgré de fréquentes tensions qui aboutissent à des conflits. Ceux-ci sont généralement exprimés et portent principalement sur la gestion de l'établissement, leurs conceptions du management des éducateurs, notamment, divergent fortement. Ces divergences ne sont pas cachées mais exprimées à l'ensemble des acteurs. Si cela ne nuit pas de façon substantielle à la cohésion des deux cadres, cela affecte la **perception** qu'en ont les coordinateurs et les éducateurs. *In fine*, cela donne une image de confusion et altère la confiance accordée à l'équipe de direction.

○ *Caractéristiques de la coopération verticale*

Leurs pratiques de coopération sont plutôt fortes. Malgré les tensions récurrentes, elles nous semblent **stables à court terme**, notamment parce que ces tensions sont exprimées et traitées. La dynamique coopérative paraît **néanmoins vulnérable**, du fait du manque **de formalisation de leur rôle respectif**. Rappelons que leur collaboration est récente, puisqu'au moment de l'intervention, l'établissement fêtait sa première année d'ouverture. La logique semble être à **dominante calculatoire**.

➤ *Entre la chef de service et les coordinateurs*

○ *Analyse des composantes de la coopération*

Les missions ne sont pas clairement réparties entre la chef de service et les coordinateurs. Les coordinateurs peuvent avoir une large autonomie sur une mission donnée pendant une période, tout en étant ponctuellement dessaisis de cette mission au profit de la chef de service.

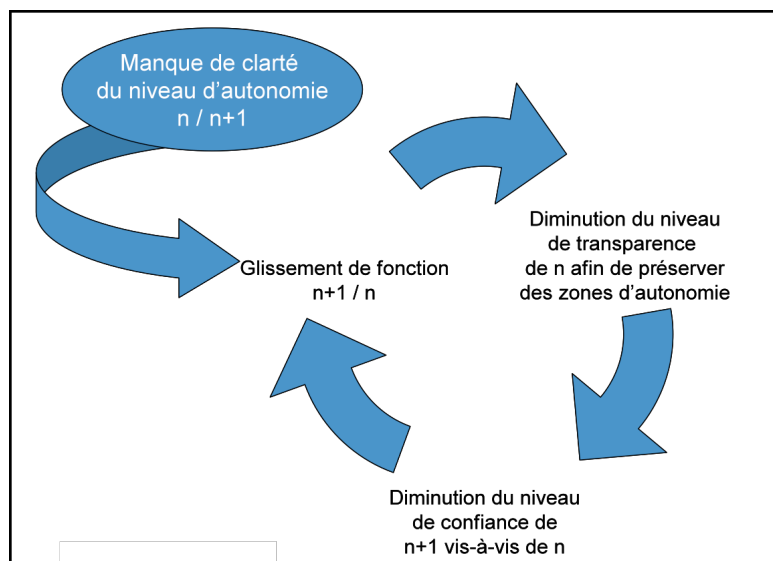
*La répartition des missions et des tâches n'est pas claire entre les éducateurs et entre la direction et l'encadrement. De ce point de vue, le rôle des coordinateurs reste flou et leur autonomie de décision jugée trop faible. (AA-DI-CITL-GU-HEM05)*

*La répartition des missions et la définition des zones de responsabilités sont imprécises. Ce manque de repères précis d'organisation du travail est parfois source de tensions entre les personnes. (AA-DI-CITL-GU-ND02)*

Ce manque de clarté crée un repli des coordinateurs sur eux-mêmes. Leur tendance est de diminuer autant que possible la visibilité de la chef de service sur leur activité, ceci afin de **préserver leur autonomie**. Les pratiques de communication, de coordination et de concertation, peu formalisées, se raréfient ou sont vidées de leur substance. Les informations ne remontent plus auprès de la chef de service. La confiance de cette dernière à leur égard s'amenuise, ce qui a comme conséquence d'accroître son contrôle, ses glissements de fonction et altère par là même la confiance des coordinateurs envers leur chef de service. La délégation n'étant pas suffisante, ils s'approprient des zones d'autonomie. Dans les faits, la **division du travail** est donc **assez forte**.

La préservation par les coordinateurs de leurs zones d'autonomie a pour effet de diminuer la transparence entre le sommet et la base de l'établissement (fig. n°5.8). Alors même que les coordinateurs ont été mis en place afin de créer un relais entre la direction et le terrain, il s'avère que **ce niveau hiérarchique fait écran**. Les coordinateurs filtrant substantiellement les informations de terrain, les cadres se retrouvent comme coupés des éducateurs.

*Fig. n°5. 8 : Manque de clarté des zones d'autonomie*



Cette situation génère des **tensions fortes entre coordinateurs et chef de service**. Des conflits latents s'amplifient autour de la question des **zones de responsabilités**. La préservation ou l'accroissement de ces dernières est l'objet de luttes.

➤ Caractéristiques de la coopération verticale

Les pratiques de coopération sont de **très faible intensité**, particulièrement **instables et vulnérables**. Leur dynamique est essentiellement régie par une logique **calculatoire**.

5.2.2.1.3 ANALYSE CROISÉE DES DIMENSIONS DE LA COOPÉRATION AU SEIN DE L'ÉTABLISSEMENT GU

Une nouvelle fois, la **dimension horizontale est celle où les pratiques coopératives sont les plus développées**. Elles se démarquent ainsi des pratiques de la dimension verticale. La division du travail est plutôt faible entre les coordinateurs et les pratiques de communication, de coordination et de concertation sont développées. Comme dans les cas étudiés précédemment, cette forte intensité s'accompagne d'une génération spontanée et d'une logique identitaire. Ces caractéristiques nous amènent à considérer que la dynamique coopérative est stable à court terme, mais vulnérable à long terme.

Les pratiques coopératives de la dimension verticale diffèrent en fonction des niveaux hiérarchiques concernés. Les caractéristiques de la dynamique coopérative entre directeur et chef de service sont similaires de celles observées dans la dimension horizontale entre coordinateurs. Ce cas de figure se rapproche de celui de l'hôpital de jour. La **distance entre le directeur et la chef de service** est si faible que leur relation s'apparente plus à une relation d'égal à égal qu'à une relation hiérarchique. Tous deux considèrent d'ailleurs faire partie d'une même équipe, celle de la direction.

Il en va autrement de la dynamique coopérative entre coordinateurs et chef de service. Ce niveau marque un pallier plus important en termes d'échelon hiérarchique. Les pratiques coopératives sont ici plutôt faibles. Elles sont régies par une logique calculatoire et leur génération est organisée. Elles s'accompagnent d'une faible cohésion et de pratiques de communication, de coordination et de concertation peu développées. Bien que la division du travail soit plutôt faible, on observe peu d'entraide entre ces deux niveaux hiérarchiques.

La dimension horizontale de la dynamique coopérative paraît particulièrement forte. *A contrario*, la coopération verticale est peu développée. Les **deux phénomènes se renforcent mutuellement : la faiblesse de la coopération verticale incite les coordinateurs à se replier sur eux-mêmes et renforce la coopération horizontale, laquelle constitue un obstacle à la dimension verticale en faisant écran entre les niveaux hiérarchiques.**

Le tableau ci-après offre une synthèse de l'analyse croisée des dimensions de la coopération au sein de l'établissement Gu. (tab. n°5.10).

*Tab. n°5. 10 : Analyse croisée des dimensions de la coopération - éléments de synthèse pour l'établissement Gu.*

Établissement Gu.		Dimensions		
		Horizontale	Verticale chef de service - coordinateurs	Verticale directeur - chef de service
Composants de la coopération	Répartition du travail	- division du travail plutôt faible - forte entraide	- division du travail plutôt faible - faible entraide	- division du travail plutôt faible - forte entraide
	Cohésion des acteurs	forte	faible	forte
	Pratiques de communication, de coordination et de concertation	- peu standardisées - peu formalisées - intensité plutôt forte	- standardisées - peu formalisée - intensité plutôt faible	- standardisées - assez formalisée - intensité plutôt forte
Caractéristiques de la coopération	Génération	spontanée	organisée	spontanée
	Intensité	plutôt forte	plutôt faible	plutôt forte
	Pérennité/stabilité	- stable à Ct - vulnérable à Lt	- instable à Ct - vulnérable à Lt	- stable à Ct - plutôt vulnérable à Lt
	Logique	identitaire	calculatoire	identitaire



### 5.2.2.2 FOYER DE VIE AL.

Le second établissement étudié est plus ancien et se caractérise par un passé chargé. Des cas de maltraitance et d'accidents de résidents ont ébranlé l'histoire de l'établissement. L'intervention a débuté alors que la nouvelle directrice était en place depuis un an. L'établissement compte une petite quarantaine de salariés.

Nous présentons les éléments de structure de la dynamique coopérative (5.2.2.2.1) puis les résultats de l'étude de ses trois dimensions (5.2.2.2.2).

#### 5.2.2.2.1 ÉLÉMENTS DE STRUCTURE

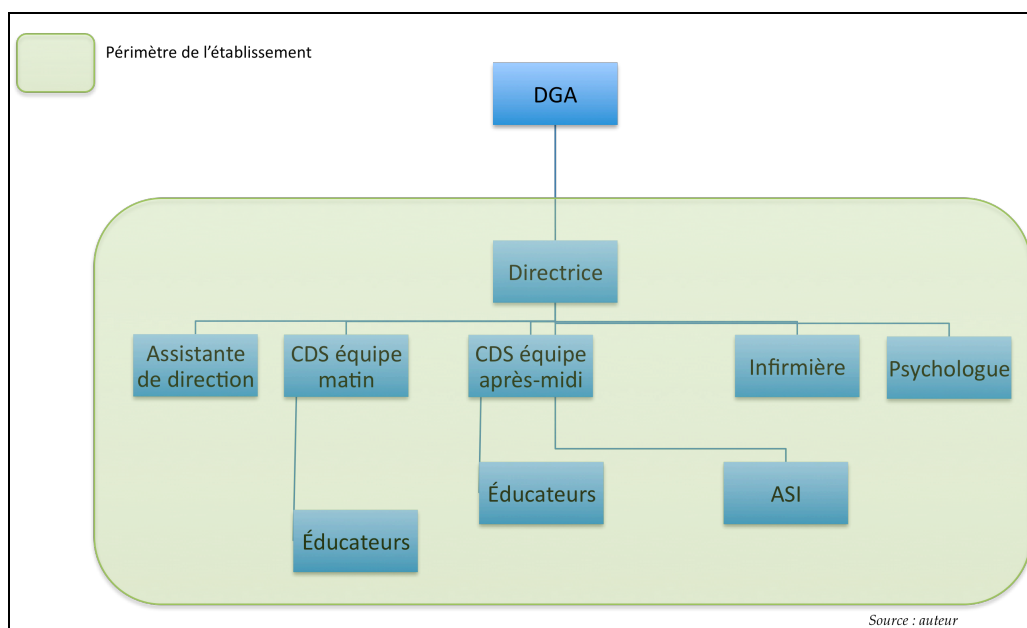
Sont exposés les formes hiérarchiques et le rôle de l'encadrement (5.2.2.2.1.1), la politique des ressources humaines (5.2.2.2.1.2), puis les moyens et méthodes de travail (5.2.2.2.1.3).

##### 5.2.2.2.1.1 FORME HIÉRARCHIQUE ET RÔLE DE L'ENCADREMENT

###### ➤ Lignes hiérarchiques

La hiérarchie se compose de deux niveaux hiérarchiques ; elle comprend une directrice et deux chefs de service (fig. n°5.9). Les **lignes hiérarchiques** sont **claires** pour l'ensemble des acteurs, mais **inadaptées** à la gestion des équipes dans la mesure où chacun des chefs de service a la charge, à tour de rôle, d'une quinzaine d'éducateurs et de l'ensemble des résidents.

Fig. n°5. 9 : organigramme Établissement AI – Association gestionnaire d'établissements médico-sociaux



➤ Rôle de la hiérarchie

Les membres de la hiérarchie gèrent l'établissement en termes d'activité et de personnel. La gestion des éducateurs incombe aux chefs de service. Ils n'ont recours à la directrice qu'en cas de litige. Cette dernière est la seule à pouvoir sanctionner le personnel.

Par ailleurs les chefs de service participent directement à l'encadrement des résidents, aux côtés des éducateurs. La majeure partie de leur temps est consacrée à des tâches opérationnelles et non à du pilotage. Cette **double casquette** complique l'encadrement des équipes.

➤ Exercice de l'autorité et mode de management

L'**autorité** des membres de la hiérarchie est **assez faible**, cela plus particulièrement pour les chefs de service. Éprouvant des **difficultés à se positionner face aux éducateurs dont l'ancienneté est élevée**, leur mode de management tend vers un laisser-faire. Il s'ensuit certains débordements, que la directrice est amenée à corriger par une intervention directe et ferme. Les sanctions, qui contrastent avec le type d'encadrement habituel, apparaissent brutales et disproportionnées.

*Le mode de management de l'équipe de direction qui oscille entre l'excès de contrôle et le laisser-faire est jugé déstabilisant par le personnel. (AA-DI-FO-AL-HEM 17)*

➤ Degré de contrôle/autonomie

Le **contrôle** exercé par les chefs de service est **très faible**. Les éducateurs bénéficient d'une liberté assez large dans l'organisation de leur activité ; ils sont en autonomie quasi-totale.

Il en est autrement pour la directrice. Même si une large autonomie est laissée aux éducateurs, les résultats sont contrôlés. En fonction du niveau de qualité de prise en charge des résidents, le processus fait également l'objet de contrôle.

➤ Compétences de la hiérarchie

Des **lacunes** en termes de **compétences techniques** sont identifiées, particulièrement au niveau des **chefs de services**. Par ailleurs, les acquis en termes de **management** des activités et des personnes sont jugés **insuffisants**. Cela peut être une explication des difficultés d'encadrement des équipes.

*Des manques de compétences sont identifiés. Concernant l'équipe de direction, des besoins de formation en matière administrative et managériale ne sont pas satisfaits. Les éducateurs sont, quant à eux, insuffisamment formés aux règles de manutention, d'hygiène et de sécurité nécessaires à la prise en charge des résidents. (AA-DI-FO-AL-HEM 12)*

*Le manque de temps et de planification génère des tâches mal assumées. L'équipe de direction éprouve des difficultés dans l'encadrement des éducateurs, d'ailleurs ces derniers n'accomplissent que partiellement le suivi administratif et les projets individuels des résidents. (AA-DI-FO-AL-HEM 11)*

#### 5.2.2.2.1.2 POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

##### ➤ Politique de formation / évaluation et rétribution

La politique de formation est similaire à celle de l'établissement Gu. (5.2.2.1.1.2). Il en va de même pour l'évaluation des acteurs, pour laquelle aucun dispositif n'est mis en place.

*Du fait de l'absence d'outils d'évaluation du personnel, les décisions de la direction manquent parfois de lisibilité, notamment en matière de sanctions puisque ces dernières apparaissent alors disproportionnées au regard des problèmes à traiter. (AA-DI-FO-AL-ND 11)*

##### ➤ Rotation des acteurs

La rotation des acteurs est particulièrement élevée dans l'établissement. L'année de notre intervention, son taux était de plus de 24 % ; l'absentéisme frôlait quant à lui les 25 %. Ces taux ne sont pas propres à l'année d'intervention, les problèmes d'absentéisme et de rotation du personnel sont récurrents dans l'établissement.

Outre les difficultés dans la gestion de l'activité, cette **instabilité au niveau du personnel altère la dynamique collective**. Les acteurs en présence changent souvent, ce qui fragilise leurs connaissances et ajustements mutuels.

*Le taux élevé de turn-over parmi les éducateurs perturbe le fonctionnement de l'Établissement. Le manque de personnel présent rend plus difficile la réalisation de tâches quotidiennes comme la toilette des résidents ou les activités pédagogiques. (AA-DI-FO-AL-HEM 16)*

##### ➤ Climat social

L'établissement a vécu et vit des **changements profonds dans son mode de fonctionnement**. Au changement de direction s'ajoute un projet de changement de structuration des équipes. Ce projet consiste à faire disparaître la distinction entre internat et externat, au profit d'un système alliant équipes d'éducateurs le jour et veilleurs de nuit.

La communication autour de ce projet est difficile pour plusieurs raisons. D'une part, la décision dépendant des autorités sanitaires et sociales, la direction a peu de visibilité sur l'état d'avancement du processus. D'autre part, ce sujet étant particulièrement sensible du fait des changements d'horaires et de statuts induits, la direction n'en parle qu'avec parcimonie. **Les équipes sont donc dans l'incertitude quant au futur de l'établissement, et donc quant à leur avenir. Ces inquiétudes détériorent la dynamique coopérative.**

*Formaliser le projet de l'établissement, l'articuler à la stratégie de l'Association et le communiquer à l'ensemble du personnel, permettrait, sans doute, de réduire les incertitudes des équipes quant à leur avenir dans le foyer. (AA-DI-FO-AL-ND 13)*

### 5.2.2.2.1.3 MÉTHODES DE TRAVAIL

Les dispositifs de communication, de coordination et de concertation ne sont pas adaptés aux besoins des équipes et de la hiérarchie. À titre d'illustration, les réunions sont jugées inefficaces et insuffisantes ; les dispositifs de relais entre les équipes de l'internat et de l'externat inadaptés. Il s'ensuit des difficultés de communication à tous les niveaux de l'établissement.

*Les réunions sont jugées soit inefficaces, soit insuffisantes, entre internat et externat ou entre agents de service et Direction. Par ailleurs, en l'absence d'outils adaptés, de nombreuses informations sont dispersées ou perdues. (AA-DI-FO-AL-HEM 09)*

*L'inadaptation des dispositifs de communication entre internat et externat ne facilite pas le passage de relais nécessaire à la prise en charge des résidents, et risque de creuser le fossé déjà existant entre les deux équipes. (AA-DI-FO-AL-ND 04)*

*La communication-coordination-concertation fonctionne mal à différents niveaux : entre Direction et éducateurs, entre internat et externat, et entre l'établissement et les tuteurs de résidents. (AA-DI-FO-AL-HEM 08)*

#### ➤ Règles et procédures de travail

Les règles sont **peu formalisées et standardisées**, et ce quel que soit le type de règle. Seules quelques règles métiers sont instituées, sans toutefois être harmonisées entre équipes.

Le tableau n°5.11 regroupe les caractéristiques clés concernant les éléments dits de structures de la dynamique coopérative de l'établissement Al.

Tab. n°5. 11 : Synthèse des éléments de structures de l'établissement Al.

Éléments de structures-Établissement Al		
Structures hiérarchiques	Lignes hiérarchiques	- claires - inadaptées
	Rôle de la hiérarchie	- rôle très flou - gestion de l'activité - gestion administrative
	Autorité	- faiblement acceptée - souple de manière générale, mais forte de la part de la directrice
	Management	- management des personnes très faible - encadrement fonctionnel des personnes
	Degré contrôle/autonomie	- contrôle plutôt faible
	Compétences de la hiérarchie	- techniques : assez fortes - managériales : faibles
Politique de GRH	Politique de formation	- peu de formation - faible polyvalence
	Évaluation/rétribution	- pas de pratiques d'évaluation du personnel - rémunération selon grille salariale
	Rotation du personnel	- forte
	Climat social	- perturbé
Moyens et méthodes de travail	Gestion de la communication, de la coordination et de la concertation	- quelques dispositifs formalisés
	Règles	- peu harmonisées
	Pilotage des activités	- non structuré

#### 5.2.2.2.2 DIMENSIONS DE LA COOPÉRATION

Nous présentons la dimension horizontale (5.2.2.2.2.1), puis la dimension transversale (5.2.2.2.2.2), puis la dimension verticale (5.2.2.2.2.3).

##### 5.2.2.2.2.1 DIMENSION HORIZONTALE DE LA COOPÉRATION

Nous étudions les pratiques coopératives entre chefs de service, puis entre éducateurs.

###### ➤ Entre chefs de service

###### ○ *Analyse des composantes de la coopération*

La **division du travail est assez faible entre les deux chefs de service**. Pour autant, peu de travail est réalisé en commun ou mutualisé. Les pratiques de communication, de coordination et de concertation se limitent au minimum et sont centrées sur des tâches opérationnelles.

Les pratiques d'entraide ne semblent pas développées entre les deux cadres. Nous avons plutôt observé une aide unilatérale d'un chef de service envers le second, débordé par ses tâches administratives.

La **confiance** au sein du binôme est **assez faible**, notamment du fait du manque de fiabilité de la gestion de l'un des chefs de service qui amène le second à pallier de nombreuses défaillances.

###### ○ *Caractéristiques de la coopération*

Leurs **pratiques de coopération sont faibles**. Elles sont toutefois stables dans la mesure où elles sont régies par les nécessités de l'activité. En l'état, la dynamique coopérative semble vulnérable, notamment parce qu'elle est stimulée par une seule des parties. Elle est principalement régie par une logique **calculatoire**.

###### ➤ Entre éducateurs

La **division du travail est faible** au sein des équipes, chacun participant à l'accompagnement de résidents. Le niveau d'entraide dépend surtout des affinités entre acteurs.

De nombreux **conflits**, latents ou exprimés, altèrent les relations entre éducateurs. Ces conflits ne sont pas gérés par l'encadrement ; ils s'installent et s'amplifient jusqu'à **nuire à la cohésion des équipes**. D'autant que les pratiques de communication, de coordination et de concertation sont assez peu développées et assez informelles. La capacité des éducateurs à travailler ensemble nous paraît en être amoindrie.

*L'ambiance de travail est perturbée par l'existence de conflits au sein du personnel. Ces conflits sont à l'origine d'un déficit de cohésion et de travail en équipe parmi les éducateurs. (AA-DI-FO-AL-HEM 04)*

###### ➤ Caractéristiques de la coopération horizontale

La dynamique coopérative entre éducateurs est plutôt faible. Elle est à la fois **instable** et **vulnérable**. Elle est liée aux relations interpersonnelles et régie par une rationalité à dominante **identitaire**.

#### 5.2.2.2.2 DIMENSION TRANSVERSALE DE LA COOPÉRATION

Sont ici étudiées les pratiques coopératives entre les équipes de l'internat et de l'externat.

##### ➤ Analyse des composantes de la coopération

La **division** du **travail** est assez **forte**. L'équipe de l'internat se charge de la prise en charge des résidents lors des soirées et des nuits. Elle s'occupe alors de leur hygiène, des repas et du coucher. Les membres de l'externat s'occupent des résidents en journée. Leur action est principalement éducative.

Si les horaires et les missions des deux équipes diffèrent, elles ont tout de même en point commun la prise en charge du résident. Or, peu de passerelles sont en place entre internat et externat pour favoriser cette prise en charge. Les deux équipes sont **cloisonnées**. Les pratiques de communication, de coordination et de concertation, qu'elles soient orales ou écrites, sont **très peu développées**. Le seul dispositif utilisé est un support écrit de suivi des résidents.

Des **tensions assez fortes** sont constatées entre les équipes. Elles se concentrent sur la prise en charge des résidents et la conception du métier. Ces tensions sont assez peu traitées par l'encadrement.

##### ➤ Caractéristiques de la coopération dans cette dimension

L'intensité des pratiques coopératives est **très faible**. Elles sont **instables** et **vulnérables**. Elles sont régies par une logique **calculatoire**.

#### 5.2.2.2.3 DIMENSION VERTICALE DE LA COOPÉRATION

Nous exposons l'analyse des pratiques entre la directrice et les chefs de service puis celle des pratiques entre les chefs de service et les éducateurs.

##### ➤ Entre directrice et chefs de service

###### ○ Analyse des composantes de la coopération

En principe, la division du travail est assez forte, la directrice est en charge du pilotage de l'établissement, notamment dans ses aspects administratifs et légaux, les chefs de service sont en charge des éducateurs et de la qualité de prise en charge des résidents. Dans les faits, la **division du travail** est **plutôt faible**, la directrice opérant de nombreux glissements de fonction.

*La répartition des missions n'est pas clairement définie. Cela se traduit notamment par la réalisation de tâches en doublon, des glissements de fonction et des difficultés de prise en charge de certaines tâches. (AA-DI-FO-AL-HEM 05)*

Plusieurs raisons peuvent expliquer ces glissements de fonction : la **faible clarté de la répartition des missions**, le **manque de compétences des chefs de service** qui limite leurs capacités d'action, le manque de temps de ces derniers pour la réalisation des travaux de pilotage. Ce manque de temps s'expliquant lui-même par des **difficultés de gestion du temps**.

La **cohésion de la hiérarchie est assez faible**, du fait de tensions et conflits latents, et d'une faible confiance de la directrice à l'endroit des chefs de service, en raison de leurs défaillances. Les pratiques de communication sont développées, mais la concertation et la coordination sont difficiles entre les trois acteurs.

➤ Entre chefs de services et éducateurs

La **division du travail est très faible**, les chefs de service réalisant la même activité que les éducateurs en plus de leur mission d'encadrement. La répartition du travail est peu claire et peu formalisée. Combinée au fort taux d'absentéisme, elle contribue aux glissements de fonction des chefs de service. Ceux-ci sont si fréquents, que l'activité d'encadrement et de pilotage se réduit à son minimum et qu'une très large autonomie est laissée aux éducateurs.

*L'encadrement a-t-il tendance à laisser trop de marges de manœuvre aux éducateurs ? Si la concertation est nécessaire, elle ne signifie pas que la mise en œuvre des décisions prises par l'encadrement soit conditionnée à un accord unanime des éducateurs pour être appliquées. (AA-DI-FO-AL-ND 10)*

La cohésion entre chef de service et les éducateurs est plutôt forte à l'externat, alors qu'elle est plutôt faible à l'internat. Là encore des tensions sont constatées.

➤ Caractéristiques de la coopération verticale

La dynamique coopérative de la dimension verticale est **très faible**. Elle n'est pas spontanée et est régie par une rationalité **calculatoire**. Les pratiques paraissent à la fois **instables** et **vulnérables**.

5.2.2.2.3 ANALYSE CROISÉE DES DIMENSIONS DE LA COOPÉRATION AU SEIN DE L'ÉTABLISSEMENT AL

Dans cet établissement, **les trois dimensions de la coopération sont plutôt atrophiées** (tab. n°5.12). Nous constatons une sorte de dispersion, de désagrégation des équipes. Seules les pratiques au sein des équipes d'éducateurs sont plus développées, et ce notamment entre éducateurs de l'externat dont l'**ancienneté** au sein de l'établissement est plus élevée. Ces derniers forment une sorte de **noyau dur**, dans un établissement où la rotation du personnel est particulièrement élevée.

*Tab. n°5. 12 : Analyse croisée des dimensions de la coopération – établissement de synthèse pour l'établissement AL.*

Établissement AL		Dimensions			
		Horizontale au sein des équipes éducateurs	Horizontale entre chefs de service	Transversale	Verticale
Composants de la coopération	Répartition du travail	- division du travail plutôt faible - entraide plutôt forte	- division du travail plutôt faible - entraide assez faible	- division du travail assez forte - faible entraide	- division du travail assez forte - faible entraide
	Cohésion des acteurs	plutôt forte	faible	faible	faible
	Pratiques de communication, de coordination et de concertation	- peu standardisées - peu formalisées - intensité plutôt faible	- peu standardisées - peu formalisées - intensité faible	- assez standardisées - peu formalisées - faible intensité	- peu standardisées - peu formalisées - faible intensité
Caractéristiques de la coopération	Génération	spontanée	spontanée	organisée	organisée
	Intensité	plutôt faible	plutôt faible	faible	faible
	Pérennité/stabilité	- instable à Ct - vulnérable à Lt	- instable à Ct - vulnérable à Lt	- instable à Ct - vulnérable à Lt	- instable à Ct - vulnérable à Lt
	Logique	identitaire	identitaire	calculatoire	calculatoire

### **5.2.3 ENTREPRISE DE JARDINERIE ET DE DÉCORATION**

Cette PME familiale est aujourd'hui dirigée par trois frères et sœur. L'intervention concerne le service achats-stocks, le magasin G, magasin historique de l'entreprise, et le service production. Nous mobiliserons les deux premières unités organisationnelles.

#### **5.2.3.1 SERVICE ACHATS-STOCKS**

Nous présentons les résultats de l'étude des éléments de structure de la dynamique coopérative (5.2.3.1.1), puis les résultats de l'analyse des trois dimensions de la coopération (5.2.3.1.2).

##### **5.2.3.1.1 ÉLÉMENTS DE STRUCTURE**

Sont exposés les formes hiérarchiques et le rôle de l'encadrement (5.2.3.1.1.1), la politique des ressources humaines (5.2.3.1.1.2), puis les moyens et méthodes de travail (5.2.3.1.1.3).

###### **5.2.3.1.1.1 FORME HIÉRARCHIQUE ET RÔLE DE L'ENCADREMENT**

Les liens organisationnels, tant hiérarchiques que fonctionnels, étant peu définis au sein de l'entreprise, il nous a été impossible d'établir un organigramme.

###### **➤ Lignes hiérarchiques**

Deux pans d'activité peuvent être distingués : la gestion administrative des achats et la gestion de la marchandise achetée (déchargement, stockage, manutention).

La fonction achat est éclatée dans divers départements de l'entreprise - boutique, "végétal", technique - et en différentes "séquences" du processus d'achat - commande, réception, paiement et mise en vente. Au sein même de l'organisation, les personnes gérant ces différentes phases ne sont pas clairement identifiées. Seules les équipes chargées de la gestion administrative des achats et des stocks sont plus délimitées. Les liens hiérarchiques ne sont pas définis. Tous les membres de l'encadrement gèrent quasiment indistinctement tous les acteurs du service.

*L'absence de répartition précise des missions et des rôles de chacun est renforcée par les défaillances de l'organigramme. Ce dernier est remis en cause à différents titres : absence d'un service des achats clairement identifié, relations hiérarchiques floues et non respectées. (SCH-DV-AS-HEM05)*

En plus d'être **floues** et **non respectées**, les lignes hiérarchiques sont **inadaptées** aux besoins des acteurs et de l'activité.

###### **➤ Rôle de la hiérarchie**

Le rôle de la hiérarchie se limite à la gestion de l'activité. Le management des personnes est quasiment inexistant, ce qui a pour conséquence d'amoindrir la performance sociale et économique du service.

*L'absence de management des équipes, considéré par certains responsables comme une option, est un moteur qui alimente la non-satisfaction professionnelle et le manque de prise en charge collective des clients. (SH-DV-AS-ND11)*

*La prédominance du management des activités par rapport au management des hommes ainsi que la confusion entre les responsables hiérarchiques et fonctionnels rendent inefficaces les réunions, les concertations et les transmissions d'information. (SCH-DV-AS-ND06)*



➤ Exercice de l'autorité et mode de management

Autorité et mode de management sont marqués par le caractère familial de l'entreprise. Ainsi, l'autorité des membres de l'encadrement est plutôt de type traditionnel, fondée sur l'historique des acteurs au sein de l'entreprise et vis-à-vis de la famille. Le management est plutôt directif et paternaliste.

Le pilotage de l'activité est rendu difficile par le manque de structuration des achats, alors même qu'il s'agit d'un secteur stratégique pour toute entreprise de distribution.

*Il manque une structuration verticale de la filière des achats et des stocks qui soit articulée à une organisation transversale du processus d'achat et de stockage. Cela est préjudiciable à la consolidation de l'entreprise et à la reprise de sa croissance externe. (SCH-DV-AS-ND01)*

➤ Degré de contrôle/autonomie

La prise de décision est fortement **centralisée** au niveau de la direction générale. Dans le même temps, on observe une forte **autonomie** au niveau des zones sur lesquelles la direction a peu de visibilité. Les acteurs préservent ces zones de peur qu'en les révélant, ils en soient totalement démunis. Cette préservation est rendue possible par le fait que **peu de contrôles** sont opérés par la direction. Ces derniers sont plutôt aléatoires et non formalisés.

➤ Compétences de la hiérarchie

Les compétences de l'encadrement sont principalement techniques. Les compétences managériales sont faibles.

#### 5.2.3.1.1.2 POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

➤ Politique de formation

La politique de formation est **peu développée**. Seuls quelques dispositifs de formations internes relatifs à des sujets techniques sont en place.

➤ Évaluation et rétribution

L'entreprise ne dispose pas de dispositif d'évaluation du personnel. Son évolution au sein de la structure est liée aux **évaluations informelles**, réalisées au fil de l'eau. Les éventuelles rétributions sont décidées au niveau de la direction générale.

Le niveau de rémunération ne dépend pas directement de grilles salariales, ni du niveau de compétences, ni même de l'ancienneté mais d'une négociation entre salarié et direction. Cette négociation n'intervient pas de façon régulière mais à la demande du salarié. Le flou qui entoure ce mode de fonctionnement est source de tension au sein des équipes : deux personnes aux missions et compétences similaires peuvent obtenir des rémunérations différentes, sans connaître les raisons de ce différentiel. Cela génère un sentiment d'**iniquité**.

### 5.2.3.1.1.3 MOYENS ET MÉTHODES DE TRAVAIL

➤ **Gestion de la communication, de la coordination et de la concertation**

L'entreprise fonctionne avec peu de dispositifs. Les transmissions d'information nécessaires à l'activité sont réalisées principalement oralement, entre deux portes ; seuls les échanges de courriels assurent une traçabilité. De l'avis des acteurs, les quelques réunions en place sont peu efficaces.

*La programmation, la préparation et le déroulement des réunions manquent de rigueur. (SCH-DV-AS-HEM07)*

➤ **Règles et procédures de travail**

Les acteurs connaissent peu les règles en place au sein du service ; bien souvent ils ne les comprennent pas, ils n'en saisissent pas l'intérêt et finissent par ne pas les respecter.

*Les procédures administratives sont peu respectées, et ce aux différentes étapes qui jalonnent le processus de distribution des produits. (SCH-DV-AS-HEM03)*

Le tableau n°5.13 propose une synthèse des éléments de structure de la dynamique coopérative au sein du service Achats-Stocks.

Tab. n°5. 13 : Synthèse des éléments de structure du service Achats-stocks

Éléments de structure - Service Achats-Stocks		
Structures hiérarchiques	Lignes hiérarchiques	- floues - inadaptées - non respectées
	Rôle de la hiérarchie	- imprécis - accepté
	Autorité	- acceptée - ferme
	Management	- management des personnes très faible - management des activités plutôt faible
	Degré de contrôle/ autonomie	- contrôle élevé
	Compétences de la hiérarchie	- techniques : assez fortes - managériales : très faibles
Politique de GRH	Politique de formation	- peu de formation - très faible polyvalence
	Évaluation/rétribution	- pas de pratiques d'évaluation du personnel - rémunération et revalorisation au cas par cas
	Rotation du personnel	- faible
	Climat social	- plutôt calme
Moyens et méthodes de travail	Gestion de la communication, de la coordination et de la concertation	- peu de dispositifs formalisés
	Règles	- peu harmonisées - non respectées

### 5.2.3.1.2 DIMENSIONS DE LA COOPÉRATION

Les équipes n'étant pas délimitées, il nous a été impossible de déterminer des groupes pouvant justifier une analyse de la dynamique coopérative dans sa dimension horizontale. Nous concentrons donc notre présentation sur les dimensions transversale (5.2.3.1.2.1) et verticale (5.2.3.1.2.2).

#### 5.2.3.1.2.1 DIMENSION TRANSVERSALE DE LA COOPÉRATION

##### ➤ Composantes des pratiques coopératives

La **division du travail** est **forte** entre les membres du service, mais également entre les différentes étapes du processus d'achat. De fait, les possibilités de coopération sont faibles ; elles sont par ailleurs amoindries par la très **faible polyvalence** des acteurs.

*L'organisation taylorienne de la filière, morcelée et cloisonnée, est source de déshumanisation, de désresponsabilisation et de faible intérêt du travail. (SCH-DV-AS-ND04)*

De **fortes tensions** sont relevées entre les différentes parties du service, que leurs métiers diffèrent, à l'instar des acheteurs et des administratifs, ou non, comme c'est le cas entre les acheteurs et leurs assistants. Ces tensions sont généralement alimentées par de fortes divergences d'intérêts. Les acteurs concernés mettent en place des stratégies incompatibles, parfois contradictoires, sans qu'une prise de décisions de la hiérarchie vienne trancher le conflit.

*Le manque d'efficacité de la filière est alimenté par une absence de définition de son périmètre et par l'opposition classique, stérile et dommageable, entre les prétendus productifs et les soi-disant improductifs, à savoir les services fonctionnels. (SCH-DV-AS-ND10)*

Ces conflits **détériorent la cohésion** des acteurs qui se **cloisonnent**. Ce cloisonnement impacte à son tour les pratiques de communication, de coordination et de concertation. Les informations relatives aux commandes sont transmises tardivement et partiellement, ce qui n'est pas sans conséquences sur les synergies, le regroupement d'achats et *in fine*, la **performance économique**.

*Le manque d'informations sur les dates et les contenus des arrivages complique leur traitement. Par ailleurs, l'insuffisante concertation entre les secteurs, et entre les succursales, freine les possibilités de synergie au niveau des commandes de marchandises. (SCH-DV-AS-HEM06)*

##### ➤ Caractéristiques de la coopération transversale

Les pratiques coopératives entre les différentes parties du service sont de **très faible intensité**. Lorsqu'elles sont observées, elles sont organisées et semblent régies par une logique **calculatoire**. Ces pratiques pouvant être assimilées au niveau minimum de la coopération, la coopération dite contrainte, elles paraissent **stables** et plutôt **pérennes en l'état**.

#### 5.2.3.1.2.2 DIMENSION VERTICALE DE LA COOPÉRATION

##### ➤ Composantes de la coopération

La **division de l'activité est forte** au sein du service. Cette division est renforcée par la large centralisation de la prise de décision au niveau de la direction. La délégation, lorsqu'elle est pratiquée, n'est ni structurée, ni formalisée, ni anticipée. Elle répond à des besoins ponctuels et urgents, et peut être stoppée aussi brutalement qu'elle a été mise en place. Dans ces cas de figure, la **délégation** ne permet pas aux membres du service de **travailler avec** les responsables, mais de **travailler pour** eux. Ces pratiques ne permettent donc pas de *co-opérer*.

*Les difficultés de délégation ont pour conséquences une inégale répartition de la charge de travail, ainsi qu'un faible intérêt des opérations réalisées. (SCH-DV-AS-HEM04)*

Les pratiques de communication, de coordination et de concertation sont plutôt **faibles**, peu **formalisées** et **irrégulières**. Elles sont majoritairement **descendantes** et **peu structurées** ce qui donne lieu à de nombreux contre-ordres et à une désorganisation du service.

*L'absence de prise en compte des suggestions émises par le personnel témoigne du faible développement de la communication ascendante. La communication descendante, source de nombreux contre-ordres, apparaît peu structurée. (SCH-DV-AS-HEM08)*

##### ➤ Caractéristiques de la coopération dans cette dimension

Les pratiques coopératives sont **rares** et de **très faible intensité**. Elles sont régies par une logique **identitaire**. Leur stabilité et pérennité sont faibles.

#### 5.2.3.1.3 ANALYSE CROISÉE DES DIMENSIONS DE LA COOPÉRATION

La dynamique coopérative est plutôt faible au sein du service achats-stocks, et ce dans les deux dimensions que nous avons pu étudier. Dimensions transversale et verticale partagent les mêmes caractéristiques, hormis ce qui concerne la logique d'action : à dominante calculatoire en transversal, elle est principalement identitaire en vertical. Ce résultat tranche avec la dimension verticale des autres organisations qui sont régies par une rationalité calculatoire. Nous expliquons cette différence par le caractère familial de l'entreprise. Dans ce service, la hiérarchie correspond aux frères et sœur dirigeants de l'entreprise.

Le tableau suivant propose une synthèse de l'analyse croisée des dimensions de la coopération dans le service Achats-Stocks (tab. n°5.14).

Tab. n°5. 14 : Analyse croisée des dimensions de la coopération – éléments de structure pour le service Achats-Stocks

Service Achats - stocks		Dimension	
		Transversale	Verticale
Composants de la coopération	Répartition du travail	- division du travail assez forte - faible entraide	- division du travail assez forte - faible entraide
	Cohésion des acteurs	plutôt faible	plutôt faible
	Pratiques de communication, de coordination et de concertation	- peu standardisées - peu formalisées - intensité plutôt faible	- peu standardisées - peu formalisées - intensité plutôt faible
Caractéristiques de la coopération	Génération	organisée	organisée
	Intensité	plutôt faible	plutôt faible
	Pérennité/stabilité	- stable à Ct - pérenne à Lt	- instable à Ct - vulnérable à Lt
	Logique	calculatoire	identitaire

### 5.2.3.2 MAGASIN G.

Nous présentons les résultats de l'étude des éléments de structure de la dynamique coopérative (5.2.3.2.1), puis les résultats de l'analyse des trois dimensions de la coopération (5.2.3.2.2).

#### 5.2.3.2.1 ÉLÉMENTS DE STRUCTURE

La politique des ressources humaines et les moyens et les méthodes de travail étant identiques à ceux du service achats-stocks, ne sont exposés ici que les résultats de l'analyse des formes hiérarchiques et du rôle de l'encadrement.

##### ➤ Lignes hiérarchiques et rôle de l'encadrement

Comme pour le service achats-stocks, il nous a été impossible d'établir un organigramme. Les lignes hiérarchiques du magasin sont **peu claires**, et ce pour les membres même de l'entreprise. Le manque de visibilité est tel, que nombre d'acteurs ignoraient même la présence d'un directeur à la tête du magasin au début de notre intervention.

*L'absence de répartition claire des pouvoirs et des responsabilités se traduit par une multiplicité de donneurs d'ordres, un non-respect des circuits hiérarchiques et des contre-ordres fréquents. (SCH-DV-GL-HEM05)*  
*Il manque, selon l'encadrement, un directeur de magasin, et selon le personnel, un responsable des ressources humaines. (SCH-DV-GL-HEM07)*  
*Combien de temps le magasin devra-t-il encore attendre pour bénéficier d'un Directeur doté de réelles responsabilités hiérarchiques ? (SCH-DV-GL-ND06)*

Outre le **manque de formalisation** des responsabilités et des fonctions, il règne une confusion entre le magasin G. et le siège de l'entreprise. Le magasin de G. est le magasin historique de l'entreprise, le premier que la famille a ouvert. Aujourd'hui encore, il est le plus important des six. Il partage les mêmes locaux et la même direction que le siège. En effet, bien qu'un directeur ait été nommé, dans les faits les trois frères et sœurs participent directement à la direction du magasin, en lieu et place du directeur.

Le directeur étant privé de ses prérogatives du fait des glissements de fonction opérés par la direction générale, il s'occupe de missions destinées à l'encadrement, aggravant ainsi la confusion des rôles de chacun. Ce manque de clarté ne se limite pas à la tête du magasin, elle concerne l'ensemble des membres de la hiérarchie.

La seule distinction entre les membres de la hiérarchie perçue par l'ensemble des acteurs est celle relative aux différents secteurs de vente : végétal, boutique et technique.

Cette confusion influence l'exercice de l'autorité et le management des responsables.

➤ Exercice de l'autorité et mode de management

Le manque de clarté des lignes hiérarchiques entraîne des chevauchements dans les zones de responsabilités et génère des conflits entre responsables. Au niveau du personnel, cela se traduit par la réception d'ordres et de contre-ordres. Ce n'est donc pas au niveau du personnel que **l'autorité de la hiérarchie n'est pas acceptée, mais au sein même de la hiérarchie**. Pour l'imposer, les responsables optent donc pour un management directif, voire rigide.

*Le mode de management est principalement caractérisé par une certaine versatilité dans la prise de décision, et le manque de confiance et d'écoute des collaborateurs. (SCH-DV-GL-HEM19)*

➤ Degré contrôle/autonomie

La majeure partie des décisions relatives au magasin de G. est **centralisée** au niveau de la direction générale. Cette dernière gère jusqu'à la mise en place des rayons. L'autonomie dont bénéficient les acteurs n'est pas concertée avec la direction, mais plutôt aménagée par les acteurs.

Paradoxalement, les vendeurs bénéficient d'une **large autonomie**. Nous l'expliquons par le fait que le magasin connaît un succès non démenti depuis sa création, avec un taux de croissance en constante augmentation. Par ailleurs, l'intérêt des membres de la direction est concentré autour de l'achat de marchandises ou de la production de plantes, non de la vente.

➤ Compétences de la hiérarchie

Les compétences des membres de la hiérarchie sont principalement techniques, liées à l'activité et non au management des personnes (tab. n°5.15).

Les caractéristiques de la gestion des ressources humaines et des moyens et méthodes de travail étant similaires à celle du service achats-stocks, nous passons à l'étude de la dynamique coopérative.

Tab. n°5. 15 : Synthèse des éléments de structure du magasin de G.

Éléments de structure magasin de G.		
Structures hiérarchiques	Lignes hiérarchiques	- floues - inadaptées - non respectées
	Rôle de la hiérarchie	- imprécis - accepté
	Autorité	- acceptée - ferme
	Management	- management des personnes très faible - management des activités plutôt faible
	Degré contrôle/autonomie	- contrôle élevé
	Compétences de la hiérarchie	- techniques : assez fortes - managériales : très faibles
Politique de GRH	Politique de formation	- peu de formation - très faible polyvalence
	Évaluation/rétribution	- pas de pratiques d'évaluation du personnel - rémunération et revalorisation au cas par cas
	Rotation du personnel	- plutôt forte
	Climat social	- conflits entre secteurs
Moyens et méthodes de travail	Gestion de la communication, de la coordination et de la concertation	- peu de dispositifs formalisés
	Règles	- peu harmonisées - non respectées

#### 5.2.3.2.2 DIMENSIONS DE LA COOPÉRATION

Nous présentons les résultats de l'analyse des dimensions horizontale (5.2.3.2.2.1), transversale (5.2.3.2.2.2), puis verticale (5.2.3.2.2.3).

##### 5.2.3.2.2.1 DIMENSION HORIZONTALE DE LA COOPÉRATION

La dimension horizontale concerne les équipes de vendeurs.

##### ➤ Composantes de la coopération

La **division du travail** au sein des équipes est **assez faible**. Pour autant, **peu d'entraide** est observée entre les vendeurs du magasin.

*L'ambiance de travail est détériorée par un sentiment de manque de considération et par une faible entraide de la part de certains vendeurs bénéficiant d'une autonomie trop importante. (SCH-DV-GL-HEM04)*

Même si des conflits entre vendeurs altèrent l'ambiance, la **cohésion est plutôt forte** au sein des équipes. Cette cohésion se construit autour du secteur d'activité auquel sont rattachées les équipes. Ce **secteur fonde l'identité des équipes**.

Les pratiques de communication, de coordination et de concertation sont **peu développées** au sein des équipes. Elles sont plutôt informelles et spontanées. Elles répondent à des besoins précis et ponctuels.

*En l'absence de réunions d'équipe, les situations dysfonctionnelles peuvent perdurer et se développer. (SCH-DV-GL-ND09)*

➤ Caractéristiques de la coopération horizontale

Les pratiques coopératives au sein des équipes de vendeurs sont **plutôt faibles**. Le manque de communication, de coordination et de concertation entre les acteurs contribue au développement d'un mode de fonctionnement plutôt individualiste. Lorsque des pratiques sont observées, elles sont plutôt ponctuelles et spontanées. Elles sont principalement régies par une logique **identitaire**, elle-même fondée sur le secteur d'activité. Ces caractéristiques font apparaître les pratiques coopératives comme **plutôt stables** à court terme, mais ne laisse pas présager de leur pérennité sur un plus long terme.

5.2.3.2.2 DIMENSION TRANSVERSALE DE LA COOPÉRATION

La dimension transversale correspond aux pratiques entre secteurs.

➤ Composantes de la coopération

La **division du travail est très forte**, non pas du fait de la spécificité des produits vendus, les différents secteurs vendant parfois les mêmes, mais du fait du cloisonnement très fort entre secteurs. Ainsi, les vendeurs travaillent quasi exclusivement pour le secteur du magasin auquel ils sont rattachés. Ce **cloisonnement** est lié aux fortes tensions entre les membres de la direction. Ces derniers étant particulièrement présents au magasin de G., ils alimentent directement ce cloisonnement.

Ce phénomène exacerbe la concurrence entre équipes et nuit à la performance sociale et économique du magasin. Outre l'absence d'entraide entre secteurs, on observe un certain cannibalisme entre leurs produits. L'intérêt du secteur prime sur celui du magasin. Partant, tensions et conflits sont nombreux et **altèrent la cohésion entre équipes**. L'absence de dispositifs de communication, de coordination et de concertation entre secteurs accentue ces difficultés.

*L'instabilité des politiques d'achat et du commerce, ainsi que l'indépendance et la concurrence des secteurs entre eux, favorisent les imprécisions et les incohérences stratégiques. (SCH-DV-GL-HEM16)*

*La sectorisation des activités correspond à un partage des territoires nourri de conflits historiques sans lien réel avec l'activité économique du magasin. Contrairement aux acteurs de l'entreprise, les clients ne sont pas sectorisés. (SCH-DV-GL-ND05)*

*Le manque de communication-coordination-concertation entre les sites de l'entreprise, ainsi qu'entre les services et les responsables du magasin génère des conflits au sein de l'encadrement. (SCH-DV-GL-HEM10)*

*Le manque de réunions, au sein des équipes et entre les secteurs, ne permet pas une transmission efficace des informations. (SCH-DV-GL-HEM09)*



➤ Caractéristiques de la coopération transversale

Les pratiques coopératives de la dimension transversale sont **rares** et de **faible intensité**. Lorsqu'elles sont observées, leur logique est à dominante **calculatoire**. Elles sont plutôt **spontanées, instables** et **vulnérables**.

5.2.3.2.3 DIMENSION VERTICALE DE LA COOPÉRATION

➤ Composantes de la coopération

La **division du travail est forte** entre les différents niveaux hiérarchiques. Les décisions sont en grande majorité prises au niveau de l'encadrement, voire de la direction générale, et ce quel que soit le domaine des décisions.

Parallèlement à cela, les nombreux glissements de fonction amènent l'encadrement à réaliser certains volets des missions de leurs collaborateurs. Les difficultés de la direction à déléguer sont ici en cause. Malgré la forte croissance de l'entreprise, les membres de la direction ne quittent pas le terrain. Ces glissements de fonction se répercutent en cascade le long de la hiérarchie, comme si les différents niveaux agissaient dans une sorte de mimétisme de la direction générale.

Encore une fois, ces glissements de fonction ne sont pas synonymes de coopération. Il n'y a en effet pas de partage des tâches, ni de concertation quant à la façon de procéder.

*L'encadrement du magasin manque d'accompagnement à la fois collectif et individuel. Ce phénomène est renforcé par l'absence de délégation de la part de la Direction vis-à-vis des membres de l'encadrement. (SCH-DV-GL-ND04)*

Ces difficultés à déléguer sont également liées à un **manque de confiance** généralisé entre niveaux hiérarchiques. Cela se traduit par de **nombreux contrôles non structurés** et aléatoires.

*La prédominance de l'information descendante, au détriment de l'information ascendante, renforce le sentiment d'une relation entre le personnel et la hiérarchie basée sur une forme de commandement traditionnel. (SCH-DV-GL-ND03)*

➤ Caractéristiques de la coopération verticale

Les pratiques coopératives entre niveaux hiérarchiques sont de faible intensité. Elles sont plutôt **rares** et dépendent des affinités entre acteurs. Si elles peuvent être **stables à court terme**, elles semblent **vulnérables à long terme**.

5.2.3.2.3 ANALYSE CROISÉE DES DIMENSIONS DE LA COOPÉRATION AU SEIN DU MAGASIN G.

La dynamique coopérative n'est pas très développée au sein du magasin de G. Même si la **dimension horizontale est une nouvelle fois celle où les pratiques sont les plus intenses**, ces dernières sont plutôt faibles. Cette faiblesse peut trouver une explication dans le flou qui entoure la composition des équipes. Les acteurs savent certes à quel secteur d'activité ils sont rattachés, moins de quelle équipe ils font partie, ni sous la responsabilité de quelle personne ils travaillent. Peu de dispositifs permettant de se réunir et d'échanger sont d'ailleurs en place.

Le tableau suivant rend compte de la synthèse de l'analyse croisée des dimensions de la dynamique coopérative du magasin G. (tab. n°5.16).

Tab. n°5. 16 : Analyse croisée des dimensions de la coopération – éléments de synthèse pour le magasin G.

Magasin G.		Dimension		
		Horizontale	Transversale	Verticale
Composants de la coopération	Répartition du travail	- division du travail plutôt faible - entraide plutôt faible	- division du travail forte - faible entraide	- division du travail forte - faible entraide
	Cohésion des acteurs	plutôt forte	faible	faible
	Pratiques de communication, de coordination et de concertation	- peu standardisée - peu formalisées - faible intensité	- peu standardisées - peu formalisées - faible intensité	- peu standardisées - peu formalisées - faible intensité
Caractéristiques de la coopération	Génération	spontanée	organisée	organisée
	Intensité	plutôt faible	très faible	très faible
	Pérennité/stabilité	- instable à Ct - vulnérable à Lt	- instable à Ct - vulnérable à Lt	- instable à Ct - vulnérable à Lt
	Logique	identitaire	calculatoire	calculatoire

Les pratiques coopératives des deux autres dimensions sont quant à elles très faibles ; en d'autres termes elles sont proches de la coopération contrainte. Les liens hiérarchiques étant particulièrement flous et instables, il est difficile pour les acteurs de construire une relation durable au niveau vertical. Par ailleurs, le style de management, directif et plutôt autoritaire, laisse peu de place à la concertation. Or, le temps et la concertation sont deux des éléments indispensables pour établir une relation de coopération. Au niveau transversal, la faiblesse des pratiques s'explique par le fort cloisonnement entre les secteurs de vente, lui-même lié au conflit à la tête de l'entreprise.

Dans le cas de l'entreprise de jardinerie et de décoration, **la dynamique coopérative semble freinée par les carences de la dimension de la structure hiérarchique**. L'imprécision des lignes hiérarchiques, le manque de cohérence des interventions de la hiérarchie, le manque d'encadrement des acteurs influencent la dynamique collective, et donc par là même la dynamique coopérative.

## **5.3 SYNTHÈSES DES RÉSULTATS ET ÉLÉMENTS DE CONNAISSANCE**

Le croisement de nos études longitudinales nous a permis de proposer quelques résultats synthétiques quant à la dynamique coopérative. Nous les exposons ci-après.

### **5.3.1 INFLUENCES DES CARACTÉRISTIQUES ORGANISATIONNELLES SUR LA DYNAMIQUE COOPÉRATIVE**

#### ➤ ***Structures hiérarchiques***

Les choix opérés en matière de structure hiérarchique, les représentations que s'en font les acteurs, leur adéquation avec les besoins de l'activité et des personnes influencent la dynamique coopérative, et ce dans l'ensemble de ses dimensions.

Ainsi, dans les **organisations matricielles**, censées favoriser la coopération transversale, il arrive que **les relations clients-fournisseurs souffrent d'une certaine rigidité**. Il est notamment difficile pour les acteurs d'inverser ou de mettre de côté les relations d'autorité qui les lient (*cf.* service hôpital de jour). Les **statuts** des acteurs en jeu ne sont par ailleurs pas sans incidences sur la plasticité de cette logique client-fournisseur. **Les pratiques coopératives ne sont donc pas systématiquement favorisées par ce type d'organisation.**

Les options en matière de répartition de l'activité sont bien au cœur de la dynamique coopérative. C'est particulièrement le cas des choix opérés en termes de **différenciation / intégration** des différents groupes d'acteurs. Plus la différenciation est forte, moins les acteurs ont tendance à coopérer de manière spontanée ; parfois, ce sont les possibilités mêmes de coopération qui sont restreintes. La division du travail en est une bonne illustration. Lorsque cette dernière est telle qu'elle ne permet pas le chevauchement des missions, les acteurs n'ont pas d'occasion de travailler ensemble, et la coopération ne peut être développée. Par ailleurs, nous notons que le degré de division du travail n'est pas uniquement lié au processus de production, aux spécificités des activités concernées ou au type de structure organisationnelle, mais peut résulter de la volonté des acteurs de se différencier les uns des autres (*cf.* cas du magasin de G. ou du service maternité). L'affirmation d'une identité spécifique est un des moyens de différenciation mobilisés par les groupes d'acteurs. Lorsque cette différenciation est marquée, c'est la cohérence même de l'organisation qui est en jeu.

Pour autant, la différenciation peut s'avérer nécessaire à la stimulation des pratiques, notamment entre niveaux hiérarchiques. Ainsi, pour que les parties développent l'intensité de leur coopération, il convient qu'elles y trouvent un intérêt ; la différenciation en termes de compétences managériales pour le manager et techniques pour le subordonné permet cette stimulation.

Au niveau des lignes hiérarchiques, nous observons que lorsqu'elles se caractérisent par un manque de clarté, elles limitent de fait les possibilités de coopération entre les différents niveaux hiérarchiques. Il en va de même lorsque le rôle des responsables hiérarchiques manque de visibilité : les acteurs ne sachant quelles sont leurs missions, ils sont moins enclins à les solliciter et ont tendance à se replier sur eux-mêmes. Deux cas de figure sont alors observés. Si ce repli peut conduire au **développement des pratiques coopératives entre acteurs d'une même équipe** (*cf.* cas de l'établissement *Gu.*), il **peut également les limiter** (*cf.* cas du magasin G.) lorsque la cohésion de l'équipe n'est pas suffisamment forte ou que le périmètre de cette dernière n'est pas clairement défini.

Au-delà même de la clarté du rôle de hiérarchie, l'**étendue** et la **profondeur** de l'éventail d'**activité** des responsables influent sur leurs capacités à stimuler les pratiques coopératives au sein de leur équipe ou entre équipes. Lorsque leur rôle dépasse le pilotage de l'activité et que leur implication dans la production est prépondérante, **temps et recul** manquent pour pouvoir organiser les coopérations entre acteurs (cf. cas du service maternité et de l'établissement Gu). Il s'agit donc pour la hiérarchie de concentrer son activité sur le management des activités et des personnes.

L'étude de ces six unités organisationnelles nous a par ailleurs amené à constater que les **pratiques en la matière étaient plutôt rares**, et ce particulièrement au niveau du management des personnes. Nous imputons la faiblesse de ces pratiques au niveau de **compétences** des managers. La nomination de ces derniers est fréquemment liée à leurs compétences techniques et non à leur aptitude à manager une équipe. De surcroît, une fois en fonction, ils ne bénéficient que rarement de formation en la matière. Il semble que **le faible management des équipes est en lien avec la faible intensité des coopérations organisées**.

Aussi, l'**autonomie** laissée aux acteurs n'est pas un gage de développement pour les pratiques coopératives. En effet, si l'autonomie est nécessaire à la dynamique coopérative, elle peut également s'avérer être dommageable : une trop forte autonomie peut conduire à annihiler l'**interdépendance** des acteurs, **fondement même de la coopération** (cf. cas du magasin de G.). Le degré et les domaines d'autonomie sont donc cruciaux pour la dynamique coopérative.

➤ **Politique de gestion des ressources humaines**

L'étude des différentes unités organisationnelles a permis de mettre en évidence les liens entre gestion des ressources humaines et dynamique coopérative. Nous en retenons trois points principaux.

Le premier concerne l'influence de la politique de formation. Le manque de formation intégrée et structurée agit comme un frein aux pratiques coopératives. Il induit une **hétérogénéité des pratiques** qui, *in fine*, peuvent devenir difficilement compatibles entre elles. Outre le fait que cela limite la coopération, nous émettons l'hypothèse que cela est générateur de **conflits** ou **cloisonnements** (cf. cas du service maternité). Dans le même sens, la **faible polyvalence** des acteurs amoindrit la capacité des acteurs à coopérer, notamment en transversal.

Le deuxième est relatif à l'absence d'**évaluation et de rétribution formelle et régulière des acteurs**. Cette absence est de nature à pénaliser l'implication des acteurs, et par là même la coopération, ou pour le moins l'intensité de la coopération. En effet coopérer requiert la mise en œuvre d'effort de la part des acteurs, ces derniers doivent déployer une énergie supplémentaire pour que l'intensité de leurs pratiques dépasse celle de la coopération contrainte. Le manque de reconnaissance à ce niveau peut amener les acteurs à réduire leurs efforts.

Enfin, le troisième correspond aux impacts du **climat social** sur la dynamique coopérative. Lorsque ce dernier est dégradé, les pratiques des acteurs évoluent. Ainsi, nous notons que l'inquiétude face à l'avenir agit comme une pollution sur le quotidien des équipes, elle disperse l'énergie de ses membres. Dans ce cas, tout se passe comme si le surplus d'énergie nécessaire à la dynamique coopérative était happé par les questionnements, comme cela a été observé au sein de l'établissement hospitalier privé à propos de la fusion. La seule dimension épargnée est horizontale. Pour se protéger, les équipes se replient sur elles-mêmes et renforcent leur cohésion, voire leur coopération.

➤ ***Moyens et méthodes de travail***

Les dispositifs de communication, de coordination et de concertation, ainsi que les règles jouent un rôle essentiel dans la dynamique coopérative.

En l'absence de **dispositifs partagés**, nous observons que les pratiques de communication, de coordination et de concertation ont tendance à être irrégulières et peu développées. Seules les pratiques des acteurs faisant partie d'une même équipe semblent épargnées ; les acteurs se côtoyant fréquemment, l'instauration de routines est plus aisée. Les pratiques informelles permettent aux acteurs de coopérer, mais leurs pratiques sont plus vulnérables.

De manière plus générale, il semble que les pratiques des acteurs soient liées à leur **cohésion**. Plus cette dernière est forte, plus les pratiques de communication, de coordination et de concertation ont tendance à être développées. En d'autres termes, lorsque la communication est plus que nécessaire, c'est-à-dire lorsque les cloisonnements sont tels que les transmissions d'information les plus élémentaires sont menacées, l'absence de dispositifs de communication, de coordination et de concertation, à même d'assurer le maintien de quelques pratiques, présente un risque pour le niveau minimum de la coopération (*cf.* le cas de l'entreprise de jardinerie et de décoration).

Au niveau des règles, nous observons qu'une faible harmonisation entre celles utilisées par les différents acteurs limite les possibilités de coopération. Elle implique un effort d'adaptation pour les différentes parties, adaptation qui n'est pas toujours possible, notamment en cas d'incompatibilité des règles ou lorsque la mise en œuvre de ces dernières se révèle être rigide.

### **5.3.2 CARACTÉRISTIQUES ET ARTICULATION DES DIFFÉRENTES DIMENSIONS DE LA COOPÉRATION**

Nous l'avons vu précédemment, à éléments de structures identiques, les pratiques coopératives diffèrent d'une dimension à l'autre. Ainsi, **nous observons davantage de similitudes entre les mêmes dimensions d'organisations différentes, qu'entre différentes dimensions au sein d'une même organisation**. Nous exposons les caractéristiques généralement observées.

La dimension horizontale de la dynamique coopérative se caractérise par la prédominance de la logique identitaire qui anime les pratiques des acteurs. Ces derniers agissent principalement de façon spontanée entre eux, notamment lorsque la cohésion du groupe est forte. Du fait de ces caractéristiques, la pérennité de la dynamique nous paraît plutôt faible sur le long terme. Toutefois, l'intensité des pratiques apparaît plus forte que dans les autres dimensions.

Entre niveaux hiérarchiques, la coopération est plus fondée sur une logique calculatoire. Des pratiques sont généralement observées lorsque la coopération est organisée, notamment à travers la mise en place de dispositifs de communication, de coordination et de concertation réguliers et

partagés. Nous relevons cependant une différence en cas de faible distance hiérarchique. Dans ce cas de figure, les caractéristiques des pratiques coopératives se rapprochent significativement de celles de la dimension horizontale de la dynamique. C'est notamment le cas lorsque supérieur hiérarchique et subordonnés estiment mutuellement faire partie d'une même équipe (cf. cas du service hôpital de jour et de l'établissement Gu entre directeur et chef de service).

La dimension transversale de la coopération est également régie par une rationalité plutôt calculatoire. Les groupes coopèrent entre eux lorsque des intérêts identifiés les stimulent à le faire. Au niveau des **pratiques entre équipes**, nous observons qu'en **l'absence d'organisation de la coopération**, les pratiques ont tendance à être **ponctuelles** et de **faible intensité** ; elles sont de fait plutôt instables et vulnérables (cas du service maternité, de l'établissement Al, du magasin de G.).

**Les prédominances des logiques calculatoire et identitaire paraissent liées à la dialectique différenciation / intégration.** Ainsi, plus les acteurs sont intégrés, plus leurs actions sont régies par une logique identitaire. *A contrario*, plus les acteurs sont différenciés, plus leurs actions sont régies par une logique calculatoire.

Quelle que soit la dimension de la dynamique, **la coopération apparaît plus instable et vulnérable lorsqu'elle n'est pas organisée.** Cette organisation passe notamment par des dispositifs de communication, de coordination et de concertation réguliers et partagés. Pour autant, ces dispositifs ne peuvent suffire au développement de la coopération ; ce dernier ne peut être contraint, le libre-arbitre des acteurs leur confère des marges de liberté, notamment quant à leur niveau d'implication dans cette dynamique collective.

**Les carences des dispositifs de communication, de coordination et de concertation entre niveaux hiérarchiques limitent les effets des coopérations transversale et horizontale.** En effet, leurs bénéfices en termes de performance ne peuvent être reconnus, validés et généralisés. Ils sont confinés à un secteur restreint. Dans le cas où les pratiques de la dimension horizontale sont les seules à être fortement développées, et que les pratiques de communication sont atrophiées, la performance de l'organisation peut même être amoindrie. Comme nous l'avons observé dans l'établissement Gu, la dimension horizontale peut faire écran et couper la hiérarchie du terrain.

**C'est bien de l'articulation des trois dimensions que dépend l'efficacité de la dynamique coopérative.** Cette articulation semble passer par une organisation des pratiques, par ailleurs plus à même d'assurer la stabilité et la pérennité de la dynamique. Cette organisation incombe à la hiérarchie. Cette dernière joue donc un rôle fondamental dans l'émergence et le développement de la dynamique coopérative.

## **CONCLUSION CHAPITRE 5**

Ce cinquième chapitre a permis d'approfondir notre connaissance de la coopération grâce à l'étude des pratiques coopératives dans leur dynamique. Cet approfondissement a été rendu possible par l'étude longitudinale de trois organisations : la coopération étant fondamentalement dynamique, l'adoption d'une approche anthropocentrée a été nécessaire à son appréhension globale. Afin d'observer les pratiques coopératives, ainsi que leurs évolutions, nous nous sommes placées au niveau de la situation de travail, qui offre la possibilité d'étudier les interactions entre acteurs.

Ces études longitudinales sont venues compléter les analyses de notre base de verbatim. **La base de verbatim a permis de faire émerger des variables et des thématiques, les études longitudinales ont permis de les lier entre elles et de proposer des hypothèses explicatives.** Le nombre de phrases contenues dans notre base, la variété des organisations, des secteurs, des catégories de personnel, confèrent une validité aux résultats qu'ils permettent d'obtenir. De leur côté, les études longitudinales permettent d'approfondir ces éléments de connaissance par une analyse qualitative. Elles restituent la richesse intrinsèque de l'objet complexe étudié, tandis que les données quantitatives issues de notre base de données constituent des indicateurs de mesure qui soutiennent le sens.

Trois études longitudinales ont été mobilisées : un établissement hospitalier privé, une association gestionnaire d'établissements médico-sociaux et une entreprise de jardinerie et de décoration. Pour chacune d'elles, deux unités ont été sélectionnées et ont fait l'objet d'une observation plus approfondie. *In fine*, nous obtenons six unités d'observation. Ces études longitudinales ont été réalisées au cours de recherches-interventions auxquelles nous avons participé.

Ces recherches-interventions ayant été menées en France, Belgique et Suisse, la question de l'influence de la culture nationale sur nos matériaux, donc sur la coopération, s'est posée. Nous avons établi que **si la culture influence les comportements des acteurs, elle ne les détermine pas.** Certaines variables de la culture, identifiées comme susceptibles d'influencer la dynamique coopérative, ont été étudiées dans les travaux d'Hofstede. L'auteur distingue quatre dimensions constitutives des cultures nationales : le degré d'individualisme, correspondant au niveau de liberté et d'indépendance revendiqué par les membres d'une société ; la distance hiérarchique, relative au degré d'inégalité accepté ; le contrôle de l'incertitude, lié à l'aversion au risque, au besoin de connaître l'avenir ; la masculinité, qui définit l'importance donnée à certaines valeurs, telle la possession et la réussite. L'étude des données issues de ces travaux ne révèle pas de divergences entre les pays dont sont issues les organisations ici étudiées.

Pour chacune des unités organisationnelles, la dynamique coopérative a été étudiée sur la base des variables identifiées et présentées dans les chapitres précédents. Ces variables ont constitué notre grille de lecture. Cette dernière a permis de dégager des éléments de connaissance, dont la synthèse figure en fin de chapitre. Nous en reprenons ici les éléments clés. Ces éléments concernent les influences des caractéristiques organisationnelles sur la dynamique coopérative d'une part et, d'autre part, les caractéristiques et l'articulation des différentes dimensions de la coopération.

À propos des caractéristiques organisationnelles, les structures hiérarchiques, les moyens et méthode de travail ainsi que la politique de gestion des ressources humaines se sont avérés influencer la dynamique coopérative.

En termes de structures hiérarchiques, nous avons observé que dans des organisations matricielles, censées favoriser la coopération transversale, **les logiques clients-fournisseurs souffraient d'une**

**certaine rigidité.** Les pratiques coopératives ne sont donc pas forcément favorisées par **ce type d'organisation. Plus largement, des difficultés** à inverser ou à mettre de côté les relations d'autorité ont été observées. Les statuts des acteurs en jeu ont également des incidences sur la plasticité de cette logique client-fournisseur.

Concernant **les lignes hiérarchiques, lorsqu'elles se caractérisent par un manque de clarté, elles limitent les possibilités de coopération entre les différents niveaux hiérarchiques.** Il en va de même lorsque le rôle des responsables hiérarchiques manque de visibilité : les acteurs sous leur responsabilité identifient mal quelles sont leurs missions et sont moins enclins à les solliciter ; ils ont tendance à se replier sur eux-mêmes. Ce repli peut conduire au développement des pratiques coopératives entre acteurs d'une même équipe, mais il peut également les limiter lorsque la cohésion de l'équipe n'est pas suffisamment forte ou que le périmètre de cette dernière n'est pas clairement défini.

Dans le même sens, **le faible management des équipes est en lien avec la faible intensité des coopérations organisées.** L'autonomie accordée aux acteurs n'est pas un gage de développement pour les pratiques coopératives. Si l'autonomie est nécessaire à la dynamique coopérative, elle peut également la limiter : **une trop forte autonomie peut conduire à annihiler l'interdépendance des acteurs, fondement même de la coopération.**

Les études longitudinales ont permis d'établir que **l'équilibration du couple différenciation / intégration s'avère essentielle à l'émergence et à la pérennité de la dynamique coopérative.** Il a été observé que plus la différenciation est forte, moins les acteurs ont tendance à coopérer de manière spontanée. Lorsque la division du travail est forte et qu'il n'y a pas de chevauchement des missions, les occasions de travailler ensemble sont limitées et la coopération ne peut être développée. Dans le même temps, un minimum de différenciation s'avère nécessaire à la stimulation des pratiques coopératives, notamment entre niveaux hiérarchiques. Aussi, **les parties en jeu développent l'intensité de leur coopération lorsqu'elles y trouvent un intérêt ; la différenciation en termes de compétences managériales pour le manager et techniques pour le subordonné permet cette stimulation.**

En termes de moyens et méthodes de travail, **les dispositifs de travail et les outils de gestion partagés apparaissent déterminants à la qualité de la dynamique coopérative.** En leur absence, les pratiques de communication, de coordination et de concertation ont tendance à être irrégulières et peu développées. Seules les pratiques des acteurs faisant partie d'une même équipe font exception ; les acteurs se côtoyant fréquemment, l'instauration de routines est plus aisée. Les pratiques informelles permettent aux acteurs de coopérer, mais la dynamique coopérative apparaît plus vulnérable. Lorsque les cloisonnements sont tels que la circulation de l'information est menacée, l'absence de dispositifs de communication, de coordination et de concertation, à même d'assurer le maintien de quelques pratiques, présente un risque pour le niveau minimum de la coopération. Par ailleurs, la faible harmonisation des règles utilisées par les acteurs limite les possibilités de coopération. Elle implique un effort d'adaptation pour les différentes parties ; adaptation qui n'est pas toujours possible, notamment en cas d'incompatibilité des règles.

À propos de la politique de gestion des ressources humaines, trois facteurs sont apparus influents : la formation, l'évaluation, ainsi que la rétribution des pratiques coopératives et le climat social de l'organisation.

Le **manque de formation intégrée et structurée freine les pratiques coopératives** à plusieurs niveaux. Il induit une certaine hétérogénéité des pratiques qui peuvent devenir difficilement



compatibles entre elles. Par ailleurs, cette disparité est génératrice de conflits ou cloisonnements. Enfin, la faible polyvalence des acteurs amoindrit la capacité des acteurs à coopérer, notamment en transversal.

**L'absence d'évaluation et de rétribution formelle et régulière des acteurs est de nature à pénaliser l'implication des acteurs, et par là même la coopération**, ou pour le moins l'intensité de celle-ci. Dans la mesure où coopérer requiert la mise en œuvre d'efforts de la part des acteurs, ces derniers doivent déployer une énergie supplémentaire pour que l'intensité de leurs pratiques dépasse celle de la coopération contrainte. Le manque de reconnaissance de ces efforts peut amener les acteurs à en réduire l'ampleur.

Enfin, nous avons pu observer que **lorsque le climat social est dégradé, la dynamique coopérative est altérée**. L'inquiétude, face à l'avenir notamment, disperse l'énergie des acteurs, comme si le surplus d'énergie nécessaire à la dynamique coopérative était happé par les questionnements. Seule la dimension horizontale semble épargnée : pour se protéger, les équipes se replient sur elles-mêmes et renforcent leur cohésion, voire leur coopération.

Concernant les caractéristiques et articulation des différentes dimensions de la coopération, à éléments de structures identiques, les pratiques coopératives diffèrent d'une dimension à l'autre. Nous avons observé **plus de similitudes entre les mêmes dimensions de la dynamique coopérative d'organisations différentes, qu'entre les différentes dimensions de la dynamique coopérative d'une même organisation**.

Les prédominances des **logiques calculatoire et identitaire paraissent liées à la dialectique différenciation / intégration**. Ainsi, plus les acteurs sont intégrés, plus leurs actions sont régies par une logique identitaire.

**La dimension horizontale de la dynamique coopérative se caractérise par la prédominance de la logique identitaire**. Les acteurs agissent principalement de façon spontanée entre eux, notamment lorsque la cohésion du groupe est forte. La mise en place de dispositifs et de règles formels à même d'organiser la coopération se heurte à des résistances assez fortes de la part des acteurs. Du fait de ces caractéristiques, la pérennité de la dynamique nous paraît plutôt faible sur le long terme. Toutefois, l'intensité des pratiques apparaît être plus forte que dans les autres dimensions.

**Entre niveaux hiérarchiques, la coopération semble plus fondée sur une logique calculatoire**. Des pratiques ont été observées lorsque la coopération est organisée, notamment à travers la mise en place de dispositifs de communication, de coordination et de concertation réguliers et partagés.

**La dimension transversale de la coopération est également régie par une rationalité plutôt calculatoire**. Les groupes coopèrent entre eux lorsque des intérêts identifiés les stimulent à le faire. Au niveau des pratiques entre équipes, nous observons qu'en l'absence d'organisation de la coopération, les pratiques ont tendance à être ponctuelles et de faible intensité ; elles sont de fait plutôt instables et vulnérables.

Quelle que soit la dimension de la dynamique, la coopération est apparue plus instable et vulnérable lorsqu'elle n'est pas supportée par des dispositifs de communication, de coordination et de concertation réguliers et partagés. **La coopération spontanée peut être d'une forte intensité, mais reste vulnérable à l'épreuve du temps et de l'espace. La coopération organisée peut quant à elle être moins forte que la coopération spontanée lors de son émergence, mais apparaît plus stable**.

Autre résultat de nos études longitudinales : les carences des dispositifs de communication, de coordination et de concertation entre niveaux hiérarchiques limitent vraisemblablement les bénéfices en termes de performances des coopérations transversale et horizontale. Ces bénéfices ne peuvent être reconnus, ni validés et généralisés, ils restent donc confinés à un secteur restreint. Dans le cas où les pratiques de la dimension horizontale sont les seules à être fortement développées, et où les pratiques de communication sont atrophiées, la performance globale de l'organisation peut même être amoindrie. La dimension horizontale peut "faire écran" entre le sommet et la base de l'organisation et couper la hiérarchie du terrain.

Ainsi, **c'est bien de l'articulation des trois dimensions que dépend l'efficience de la dynamique coopérative**. Cette articulation nous semble passer par une organisation des pratiques, par ailleurs plus à même d'assurer la stabilité et la pérennité de la dynamique. Cette organisation incombe à la hiérarchie. Cette dernière joue donc un rôle fondamental dans l'émergence et le développement de la dynamique coopérative.

D'autres facteurs sont à même d'assurer le développement de la dynamique coopérative, ils sont étudiés dans le prochain chapitre.



# CHAPITRE 6

## DÉVELOPPEMENT ET PÉRENNITÉ DE LA DYNAMIQUE COOPÉRATIVE

---

---

Dans ce chapitre, nous proposons d'étudier les conditions de maintien et de développement de la dynamique coopérative. Pour ce faire, nous analysons l'évolution des pratiques coopératives dans quatre des unités organisationnelles analysées précédemment (6.1). Nous exposons ensuite nos propositions en termes d'implications managériales (6.2).

- 
- 
- 6.1 QUELLES ÉVOLUTIONS DES PRATIQUES COOPÉRATIVES OBSERVÉES ?**
  - 6.2 DÉVELOPPEMENT ET PÉRENNITÉ DE LA DYNAMIQUE COOPÉRATIVE :  
IMPLICATIONS MANAGÉRIALES**
- 
-



## **6.1 QUELLES ÉVOLUTIONS DES PRATIQUES COOPÉRATIVES OBSERVÉES ?**

L'évolution des pratiques coopératives découle de multiples facteurs. Parmi ceux-ci, l'intervention de l'équipe d'intervenants-chercheurs dont nous faisons partie. C'est pourquoi nous revenons sur des éléments de méthode des recherches-interventions menées dans les organisations étudiées et leurs incidences possibles sur la dynamique coopérative (6.1.1). Nous exposons ensuite les résultats de nos études longitudinales quant aux variations des pratiques coopératives (6.1.2), puis proposons une synthèse des éléments de connaissance relatifs aux facteurs impliqués dans l'évolution de la dynamique coopérative (6.1.3).

### **6.1.1 RECHERCHE-INTERVENTION, VECTEUR DE COOPÉRATION ENTRE LES ACTEURS**

La recherche-intervention constitue un levier de transformation des pratiques coopératives des acteurs. À ce titre, elle agit sur notre objet de recherche. Nous revenons sur les éléments de la recherche-intervention en lien avec la dynamique coopérative des acteurs (6.1.1.1), puis nous nous concentrons sur l'étape clé que constitue le groupe de projet (6.1.1.2).

#### **6.1.1.1 RECHERCHE-INTERVENTION SOCIO-ÉCONOMIQUE ET DYNAMIQUE COOPÉRATIVE ENTRE ACTEURS**

Au-delà des différentes étapes du processus de recherche-intervention, **la présence de l'équipe d'intervenants-chercheurs influence les pratiques des acteurs**. Elle peut amener ces derniers vers plus de coopération. Pour Savall et Zardet (2003), les intervenants-chercheurs jouent trois rôles fondamentaux : celui de méthodologue, de médiateur et de thérapeute (*cf.* chapitre 1.). Ces trois rôles sont inextricablement liés.

Les recherches-interventions impliquent une organisation et une équipe d'intervenants-chercheurs dans un processus défini et négocié au préalable (*cf.* chapitre 1). Leur accord est scellé par un contrat d'intervention. Par sa signature, les deux parties s'engagent au respect du processus. Tout au long de ce processus, les chercheurs sont donc les gardiens de la méthode de recherche-intervention qui a été négociée. Divers supports servent le rôle de méthodologue : les outils de gestion proposés par les intervenants, les formations dispensées à l'encadrement, les tête-à-tête avec les pilotes de grappe ou chef de projet, etc.

Le rôle de médiateur de l'équipe d'intervenants-chercheurs est double : il se joue à la fois entre ces derniers et les acteurs praticiens, et entre les acteurs praticiens eux-mêmes. Il ne s'agit pas ici de prendre parti mais de servir d'intermédiaire, de lien entre diverses entités. L'avis d'expert est une traduction particulièrement parlante de ce rôle.

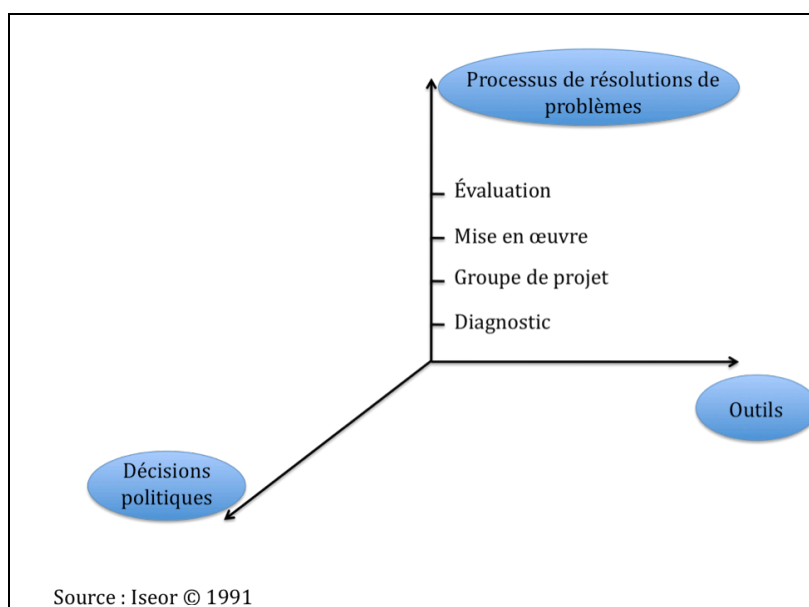
Enfin, le rôle de l'intervenant-chercheur peut être assimilé à celui d'un thérapeute, en ce sens que son objectif est bien que l'organisation se soigne de ses maux. Cette "thérapie" est notamment fondée sur la prise de parole des acteurs, fondamentale tout au long du processus de recherche-intervention, et sur le changement des structures et pratiques à l'origine de ces maux.

### 6.1.1.1.1 OUTILS DE GESTION ET DYNAMIQUE COOPÉRATIVE

La recherche-intervention socio-économique se construit autour de trois axes : celui du processus de résolutions de problèmes, celui des outils de gestion et celui des décisions politiques<sup>514</sup> (fig. n°6.1).. Selon nous, la dynamique coopérative est influencée par chacun de ces axes. Nous revenons sur les deux premiers, l'axe des décisions politiques étant étudié à travers les réalisations marquantes des organisations observées (6.1.2).

Les prestations relatives à l'axe outils sont doublement susceptibles d'influencer la dynamique coopérative. Premièrement, par le biais des outils eux-mêmes ; leur mise en œuvre implique pour le moins des pratiques de communication, de coordination et de concertation, au mieux des pratiques coopératives. Le tableau (6.1) ci-après énumère des impacts possibles de quelques uns des outils de gestion mobilisés sur chacune des dimensions de la dynamique coopérative.

Fig. n°1.2 supra : Trièdre de l'intervention socio-économique



<sup>514</sup> Le chapitre introductif expose plus en détail chacun des axes.

Tab. n°6. 1 : Influences possibles des outils de gestion socio-économiques sur les dimensions de la dynamique coopérative

Outils de gestion <sup>515</sup>		Influences possibles sur les dimensions de la dynamique coopérative		
Noms	Description	Horizontale	Transversale	Verticale
Éventail de délégation concertée	- Éventail élaboré sur un axe concertation/autonomie - les différentes parties de l'éventail rendent compte des niveaux de concertation nécessaires aux différentes missions de l'activité	- harmonisation des pratiques entre membres d'une même équipe - développement des pratiques de négociation entre les membres de l'équipe	- pratique de communication, de coordination, et de concertation dans la répartition du travail et des responsabilités - clarté de la répartition du travail et des responsabilités - développement des pratiques de négociation entre équipes	- pratiques de communication, de coordination et de concertation dans la répartition du travail et des responsabilités - développement des pratiques de délégation - développement des pratiques de négociation entre niveaux hiérarchiques
Grilles de compétences	- Grille de visualisation des compétences disponibles dans une unité - en ligne : les acteurs ; en colonne : les opérations réalisées ; au croisement : un symbole correspondant au niveau de compétences de l'acteur sur l'opération		- mise en lumière de la polyvalence des acteurs et des possibilités de transversalité dans la répartition de l'activité	- mise en lumière des compétences disponibles dans l'équipe et des possibilités de délégation
Plan d'actions prioritaires (PAP)	- tableau de synthèse reprenant les actions prioritaires à mener durant le semestre afin d'atteindre les objectifs stratégiques de l'unité	- cohésion des équipes autour d'objectifs explicites communs - développement des pratiques de négociation entre les membres de l'équipe	- pratiques de communication, de coordination, et de concertation entre les équipes pour la mise en cohérence des PAP - développement des pratiques de négociation entre équipes - transversalité dans la répartition des actions à réaliser - cohésion entre équipes autour d'objectifs communs	- pratiques de communication, de coordination et de concertation pour la définition des objectifs, des actions prioritaires - développement des pratiques de négociation entre niveaux hiérarchiques - pratiques de délégation dans la répartition des actions à réaliser - cohésion de l'équipe autour d'objectifs explicites communs

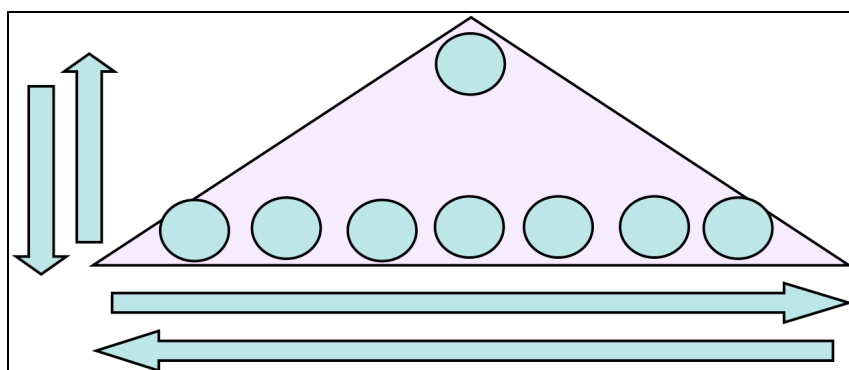
L'influence de ces outils sur la dynamique coopérative varie d'une organisation à une autre. La seconde partie de cette section revient sur les expérimentations réalisées.

<sup>515</sup> Cf. annexe 6.



La dynamique coopérative peut également évoluer sous l'influence des formations par lesquelles ces outils sont proposés aux acteurs. Animées par un intervenant-chercheur, elles offrent une large place à la concertation avec et entre acteurs ; elles s'intitulent d'ailleurs formation-concertation. Elles sont dispensées à des "grappes", groupes hiérarchiques constitués d'une équipe et de son responsable. Ces dispositifs permettent ainsi d'activer ou de développer des pratiques de communication et de concertation verticales, horizontales et parfois transversales lorsque l'équipe se compose de plusieurs sous-groupes (fig. n°6.2).

*Fig. n°6. 1 : Développement des pratiques de communication, de coordination et de concertation dans les grappes de formation-concertation*



Le cas des organisations matricielles et des doubles dépendances qu'elles engendrent peut être problématique. À titre d'illustration, les grappes de l'établissement hospitalier ont été constituées par métier, et non par service. Cela a donné lieu à des grappes de médecins, d'infirmières, d'administratifs, d'informaticiens, etc. Si ces dispositifs ont renforcé les pratiques horizontales, déjà fortes dans cette organisation où la logique métier est prégnante, elles n'ont pas permis de développer les pratiques transversales.

#### 6.1.1.1.2 PROCESSUS DE RÉOLUTION DE PROBLÈMES ET DYNAMIQUE COOPÉRATIVE

Dans le processus de résolution de problèmes, la phase de **diagnostic** nous semble fondamentale, et ce pour diverses raisons. La première est qu'elle permet l'expression libre des acteurs. L'intervenant-chercheur joue alors son rôle de thérapeute et de médiateur entre les membres de l'unité organisationnelle diagnostiquée. **Permettre aux acteurs de s'exprimer sur leurs difficultés à travailler ensemble nous semble une étape à même de favoriser le développement des pratiques coopératives.** Par ailleurs, l'étude des régulations des acteurs met souvent en lumière des filières de propagation des dysfonctionnements. Cet éclairage permet aux acteurs de concevoir **leurs interdépendances et la transversalité du fonctionnement de leur organisation.**

La restitution dont fait l'objet le diagnostic est également intéressante du point de vue de la dynamique coopérative. Elle est l'occasion d'appréhender les représentations des autres acteurs ; cela contribue à améliorer la **connaissance mutuelle** au sein de l'unité diagnostiquée. La restitution d'un diagnostic est également un moment d'échanges entre les acteurs. Cette dernière donne parfois lieu à des confrontations, qui participent à la construction de **représentations**, si ce n'est communes, tout du moins **convergentes**.

Enfin, le fait que la direction s'engage dans un processus où tous les membres s'expriment librement sur le fonctionnement de l'organisation **stimule la confiance** entre le personnel et la hiérarchie (Savall et Zardet, 1987).

Le diagnostic nous semble être un préalable au développement de la dynamique coopérative dans ses trois dimensions. Bien que nécessaire il n'apparaît toutefois pas suffisant. Le **projet**, deuxième étape du processus de recherche-intervention socio-économique, vient renforcer la dynamique. Son **processus, comme ses résultats, peuvent influencer de façon substantielle la dynamique coopérative**. Nous exposons ci-après le processus du groupe de projet, tel que pratiqué lors des recherches-interventions socio-économiques.

#### 6.1.1.2 GROUPE DE PROJET SOCIO-ÉCONOMIQUE

Nous présentons dans un premier temps les différentes instances qui composent le groupe de projet (6.1.1.2.1), puis la méthode d'élaboration des axes de travail du groupe (6.1.1.2.2.) pour enfin exposer les différentes phases du processus (6.1.1.2.3). Les impacts du groupe de projet sur la dynamique coopérative, ainsi que les résultats issus des projets mis en œuvre dans les différentes unités organisationnelles sont présentés en seconde partie de ce chapitre.

##### 6.1.1.2.1 INSTANCES DU GROUPE DE PROJET

Le groupe de projet constitue la seconde phase du processus de recherche-intervention socio-économique. Il débouche sur la proposition d'un ensemble d'actions à mettre en œuvre en vue de pallier les dysfonctionnements relevés lors du diagnostic. Il ne s'agit pas nécessairement de déboucher sur la réduction de ces dysfonctionnements ; les actions peuvent consister à informer, expliciter une situation perçue comme dysfonctionnelle par certains acteurs, mais connue et acceptée dans la stratégie de l'entreprise.

Dans les recherches-interventions menées par l'ISEOR, le groupe de projet est un groupe hiérarchique, animé par le responsable de l'unité organisationnelle. Le responsable hiérarchique occupe donc le rôle fondamental de chef de projet. Pour Midler (1993), les chefs de projet ou managers de projet ont des rôles très variés en fonction de la configuration du projet (encadré n°6.1). L'auteur définit néanmoins une mission générique à toutes les directions de projet, celle de « conduire l'ensemble des opérations nécessaires à l'étude, au développement et à la réalisation d'un projet »<sup>516</sup>. Cette mission se caractérise notamment par l'« affirmation de l'identité du projet ». Les participants se souciant principalement de leur propre contribution, il est essentiel que la cohérence du projet soit assurée entre les interventions des différents acteurs, et que les parties prenantes soient satisfaites du projet.

---

<sup>516</sup> Midler C., « Le responsable de projet, portrait d'un rôle d'influence », *Revue Gestion 2000, Management et prospective*, Vol. n°9, n°2, avril 1993, pp. 123-147, p. 133.

**Encadré n°6. 1 : Les missions centrales du chef de projet**

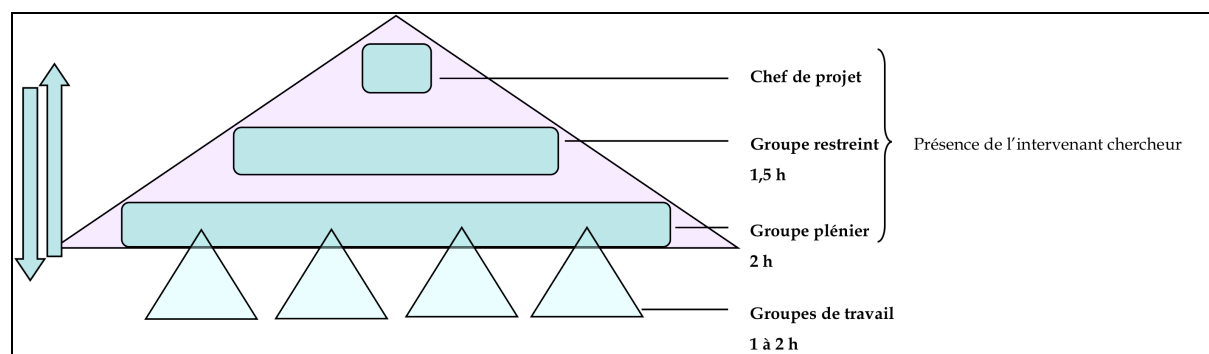
**Les missions centrales du chef de projet :**

- s'assurer de la compréhension des objectifs par l'ensemble des participants,
- déterminer les ressources nécessaires au projet,
- planification du projet,
- veiller à la mobilisation des acteurs,
- gérer les conflits,
- mobiliser les compétences des acteurs, les faire évoluer si nécessaire,
- piloter l'avancement du projet,
- garantir la pertinence des actions proposées,
- veiller à la mémoire du projet.

La conduite d'un groupe de projet présente quelques écueils. Parmi eux, citons le manque de créativité du groupe, la trop forte abondance des propositions, le caractère utopique de certaines d'entre elles ou les trop fortes tensions entre acteurs. Il incombe au chef de projet de les éviter et de veiller au bon déroulement des séances au sein de l'ensemble des instances du groupe de projet.

Dans les groupes de projet tels que mis en place lors des recherches-interventions socio-économiques, ces instances sont au nombre de trois : le groupe restreint, le groupe plénier et les groupes de travail (fig. n°6.3).

**Fig. n°6. 2 : Instances du groupe de projet dans les recherches-interventions étudiées**



Le **groupe restreint** est l'instance **politique** du groupe de projet. Il garantit la cohérence du projet notamment par rapport à la stratégie de l'entreprise. Cette instance ne compte qu'un petit nombre de personnes. Le chef de projet est entouré de son supérieur hiérarchique afin d'avoir un relais vertical, et d'autres membres de l'organisation dont l'expertise vient renforcer la pertinence des choix du groupe. La participation de ces derniers peut être ponctuelle ou systématique.

Le **groupe plénier** est l'instance **"créative"** du groupe de projet. Sa composition est plus large que celle du groupe restreint. Elle comprend les responsables de l'unité diagnostiquée, ainsi que ceux des services clients ou fournisseurs. Le rôle de cette instance consiste principalement à rechercher des actions à mettre en place pour répondre aux besoins de l'unité diagnostiquée, ainsi qu'à évaluer leurs incidences. Il s'agit là d'élaborer le contenu du projet. Le groupe plénier est appuyé dans cette mission par des groupes de travail.

Ces **groupes de travail** ont pour objectif la traduction en **actions concrètes** des propositions du groupe plénier. Ces groupes permettent d'associer des membres du personnel sans responsabilités hiérarchiques. Le pilotage et l'animation sont à la charge des membres du groupe plénier.

Le nombre de séances de travail de chacune des instances et leur planification sont fixés en concertation entre l'intervenant-chercheur et le chef de projet dès le lancement du projet. L'objectif est ici d'éviter que le groupe ne dérive tant en termes de délais que de ressources consommées. En règle générale, le groupe se réunit entre quatre et six fois. Chacune des séances est structurée de la façon suivante :

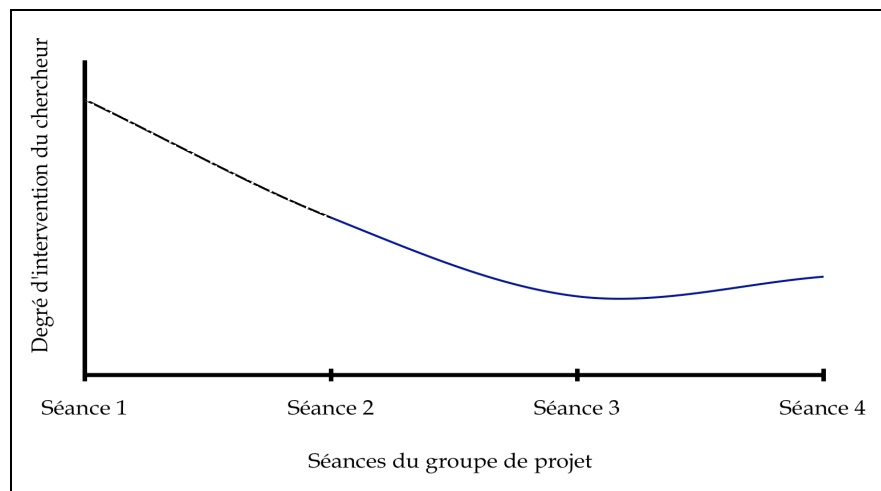
- une demi-heure de tête-à-tête entre le chef de projet et l'intervenant-chercheur dont l'objectif est de préparer la séance ;
- une heure et demie de réunion en groupe restreint ;
- deux heures pour le groupe plénier.

Les groupes de travail se réunissent quant à eux pendant une à deux heures entre chacune des séances du groupe de projet.

Le rôle de l'intervenant-chercheur lors des séances de groupes de projet consiste à proposer aux acteurs des apports méthodologiques nécessaires à la gestion de certaines situations ; il est à la fois méthodologue et médiateur. La fréquence de ses interventions décroît au fur et à mesure des séances, pour légèrement remonter lors de la dernière séance (fig. n°6.4) :

- séance 1 : proposition d'axes de réflexion au groupe, apports méthodologiques relatifs au pilotage des séances et des groupes de travail ;
- séance 2 : conseils méthodologiques suite aux premiers travaux du groupe ;
- séance 3 : soutien méthodologique en cas de besoin exprimé par le groupe ;
- séance 4 : apports méthodologiques relatifs à la finalisation du projet et à sa mise en œuvre.

**Fig. n°6. 3 : Évolution du degré d'intervention de l'intervenant-chercheur lors des séances de groupe de projet**

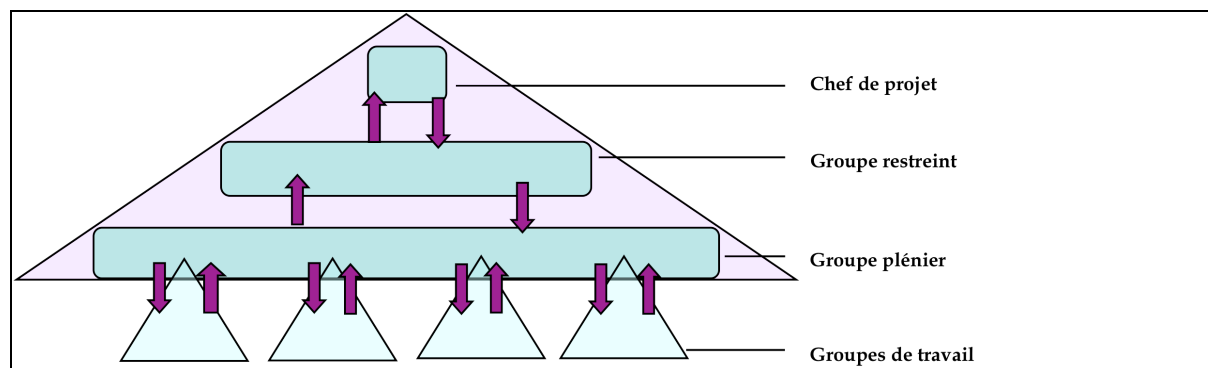


Chaque séance est précédée d'un tête-à-tête entre le chef de projet et l'intervenant-chercheur visant à préparer la session. Cette demi-heure constitue un moment privilégié pour la collecte d'informations et de matériaux de terrain.

L'organisation du groupe de projet offre la possibilité à l'ensemble des populations de l'unité diagnostiquée d'être impliqué, voire de participer directement à la conception du projet Cette organisation permet de fluidifier la circulation de l'information. Les propositions sont testées auprès du terrain lors de leur élaboration, elles en ressortent plus adaptées aux besoins du

personnel (fig. n°6.4). Ce processus permet également une plus forte appropriation du projet par les acteurs.

Fig. n°6. 4 : Groupes de projet observés – flux ascendants et descendants d'information



#### 6.1.1.2.2 AXES DE TRAVAIL DU GROUPE DE PROJET

Lors de ces séances de travail, les acteurs travaillent sur la base d'un document commun, validé lors de la première séance de groupe de projet. Ce document est élaboré par l'équipe d'intervenants-chercheurs, puis proposé aux acteurs qui sont libres de le valider en l'état ou d'y apporter des modifications. Ledit document est constitué de thèmes eux-mêmes conçus à partir des éléments du diagnostic.

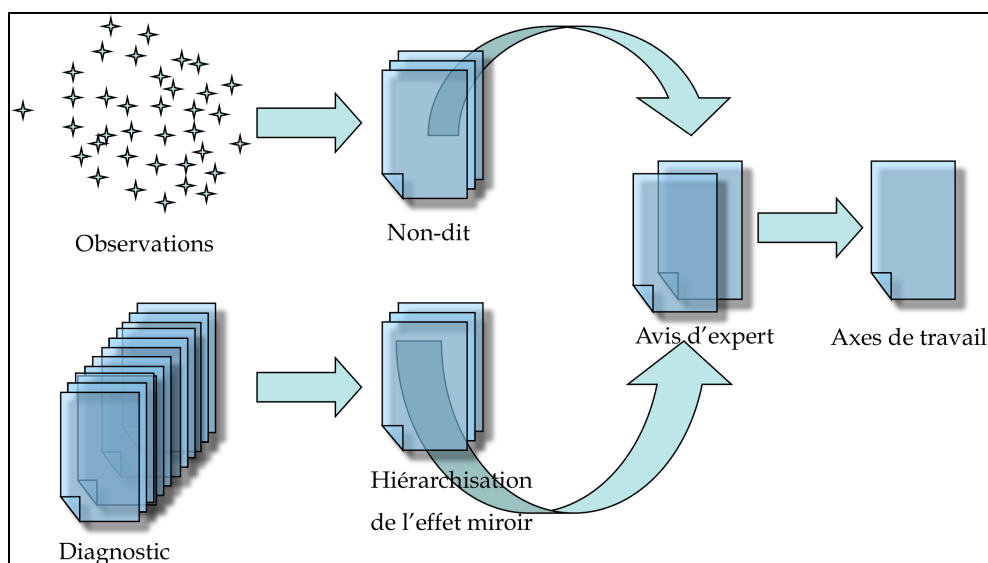
L'intérêt de ce document est d'offrir une base de travail "maniable" et commune à l'ensemble des acteurs. En effet, les diagnostics des organisations étudiées excèdent la centaine de pages, un tel volume d'informations ne peut constituer une base de travail pertinente au groupe de projet. Ces informations sont donc synthétisées afin de constituer une partie de l'avis d'expert nommée hiérarchisation de l'effet miroir<sup>517</sup>. Il s'agit d'une « sélection pondérée et synthétisée des principaux dysfonctionnements exprimés par les acteurs »<sup>518</sup> La seconde partie de l'avis d'expert est appelé « expression du non-dit », il reprend « les expressions de dysfonctionnements majeurs perçus par les intervenants et non exprimés par les acteurs au cours des entretiens »<sup>519</sup>. Les points de hiérarchisation de l'effet-miroir et de non-dit sont regroupés pour former des idées-forces qui constituent à leur tour des thèmes. Ces thèmes forment une proposition d'axes de travail du groupe de projet (fig. n°6.5).

<sup>517</sup> Rappelons que l'effet-miroir correspond à l'ensemble des résultats présentés à l'entreprise (diagnostic qualitatif, coûts cachés et grilles de compétences).

<sup>518</sup> Savall H., Zardet V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés – le contrat d'activité périodiquement négociable*, op. cit. p. 257.

<sup>519</sup> Ibid.

Fig. n°6. 5 : Constitution des axes de travail du groupe de projet



A titre d'illustration, nous proposons l'extrait ci-après qui concerne le service Maternité de l'établissement hospitalier<sup>520</sup> (fig. n°6.6).

Fig. n°6. 6 : Extrait du projet du service Maternité de l'établissement hospitalier privé – thèmes des groupes de travail

ETABLISSEMENT HOSPITALIER PRIVE  
Bilan d'étape du projet vertical de la Maternité  
(Juillet 2006 / MAJ : 13/07/06)

	IDEES-FORCES (IF) DE L'AVIS D'EXPERT	PILOTES DES GROUPES DE TRAVAIL
ORGANISATION DES ACTIVITES	IF 01. Inadaptation des conditions matérielles de travail (coûts cachés = 462 500 €)	MD
	IF 02. Faible efficacité de l'organisation et des méthodes de travail (coûts cachés = 169 410 €)	II
MANAGEMENT DES EQUIPES	IF 03. Faible pratique de délégation concertée (coûts cachés = 7 460 €)	CT
	IF 05. Manque de cohésion interne au service (coûts cachés = Non évalué)	SE
	IF 06. Inadéquation des dispositifs de communication-coordination-concertation (coûts cachés = 45 290 €)	NH
PILOTAGE STRATEGIQUE	IF 07. Inadaptation de la gestion des ressources humaines et du mode de management (coûts cachés = 2 760 €)	RD
	IF 04. Manque de coopération et de coordination avec les autres services (coûts cachés = 46 180 €)	CF
	IF 08. Manque d'informations et d'indicateurs de pilotage stratégique (coûts cachés = Non évalué)	MW

Page : 6 © ISEOR 2006

<sup>520</sup> Le document complet se trouve en annexe 7.

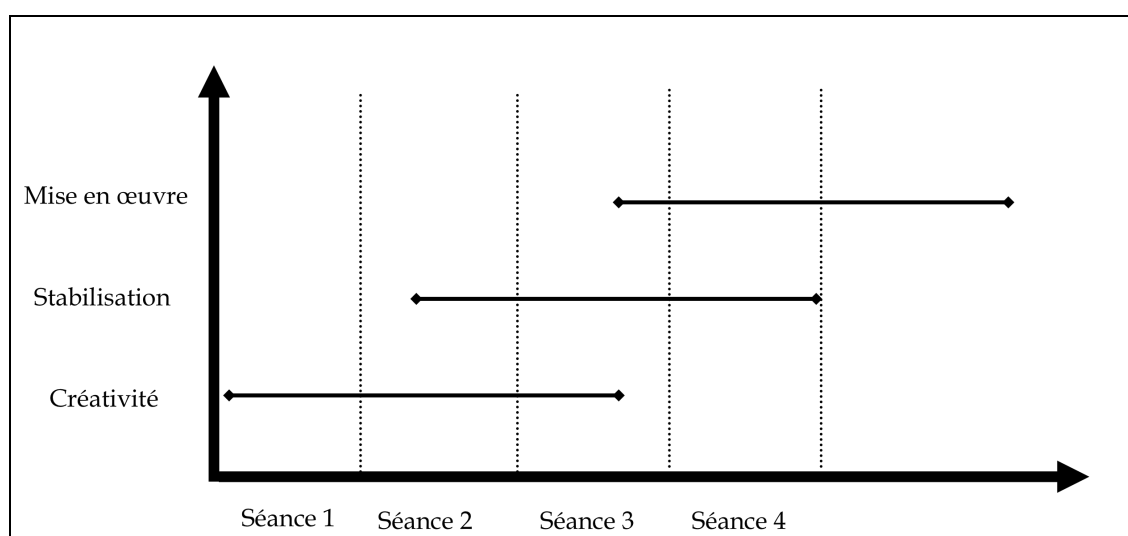
### 6.1.1.2.3 PHASES D'ÉLABORATION DU PROJET

Midler (1993) identifie trois phases dans le processus de conduite de projet. La première phase est celle de la **créativité**. Il s'agit pour le chef de projet de susciter la recherche des diverses possibilités, tout en veillant à leur qualité. Lors de cette phase, sont mis en lumière les liens entre les stratégies des acteurs et l'objectif du projet. Ces stratégies peuvent être en contradiction avec l'objectif du groupe ou entre elles-mêmes. Cela est notamment le cas lorsque le groupe est composé d'acteurs de différentes unités. La gestion de la transversalité est l'un des points particulièrement sensibles auquel doit veiller le chef de projet. Lors de cette première phase, l'enjeu est de veiller à la cohérence du projet.

La deuxième phase est celle de la **stabilisation** du projet. Elle consiste à assurer la mémoire du projet et à verrouiller les actions et engagements. Cela permet d'assurer la dernière phase, relative à la **mise en œuvre** du projet. Ces phases ne sont pas séquentielles.

Lors des recherches-interventions menées, le groupe de projet se réunit entre quatre et six fois, à raison d'une séance par mois. Les groupes qu'il nous a été donné d'observer ont chacun compté quatre séances. Les deux premières correspondent à la première phase décrite par Midler, les deux dernières à la suivante. La phase de mise en œuvre est principalement réalisée une fois les réunions de conception du projet achevées et la validation de la direction obtenue (fig. n°6.7). Cependant, lorsque la direction fait partie du groupe, la mise en œuvre de certains axes du projet peut avoir lieu avant même l'aboutissement de l'ensemble des séances.

Fig. n°6. 7 : Groupe de projet - les différentes phases



Au-delà de ses résultats, le groupe de projet en lui-même constitue un moyen de développer la dynamique coopérative, cela tant dans les dimensions horizontale, transversale que verticale. Les séances sont l'occasion pour l'ensemble des acteurs de renforcer ou d'amorcer des pratiques de communication-coordination-concertation, d'accroître leur connaissance mutuelle et de développer la cohésion autour d'un objectif commun, celui de concevoir le projet.

La mise en œuvre du projet est étudiée dans la section suivante, à travers les cas des organisations observées.

## **6.1.2 ÉVOLUTIONS DE LA DYNAMIQUE COOPÉRATIVE AU SEIN DE 4 UNITÉS ORGANISATIONNELLES**

Les variations de la dynamique coopérative sont observées via le groupe de projet, « véritable cheval de Troie »<sup>521</sup> pour l'étude de la coopération. Nous présentons nos résultats pour chacune des unités organisationnelles étudiées (6.1.2.1, 6.2.1.2) puis proposons une synthèse des éléments de connaissance élaborés à partir de nos résultats de recherche (6.2.1.3).

Dans une perspective dialectique, nous présentons les résultats des groupes de projet menés avec succès et ceux dont l'issue a été moins favorable. Ces différentiels contribuent à l'appréhension des variables clés de la dynamique coopérative. La mise en œuvre des projets de l'entreprise de jardinerie et de décoration n'ayant été achevée lors de la rédaction de notre thèse, leurs résultats ne sont pas présentés.

### **6.1.2.1 ÉTABLISSEMENT HOSPITALIER PRIVÉ**

Nous nous intéressons au cas du service Maternité (6.1.2.1.1) puis à celui de l'Hôpital de jour (6.1.2.1.2).

#### **6.1.2.1.1 SERVICE MATERNITÉ**

Nous exposons le processus du groupe de projet (6.1.2.1.1.1) puis synthétisons les évolutions de la dynamique coopérative (6.1.2.1.2).

##### **6.1.2.1.1.1 PROCESSUS DU GROUPE DE PROJET**

###### ***➤ Déroulement du groupe de projet***

La composition du groupe de projet du service Maternité fut la suivante :

Groupe restreint :

- médecin chef de service, chef de projet,
- infirmière en chef,
- adjointe à la chef de service,
- infirmière responsable du bloc d'accouchement (nommée dès le début du projet).

Groupe plénier :

- membres du groupe restreint,
- médecin anesthésiste,
- médecin gynécologue obstétricien,
- médecin pédiatre,
- médecin gynécologue obstétricien assistant,
- deux infirmières post-partum,
- deux infirmières du bloc d'accouchements.

---

<sup>521</sup> Dameron-Fonquernie S., *Génération de la coopération dans l'organisation, le cas d'équipes projet*, op. cit



Les groupes de projet de l'établissement hospitalier étudié présentent une particularité : le chef de projet n'est pas le responsable hiérarchique de l'unité organisationnelle, mais le responsable de l'activité de cette unité. En effet, comme nous l'avons vu lors du chapitre précédent, les médecins chefs de service ne disposent pas d'autorité hiérarchique en tant que telle sur les membres du service qu'ils gèrent.

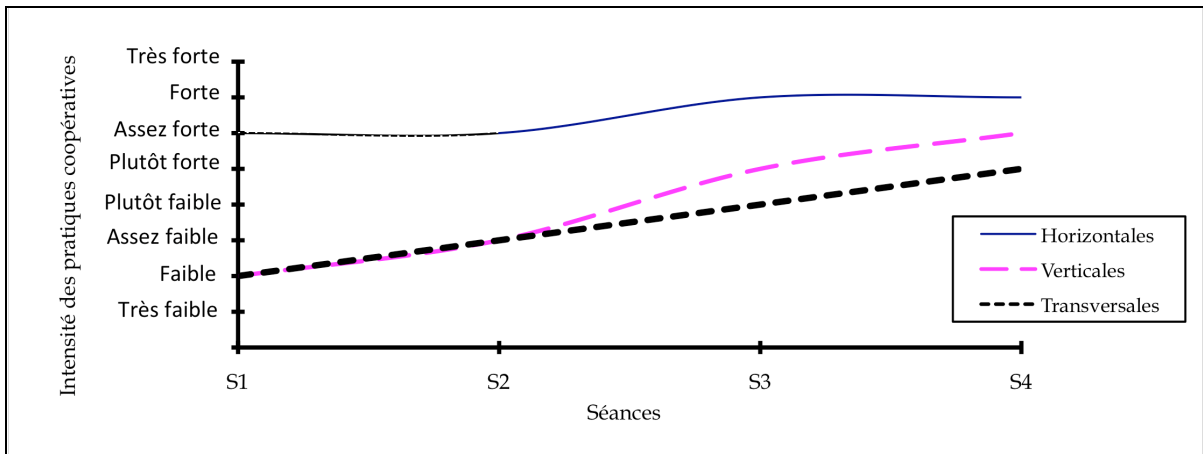
La première observation relative au groupe de projet du service Maternité concerne le niveau de production du groupe de projet. Ce dernier a été particulièrement **prolifique**. Nous identifions deux principaux facteurs pouvant l'expliquer : l'**implication du chef de projet** lors du processus et la **composition du groupe**. Tout au long des séances, le chef de projet a œuvré pour obtenir la participation active de chacune des parties prenantes. L'objectif était d'aboutir à un projet adapté aux réalités de chacun et de "maximiser" ainsi les chances de mise en œuvre. Ainsi, le groupe est représentatif de l'ensemble des parties prenantes du service, intégrées ou non à ce dernier. La transversalité a été introduite jusque dans les groupes de travail, composés des différentes spécialités en lien avec la Maternité.

Les probabilités de mise en œuvre du projet se jouent dès la conception du dit projet. La composition du groupe, notamment, occupe une place importante : en étant impliquées dans la conception du projet, les parties concernées sont plus enclines à le mettre en œuvre.

Nous proposons à présent de nous arrêter sur l'évolution des pratiques coopératives au sein du groupe de projet. Pour ce faire, nous reprenons les trois dimensions de la dynamique coopérative, horizontale, transversale et verticale. L'évaluation des progressions est réalisée sur la base de l'observation des acteurs en séance et entre les séances. Nous reprenons l'échelle utilisée pour la description des pratiques coopératives présentée en chapitre 5. Cette échelle va de "de très faible" à "très fort".

Au sein du groupe de projet Maternité, la plus forte progression concerne la dimension verticale. Initialement assez faible, la coopération s'est développée de manière substantielle pour finalement être assez forte entre l'infirmière en chef et les infirmières (fig. n°6.8). Nous imputons notamment cette progression à l'une des propositions intégrées au projet consistant à mettre en place un relais hiérarchique au sein du bloc d'accouchements. Ce changement organisationnel a eu lieu dès les premières réunions du groupe. La responsable a donc rapidement été intégrée au groupe de projet. Son intégration a selon nous permis de développer les pratiques coopératives dans cette dimension de la dynamique. Nous développons les modalités et incidences de cette nomination par la suite.

Fig. n°6. 8 : Évolution des pratiques coopératives au sein du groupe de projet - Service Maternité



Les pratiques transversales ont également progressé au cours des séances du groupe. Initialement faibles, elles ont fini par être plutôt fortes. La transversalité de la composition des groupes de travail, la mobilisation de chacun par le chef de projet ont contribué à cette progression.

Les pratiques concernant le groupe des infirmières ont également progressé, mais dans une moindre mesure que les deux autres dimensions. Elles restent toutefois les plus intenses.

➤ *Dynamique coopérative : réalisations marquantes du groupe de projet*

Le tableau n°6.2 récapitule les actions issues du projet du service Maternité en lien avec la dynamique coopérative. Il est possible de consulter l'ensemble du projet en annexe 7.

Tab. n°6. 2 : Actions issues du groupe de projet - Service Maternité

Thèmes	Sous-thèmes	Service Maternité
<u>Dimension transversale</u>	Pratiques de communication, de coordination et de concertation transversale	- Établissement des communications téléphoniques sans intermédiaire entre anesthésistes et gynécologues
	Cohésion des acteurs entre entités	- Organisation de rencontres au sein de l'équipe en cas de conflits et définition des règles de résolution
	Répartition transversale du travail	- Instauration d'une aide mutuelle entre la Maternité et le bloc d'accouchements
<u>Structures hiérarchiques</u>	Compétences de la hiérarchie	
	Lignes hiérarchiques	- Désignation d'une personne responsable du bloc d'accouchement
	Rôle de la hiérarchie	- Définition des missions de la responsable du bloc d'accouchements + transmission à l'équipe
	Exercice de l'autorité	
	Mode de management	
<u>Politique de GRH</u>	Degré de contrôle/autonomie	- Mise en place d'un tableau des tâches à déléguer - En concertation avec les responsables, rédaction d'une liste de tâches pouvant être déléguées aux membres de l'équipe
	Politique de formation	- Instauration de formations en relations humaines et en gestion des conflits pour les personnes à fortes responsabilités
	Évaluation et rétribution	
	Rotation des acteurs	
<u>Moyens et méthodes de travail</u>	Climat social	
	Structures physiques de travail	- Uniformisation des tenues des accoucheuses, des infirmières et des puéricultrices
	Dispositifs de communication, de coordination et de concertation	- Mise en place d'un chevauchement d'horaires entre les équipes - Instauration d'un accompagnement de l'assistant par l'infirmière en chef lors du tour des chambres - Création d'une feuille de liaison entre pédiatres et infirmières - Organisation de réunions au sein de la Maternité et du bloc d'accouchements - Mise en place d'une réunion obstétrico-pédiatres tous les 15j - Organisation de réunions au sein du bloc d'accouchements et au sein de la Maternité
	Règles et procédures de travail	- Instauration d'une feuille de gestion du matériel de literie et des outils de soins à disposition des patientes - Établissement d'un règlement d'ordre du bloc d'accouchement et respect du nombre d'inductions - Création de protocoles médicaux uniques pour les gynécologues - Établissement d'un règlement du bloc d'accouchements (inclus dans le règlement de la Maternité) - Création de feuilles de sorties communes aux pédiatres - Mise en place de protocoles thérapeutiques communs pour les pédiatres en Maternité - Programmation des horaires en tenant compte des accouchements et césariennes - Respect de la programmation des interventions du bloc d'accouchement entre gynécologues, anesthésistes et pédiatres - Création d'une liste des responsabilités de chaque membre du service

Nous détaillons deux pans du projet du service Maternité, particulièrement en lien avec la dynamique coopérative : **l'harmonisation des méthodes de travail** et la **mise en place de relais hiérarchiques**.

○ *Méthodes de travail communes*

La grande majorité des actions proposées par les acteurs concerne le thème des moyens et des méthodes de travail. Plus précisément, les propositions se sont centrées sur les **règles et procédures de travail**, ainsi que sur la **gestion des dispositifs de communication, de coordination et de concertation**.

De nombreux dispositifs de communication, de coordination et de concertation ont été proposés par les membres du groupe de projet. A titre d'illustration, notons la mise en place de réunions au sein des équipes et entre équipes, ou l'aménagement des horaires de travail afin que les équipes qui se succèdent aient une plage commune pour échanger. Leur mise en place a une incidence majeure sur les **possibilités de coopération** entre acteurs. Lorsque les **unités organisationnelles** atteignent une certaine taille, en l'occurrence une quarantaine de personnes pour ce service, les **dispositifs formels et standardisés** nous semblent **nécessaires au développement des pratiques coopératives**. Ces dispositifs ne sont toutefois pas à eux seuls suffisants au développement des pratiques coopératives. Dans le cas de ce service, le développement des pratiques a principalement été observé entre les équipes d'infirmières et entre les infirmières et l'infirmière en chef, peu avec les médecins. Le niveau des pratiques coopératives de ces derniers étant inférieur, les dispositifs à eux seuls n'ont pas suffi.

Le groupe de projet a également proposé de multiples actions relatives aux règles de travail. Cela a principalement consisté à opérer une **harmonisation** et une **formalisation des règles déjà en place** et usitées par les acteurs. L'objectif ici recherché fut la mise en place de **normes communes**, nécessaires au partage des missions. La dimension transversale a été la principale concernée par les impacts de ces dispositifs.

○ *Adaptation des lignes hiérarchiques*

L'une des actions proposées par le groupe de projet ayant eu de fortes incidences sur la dynamique coopérative correspond à la **mise en place d'un relais hiérarchique** au sein du bloc d'accouchements. La nomination d'une responsable au bloc d'accouchements a eu de nombreux impacts sur la dynamique coopérative. Il est intéressant de souligner que l'infirmière accoucheuse nommée au poste de responsable de bloc faisait l'unanimité quant à ses compétences tant techniques que managériales.

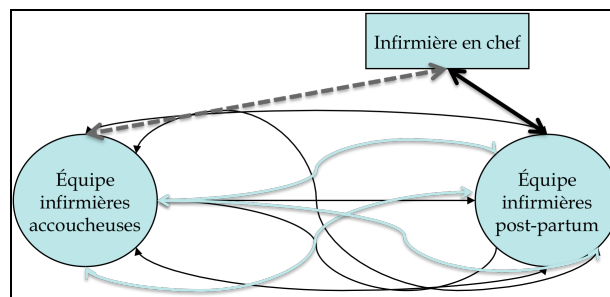
Nous imputons l'évolution du management des personnes à cette nomination. La taille des équipes divisée par deux, le management des personnes est alors devenu possible. Ce dernier reste tout de même plutôt faible. Le niveau de contrôle des infirmières accoucheuses a également légèrement progressé, et dans le même temps un mouvement de décentralisation s'est opéré. Nous ne considérons pas ces mouvements comme contradictoires. Le contrôle des infirmières, institué à travers la mise en place d'une responsable au bloc d'accouchements, permet plus de visibilité sur l'activité de ces dernières, il est donc plus aisé de leur déléguer et de décentraliser certaines missions. Dans ce cas de figure, **l'augmentation du contrôle permet d'augmenter l'autonomie des acteurs**.

Les effets de cette nomination sur la dynamique coopérative se sont fait ressentir sur les trois dimensions. Au **niveau horizontal**, elle a essentiellement permis de **stabiliser la coopération au sein de l'équipe** d'infirmières accoucheuses, notamment en facilitant la gestion des conflits et en arbitrant certaines situations.

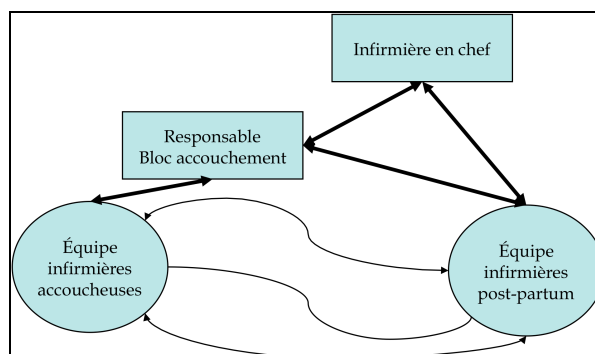
Les incidences sur la **dimension verticale** de la coopération concernent deux niveaux. La responsable du bloc représente un relais hiérarchique entre l’infirmière en chef et les équipes de cette partie du service. Par son action, les **échanges, le dialogue et plus largement les relations entre ces infirmières et l’infirmière en chef sont fluidifiées** ; la compréhension mutuelle s’en trouve améliorée. Le développement des pratiques coopératives concerne principalement les infirmières accoucheuses et la responsable du bloc, ainsi que cette dernière et l’infirmière en chef. Les pratiques entre l’infirmière en chef et les accoucheuses n’ont que peu évolué.

Au niveau **transversal**, la présence de la responsable permet de développer les pratiques de communication, de coordination et de concertation entre infirmières post-partum et accoucheuses, et d’améliorer leur efficacité. Lorsque l’infirmière en chef était seule, elle ne pouvait faire face à l’ensemble des besoins de concertation des infirmières. Celles-ci étaient donc en forte autonomie pour gérer ces besoins, ce qui n’était pas sans conséquence sur les conflits entre les deux équipes. Par ailleurs, l’infirmière en chef, du fait notamment de localisation de son bureau, semblait “plus à l’écoute” des infirmières post-partum. La mise en place de ce relais hiérarchique a permis d’équilibrer la présence hiérarchique sur l’ensemble du service, de **canaliser les concertations entre les deux équipes** et de relayer auprès de l’infirmière en chef des échos du terrain (fig. n°6.9 et n°6.10).

*Fig. n°6. 9 : Pratiques de communication, de coordination et de concertation au sein du service Maternité avant le groupe de projet*



*Fig. n°6. 10 : Pratiques de communication, de coordination et de concertation au sein du service Maternité après le groupe de projet*



La **répartition de l’activité** a également été influencée par cette nomination. L’affectation des infirmières dans les deux équipes pour pallier les pics d’activité est en partie gérée par la responsable du bloc. Les transferts en sont facilités.

La **cohésion entre équipes** s’est développée, sans toutefois atteindre le niveau de la cohésion intra-équipe. A titre d’illustration, l’harmonisation des tenues, impensable en début de période, a

finalement été acceptée par l'ensemble des infirmières. Nous n'attribuons pas cette évolution à la seule responsable de bloc d'accouchements. La fusion du service Maternité avec la pédiatrie, induite par la création du pôle mère-enfant, a contribué à renforcer les liens au sein du service, et ce même entre les équipes. Dans ce cas de figure, les **turbulences externes menaçant l'identité du service ont abouti au renforcement de la cohésion.**

Par ailleurs, des actions relatives aux pratiques de délégation de l'infirmière en chef ont été proposées. Il s'agit simplement d'une amorce dont les effets n'ont pu être observés.

Les actions proposées par les acteurs ne concernent pas les dimensions de la dynamique coopérative mais les éléments de structure de cette dernière. Les propositions que nous avons imputées à la dimension transversale correspondent plus à des objectifs, des souhaits, qu'à des actions à mettre en place, elles sont sensiblement moins opérationnelles.

#### 6.1.2.1.1.2 SYNTHÈSE DE L'ÉVOLUTION DES PRATIQUES COOPÉRATIVES AU SEIN DU SERVICE MATERNITÉ

Nous observons des évolutions des différentes variables de la coopération et ce dans les trois dimensions. Ces variations concernent principalement l'**intensité** et la **stabilité** des pratiques. Les actions mises en place au sein du service Maternité ont contribué à les renforcer.

Dans les dimensions transversale et verticale de la dynamique coopérative, la logique animant les pratiques a connu une évolution. Dans les deux cas, la logique identitaire a gagné du terrain. Nous liions cette évolution au développement de la cohésion des acteurs, lui-même imputé à la mise en place de dispositifs de communication, de coordination et de concertation.

Les dimensions ayant connu le plus de variations sont verticale et transversale. L'observation de l'unité organisationnelle a permis de mettre en évidence le lien entre dimension transversale de la coopération et ligne hiérarchique : l'instauration d'un encadrement de proximité a permis de développer les pratiques de coopération transversales. La mise en place d'un relais hiérarchique au bloc d'accouchements semble être une action puissante en termes d'impacts sur la dynamique coopérative.

Le tableau ci-après rend compte des évolutions des éléments dits de structure de la dynamique coopérative (tab. n°6.3). Les variations figurent en gras. Si ces dernières ne sont pas toujours spectaculaires, elles sont souvent significatives quant à leurs incidences sur les pratiques coopératives.

Tab. n°6. 3 : Synthèse des éléments de structure du Service Maternité

Éléments de structure du Service Maternité		En début de période	En fin de période
Structures hiérarchiques	Lignes hiérarchiques	- claires - inadaptées - respectées	- claires - <i>adaptées</i> - respectées
	Rôle de la hiérarchie	- clair - accepté	- clair - accepté
	Autorité	- acceptée - ferme	- acceptée - ferme
	Management	- management des personnes très faible - management des activités plutôt faible	- <i>management des personnes plutôt faible</i> - <i>management des activités plutôt fort</i>
	Degré de contrôle/autonomie	- contrôle faible - forte centralisation	- <i>contrôle plutôt faible</i> - <i>centralisation modérée</i>
	Compétences de la hiérarchie	- techniques : fortes - managériales : faibles	- techniques : fortes - <i>managériales : plutôt faibles</i>
Politique de GRH	Politique de formation	- peu de formation - polyvalence faible	- peu de formation - <i>polyvalence assez faible</i>
	Évaluation/rétribution	- pas de pratiques d'évaluation du personnel - rémunération selon grille salariale	- pas de pratiques d'évaluation du personnel - rémunération selon grille salariale
	Rotation du personnel	- faible	- faible
	Climat social	- perturbé	- perturbé
Moyens et méthodes de travail	Gestion de la communication, de la coordination et de la concertation	- peu de dispositifs	- <i>quelques nouveaux dispositifs</i>
	Règles	- peu respectées - peu harmonisées	- <i>plutôt respectées</i> - <i>harmonisées</i>

Les tableaux n°6.4, 6.5, 6.6 rendent compte de l'évolution des dimensions horizontale, verticale et transversale de la dynamique coopérative au sein du service Maternité.

Tab. n°6. 4 : Évolution de la dynamique coopérative - Service Maternité - Dimension horizontale

Service Maternité		Dimension horizontale	
		En début de période	En fin de période
Composants de la coopération	Répartition du travail	- division du travail plutôt faible - forte entraide	- division du travail plutôt faible - forte entraide
	Cohésion des acteurs	- forte	- forte
	Pratiques de communication, de coordination et de concertation	- standardisées pour les soins - peu formalisées - intensité plutôt forte	- standardisées pour les soins - peu formalisées - intensité plutôt forte
Caractéristiques de la coopération	Génération	spontanée	spontanée
	Intensité	forte	forte
	Pérennité/stabilité	- stable à Ct - vulnérable à Lt	- stable à Ct <b>- stable à Lt</b>
	Logique	calculatoire : plutôt faible identitaire : forte	calculatoire : plutôt faible identitaire : forte

Tab. n°6. 5 : Évolution de la dynamique coopérative - Service Maternité - Dimension transversale

Service Maternité		Dimension transversale	
		En début de période	En fin de période
Composants de la coopération	Répartition du travail	- division du travail forte - faible entraide	<b>- division du travail assez forte</b> <b>- entraide plutôt faible</b>
	Cohésion des acteurs	faible	<b>plutôt forte</b>
	Pratiques de communication, de coordination et de concertation	- standardisées pour les soins - faiblement formalisées - faible intensité	- standardisées pour les soins - faiblement formalisées <b>- intensité plutôt forte</b>
Caractéristiques de la coopération	Génération	organisée	organisée
	Intensité	faible	<b>plutôt faible</b>
	Pérennité/stabilité	- instable à Ct - vulnérable à Lt	<b>- assez stable à Ct</b> <b>- plutôt stable à Lt</b>
	Logique	calculatoire : forte identitaire : faible	calculatoire : forte <b>identitaire : plutôt forte</b>

Tab. n°6. 6 : Évolution de la dynamique coopérative - Service Maternité - Dimension verticale

Service Maternité		Dimension verticale	
		En début de période	En fin de période
Composants de la coopération	Répartition du travail	- division du travail forte - faible entraide	- division du travail forte <b>- entraide plutôt forte</b>
	Cohésion des acteurs	faible	<b>plutôt forte</b>
	Pratiques de communication, de coordination et de concertation	- standardisées pour les soins - peu formalisées - intensité plutôt faible	- standardisées pour les soins <b>- assez formalisées</b> <b>- intensité plutôt forte</b>
Caractéristiques de la coopération	Génération	organisée	organisée
	Intensité	plutôt faible	<b>plutôt forte</b>
	Pérennité/stabilité	- instable à Ct - vulnérable à Lt	<b>- stable à Ct</b> <b>- stable à Lt</b>
	Logique	calculatoire : forte identitaire : plutôt forte	<b>calculatoire : assez forte</b> <b>identitaire : assez forte</b>



#### 6.1.2.1.2 SERVICE HÔPITAL DE JOUR

Le processus du groupe de projet est présenté (6.1.2.1.2.1), s'ensuivent les évolutions de la dynamique coopérative (6.1.2.2.2).

##### 6.1.2.1.2.1 PROCESSUS DU GROUPE DE PROJET

➤ Déroulement du groupe de projet

La composition du groupe de projet du service de l'Hôpital de jour était la suivante :

Groupe restreint :

- médecin coordonateur du service, chef de projet,
- infirmière en chef.

Groupe plénier :

- membres du groupe restreint,
- médecin anesthésiste,
- trois infirmières du service,
- secrétaire d'accueil du service,
- infirmière en chef adjointe du bloc opératoire.

Comme dans le cas du service Maternité, le chef de projet de l'Hôpital de jour n'est pas responsable hiérarchique de l'unité mais le responsable de l'activité de cette unité.

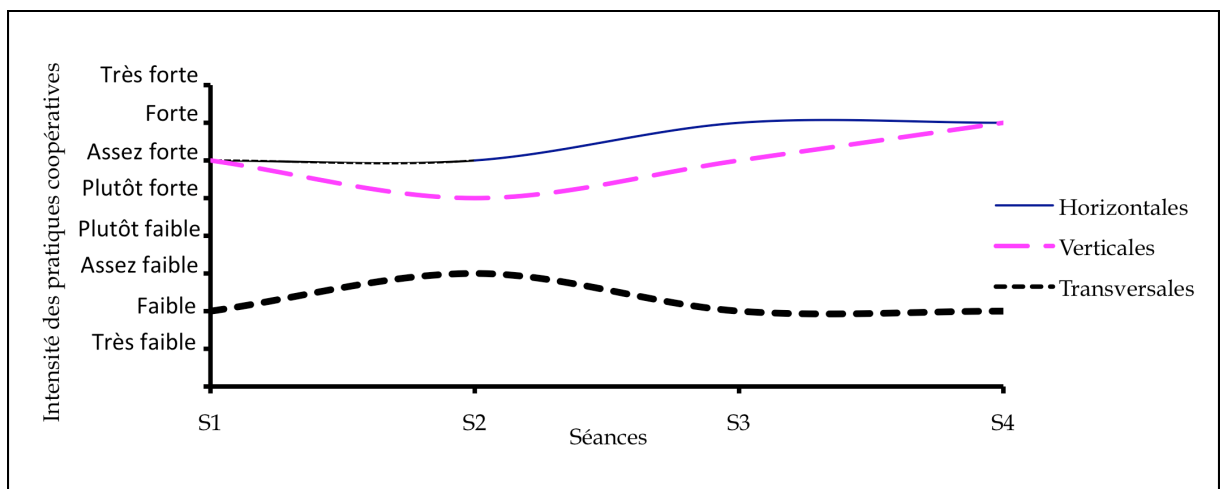
Le groupe de projet de l'Hôpital de jour n'a pas eu le même succès que celui de la Maternité. En conséquence, les propositions sont moins riches et nombreuses, notamment concernant la dynamique coopérative. **Une nouvelle fois, nous observons un lien entre la composition du groupe de projet, le chef de projet et le niveau de qualité de la production du groupe.** Ainsi, alors même que l'Hôpital de jour est fondamentalement dans une problématique de transversalité<sup>522</sup>, la composition du groupe de projet a été limitée aux membres intégrés au service. Seul un médecin anesthésiste fut intégré dans le groupe ; il ne participa qu'à une seule des séances du groupe. Partant, les questions relatives aux difficultés rencontrées avec les partenaires internes, révélées comme centrales en phase de diagnostic, n'ont pu être abordées avec les parties prenantes. L'implication du chef de projet a également joué un rôle dans le déroulement du processus de conception. En conflit ouvert avec la direction de l'établissement, le coordonateur a eu des difficultés à prendre en charge le rôle qui lui était confié, oscillant entre implication et retrait en signe de protestation. Les séances du groupe se sont donc parfois tenues en son absence.

---

<sup>522</sup> A titre de rappel, l'activité de l'Hôpital de jour est centrée sur l'accueil et le soin de patients d'autres services de l'établissement subissant une intervention impliquant une hospitalisation de quelques heures uniquement, en journée.

Les **pratiques coopératives** n'ont que **peu évolué** au fil des séances du groupe de projet (fig. n°6.11). C'est notamment le cas pour les dimensions horizontale et verticale. Leur progression correspond à la période où l'infirmière en chef s'est vue confier le pilotage du groupe, afin de pallier l'absence du médecin coordonateur du service. Leur progression est certes modérée, mais leur intensité est très élevée. Si la dynamique au niveau **transversal** a amorcé une progression, cette dernière fut de courte durée. La composition du groupe, ainsi que le manque d'implication du chef de projet n'ont pas permis de mobiliser l'ensemble des parties prenantes autour de la conception d'un projet commun. Les pratiques restent de **faible intensité**.

*Fig. n°6. 11 : Évolution des pratiques coopératives au sein du groupe de projet - Service Hôpital de jour*



➤ *Dynamique coopérative : réalisations marquantes du groupe de projet*

Le tableau 6.7 récapitule les actions issues du projet du service Hôpital de jour en lien avec la dynamique coopérative. Il est possible de consulter l'ensemble du projet en annexe 8.

La majorité des propositions concerne les règles de travail à faire appliquer aux partenaires du service (tab. n°6.7). Dans le même temps, aucune proposition liée à la communication, la coordination ou à la concertation n'a été formulée. Or, le **développement de pratiques coopératives** par la **seule force de règles de travail**, *a fortiori* élaborées sans concertation avec les parties prenantes, nous semble **illusoire**. Le médecin coordonateur du service a tout de même rencontré quelques un des médecins impliqués dans le service. Ces rencontres, plutôt informelles, se sont déroulées en l'absence des principales concernées, les infirmières du service.

Tab. n°6. 7 : Actions issues du groupe de projet - Service Hôpital de jour

Thèmes	Sous-thèmes	Service Hôpital de jour
<u>Structures hiérarchiques</u>	Compétences de la hiérarchie	
	Lignes hiérarchiques	- Création d'un poste d'adjoint au coordonateur pour assurer un pilotage quotidien du service
	Rôle de la hiérarchie	
	Exercice de l'autorité	
	Mode de management	
	Degré de contrôle/ autonomie	
<u>Moyens et méthodes de travail</u>	Structures physiques de travail	- Agencement de la lingerie et du couloir pour créer une salle de travail
	Gestion de la communication, de la coordination et de la concertation	
	Règles et procédures de travail	- Distinction des patients du service en leur créant un dossier orange - Glissement de la fiche opératoire dans le tableau de bord spécifique au service - Rédaction de nouvelles feuilles d'ordre post-opératoire et pré-opératoire - Faire avaliser et signer le nouveau règlement d'ordre intérieur du service par les directions de l'établissement - Faire avaliser et signer les protocoles de fonctionnement médicaux - Établissement d'un protocole de sortie du patient du service

6.1.2.1.2.2 SYNTHÈSE DE L'ÉVOLUTION DES PRATIQUES COOPÉRATIVES AU SEIN DU SERVICE HÔPITAL DE JOUR

Concernant cette unité organisationnelle, le groupe de projet, et plus largement l'intervention, n'ont eu que peu d'effet sur la dynamique coopérative (tab n°6.8, 6.9, 6.10, 6.11). Lors de notre présence sur le terrain, nous n'avons observé aucune évolution. Nous ne présumons toutefois pas des possibilités de changement à plus long terme dans ce service.

Tab. n°6. 8 : Synthèse des éléments de structures de l'Hôpital de jour

Éléments de structures du Service Hôpital de jour - Équipe soignante		En début de période	En fin de période
Structures hiérarchiques	Lignes hiérarchiques	- claires - adaptées - respectées	- claires - adaptées - respectées
	Rôle de la hiérarchie	- clair - accepté	- clair - accepté
	Autorité	- acceptée - souple	- acceptée - souple
	Management	- management des personnes très faible - management des activités plutôt faible	- <i>management des personnes plutôt faible</i> - encadrement des personnes plutôt faible
	Degré de contrôle/autonomie	- contrôle plutôt faible - faible centralisation	- contrôle plutôt faible - faible centralisation
	Compétences de la hiérarchie	- techniques : fortes - managériales : très faibles	- techniques : fortes - <i>managériales : plutôt faibles</i>
Politique de GRH	Politique de formation	- peu de formation - polyvalence faible	- peu de formation - polyvalence faible
	Évaluation/rétribution	- pas de pratiques d'évaluation du personnel - rémunération selon grille salariale	- pas de pratiques d'évaluation du personnel - rémunération selon grille salariale
	Rotation du personnel	- très faible	- très faible
	Climat social	- perturbé	- perturbé
Moyens et méthodes de travail	Gestion de la communication, de coordination et de concertation	- peu de dispositifs formalisés	- peu de dispositifs formalisés
	Règles	- mal respectées par les partenaires - peu harmonisées entre les partenaires	- <i>plutôt respectées par les partenaires</i> - <i>plutôt harmonisées entre les partenaires</i>

Tab. n°6. 9 : Évolution de la dynamique coopérative - Service Hôpital de jour - Dimension horizontale

Service Hôpital de jour		Dimension horizontale	
		En début de période	En fin de période
Composants de la coopération	Répartition du travail	- division du travail plutôt faible - forte entraide	- division du travail plutôt faible - forte entraide
	Cohésion des acteurs	forte	forte
	Pratiques de communication, de coordination et de concertation	- standardisées pour les soins - peu formalisées - intensité plutôt forte	- standardisées pour les soins - peu formalisées - intensité plutôt forte
Caractéristiques de la coopération	Génération	spontanée	spontanée
	Intensité	forte	forte
	Pérennité/stabilité	- stable à Ct - vulnérable à Lt	- stable à Ct - vulnérable à Lt
	Logique	calculatoire : plutôt faible identitaire : forte	calculatoire : plutôt faible identitaire : forte

Tab. n°6. 10 : Évolution de la dynamique coopérative - Service Hôpital de jour - Dimension transversale

Service Hôpital de jour		Dimension transversale	
		En début de période	En fin de période
Composants de la coopération	Répartition du travail	- division du travail forte - faible entraide	- division du travail forte - faible entraide
	Cohésion des acteurs	faible	faible
	Pratiques de communication, de coordination et de concertation	- standardisées pour les soins - peu formalisées - faible intensité	- standardisées pour les soins - peu formalisée - faible intensité
Caractéristiques de la coopération	Génération	organisée	organisée
	Intensité	faible	faible
	Pérennité/stabilité	- instable à Ct - vulnérable à Lt	- instable à Ct - vulnérable à Lt
	Logique	calculatoire : forte identitaire : faible	calculatoire : forte identitaire : faible

Tab. n°6. 11 : Évolution de la dynamique coopérative - Service Hôpital de jour - Dimension verticale

Service Hôpital de jour		Dimension verticale	
		En début de période	En fin de période
Composants de la coopération	Répartition du travail	- division du travail plutôt faible - forte entraide	- division du travail plutôt faible - forte entraide
	Cohésion des acteurs	faible	faible
	Pratiques de communication, de coordination et de concertation	- standardisées pour les soins - peu formalisées - faible intensité	- standardisées pour les soins - peu formalisées - faible intensité
Caractéristiques de la coopération	Génération	spontanée	spontanée
	Intensité	plutôt forte	plutôt forte
	Pérennité/stabilité	- stable à Ct - vulnérable à Lt	- stable à Ct - vulnérable à Lt
	Logique	calculatoire : plutôt faible identitaire : forte	calculatoire : plutôt faible identitaire : forte

### 6.1.2.2 ÉTABLISSEMENTS MÉDICO-SOCIAUX

Nous nous intéressons au cas de l'établissement Gu. (6.1.2.2.1) puis à celui de l'établissement Al. (6.1.2.2.2).

#### 6.1.2.2.1 ÉTABLISSEMENT GU.

Nous présentons le processus du groupe de projet (6.1.2.2.1.1), puis les évolutions de la dynamique coopérative (6.1.2.2.1.2).

##### 6.1.2.2.1.1 PROCESSUS DU GROUPE DE PROJET

###### ➤ Déroulement du groupe de projet

Au cours de notre intervention, l'établissement a vécu un changement majeur avec le départ du directeur<sup>523</sup>. Ce dernier a été remplacé par une directrice, issue de la même association. Le remplacement est intervenu après la restitution du diagnostic, le projet a donc été lancé avec la nouvelle direction. Ce changement à la tête de l'établissement n'est pas sans conséquence sur l'action collective au sein de l'organisation (Kalika, 1995)<sup>524</sup>. Il implique notamment des variations en termes de management des activités et des équipes.

La composition du groupe de projet de l'établissement Gu fut la suivante.

Groupe restreint :

- directrice de l'établissement, chef de projet,
- directrice générale adjointe de l'association, supérieure hiérarchique de la directrice au siège.

Groupe plénier :

- directrice de l'établissement,
- chef de service,
- trois coordinateurs.

Le groupe de projet a été particulièrement fertile en termes de propositions d'actions. Nous imputons en grande partie l'abondante production du groupe à **la forte et constante implication du chef de projet**. L'énergie déployée par la directrice afin de **mobiliser** l'encadrement et l'ensemble des parties prenantes, personnel et direction de l'association, a été considérable, et ce tout **au long du processus**. La conception du projet a permis à la directrice de concrétiser sa volonté de changement et a été l'occasion pour la nouvelle équipe de construire des bases communes de fonctionnement ; ce fut le principal enjeu du groupe de projet.

Par ailleurs, de **conséquents moyens** ont été consacrés au projet en termes de **personnes mobilisées** et de **ressources temps** afin de concevoir et de mettre en œuvre un projet le plus complet possible. L'investissement ne s'est pas limité à la conception du projet, il a également bénéficié à sa mise en œuvre. Cette dernière a été particulièrement rapide.

Au-delà même de la conception du projet, l'un des **enjeux du groupe a consisté à apaiser la situation particulièrement conflictuelle entre les coordinateurs et la chef de service**. Ces tensions

---

<sup>523</sup> Le départ du directeur de l'établissement est dû à des raisons personnelles ; pour des raisons familiales, il a quitté la région parisienne.

<sup>524</sup> Kalika M., *Structures d'entreprises. Réalités, déterminants, performances*, op. cit.

se cristallisaient autour du “territoire” des deux parties. La répartition des missions étant confuse, des débordements furent observés de part et d’autre (cf. chapitre 5). Les coordinateurs, court-circuités par leur responsable, se sont cloisonnés, évitant de solliciter la chef de service et limitant ses interventions au sein des équipes éducatives. Cet encadrement de proximité a fini par faire écran entre la direction et les éducateurs.

Les premières séances ont révélé les grandes difficultés des différentes parties à travailler de concert. Malgré cela, directrice et coordinateurs ont su œuvrer ensemble à la conception du projet, fluidifiant ainsi leurs relations. En revanche, la chef de service nous a semblé plus en retrait. De l’aveu même de l’intéressée, elle s’est sentie dépassée par le nouveau mode de fonctionnement de l’encadrement, le relatif laisser-faire de l’ancien directeur ayant laissé place au management plus directif de la nouvelle directrice.

Parallèlement à l’effacement de la chef de service, les coordinateurs, stimulés par le mode de management de la directrice, se sont montrés force de proposition et se sont impliqués dans les travaux du groupe de projet. Les pratiques coopératives entre eux se sont développées, permettant notamment aux coordinateurs de développer leurs compétences. **Le risque était alors que la dynamique exclue l’un des acteurs du groupe.** Okuno (1984)<sup>525</sup> parle d’ostracisme pour qualifier la marginalisation ou exclusion de ceux qui ne jouent pas le jeu dans un processus participatif. Les conséquences dépasseraient alors le groupe de projet et impacteraient l’ensemble de l’action collective de l’organisation.

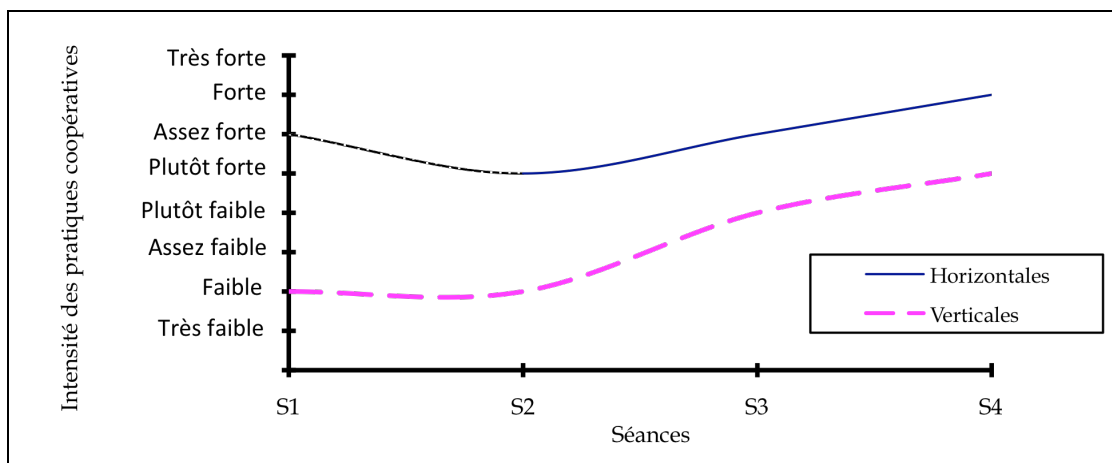
Le travail de concertation entrepris par la directrice en groupe de projet et entre les séances a permis d’une part de désamorcer les tensions et d’autre part d’intégrer la chef de service à la dynamique. Cela est notamment passé par la **clarification des rôles et missions respectifs** de chacun, comme nous l’exposons par la suite.

Nous avons ainsi pu observer un accroissement des pratiques au fil des séances (fig. n°6.12). Au niveau horizontal, l’intensité des pratiques a été élevée dès les premières séances et a progressé au fur et à mesure. Le remplacement de l’un des coordinateurs a quelque peu perturbé les pratiques. **L’intégration du nouvel entrant** au sein de l’équipe a débouché sur une **reconfiguration du jeu des acteurs**, et par conséquent sur une **évolution des pratiques coopératives**. Si leur intensité est demeurée élevée, leur logique fut davantage calculatoire. Nous développons cette évolution par la suite.

---

<sup>525</sup> Okuno M. « Corporate loyalty and bonus payments: an analysis of work incentives in Japan », in Aoki M. (Ed): *The Economic Analysis of the Japanese Firm*, Elsevier Publishers, 1984, pp. 387-411.

Fig. n°6. 12 : Évolution des pratiques coopératives au sein du groupe de projet – Établissement Gu.



Au niveau vertical, l'intensité des pratiques était faible lors des premières séances, puis a fortement augmenté lors des dernières pour finalement être plutôt forte. Des disparités sont à souligner selon les acteurs : l'intensité des pratiques impliquant la directrice nous a semblé plus forte que celle relative à la chef de service. Cela en raison des caractéristiques évoquées précédemment. Si les pratiques ont connu une forte progression, elles restent tout de même moins intenses que celles de la dimension horizontale. Pour mémoire, la dimension transversale de la dynamique coopérative n'a pu être observée du fait de l'accès limité aux différentes équipes d'éducateurs.

➤ Réalisations marquantes du groupe de projet

Dès le lancement du processus, le groupe restreint fait le choix de centrer le projet autour des thèmes « structures hiérarchiques » et « moyens et méthodes de travail ».

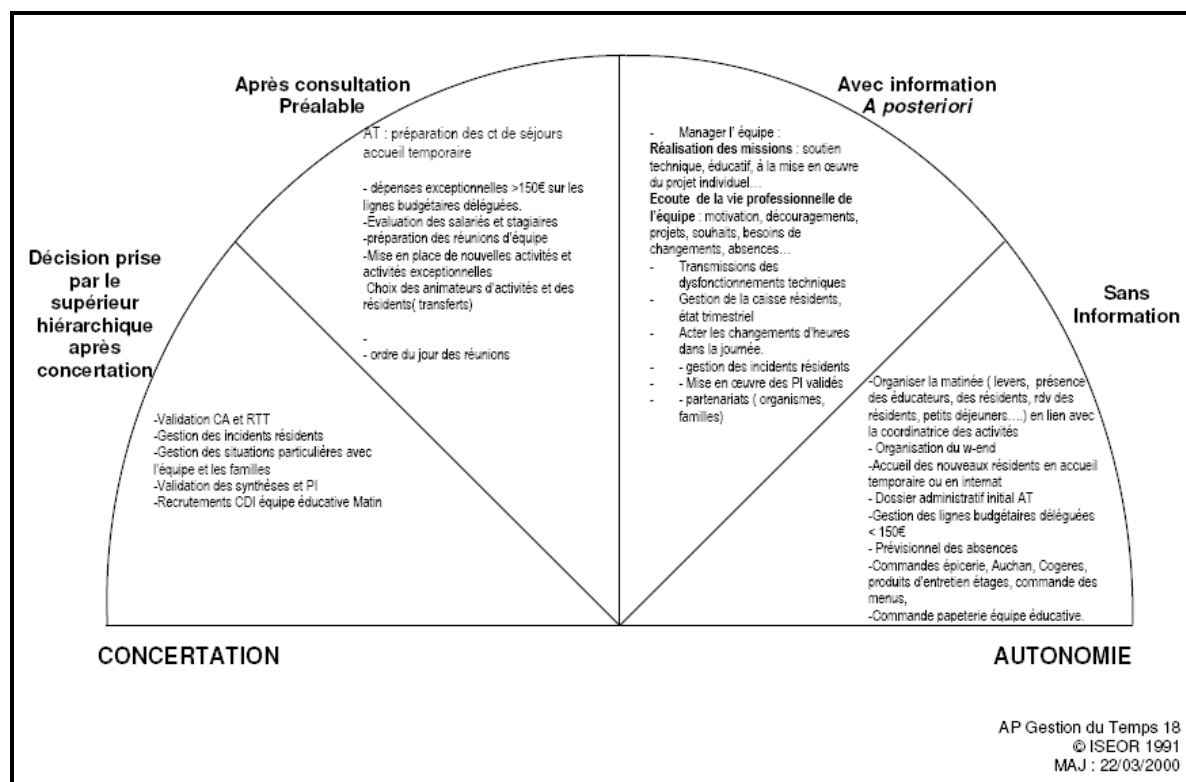
○ *Institutionnaliser les managers et le management*

Le caractère ambivalent du mode de management instauré par la direction précédente a finalement montré ses limites. Les propositions du groupe liées au management furent toutes tournées vers plus de **formalisation et d'harmonisation des pratiques managériales**. Il s'agissait de passer d'un management fondé sur les échanges informels à des pratiques plus régulières et explicites. À titre d'illustration, des entretiens individuels réguliers ont été instaurés entre chaque salarié et son responsable hiérarchique.

L'attention du groupe de projet a également porté sur la **définition des zones de responsabilités de chacun des niveaux hiérarchiques**, des éducateurs à la directrice. Jusqu'alors, le rôle attendu de chacun variait sensiblement d'un membre de l'organisation à un autre. Il s'ensuivait des quiproquos, des tensions et conflits. En termes de réalisation de l'activité, des tâches pouvaient ne pas être faites ou être réalisées en doublon. Pour répondre à ces problématiques, des éventails de délégation concertée ont été formalisés entre chacun des niveaux hiérarchiques. Ils ont permis d'apporter de la nuance dans la répartition de l'activité et des responsabilités, de définir le niveau d'information nécessaire en fonction des missions. Nous présentons l'un des éventails mis en place (fig. n°6.13), les autres éventails figurent en annexes 9.



Fig. n°6. 13 : Éventail de délégation entre la chef de service et les coordinateurs



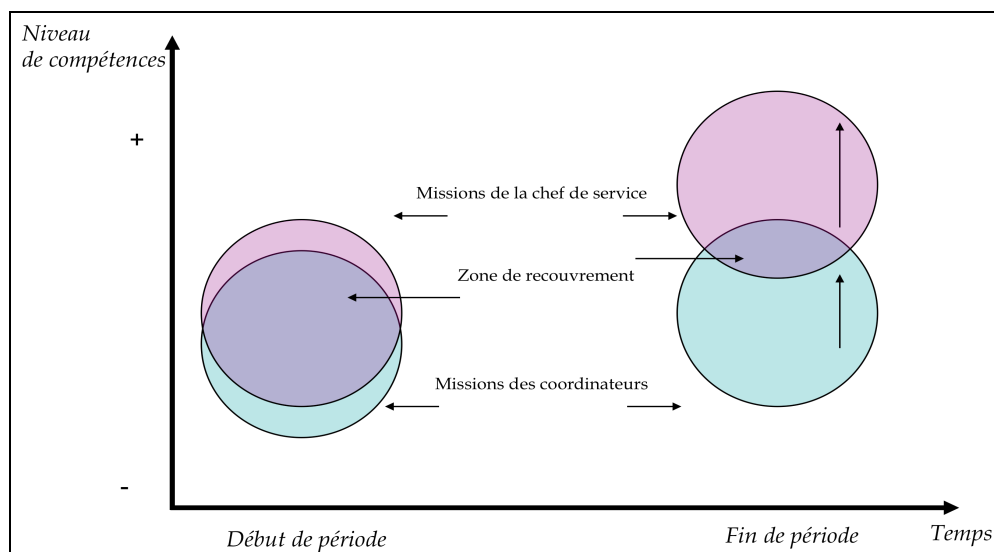
Cette formalisation du degré d'autonomie entre niveaux hiérarchiques a représenté un travail considérable, notamment entre les niveaux intermédiaires, principal lieu de tensions. Entre le chef de service et les coordinateurs, le choix a été fait de procéder de la façon suivante : chacun des éventails a été fait de part et d'autre, pour ensuite être confrontés. Procéder ainsi a permis de diagnostiquer les écarts en termes de perception des rôles attendus. Des **divergences** sont donc apparues entre le **rôle perçu par les coordinateurs** et celui **attendu par la chef de service**. Ces écarts expliquent en partie les tensions entre les deux parties.

Parallèlement à l'élaboration de ces éventails de délégation, les grilles de compétences de l'ensemble des membres de l'encadrement ont fait l'objet d'une révision, cela afin de redéfinir les compétences attendues pour chaque niveau hiérarchique compte tenu de la redéfinition de leur rôle.

Les impacts de ces travaux concernent principalement la répartition de l'activité et des pratiques de communication, de coordination et de concertation. L'un des effets a été l'**accroissement de la division verticale du travail**, ce qui a eu pour conséquence de renforcer la complémentarité des échelons hiérarchiques, permettant ainsi à la coopération de se développer (fig. n°6.14).

Auparavant, les coordinateurs ne sollicitaient pas, voire évitaient les rencontres et échanges avec la chef de service. Pour certains, ces moments étaient perçus comme dénués de valeur ajoutée ; ils étaient assimilés à des pertes de temps. La division de l'activité n'a pas eu pour effet de confisquer certaines missions aux coordinateurs au profit de la chef de service, mais de recentrer l'activité de cette dernière sur le pilotage de ses missions, source de valeur ajoutée. Cette valeur ajoutée ayant été perçue par les coordinateurs, ils étaient plus enclins à solliciter la chef de service. Si la **division de l'activité est plus forte, elle permet toujours un recouvrement des tâches, condition indispensable à la coopération** (cf. fig. n°6.15).

Fig. n°6. 14 : Évolution du recouvrement des missions entre niveaux hiérarchiques  
- Établissement Gu



Par ailleurs, la définition des zones de responsabilités des différents niveaux hiérarchiques, ainsi que des niveaux d'autonomie des acteurs, a permis d'identifier les besoins de remontée d'informations. Cela a eu comme conséquence de **stabiliser et d'harmoniser les pratiques de communication, de coordination et de concertation**. Ces pratiques s'appuient sur des dispositifs de communication, de coordination et de concertation, qui ont également fait l'objet de proposition de la part du groupe de projet.

o *Harmoniser les méthodes de travail*

L'harmonisation des méthodes de travail constitue un second axe de travail du groupe de projet (tab. n°6.12). Ici, il s'agit principalement d'harmoniser des règles de travail et des dispositifs de communication, de coordination et de concertation. Par crainte d'instaurer une certaine rigidité et une standardisation des comportements, peu de règles ont été formalisées et institutionnalisées. Ainsi, le fonctionnement de l'établissement a principalement été dominé par l'oral. Au terme d'une année de ce régime, force est de constater **qu'un minimum de formalisation et d'harmonisation des pratiques est nécessaire à l'action collective**. Partant, le projet a été l'occasion de procéder à la stabilisation de nombreuses règles de fonctionnement et à l'harmonisation des pratiques de communication, de coordination et de concertation. Cette formalisation a concerné autant des règles générales d'action collective, comme la politique de santé de l'établissement, que des règles concrètes nécessaires à la gestion quotidienne des résidents, tel que la tenue des caisses.

Le tableau n°612 récapitule les actions issues du projet de l'établissement Gu. en lien avec la dynamique coopérative. Il est possible de consulter l'ensemble du projet en annexe 10.

Tab. n°6. 12 : Actions issues du groupe de projet - Établissement Gu

Thèmes	Sous-thèmes	Établissement Gu
<u>Structures hiérarchiques</u>	Compétences de la hiérarchie	
	Lignes hiérarchiques	
	Rôle de la hiérarchie	
	Exercice de l'autorité	
	Mode de management	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programmation des entretiens individuels entre les membres de l'équipe et le responsable hiérarchique / fonctionnel</li> <li>- Programmation d'un séminaire annuel pour tous les salariés</li> <li>- Programmation d'un séminaire semestriel pour l'équipe d'encadrement</li> </ul>
Degré de contrôle/ autonomie	Réalisation et validation des éventails de délégation : <ul style="list-style-type: none"> <li>- entre la directrice et la chef de service</li> <li>- entre la directrice et les coordinateurs</li> <li>- entre la chef de service et les coordinateurs</li> <li>- entre les coordinateurs et leur équipe</li> <li>- entre la chef de service et les veilleurs de nuit</li> <li>- entre la directrice et l'assistante de direction</li> <li>- entre la directrice et l'homme d'entretien</li> </ul> Informer l'ensemble du personnel des missions de chacun au sein de l'établissement	
<u>Politique de GRH</u>	Politique de formation	- Réalisation du plan de formation
	Évaluation et rétribution	
	Rotation des acteurs	
	Climat social	
<u>Moyens et méthodes de travail</u>	Structures physiques de travail	- Déplacement du bureau des coordinateurs
	Gestion de la communication, de la coordination et de la concertation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inventaire et toilettage des supports d'information</li> <li>- Réalisation d'un livret d'accueil des salariés sous forme de tableau de bord</li> <li>- Test de la mise en place d'une réunion hebdomadaire commune entre les équipes éducatives</li> <li>- Évaluation de la pertinence de la nouvelle organisation des réunions</li> </ul>
	Règles et procédures de travail	Formalisation et diffusion : <ul style="list-style-type: none"> <li>- de la politique santé et diététique</li> <li>- du protocole d'astreinte</li> <li>- du "Plan bleu"</li> <li>- des procédures de caisse établissement et résidents</li> <li>- des procédures médicales</li> </ul>

6.1.2.2.1.2 SYNTHÈSE DE L'ÉVOLUTION DES PRATIQUES COOPÉRATIVES AU SEIN DE L'ÉTABLISSEMENT GU.

L'ensemble des mesures proposées par le groupe de projet (tab. n°6.12), conjugué à d'autres facteurs externes au groupe de projet, ont participé à l'évolution de la dynamique coopérative (tab. n°6.13, n°6.14 et n°6.15). Seules les dimensions verticale et horizontale ont pu être observées, l'accès aux équipes d'éducateurs ayant été plus limité.

Au niveau horizontal, nous ne notons pas de changement d'intensité de la coopération ; pour autant, les évolutions sont nombreuses. Ainsi, les **pratiques de communication, de coordination et de concertation entre les coordinateurs se sont développées**, elles sont plus fréquentes et régulières, plus **harmonisées et formalisées**. **Le développement de ces pratiques a contribué à passer d'une coopération spontanée, à une coopération plutôt organisée**. Les coordinateurs se rencontrent non plus de façon informelle mais au cours de réunions ou de groupes de travail. Les besoins de chacun sont connus, les pratiques coopératives organisées.

Le remplacement de l'un des coordinateurs a sensiblement influencé la logique de la dynamique coopérative entre les coordinateurs. La **reconfiguration** du trio a joué sur la **logique** même de la **coopération**. La logique d'action reste largement identitaire, mais voit sa dimension **calculatoire augmenter**. En effet, la logique identitaire peut difficilement animer des pratiques coopératives avec un nouvel entrant dans une structure, dans la mesure où la construction d'une identité commune nécessite le partage d'expériences communes, qui nécessite lui-même du temps.

Ces différentes évolutions ont selon nous débouché sur une plus grande **stabilité de la dynamique coopérative entre les coordinateurs**. Cette dernière est également la conséquence de l'intensification des pratiques de management. Les rendez-vous individuels entre chef de service et coordinateurs permettent à ces derniers d'échanger sur les tensions ou difficultés du groupe, afin de prendre le recul nécessaire à la gestion de ces situations. La chef de service peut quant à elle arbitrer les situations si nécessaire. L'efficacité de ces rendez-vous ne provient pas uniquement de leur régularité ou de leur fréquence. Elle s'inscrit dans le cadre plus large de l'amélioration des rapports entre niveaux hiérarchiques. Nous l'étudions à travers la dimension verticale de la dynamique coopérative.

Tout au long de notre présence au sein de l'établissement, nous avons pu observer la **progression irrégulière et hétérogène des pratiques coopératives entre niveaux hiérarchiques**. Ainsi la dynamique coopérative s'est développée de façon significative avec la directrice, alors qu'elle a évolué plus modestement avec la chef de service. Nous imputons ces évolutions à la mise en place de **dispositifs de management** et de communication, de coordination et de concertation, ainsi qu'à la **clarification des zones de responsabilités**. Ces différentes actions ont permis d'organiser la coopération entre les acteurs et d'apaiser les tensions, notamment entre coordinateurs et chef de service.

Le renforcement du management des activités a par ailleurs permis de **recentrer les pratiques coopératives autour des missions de l'établissement**, alors qu'elles dépendaient auparavant de la qualité des rapports interpersonnels des acteurs concernés.

Tab. n°6. 13 : Synthèse des éléments de structure de l'établissement Gu.

Éléments de structure-Établissement Gu.

En début de période

En fin de période

Structures hiérarchiques	Lignes hiérarchiques	- claires - adaptées, - plutôt non respectées	- claires - adaptées, - <b>respectées</b>
	Rôle de la hiérarchie	- très flou - peu accepté	- <b>clair</b> - <b>accepté</b>
	Autorité	- faiblement acceptée - souple	- <b>acceptée</b> - <b>assez souple</b>
	Management	- management des personnes très faible - management des activités assez faible	- <b>management des personnes assez fort</b> - <b>management des activités fort</b>
	Degré de contrôle/autonomie	- contrôle faible	- <b>contrôle plutôt fort</b>
	Compétences de la hiérarchie	- techniques : fortes - managériales : très faibles	- techniques : fortes - <b>managériales : plutôt fortes</b>
Politique de GRH	Politique de formation	- peu de formation - forte polyvalence	- peu de formation - forte polyvalence
	Évaluation/rétribution	- pas de pratiques d'évaluation du personnel - rémunération selon grille salariale	- <b>évaluation annuelle du personnel</b> - rémunération selon grille salariale
	Rotation du personnel	- faible (établissement ouvert depuis moins d'un an)	- <b>assez faible</b>
	Climat social	- calme	- <b>plutôt calme</b>
Moyens et méthodes de travail	Gestion de la communication, de la coordination et de la concertation	- quelques dispositifs formalisés, peu utilisés	- <b>quelques dispositifs formalisés, utilisés</b>
	Règles	- faiblement respectées - faiblement harmonisées	- <b>assez respectées</b> - <b>harmonisées</b>

Tab. n°6. 14 : Évolution de la dynamique coopérative - Établissement Gu - Dimension horizontale

Établissement Gu		Dimension horizontale (entre coordinateurs)	
		En début de période	En fin de période
Composants de la coopération	Répartition du travail	- division du travail plutôt faible - forte entraide	- division du travail plutôt faible - forte entraide
	Cohésion des acteurs	forte	forte
	Pratiques de communication, de coordination et de concertation	- peu standardisées - peu formalisées - intensité faible	- <b>plutôt standardisées</b> - <b>assez formalisées</b> - <b>intensité forte</b>
Caractéristiques de la coopération	Génération	spontanée	<b>plutôt organisée</b>
	Intensité	plutôt forte	plutôt forte
	Pérennité/stabilité	- stable à Ct - vulnérable à Lt	- stable à Ct - <b>stable à Lt</b>
	Logique	- calculatoire : plutôt faible - identitaire : forte	- <b>calculatoire : assez forte</b> - identitaire : forte

Tab. n°6. 15 : Évolution de la dynamique coopérative - Établissement Gu - Dimension verticale

Établissement Gu		Dimension verticale	
		En début de période	En fin de période
Composants de la coopération	Répartition du travail	- division du travail faible - entraide assez faible	- <i>division du travail plutôt faible</i> - <i>entraide plutôt faible</i>
	Cohésion des acteurs	faible	<i>plutôt forte</i>
	Pratiques de communication, de coordination et de concertation	- standardisées - peu formalisées - faible intensité	- standardisées - <i>formalisées</i> - <i>intensité assez forte</i>
Caractéristiques de la coopération	Génération	spontanée	<i>organisée</i>
	Intensité	plutôt faible	<i>assez forte</i>
	Pérennité/stabilité	- stable à Ct - vulnérable à Lt	- stable à Ct - <i>stable à Lt</i>
	Logique	<b>calculatoire : forte</b> <b>identitaire : faible</b>	<i>calculatoire : assez forte</i> <i>identitaire : plutôt forte</i>

#### 6.1.2.2.2 ÉTABLISSEMENT AL

Nous présentons le processus du groupe de projet (6.1.2.2.2.1), puis les évolutions de la dynamique coopérative (6.1.2.2.2.2).

##### 6.1.2.2.2.1 PROCESSUS DU GROUPE DE PROJET

###### ➤ *Déroulement du groupe de projet*

La composition du groupe de projet de l'établissement Al fut la suivante :

Groupe restreint :

- directrice de l'établissement, chef de projet,
- directrice générale adjointe de l'association, supérieure hiérarchique de la directrice.

Groupe plénier :

- directrice de l'établissement, chef de projet,
- deux chefs de service,
- psychologue,
- assistante de direction.

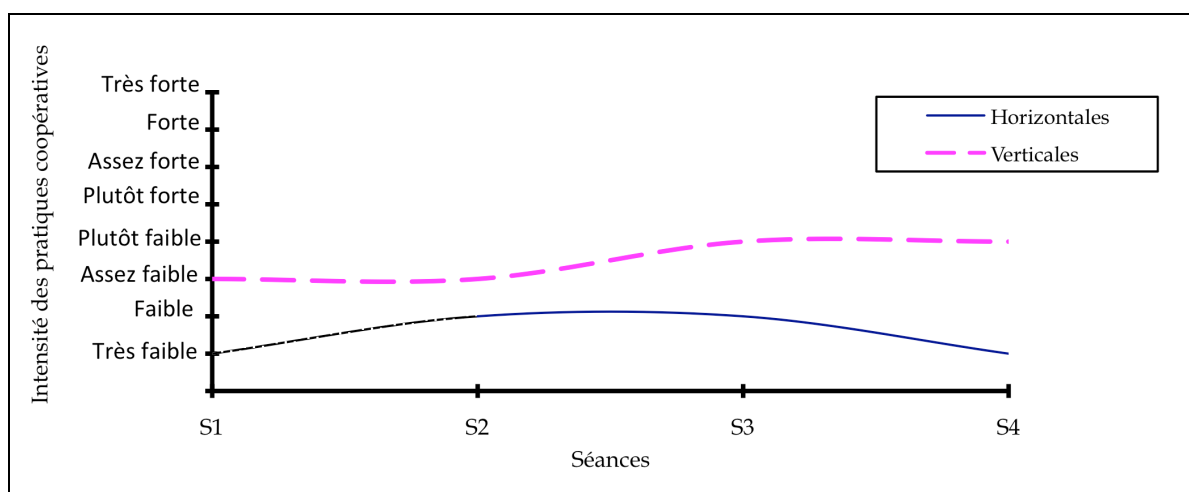
Le groupe de projet de l'établissement Al n'a pas connu la même réussite que celui de l'établissement Gu. Il en ressort un projet moins riche. Plusieurs facteurs peuvent expliquer ce résultat. Les chefs de service ont connu des difficultés à assumer le pilotage des axes de travail qui leur ont été confiés ; nous imputons ces difficultés à un certain manque de compétences managériales. Face à ces lacunes, la directrice a choisi de laisser son encadrement piloter certains axes, pour favoriser leur responsabilisation et leur implication dans le projet, plutôt que de porter seule le projet. Cette option a certes **limité la portée des propositions du groupe mais a favorisé le développement de la dynamique coopérative** entre les membres du groupe de projet. Afin de renforcer les compétences du groupe, la psychologue et l'assistante de direction, membres externes à l'encadrement, ont été invitées à participer au groupe.

Outre le manque de compétences de certains acteurs du groupe, un fort absentéisme conjugué à un important taux de rotation du personnel ont **limité les ressources disponibles** à la conception du

projet, ainsi que **l'implication de l'ensemble de l'encadrement**. Au final, seuls les axes pilotés par la directrice ont abouti à des propositions actionnables. Les chefs de service ont quant à eux eu des difficultés à dépasser le stade du diagnostic et à être force de proposition.

Au niveau de la dynamique coopérative, seules les pratiques de la dimension verticale progressent légèrement (fig. n°6.15). Elles concernent uniquement la directrice et l'un des chefs de service, le second chef de service s'étant peu à peu mis en retrait du fonctionnement du groupe de projet. Ce retrait explique également la faible intensité des pratiques au niveau horizontal, c'est-à-dire entre les deux chefs de service.

Fig. n°6. 15 : Évolution des pratiques coopératives au sein du groupe de projet – Établissement A1.



➤ **Dynamique coopérative : réalisations marquantes du groupe de projet**

Le nombre de propositions du groupe de projet fut très limité comme en témoigne le tableau n°6.16<sup>526</sup>.

**Tab. n°6. 16 : Actions issues du groupe de projet - Établissement AI.**

Thèmes	Sous-thèmes	Établissement AI.
<u><b>Structures hiérarchiques</b></u>	Compétences de la hiérarchie	
	Lignes hiérarchiques	- Réalisation de l'organigramme de l'établissement
	Rôle de la hiérarchie	
	Exercice de l'autorité	
	Mode de management	- Rédaction d'un référentiel d'entretien d'évaluation annuel
	Degré de contrôle/autonomie	
<u><b>Politique de GRH</b></u>	Politique de formation	
	Évaluation et rétribution	
	Rotation des acteurs	
	Climat social	- Rédaction du projet d'établissement
<u><b>Moyens et méthodes de travail</b></u>	Structures physiques de travail	
	Gestion de la communication, de la coordination et de la concertation	
	Règles et procédures de travail	
	Pilotage des activités (dispositifs-outils)	

Le projet issu des travaux du groupe est particulièrement léger. Peu de propositions sont susceptibles de contribuer au développement des pratiques coopératives, alors même que celles-ci sont atrophiées au sein de l'établissement. Concernant la dynamique coopérative, nous n'avons retenu que deux réalisations marquantes.

○ *Fédérer l'ensemble des acteurs autour d'un projet d'établissement*

La principale réalisation du groupe de projet fut la rédaction de la trame du **projet d'établissement** (cf. annexe 11). L'objectif était ici de rappeler à l'ensemble des acteurs la mission dans laquelle s'inscrit leur travail, et de renforcer leur cohésion autour d'objectifs communs. La volonté était de redonner du sens au travail de chacun, de le mettre en perspective.

○ *Instaurer un management des personnes*

Afin d'amorcer le développement de pratiques managériales, un groupe de travail, composé notamment d'éducateurs, a été chargé de proposer un référentiel pour la conduite d'entretiens entre chaque salarié et son responsable hiérarchique (annexe 11). Des grilles de compétences ont été élaborées et associées à ce référentiel. Ces rencontres peuvent selon nous contribuer à l'entretien de la dynamique coopérative.

<sup>526</sup> Il est possible de consulter l'ensemble du projet en annexe 11.



6.1.2.2.2.2 SYNTHÈSE DE L'ÉVOLUTION DES PRATIQUES COOPÉRATIVES AU SEIN DE L'ÉTABLISSEMENT AL.

Tout au long de notre présence au sein de l'organisation, nous avons pu observer quelques variations au niveau des éléments de structure. Ainsi, le management des personnes a légèrement été développé, cela, principalement du fait de la directrice et des formations au management suivies par l'ensemble de l'encadrement.

Ce développement des pratiques managériales a amené une utilisation plus régulière des dispositifs de communication, de coordination et de concertation, même si elle reste plutôt faible. Dans le même sens, les règles communes ont tendance à être plus respectées de tous (tab. n°6.17).

Tab. n°6. 17 : Synthèse des éléments de structure de l'établissement Al.

Éléments de structure-Établissement Al.		En début de période	En fin de période
Structures hiérarchiques	Lignes hiérarchiques	- claires - inadaptées	- claires - inadaptées
	Rôle de la hiérarchie	- très flou - peu accepté	- <i>rôle flou</i> - peu accepté
	Autorité	- faiblement acceptée - très souple	- faiblement acceptée - <i>souple</i>
	Management	- management des personnes très faible - management des activités très faible	- <i>management des personnes faible</i> - <i>management des activités assez faible</i>
	Degré de contrôle/autonomie	- contrôle très faible	- <i>contrôle faible</i>
	Compétences de la hiérarchie	- techniques : assez fortes - managériales : très faibles	- techniques : assez fortes - <i>managériales : assez faibles</i>
Politique de GRH	Politique de formation	- peu de formation - faible polyvalence	- peu de formation - faible polyvalence
	Évaluation/rétribution	- pas de pratiques d'évaluation du personnel - rémunération selon grille salariale	- <i>évaluation du personnel annuelle</i> - rémunération selon grille salariale
	Rotation du personnel	- forte	- forte
	Climat social	- perturbé	- perturbé
Moyens et méthodes de travail	Gestion de la communication, de la coordination et de la concertation	- quelques dispositifs formalisés, très peu utilisés	- <i>quelques dispositifs formalisés, assez utilisés</i>
	Règles	- faiblement respectées - faiblement harmonisées	- <i>plutôt respectées</i> - <i>plutôt harmonisées</i>

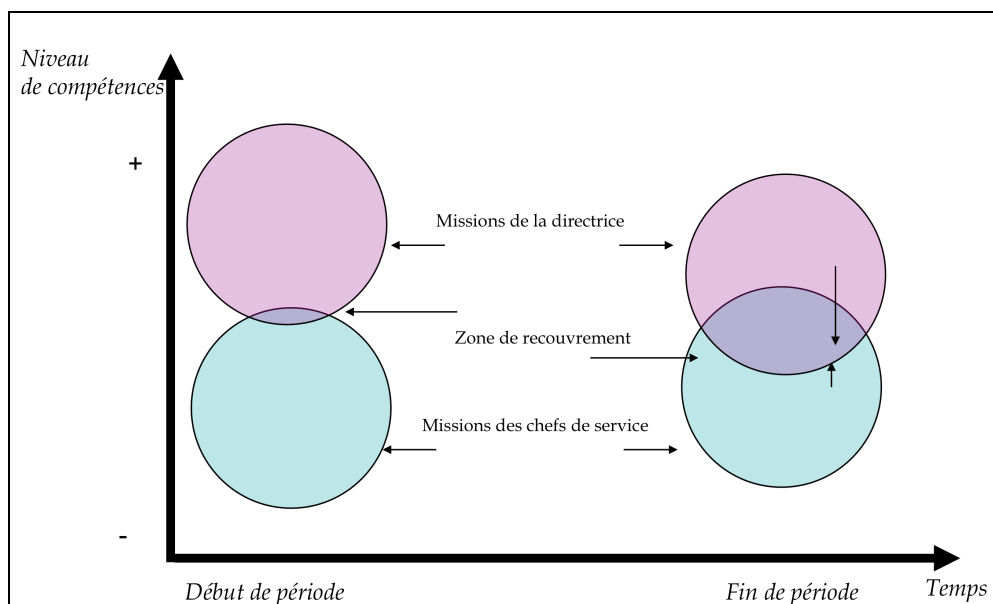
Les **pratiques coopératives** dans les différentes dimensions de la dynamique ont quant à elles très **peu évolué** (tab. n°6.18 et n°6.19).

Dans la dimension horizontale de la dynamique coopérative, nous n'avons pas constaté de modification au niveau des pratiques entre les deux chefs de service. L'intensité des pratiques est restée faible tout au long de notre présence. La volonté d'un des membres du binôme de quitter l'établissement afin de prendre sa retraite constitue selon nous l'un des facteurs pouvant expliquer ces difficultés à coopérer.

Cette faible coopération entre les deux chefs de service a pu contribuer au maintien de l'atrophie des pratiques entre équipes. En d'autres termes, la **faible coopération horizontale au niveau de l'encadrement a constitué un obstacle au développement des pratiques transversales au niveau des équipes**. Les deux responsables ne coopérant pas entre eux, il devenait difficile pour eux de développer de telles pratiques entre leur équipe. Seules des initiatives personnelles de quelques acteurs ont été observées ; en l'occurrence, elles ont été insuffisantes à faire évoluer l'ensemble de la dynamique.

Enfin, la **dimension verticale** n'a également connu que de faibles évolutions. Il nous semble que seules les pratiques entre la directrice et l'un des chefs de service ont eu tendance à se renforcer. Le développement de ces dernières a semblé être **limité par le trop grand écart en termes de compétences** entre les deux parties. Cet écart a d'ailleurs conduit la directrice à prendre en charge une part de leur activité (fig. n°6.16).

**Fig. n°6. 16 : Évolution du recouvrement des missions entre niveaux hiérarchiques – Établissement A1.**



Dans ce cas de figure, la zone de recouvrement des activités ne signifie pas *travailler avec*, mais *travailler à la place de*, ce qui n'est pas synonyme de pratiques coopératives. Un effort de formation de l'encadrement afin de consolider et de développer leurs compétences serait à même de réduire les glissements de fonction de la directrice. L'instabilité du personnel constitue l'une des raisons avancées pour expliquer que cet effort de formation n'ait été consenti ; l'encadrement devant se substituer quasi-quotidiennement au personnel absent.

Tab. n°6. 18 : Évolution de la dynamique coopérative - Établissement A1 - Dimension horizontale

Établissement A1		Dimension horizontale	
		En début de période	En fin de période
Composants de la coopération	Répartition du travail	- division du travail plutôt faible - entraide assez faible	- division du travail plutôt faible - entraide assez faible
	Cohésion des acteurs	- faible	- faible
	Pratiques de communication, de coordination et de concertation	- peu standardisées - peu formalisées - intensité faible	- peu standardisées - peu formalisées - intensité faible
Caractéristiques de la coopération	Génération	- spontanée	- spontanée
	Intensité	- plutôt faible	- <b>faible</b>
	Pérennité/stabilité	- instable à Ct - vulnérable à Lt	- instable à Ct - vulnérable à Lt
	Logique	- calculatoire : assez forte - identitaire : plutôt faible	- calculatoire : assez forte - identitaire : plutôt faible

Tab. n°6. 19 : Évolution de la dynamique coopérative - Établissement A1 - Dimension verticale

Établissement A1		Dimension verticale	
		En début de période	En fin de période
Composants de la coopération	Répartition du travail	- division du travail assez forte - faible entraide	- division du travail assez forte - faible entraide
	Cohésion des acteurs	- assez faible	- <b>plutôt faible</b>
	Pratiques de communication, de coordination et de concertation	- peu standardisées - peu formalisées - faible intensité	- peu standardisées - peu formalisées - faible intensité
Caractéristiques de la coopération	Génération	- organisée	- organisée
	Intensité	- faible	- <b>assez faible</b>
	Pérennité/stabilité	- instable à Ct - vulnérable à Lt	- instable à Ct - <b>assez vulnérable à Lt</b>
	Logique	- calculatoire	- calculatoire

Les résultats des études longitudinales ayant été présentées, nous proposons d'exposer les éléments de connaissances génériques qui peuvent en être dégagés.

### **6.1.3 RÉSULTATS DE SYNTHÈSE SUR L'ÉVOLUTION DES PRATIQUES COOPÉRATIVES**

Nous exposons les éléments clés identifiés comme favorisant la dynamique coopérative (6.1.3.1), puis nous arrêtons sur l'évolution des trois dimensions de la dynamique coopérative (6.1.3.2).

#### **6.1.3.1 QUELQUES ÉLÉMENTS CLÉS FAVORISANT LA DYNAMIQUE COOPÉRATIVE**

Quelques éléments fondamentaux se dégagent de ces analyses longitudinales. Nous en proposons la synthèse suivante.

**L'intervention d'un acteur extérieur au groupe dans une perspective de médiation** entre les différentes parties concernées peut favoriser la dynamique coopérative. Cette médiation peut s'avérer nécessaire lorsque les conflits entre acteurs sont profondément ancrés dans leurs relations.

**Le développement de dispositifs de communication, de concertation et de coordination** institutionnalisés, formels et réguliers, participe à la dynamisation des pratiques coopératives. **L'harmonisation des méthodes de travail** participe également à cette dynamique. Il ne s'agit pas de les rendre identiques, mais compatibles et de créer ainsi un socle commun, utile à la cohérence de l'action collective et nécessaire aux pratiques coopératives. Plus largement, la mise en place d'**outils de gestion transverses** aux différentes dimensions de la coopération est un support nécessaire à leur décloisonnement.

Les études longitudinales témoignent de l'intérêt du partage entre acteurs de certaines opérations. Ainsi, un certain chevauchement entre les opérations réalisées par les différents acteurs en jeu nous semble être un élément clé pour permettre à ces derniers de travailler ensemble. Doser le **recouvrement entre les tâches** semble donc être un axe de progrès pertinent. La stimulation des pratiques coopératives paraît intimement liée à la **complémentarité** que permet ce recouvrement. L'idée de complémentarité implique que le recouvrement soit limité pour permettre la mise en œuvre de différentes compétences.

Ce dernier point nous amène à considérer que le **développement des compétences** est également une condition de développement des pratiques coopératives, notamment au niveau de la dimension verticale. Au contact les unes des autres, les différentes parties en jeu dans la dynamique coopérative apprennent les unes des autres. A terme, cela réduit leur complémentarité qui constitue un facteur stimulant les pratiques coopératives. Développer de façon continue les compétences de chacun permet de maintenir cette complémentarité. Pour la dimension verticale, cela se traduit par une montée en compétences des acteurs. Nous rejoignons là la définition de la coopération de Hatchuel (1996)<sup>527</sup>, selon qui la coopération se construit sur la base de "**prescriptions réciproques**". La réciprocité de l'échange, qui permet le contrôle mutuel, est considérée comme l'un des fondements de la coopération.

Enfin, le **management de projet** constitue un levier de développement des pratiques coopératives et ce, tant par le contenu, le projet commun, que par le dispositif qu'il implique. En fonction de la composition du groupe, ce sont les dimensions horizontale, transversale et/ou verticale qui sont concernées. A cet égard, la composition du groupe est primordiale.

---

<sup>527</sup> Hatchuel A., « Coopération et conception collective. Variété et crises des rapports de prescription », *op. cit.*

Plus généralement, le **développement des pratiques managériales**, ainsi que la mise en place d'un encadrement de proximité sont également des éléments favorisant la dynamique coopérative. Ils stabilisent les pratiques intra-groupes et permettent l'organisation des pratiques intergroupes.

Ces éléments de synthèse constituent l'amorce de nos propositions afin de développer la dynamique coopérative. Au-delà des actions mises en place par les acteurs, les observations issues des études longitudinales nous amènent à formuler des propositions pour le développement de la dynamique coopérative. Il s'agit de prendre de la hauteur par rapport aux actions observées au sein des organisations étudiées, afin de juger de leur caractère générique à travers le dégagement des principes qui les sous-tendent.

### **6.1.3.2 ÉVOLUTION DES TROIS DIMENSIONS DE LA DYNAMIQUE COOPÉRATIVE**

**Les trois dimensions de la dynamique coopérative évoluent différemment les unes des autres.** Ainsi, les dimensions ayant connu les plus fortes variations sont verticale et transversale. Certes, elles correspondent aux dimensions ciblées par les actions proposées par les groupes de projet, mais leur évolution correspond également à la nature même de leur coopération. Animées principalement par une logique calculatoire, elles sont plus sensibles aux actions visant à la congruence des intérêts des différentes parties mises en place par les acteurs.

Dans le même temps nous observons que la dimension horizontale évolue peu en fonction des actions mises en place par les acteurs. Nous l'expliquons par la nature identitaire de la logique de coopération dans cette dimension ; les actions proposées dans le cadre des groupes de projet sont plus liées à une rationalité calculatoire.

La dimension transversale ne semble se développer que lorsque la dimension verticale de la coopération se renforce, ce qui n'est pas le cas de la dimension horizontale qui paraît à cet égard plus autonome.

Si les pratiques se développent, leur logique d'action change peu. Elle est principalement calculatoire dans les dimensions transversale et verticale, et majoritairement identitaire dans la dimension horizontale. La dynamique coopérative semble plus stable quand les logiques sont mixtes.

**La dimension verticale apparaît comme la dimension motrice de la dynamique coopérative**, la seule qui permet d'activer les autres dans l'intérêt du collectif et de l'organisation. Ainsi, le développement des rapports hiérarchiques peut aboutir à la stabilisation de la dimension horizontale, comme en témoignent les observations de l'établissement Gu, et à l'accroissement des pratiques transversales, comme ce fut le cas au sein du service Maternité de l'établissement hospitalier. Les pratiques de la dimension verticale se développent notamment lorsque la taille des équipes est réduite, ce qui permet d'accroître la proximité des différents niveaux hiérarchiques.

## **6.2. DÉVELOPPEMENT ET PÉRENNITÉ DE LA DYNAMIQUE COOPÉRATIVE : IMPLICATIONS MANAGÉRIALES**

Préalablement à l'étude des préconisations managériales en tant que telles (6.2.2, 6.2.3) nous abordons l'utilité économique de leur développement (6.2.1).

### **6.2.1 DE L'UTILITÉ ÉCONOMIQUE DE DÉVELOPPER DES PRATIQUES COOPÉRATIVES**

Nous revenons sur le mode opératoire mobilisé (6.2.1.1) puis exposons les résultats de nos études longitudinales (6.2.1.2).

#### **6.2.1.1 ÉVALUATION ÉCONOMIQUE DE L'ATROPHIE DES PRATIQUES COOPÉRATIVES : LES COÛTS CACHÉS**

Nous proposons quelques éléments de définition (6.2.1.1.1), puis présentons les principes de calculs (6.2.1.1.2).

##### **6.2.1.1.1 COÛTS CACHÉS, UNE MESURE DES RÉGULATIONS DES ACTEURS**

Selon Reynaud et Reynaud (1994)<sup>528</sup>, les organisations correspondent à un « large espace où cohabitent toutes les variantes de la coopération conflictuelle et de l'esquive partielle ». Pour l'auteur, « toutes ces variantes aboutissent à ce que l'on pourrait qualifier d'**équilibres sous-optimaux en termes de productivité** » ; c'est ce que tendent à évaluer les coûts cachés.

Pour ce faire, sont **mesurées les régulations mises en place par les acteurs pour pallier les dysfonctionnements**. La régulation est ici entendue au sens de Savall (1979), c'est-à-dire comme un « processus de déploiement d'activités en interaction enchaînées par des boucles d'information »<sup>529</sup>. Le calcul des coûts cachés consiste à appréhender ce processus, à identifier les régulations mises en place par les acteurs et à en mesurer les incidences économiques (fig. n°6.17). **Dans notre cas, il s'agit d'évaluer les incidences liées aux défaillances des pratiques coopératives des acteurs.**

---

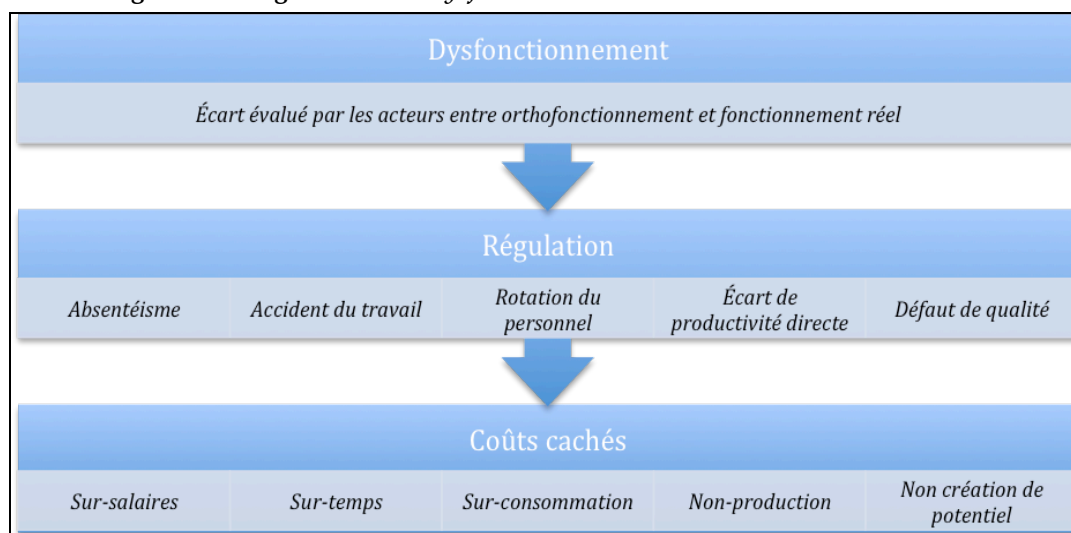
<sup>528</sup> Reynaud E., Reynaud J.D., « La régulation conjointe et ses dérèglements », in Reynaud J.D., *Le conflit, la négociation et la règle*, op.cit., p. 251.

<sup>529</sup> Savall H., *Reconstruire l'entreprise*, op.cit., p. 208.

Le calcul des coûts cachés repose sur cinq hypothèses (Savall et Zardet, 1987)<sup>530</sup> :

- chaque unité de temps aboutit à une production moyenne et constante, quels que soient les individus ;
- absence de dichotomie entre main d'œuvre directe et indirecte, les processus de production faisant intervenir de la main d'œuvre affectée directement à la production et l'encadrement dans les tâches de programmation, de coordination des activités et des individus ;
- les charges fixes pour une période sont déterminées pour réaliser un niveau "standard" de production ou d'activité ;
- l'imputation de la main d'œuvre directe aux charges fixes puisqu'à l'exception de quelques catégories de salariés, une organisation ne peut faire varier sensiblement son effectif dans un délai inférieur à un an. Elle est donc incorporée aux charges fixes ;
- la valeur économique du temps de travail humain est valorisée à la contribution horaire à la marge sur coûts variables, en d'autres termes, il s'agit de la valeur ajoutée créée par heure de travail<sup>531</sup>.

Fig. n°6. 17 Régulation des dysfonctionnements et mesure des coûts cachés



#### 6.2.1.1.2 PRINCIPES DE CALCUL DES COÛTS CACHÉS

Les éléments nécessaires au calcul des coûts cachés sont collectés lors d'entretiens individuels entre intervenants-chercheurs et membres de l'encadrement. Ces derniers exposent les régulations mises en place au sein de l'organisation pour pallier les dysfonctionnements évoqués par les acteurs lors des entretiens qualitatifs. Pour chaque régulation sont précisés la fréquence, les ressources nécessaires, y compris le temps, et le nombre de personnes concernées.

Les coûts cachés sont évalués à partir de l'expression des acteurs de l'unité diagnostiquée ; les coûts cachés sont donc sous-évalués. En effet, toutes les régulations de tous les dysfonctionnements ne sont pas citées, de même que tous les dysfonctionnements vécus ou observés ; par ailleurs, nous observons une tendance chez les acteurs à sous-estimer le temps consacré aux régulations de dysfonctionnements.

<sup>530</sup> Savall H., Zardet V. *Maîtriser les coûts et les performances cachés – le contrat d'activité périodiquement négociable*, op. cit., p. 136-137.

<sup>531</sup> Le mode de calcul de la valeur économique du temps de travail humain est présenté en annexe 12.

Les coûts cachés sont organisés en cinq classes, trois à dominante sociale – absentéisme, accident du travail, rotation du personnel – et deux à dominante économique – défaut de qualité et écart de productivité directe. Chacun de ces indicateurs peut être constitué de l'un de ces six composants :

- les surtemps font référence au temps mobilisé pour mettre en œuvre une régulation ;
- la non production, mesurée également en temps, correspond à un arrêt d'activité ;
- les surconsommations sont relatives aux quantités de matière ou fourniture, évaluées financièrement ;
- les sursalaires font état des écarts de salaires lorsqu'un acteur se substitue à un autre pour la réalisation d'une activité ;
- la non création de potentiel valorise les incidences économiques différées dans le temps des actions stratégiques non mises en œuvre suite à un dysfonctionnement ;
- enfin le dernier composant correspond aux risques.

### 6.2.1.2 ÉTUDE DES COÛTS CACHÉS DE NOS TERRAINS D'OBSERVATION

Nous exposons les tendances majeures observées (6.2.1.2.1), puis rendons compte des limites de notre analyse (6.2.1.2.2).

#### 6.2.1.2.1 ANALYSE PAR ORGANISATION

Afin d'appréhender les régulations des acteurs face aux carences de la dynamique coopérative, nous avons procédé à l'analyse des coûts cachés des unités étudiées puis à une sélection. Seuls les coûts cachés en lien avec notre objet de recherche ont été retenus sur la base de notre grille de lecture. Les tableaux suivants rendent compte de notre sélection (tab. n°6.20, n°6.21, n°6.22), les figures n°6.18 à n°6.20 sont des illustrations de calculs de coûts cachés. Les grilles ici présentées sont extraites des diagnostics menés dans ces organisations.

Le montant des régulations directement liées aux défaillances de la dynamique coopérative correspond en moyenne à 20 % des coûts cachés des organisations étudiées, soit 4 000 euros par personne et par an ; dans le cas de l'établissement Gu, ce montant s'élève à plus de 8 000 euros.

Les coûts cachés relatifs aux pratiques coopératives sont présents dans chacune des organisations étudiées et ce, dans des proportions assez proches les unes des autres. La sélection de l'établissement hospitalier privé représente 28 % des coûts cachés retenus pour l'ensemble des organisations, celle des établissements sociaux correspond à 31 %, celle de l'entreprise de jardinerie et de décoration 41 %. Nous n'observons pas de distinction majeure entre ces différentes organisations. Dans les trois organisations, les **coûts** engendrés par les défaillances en termes de pratiques coopératives sont **conséquents**.



Tab. n°6. 20 : Récapitulatif des montants de coûts cachés liés à la dynamique coopérative - Établissement hospitalier privé

	Ensemble du diagnostic			Dynamique coopérative		
	en valeur	par pers et par an	nbre d'acteurs	en valeur	en % du tot	par pers et par an
Maternité	801 500 €	21 500 €	37	103 100 €	13%	2 700 €
Hôpital de jour	318 600 €	35 300 €	9	27 700 €	9%	3 070 €
Total	1 120 100 €			130 800 €	12%	
Moyenne	560 050 €	28 400 €		65 400 €	11%	2 920 €

Cette première grille de coûts cachés<sup>532</sup> (fig. n°6.18) fait état de la régulation mise en place par les acteurs du service maternité afin de faire face au manque de coordination avec le service pédiatrie. Il s'agit d'une défaillance de la dimension transversale de la coopération. Dans cet exemple, la puéricultrice recherche les informations censées être transmises par le service pédiatrique auprès d'autres acteurs de l'organisation, ce qui mobilise des ressources temps.

Fig. n°6. 18 : Calcul de coûts caché - Écart de productivité directe - Service Maternité

EVALUATION DES COÛTS CACHÉS MATERNITE ECARTS DE PRODUCTIVITE DIRECTE										
DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	CAUSES INVOQUEES DES DYSFONCTIONNEMENTS	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE							
			DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Manque de coordination avec la Pédiatrie (2/4)		Tous les jours (semaine de 7 jours)	La puéricultrice ne sait pas toujours si les informations notées sur la feuille ont été prises en compte par l'assistant pédiatre et quels soins ont été pratiqués le cas échéant. La puéricultrice passe 1 heure en moyenne par jour à questionner soit les patients, soit l'assistant pour savoir ce qui a été fait.			14 920 €				14 920 €
			1 pers x 7 j x 52 sem x 1 h x 41 €			14 920 €				14 920 €
						14 920 €				14 920 €

<sup>532</sup> L'ensemble des grilles coûts cachés se trouve en annexe 13.

Tab. n°6. 21 : Récapitulatif des montants de coûts cachés liés à la dynamique coopérative - Établissements médico-sociaux

	Ensemble du diagnostic			Dynamique coopérative		
	en valeur	par pers et par an	nbre d'acteurs	en valeur	en % du tot	par pers et par an
Établissement Gu	665 000 €	25 700 €	26	212 600 €	32%	8 230 €
Établissement Al	520 100 €	14 900 €	35	154 300 €	29%	4 460 €
<b>Total</b>	<b>1 185 100 €</b>			<b>366 900 €</b>	<b>31%</b>	
<b>Moyenne</b>	<b>592 550 €</b>	<b>20 300 €</b>		<b>183 400 €</b>	<b>31%</b>	<b>6 340 €</b>

Cette deuxième illustration rend compte de défaillances dans la dimension verticale de la coopération. Pour pallier le manque de compétences des chefs de service, la directrice réalise une partie de leur travail. Dans ce cas de figure, il s'agit plus de "travailler à la place" que de "travailler avec" (cf. fig. n°6.19).

Fig. n°6. 19 : Calcul de coûts caché - Défaut de qualité - Établissement Al.

EVALUATION DES COÛTS CACHÉS DIAGNOSTIC INTEGRAL ETABLISSEMENT AL. DEFAUTS DE QUALITE										
DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	CAUSES INVOQUEES DES DYSFONCTIONNEMENTS	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE							
			DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSON- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL
Insuffisante prise en charge du pilotage de l'internat et de l'externat par les chefs de service	Charge d'activité trop importante	Tous les jours	La directrice passe 2,5 heures par jour à gérer le fonctionnement de l'internat et de l'externat aux côtés des chefs de service.  1 pers x 5 j x 45 sem x (150/60) h x 35 €			19 680 €				19 680 €
						19 680 €				19 680 €

Tab. n°6. 22 : Récapitulatif des montants de coûts cachés liés à la dynamique coopérative - Entreprise de jardinerie et de décoration

	Ensemble du diagnostic			Dynamique coopérative		
	en valeur	par pers et par an	nbre d'acteurs	en valeur	en % du tot	par pers et par an
Service Achats-Stocks	1 130 600 €	37 900 €	26	333 200 €	29 %	6 900 €
Magasin G.	1 670 300 €	18 900 €	88	366 900 €	22 %	4 100 €
<b>Total</b>	<b>2 800 900 €</b>			<b>700 100 €</b>	<b>25 %</b>	
<b>Moyenne</b>	<b>1 400 450 €</b>	<b>28 400 €</b>		<b>350 000 €</b>	<b>31%</b>	<b>6 340 €</b>

Cette troisième grille illustre une défaillance de la dimension horizontale de la coopération. Elle rend compte d'une des conséquences du manque de concertation au sein de l'équipe de direction.

Fig. n°6. 20 : Calcul de coûts caché - Défaut de qualité - Magasin de G.

EVALUATION DES COÛTS CACHÉS MAGASIN DE G. DEFAUTS DE QUALITÉ											
DYSFONCTIONNEMENTS ELEMENTAIRES	CAUSES INVOQUEES DES DYSFONCTIONNEMENTS	FREQ. INDIC.	EFFETS AU PLAN ECONOMIQUE								
			DETAIL CALCUL	SURSALAIRES	SURTEMPS	SURCONSOM- MATIONS	NON PRODUCTIONS	NON CREATION DE POTENTIEL	RISQUES	TOTAL	
Défaut de concertation au sein de la direction sur la répartition de la surface commerciale entre secteurs (1/2)		4 fois dans l'année	En raison d'un défaut de concertation au sein de la direction sur la répartition de la surface commerciale entre secteurs, la surface commerciale qui accueille actuellement les plantes artificielles a fait l'objet de 4 réaménagements, chacun nécessitant 6,5 h de travail.			1 110 CHF					1 110 CHF
						4 fois x 6,5 h x 43 CHF					

#### 6.2.1.2.2 ANALYSE PAR DIMENSION DE LA DYNAMIQUE COOPÉRATIVE

Pour poursuivre notre analyse, nous avons procédé à l'imputation des coûts cachés dans les différentes dimensions de la dynamique coopérative. Il en résulte la répartition suivante :

- 30 % du total des coûts cachés relèvent de la dimension transversale de la dynamique coopérative,
- 4 % de la dimension verticale de la dynamique coopérative,
- 2 % de la dimension horizontale de la dynamique coopérative.

La répartition des coûts cachés est fortement contrastée. Une part importante est liée à la dimension transversale de la coopération, tandis que les dimensions horizontale et verticale obtiennent des montants négligeables. Nous ne l'interprétons pas comme le résultat d'un plus grand nombre de dysfonctionnements dans la première. Nous émettons l'hypothèse que le seuil de tolérance entre le fonctionnement attendu et celui observé est moins élevé entre équipes qu'au sein d'une même équipe. Cela tient notamment au type de logique qui anime les différentes dynamiques coopératives : principalement calculatoire en transversale, majoritairement identitaire en horizontale. De fait, les dysfonctionnements sont plus spontanément cités en transversal qu'en horizontal où les dysfonctionnements sont régulés en interne par des auto-ajustements d'une telle régularité qu'ils finissent par s'intégrer au fonctionnement même du groupe.

La majorité des coûts cachés est liée aux éléments génériques de la dynamique coopérative, à savoir :

- les moyens et méthodes de travail pour 39 % d'entre eux,
- les structures hiérarchiques pour 22 %,
- la politique de ressources humaines pour 3%.

#### 6.2.1.2.3 INTÉRÊTS ET LIMITES DE L'ANALYSE DES COÛTS CACHÉS

Le calcul des coûts cachés est réalisé sur la base de dysfonctionnements dits élémentaires, définis comme tangibles, cela afin de permettre leur mesure et *in fine*, une évaluation. Est éliminée de fait une grande partie des problèmes liés aux relations interpersonnelles, difficilement quantifiables. En témoigne l'absence d'évaluation de coûts cachés relatifs à la cohésion ou aux conflits. Cela ne signifie pas qu'il n'y a pas de dysfonctionnements en lien avec ces questions, nous avons d'ailleurs pu les observer au sein de ces organisations. Cela ne signifie pas non plus qu'il n'y a pas de régulation face à ces dysfonctionnements. Cela signifie que **les régulations de ce type de dysfonctionnements sont moins identifiables car, à notre sens, plus diffuses.**

Malgré ces limites, l'étude des coûts cachés demeure intéressante à plusieurs égards. En tant que matériau de recherche, **les coûts cachés permettent de prolonger l'analyse du verbatim**, souvent limité au constat, **par l'exposé des régulations mises en place par les acteurs**. Ils permettent également d'appréhender la **dimension économique** d'un objet de recherche.

Au niveau des organisations, l'exposé des coûts cachés aux acteurs fait partie intégrante de l'effet miroir et contribue donc à la **construction d'une représentation collective**. Par ailleurs, ils donnent un ordre d'idée des incidences économiques des carences des pratiques coopératives, donc de l'intérêt de **les stimuler et de les piloter**.

Les coûts générés par les défaillances au niveau de la dynamique coopérative rendent bien compte des impacts que cette dernière peut avoir sur la performance économique des organisations. Cela renforce l'intérêt de son pilotage. C'est l'objet de la dernière section de ce chapitre.

## **6.2.2 PROPOSITION POUR STIMULER LA DYNAMIQUE COOPÉRATIVE**

Nous proposons cinq axes pour stimuler et maintenir la dynamique coopérative : décentraliser la prise de décision (6.2.2.1), développer l'utilisation de dispositifs de communication, de coordination et de concertation (6.2.2.2), élaborer les règles en compréhension (6.2.2.3), développer les pratiques de délégation (6.2.2.4) enfin négocier et rémunérer les pratiques coopératives (6.2.2.5).

### **6.2.2.1 DÉCENTRALISER LA PRISE DE DÉCISION**

Le niveau auquel sont prises les décisions constitue une **caractéristique essentielle de la structure organisationnelle d'une entreprise**. Cette caractéristique correspond au degré de centralisation ou de décentralisation de l'organisation, deux extrémités d'un même continuum.

Pour Kalika (1995)<sup>533</sup>, la **décentralisation** est à observer sous deux aspects. **Verticale**, elle correspond à la dispersion du pouvoir le long de la ligne hiérarchique, à la distribution de l'autorité hiérarchique. **Horizontale**, elle renvoie à la participation d'autres responsables à la prise de décision, en d'autres termes au caractère collégial de cette dernière. Nous ajoutons à cette définition la dimension **transversale** dans la mesure où les acteurs en jeu peuvent faire partie d'unités différentes. Ces dimensions constituent une grille d'analyse afin d'appréhender le phénomène de décentralisation. Elle présente l'intérêt de sortir du cadre limité de la décentralisation verticale des décisions et du pouvoir au sein des organisations. Cette grille présente également une limite, celle de ne pas rendre compte de la complexité inhérente à la prise de décision qui s'intègre dans un réseau d'interdépendance transverse à toutes les dimensions de l'entreprise.

Quelle que soit la dimension concernée, la décentralisation vise principalement à « répondre aux limites cognitives des décideurs »<sup>534</sup>. En effet, pour Crozier et Friedberg (1973), il semble qu'à la tête d'une organisation, « l'on manque toujours de connaissance et même simplement d'expérience de la complexité et aussi de la richesse du vécu au niveau opérationnel »<sup>535</sup>. Pour Lorino (1989), seule une décentralisation du pouvoir permet à l'organisation de faire les choix le plus tard possible et le plus en aval possible. Selon Savall (1979), c'est en effet au niveau de la base que « se joue la productivité globale de l'entreprise, le concours des autres fonctions étant bien entendu nécessaire pour un bon fonctionnement mais insuffisant, voire inopérant, pour résoudre les dysfonctionnements »<sup>536</sup>. La décentralisation permet donc de réduire les temps de réponse (Kalika, 1995).

---

<sup>533</sup> Kalika M., *Structures d'entreprise*, op.cit.

<sup>534</sup> Kalika M., *Structures d'entreprise*, op.cit.

<sup>535</sup> Crozier M., Friedberg H. *L'acteur et le système*, op. cit., p 447.

<sup>536</sup> Savall H., *Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail*, p. 90.

La participation de différents acteurs à la prise de décision, à des stades différents du processus, renforce la densité de l'information partagée (Ménard, 1995)<sup>537</sup>. Partant, la décentralisation présente selon nous un intérêt certain pour la dynamique coopérative, et ce à plusieurs titres :

- par l'échange d'informations qu'elle permet, elle contribue à **renforcer les convergences des représentations** des acteurs ;
- elle favorise la **cohérence** entre les besoins des acteurs et les décisions prises, et par là même **l'adhésion** des acteurs ;
- cette adhésion participe à augmenter la probabilité de **participation** des acteurs à la mise en œuvre des décisions ;
- elle implique les acteurs dans le **projet commun** de la décision ;
- elle constitue **l'amorce de la coopération**, qu'il s'agit ensuite de prolonger dans la mise en œuvre des décisions.

Il nous semble donc pertinent de décentraliser les décisions au sein des organisations, à plusieurs niveaux. Le long de la ligne hiérarchique, afin de **réduire les résistances** et de freiner le développement des « anti-stratégies »<sup>538</sup> des acteurs contre les changements prévus pour l'infrastructure (Savall, 1979). Il paraît également opportun que cette décentralisation concerne la dimension transversale de l'organisation. Il s'agit alors d'impliquer l'ensemble des parties prenantes au cours du processus décisionnel afin de **décloisonner les différents sous-groupes** de l'organisation. Sur la base de nos observations de terrain, cela contribue à accroître les pratiques coopératives lors de la mise en œuvre desdites décisions. En d'autres termes, la **coopération entre acteurs se joue avant même la réalisation d'une opération, elle se joue dans la conception de cette opération**.

Si la décentralisation contribue au développement de la dynamique coopérative et constitue donc une source de performance sociale et économique, elle exige certains prérequis. La mise en place d'un système d'information, de dispositifs de coordination et de concertation - tant entre niveaux hiérarchiques, qu'intra- et qu'inter-groupes - l'élaboration d'indicateurs de pilotage permettant aux acteurs d'effectuer des autocontrôles, ainsi que le développement des compétences, sont autant de préalables à la décentralisation. Nonobstant, la **décentralisation reste avantageuse par rapport à la centralisation**, notamment en termes de coûts. Selon Ménard (1995)<sup>539</sup>, conjuguée au développement des **compétences** des acteurs, la participation des acteurs contribue à déclencher un cercle vertueux de l'organisation en termes de performance.

Pour qu'une coordination des activités fondée sur une décentralisation des décisions soit efficace, il est essentiel que les participants aient d'importantes capacités de communication, ainsi qu'une familiarité avec les unités voisines (Aoki, 1994)<sup>540</sup>. À cet égard, la mise en place de dispositifs de communication, de coordination et de concertation semble primordiale.

---

<sup>537</sup> Ménard C., *L'économie des organisations*, op. cit.

<sup>538</sup> Savall H., *Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail*, p. 91.

<sup>539</sup> Ménard C., *L'économie des organisations*, op. cit.

<sup>540</sup> Aoki M. (Ed): *The Economic Analysis of the Japanese Firm*, op. cit.

### **6.2.2.2 DÉVELOPPER L'UTILISATION DE DISPOSITIFS DE COMMUNICATION, DE COORDINATION ET DE CONCERTATION**

La mise en place de dispositifs de gestion permettant aux acteurs de communiquer, de se coordonner et de se concerter constitue un élément essentiel à tout processus de décentralisation, et plus largement au développement de la dynamique coopérative. De tels dispositifs contribuent à **stabiliser la communication** et participent à l'amélioration de la **connaissance mutuelle des acteurs**. Ils favorisent la construction et la mise à jour de "conventions" entre acteurs (Thomas, 2001)<sup>541</sup>. Detchessahar (2003), sur la base des travaux de Giroux (1998)<sup>542</sup> et Giroux et Giordano (1998)<sup>543</sup>, relève qu'« accroître l'intensité communicationnelle du travail, est un des axes forts d'évolution des entreprises et semble une réponse performante aux nouveaux défis auxquelles elles sont confrontées »<sup>544</sup>.

À ce titre, la tenue de réunions, qu'elles concernent le management des activités ou des personnes, semble fondamentale. La réunion permet une communication synchrone et en face-à-face, mode de communication particulièrement intéressant pour la construction de représentation collective et le déroulement de négociations entre acteurs. Selon Detchessahar (2003), « la qualité de la décision prise dépend de l'existence d'un lieu de confrontation des représentations des acteurs »<sup>545</sup>. Partant, la réunion peut constituer un **espace privilégié pour la construction de l'intersubjectivité**, centrale à la dynamique coopérative.

Le succès de ce dispositif tient en grande partie aux règles du jeu qui l'animent. Si la réunion peut être un **catalyseur pour les pratiques coopératives**, nous avons également pu observer qu'elle peut considérablement **freiner la dynamique** entre acteurs. Ainsi, lorsqu'elle ne s'inscrit pas dans un processus de communication plus large, que la qualité de sa tenue n'est pas assurée, qu'elle se réduit à un flux unilatéral d'information, elle tend à démobiliser les acteurs. En d'autres termes, la tenue de réunion est nécessaire, non suffisante. Ce dispositif doit s'inscrire dans un processus de communication plus large au sein duquel elle représente un "point chaud", un point de contact. **Dispositif puissant**, la réunion est également un **dispositif exigeant**.

---

<sup>541</sup> Thomas C., « De la régulation de contrôle au pilotage de la régulation conjointe un nouvel usage du processus budgétaire au sein d'entreprises décloisonnées », communication au 22<sup>ème</sup> congrès de l'Association Française de Comptabilité (AFC), Université de Metz, 17-18-19 mai 2001.

<sup>542</sup> Giroux N., « La communication dans la mise en œuvre du changement », *Management international*, vol. 3, n°1, 1998, pp. 1-14.

<sup>543</sup> Giroux N., Giordano Y., « Les deux conceptions de la communication du changement », *Revue française de gestion*, n°26-27, 1998, pp. 139-151.

<sup>544</sup> Detchessahar M., « L'avènement de l'entreprise communicationnelle », *op. cit.*, p. 66.

<sup>545</sup> *ibid.*

Nous proposons ci-après quelques unes des caractéristiques observées sur le terrain contribuant au succès de sa mise en place :

- la réunion a un thème préalablement connu de ses membres ;
- elle est préparée par l'ensemble des parties afin d'établir un ordre du jour en concertation ;
- elle encadrée par des règles du jeu notamment relatives à sa durée, son horaire ;
- elle est animée par un pilote afin que ces règles soient respectées et que la parole circule ; dans tous les cas observés, le rôle de l'animateur nous est apparu comme central, tant dans la régularité des réunions, que de la mobilisation des acteurs et la construction d'échanges ;
- les décisions et résolutions sont formalisées sur un support commun afin d'être stabilisées ;
- ce support est repris lors de la réunion suivante afin de permettre la traçabilité des différentes actions et leurs mises en œuvre.

Les figures suivantes rendent compte de deux **outils supports de réunions**. L'un développé par les chercheurs de l'ISEOR (fig. n°6.21), le second issu de l'une des organisations étudiées (fig. n°6.22). Ces outils permettent d'identifier des éléments clés tels que le thème de la réunion, la date, la répartition du travail entre acteurs, les échéances. La particularité de l'outil développé par l'établissement Gu est d'être disponible en ligne sur le réseau informatique interne afin d'être partagé par les membres participant à la réunion.

Depuis plusieurs années, les **technologies de l'information et de la communication** (TIC) ont peu à peu modifié les pratiques des acteurs au sein des organisations. Ces technologies regroupent l'ensemble des supports informatiques et de télécommunication à partir desquels s'échangent des informations. Des recherches se proposent d'étudier les liens entre TIC et coopération (Terressac, Friedberg, 1996<sup>546</sup> ; Segrestin, Darréon, Trompette 2004<sup>547</sup> ; Terressac, Bazet, Rapp, 2007<sup>548</sup>). Ces recherches se prolongent aujourd'hui avec l'étude des technologies d'accompagnement de la coopération (TAC) (Terressac, Bazet, Rapp, 2007). Ces recherches concernent essentiellement les entreprises organisées en réseau ou les activités d'ingénierie et sont principalement centrées sur la technologie. Leurs résultats ne concernant que peu les pratiques coopératives telles que nous les avons observées, il ne nous a pas paru pertinent de les mobiliser pour notre recherche.

Quel que soit l'outil, issu ou non des nouvelles technologies de l'information, son efficacité nous semble reposer sur quelques éléments : la simplicité de son utilisation, le langage utilisé, généralement générique, l'harmonisation et la généralisation de son utilisation qui facilite la gestion des interfaces entre acteurs.

Nous retenons également qu'une période d'adaptation est nécessaire afin que les dispositifs s'intègrent au fonctionnement des acteurs et que s'opère l'adaptation réciproque entre acteurs et outils, adaptation nommée « évolutions croisées » par Moisdon (1997)<sup>549</sup>. La vigilance est donc requise lors de cette période d'adaptation. Pour Detchessahar et Journée (2007)<sup>550</sup>, « l'efficacité d'un

---

<sup>546</sup> Friedberg E., de Terressac G., (coord.), *Coopération et conception*, Toulouse, Octarès Éditions collection Travail, 1996.

<sup>547</sup> Segrestin D., Darréon J.-L., Trompette P. (coord.), *Le mythe de l'organisation intégrée : les progiciels de gestion*, Presses universitaires du Mirail, collection Sciences de la Société, n°61, 2004, 216 pages.

<sup>548</sup> Terressac (de) G., Bazet I., Rapp L. (coord.), *La rationalisation dans l'entreprise par les technologies coopératives*, Toulouse, Octarès Éditions, Série Maison des sciences de l'Homme et de la Société de Toulouse, 160 pages.

<sup>549</sup> Moisdon J.-C. (sous la direction de), *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments à l'épreuve de l'organisation*, Paris, Seli Arslan, 1997.

<sup>550</sup> Detchessahar M., Journée B., « Une approche narrative des outils de gestion », *Revue française de gestion*, n°174, 2007/5, pp. 77-92. p. 88.



outil de gestion, c'est-à-dire la manière dont il oriente les comportements des acteurs, dépend de la façon dont les acteurs lisent et interprètent le *texte* porté par l'outil en fonction des textes déjà existants et déjà lus dans l'organisation ». La figure n°6.22 rend compte des modifications apportées à l'outil fiche de résolutions (fig. n°6.21) proposé par l'Iseor. Ces adaptations rendent comptent de l'appropriation de l'outil par les acteurs de l'établissement Gu.

**Fig. n°6. 21 : L'outil Fiche de résolutions**

© ISEOR 1982			
<u>ENTREPRISE OU AFFAIRE :</u>	<u>REUNION :</u>	<u>DATE :</u>	<u>HEURE :</u>
		<u>LIEU :</u>	
<u>PARTICIPANTS :</u>			
<u>DOCUMENTS DISTRIBUES :</u>			
<u>POINTS EN SUSPENS :</u>		<u>A SUIVRE :</u>	
<u>A CREUSER :</u>			
	<u>RESOLUTIONS :</u>		

Fig. n°6. 22 : extrait du tableau de préparation de réunion – établissement Gu

OBJET	PROBLEMATIQUE	SUITE A DONNER	qui	ECHEANCE
01-avr-08 Directrice/Chef de service participation C.B. sur la partie résidents				
<b>RESIDENTS INTERNES</b>				
C.	chutes+ 3 points de suture, surveiller l'évolution	port du casque, aménagement de la chambre, faire venir un ergothérapeute, prendre contact avec le médecin neurologue téléphoner lundi	M. pilote	
A.	fiches incidents achat de meuble	a bcp de linge dans son armoire qui n'est pas à elle. Reprendre les tris réguliers à 2 des éducateurs. Retenter de l'accompagner dans le suivi du processus de lavage du linge.	M. fait suivre l'info et envoie un devis à la sœur.	
C	crise d'angoisse			
A	retour	plus de vacances voir Clémentine reposer la vie au foyer quotidienne. Pourquoi il revient? Pour vivre quoi? s'engager à ne plus quitter le foyer sans autorisation acter par écrit pourquoi il veut revenir ici	V. et V.	
P	difficultés relationnelles avec les autres résidents rapport à la mort	repris par véronique sur le comportement et voit Clémentine pour le reste.		
S	famille d'accueil rencontrée	1 mois d'essai, C. lui propose de la rencontrer		
accueil nelle résident e à envisager	A. de M.?	vérifier auprès de viginie que ça avance	M. voir avec L. quel genre de personne elle est et si S. peut lui preter sa chambre ?	
C.	surprise par clémentine entrain de chercher de l'argent dans le sac de L.	verra Clémentine régulièrement		
<b>RESIDENTS ACCUEIL TEMPORAIRE/externes</b>				
O.	rdv avec son père pour un accueil en externat aujourd'hui 16h			
ASI				
D.	Démission	2 rdv prévus pour recrutement		
<b>EQUIPE Educative</b>				
Ludovic	présence aux réunions veilleurs			
G.	mettre à jour: Mme L., sortir les sortants, faire C. anciens horaires et nx: mardi matin, mercredi tte la journée et vendredi AM- 14h/sem	sortie P. le 27?		
recrute ment ME	Mme L., début le 4 avril à 11h. qui manage? CDD 30 juin			
	rdv M. avec M.S 11h			
	reunion d'équipe de demain	présentation du diabete par S. C.		
L.	formation AMP			
<b>COORDINATEURS</b>				
	délégation budget	clarifier les lignes auprès des coordinateurs+ scène modulable environ 1400€		
L.	Jardins familiaux? Réunions avec la mairie			
L.	poste CDS	rdv B. vendredi 11h		
<b>VEILLEURS</b>				
T.	pas d'accord sur le CDD d'avril	voir		
	planning veilleur			
	réunion veilleurs 1X tous les 2 mois			
<b>PARAMEDICAUX</b>				
D.	jeudi après-midi au lieu de jeudi matin cette semaine			

### **6.2.2.3 ÉLABORER DES RÈGLES SOUPLES ET ÉVOLUTIVES**

Comme nous l'avons observé à travers l'analyse de notre base de verbatim ou nos études longitudinales, la règle occupe une **place centrale dans la dynamique coopérative**. Giddens (1984)<sup>551</sup> la situe d'ailleurs au cœur des processus de structuration et de coordination, et ce à tous les niveaux de l'organisation.

En effet, les règles en place dans les organisations ne découlent pas d'un processus unilatéral descendant. Ainsi, Reynaud et Reynaud (1994)<sup>552</sup> distinguent divers niveaux d'élaboration de la règle : celui de la hiérarchie, où sont conçues les règles officielles, et celui de l'individu d'où sont issues les règles informelles, tacites. Ces deux niveaux correspondent respectivement à la régulation de contrôle et à la régulation autonome, la seconde se développant en opposition ou en renforcement de la première. La **régulation conjointe** correspond quant à elle à un accord des deux parties consistant à reconnaître l'autonomie des acteurs en contrepartie de la mobilisation de leurs compétences. Elle évolue en fonction de l'évolution des rationalités des différents groupes et de leurs pouvoirs respectifs (Thomas, 2001).

Pour Terssac (1993), l'élaboration de règles correspond à une « **activité heuristique à base d'arrangements entre acteurs aux positions différentes** »<sup>553</sup>. Dans ses travaux, Alter (1990)<sup>554</sup> a observé dans 30 entreprises des comportements innovateurs spontanés de subordonnés. Ces comportements peuvent être qualifiés de « semi-clandestins » dans la mesure où les subordonnés transgressent les règles officielles, mais à la connaissance de la direction. Avec le temps, ces comportements se stabilisent et deviennent parfois règles officielles. Partant, **la règle correspond à un dispositif cognitif collectif visant à résoudre des problèmes d'action, non à une prescription fermée**, l'inventaire de ces actions étant impossible. Ainsi, pour Favereau (1994), « une règle n'est jamais une solution toute faite ; c'est toujours une heuristique »<sup>555</sup>.

Cette acception de la règle suppose de **reconnaître une marge de liberté** aux acteurs dans l'interprétation qu'ils font de la règle. Cette reconnaissance **introduit de l'action collective dans la règle** (Thomas, 2001)<sup>556</sup>, **prélude de la dynamique coopérative**. Elle débouche sur l'établissement de « **règles en compréhension** »<sup>557</sup> qui accroît les chances d'application des règles formelles. En effet, l'efficacité de toute règle réside dans l'appropriation qui en est faite par les acteurs, dans leur adhésion. La participation des acteurs à la définition des règles favorise leur adhésion et donc leur respect desdites règles.

Partant, **le rôle de la hiérarchie et la représentation qu'en ont les acteurs sont reconfigurés**. Le rôle de l'encadrement ne peut plus se limiter à élaborer et faire respecter des règles. La prise en considération de l'autonomie des subordonnés implique une redistribution des espaces d'initiatives et de compétences, notamment à travers l'instauration de pratiques de délégation.

---

<sup>551</sup> Giddens A., *La constitution de la société, élément de la théorie de la structuration*, op. cit.

<sup>552</sup> Reynaud E., Reynaud J. D., « La régulation conjointe et ses dérèglements », *Le travail humain*, tome 57, n°3, pp. 227-238, 1994.

<sup>553</sup> Terssac (de) G., « Organisation du travail et sociologie », *Revue française de gestion*, novembre-décembre, 1993, pp. 90-100, p. 98, souligné par nous-même.

<sup>554</sup> Alter N., *La gestion du désordre en entreprise*, L'Harmattan, 1990.

<sup>555</sup> Favereau O., « Règle, organisation et apprentissage collectif : un paradigme non standard pour trois théories hétérodoxes », op. cit., p. 132.

<sup>556</sup> Thomas C., « De la régulation de contrôle au pilotage de la régulation conjointe un nouvel usage du processus budgétaire au sein d'entreprises décloisonnées », op. cit.

<sup>557</sup> Reynaud, B., « L'indétermination de la règle et la coordination », *Colloque de Cerisy, Les limites de la rationalité*, tome 2, Les figures du collectif, La Découverte, 1997, pp. 235-254.

#### 6.2.2.4 RÉPARTITION DU TRAVAIL : DÉVELOPPER DES PRATIQUES DE DÉLÉGATION VERTICALES ET TRANSVERSALES

Mintzberg (1982) identifie deux dimensions dans la spécialisation du travail : la spécialisation horizontale, qui s'oppose à l'élargissement des tâches, et la verticale, qui s'oppose à l'enrichissement des tâches. Ces mêmes dimensions peuvent être identifiées dans la délégation ; la dimension transversale peut également être considérée. Ainsi, la délégation peut être pensée entre niveaux hiérarchiques, entre acteurs d'un même groupe, et entre groupes différents.

Selon Ingham (1994)<sup>558</sup>, **l'apprentissage est une motivation reconnue à l'établissement d'accord de coopération**. Pour Boyer et Orléan (1997)<sup>559</sup>, répétition et apprentissage sont deux ingrédients nécessaires pour que le principe de rationalité débouche sur plus de coopération ; il y a alors entente sur l'intérêt réciproque de la coopération. La délégation apparaît alors particulièrement pertinente pour le développement de la dynamique coopérative. En effet, la délégation permet au délégataire d'**accéder aux connaissances du délégant**, à condition que ce dernier assiste techniquement le premier. Cela suppose de fonder la délégation sur l'idée de transmission de connaissances (Savall, 1975)<sup>560</sup> et non sur une dichotomie entre assistants et assistés. Dès lors, la délégation devient source d'apprentissage et présente un intérêt pour les deux parties concernées, qu'il s'agisse d'un responsable et de son subordonné ou de deux services, et peut stimuler les pratiques coopératives des acteurs.

Par ailleurs, l'instauration de pratiques de délégation, et plus largement le recouvrement des missions, pallient les carences en termes de responsabilité des acteurs induites par la division classique du travail. Cette dernière, issue de l'organisation taylorienne et encore en vigueur dans nombre d'entreprises contemporaines (Courpasson, 2000)<sup>561</sup>, coupe l'acteur des suites de ses actes, noie sa **responsabilité individuelle** sous la **responsabilité collective**.

Pour Domenach (1984), « le contraire de la responsabilité n'est pas l'irresponsabilité mais la servitude et sa forme atténuée, le conformisme »<sup>562</sup>. Cela nous renvoie aux recherches de Milgram (1974) sur l'obéissance à l'autorité. Il résulte de ses expérimentations qu'en dépit de leurs valeurs, les acteurs, en majorité, ne résistent pas à l'autorité, même lorsque l'obéissance à cette dernière implique la réalisation d'actes réprouvés. Le psychologue propose deux hypothèses explicatives à la soumission des acteurs :

- les effets de la socialisation qui conditionnent chaque individu à obéir, et ce depuis l'enfance ;
- l'état agentique qui correspond au fait que tout individu change d'état psychologique lorsqu'il se trouve dans une structure hiérarchisée. Il ne se sent plus responsable de ses actes, mais se considère comme agent exécutif d'une autorité qui le dépasse.

---

<sup>558</sup> Ingham M., « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », *Revue française de gestion*, n°97, janvier-février 1994, pp. 105-121.

<sup>559</sup> Boyer R. et Orléan A., *Comment émerge la coopération ? Quelques enseignements des jeux évolutionnistes*, op. cit.

<sup>560</sup> Savall H., *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, op. cit.

<sup>561</sup> Courpasson D., *L'action contrainte, les organisations libérales et domination*, op. cit.

<sup>562</sup> Domenach J.-M., *La responsabilité – Essai sur le fondement du civisme*, Hatier, 1984, 80 pages, p. 26.

Un des résultats intéressants réside dans le fait que le taux d'obéissance diminue lorsque l'agent voit la victime souffrir suites aux actes réalisés sur demande de l'autorité. En d'autres termes, le fait pour l'acteur de **visualiser les conséquences de ses actes agit sur la conscience de sa propre responsabilité** dans la conduite desdits actes. Il est possible d'élargir ce résultat au fonctionnement au sein des organisations et de supposer que le travail en coopération va dans le sens d'une plus grande responsabilité des acteurs : le recouvrement des missions inhérent à la dynamique coopérative se caractérise par la responsabilité de chacun des acteurs impliqués. Les décisions sont élaborées de concert et leur mise en œuvre implique les différentes parties.

Des "contrepropositions" à l'organisation classique apparaissent dès le début du XX<sup>ème</sup> siècle. Ainsi, le principe d'« empowerment » repose sur **la responsabilisation des employés pour favoriser la coopération entre les niveaux hiérarchiques**. Cette notion renvoie au processus par lequel un individu acquiert des moyens de renforcer sa capacité d'action (Bacqué, 2005)<sup>563</sup>.

Cela nous amène à la question de la confiance, elle-même intimement liée aux pratiques coopératives. En effet, la délégation induite par la responsabilisation des acteurs suppose que règne une certaine confiance mutuelle entre les individus en jeu, tant sur le plan moral, de l'honnêteté, que des compétences (Bidault et Jarillo, 1995)<sup>564</sup>. Dans le cadre de la délégation, l'émergence et le maintien de cette confiance sont assurés par un **contrôle interactif** entre acteurs (Simon, 1992)<sup>565</sup>, rendu possible par le partage et l'échange d'informations.

La mise en place d'outils de gestion nous paraît constituer un support indispensable à la gestion de double dialectique complexe et centrale à la dynamique de la coopération : autonomie/interdépendance et autonomie/contrôle. L'éventail de délégation mis en place au sein de l'établissement Gu en est une illustration. Son élaboration a permis aux acteurs d'internaliser les conventions définissant l'étendue de leur autonomie, condition *sine qua non* à l'efficacité d'une coordination moins hiérarchique (Aoki, 1994)<sup>566</sup>, et de stabiliser les pratiques autour d'un référentiel commun.

**Extrait d'entretien mené au sein de l'établissement Gu**

*Aujourd'hui il y a de bons échanges et une bonne répartition des rôles. Pour que la coopération marche, il faut qu'il y ait une bonne répartition des rôles, sinon on perd le pouvoir. C'est ce qui se passait avant.*  
Coordinateur B – Foyer de vie (Établissement médico-social) – Gu.

Domenach (1994)<sup>567</sup> met en exergue un point de vigilance essentiel. Selon l'auteur, moins une personne est autonome, moins elle est responsable ; pour autant, ce n'est pas parce qu'une personne est davantage autonome qu'elle est davantage responsable. En d'autres termes, il ne suffit pas de rendre une personne autonome pour qu'elle devienne responsable. Accompagner et encadrer cette autonomie est primordial. Cela peut notamment passer par la négociation et la contractualisation.

---

<sup>563</sup> Bacqué M.-H., « L'intraduisible notion d'empowerment vue au fil des politiques urbaines américaines », *Territoires*, n°460, p. 32-35.

<sup>564</sup> Bidault F., Jarillo J.-C., « La confiance dans les transactions économiques », in Bidault F., Gomez P.-Y., Marion G., *Confiance, entreprise et société*, Paris, Edition ESKA, 1995, pp. 109-123.

<sup>565</sup> Simon R., « The strategy of control », *CA Magazine*, mars, 1992, vol. 125, pp. 44-50.

<sup>566</sup> Aoki M. (Ed): *The Economic Analysis of the Japanese Firm*, op. cit.

<sup>567</sup> Domenach J.-M., *La responsabilité – Essai sur le fondement du civisme*, op. cit.

### **6.2.2.5 NÉGOCIER ET RÉMUNÉRER LES PRATIQUES COOPÉRATIVES**

Nous l'avons vu, l'action collective résulte de l'articulation entre stratégies individuelles et dynamique collective (Oberlé et Beauvois, 1995)<sup>568</sup>. L'organisation apparaît ainsi comme un lieu de négociation où est gérée la dialectique intérêts individuels / intérêts collectifs ; la finalité étant d'optimiser la congruence des intérêts. Partant, la **négociation est au cœur de la coopération**, c'est par elle que se construit la dynamique coopérative entre acteurs (cf. chapitre 2).

Selon Reynaud (1991), parvenir à une véritable négociation est assez rare ; la démarche de **contractualisation** peut en faciliter l'accès. Pour Savall et Zardet (2006)<sup>569</sup>, l'engagement négocié, que permet la contractualisation, constitue un **processus pertinent pour la construction des rapports de coopération entre acteurs** ; il s'oppose ainsi « au paradigme de la soumission », fondé sur une coordination exclusivement hiérarchique, sous-jacent aux thèmes classiques de l'organisation.

Cette contractualisation peut concerner un subordonné et son supérieur hiérarchique, des acteurs de groupes ou services différents ou d'un même groupe ; en d'autres termes, la contractualisation peut concerner les trois dimensions de la dynamique coopérative. L'engagement contractuel négocié passe par l'écoute mutuelle et la personnalisation de la relation. L'acteur négocie au lieu d'être supposé obéir. Il se sent reconnu dans ses spécificités, ses objectifs, contraintes et attentes, et son engagement est plus grand. C'est pourquoi, la qualité et l'intensité des activités humaines dépendent de la qualité des contrats d'activité implicites ou explicites passés entre les acteurs (Savall, 2003)<sup>570</sup>, toutes dimensions organisationnelles confondues.

Ménard (1995) propose deux conceptions du contrat, celle d'un agrément formel, impliquant des éléments vérifiables par une tierce personne et pouvant conduire à des arbitrages, celle plus extensive englobant tout accord entre parties, même tacite, conditionné au consentement mutuel. Pour Nakhla et Soler (1994)<sup>571</sup>, le contrat permet d'explicitier, de **dévoiler** les ressources complémentaires des parties. Leur élaboration aboutit à une **meilleure connaissance des plages d'autonomie** et des **difficultés des acteurs**, elle permet de **rechercher collectivement des solutions et de dépasser les limites de l'auto-ajustement et de la hiérarchie**. Partant, elle constitue une **étape clé du développement des pratiques coopératives**.

La négociation s'organise donc autour d'un échange de ressources. Il s'agit de **dépasser la forme minimale de coopération contrainte qu'instaure le contrat de travail**. L'acteur s'engage dans l'atteinte d'objectifs, l'organisation dans la mise en place de moyens. La coopération des acteurs ne pouvant être obtenue sans incitation (Aoki, 1984)<sup>572</sup>, il nous semble pertinent d'introduire une rétribution dans l'engagement contractuel des acteurs. Selon Smith Carroll et Ashford (1995), « la conviction que la hiérarchie récompense un comportement coopératif peut engendrer de la coopération formelle »<sup>573</sup>. En d'autres termes, **récompenser les pratiques coopératives des acteurs**

---

<sup>568</sup> Oberlé D., Beauvois J.L., « Cohésion et normativité », in Mugny G., Oberlé D., Beauvois J.L., *Relations humaines, goupe et influence sociale*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 1995, tome 1, pp. 75-90.

<sup>569</sup> Savall H., Zardet V., « Émergence des micro-théories psychosociologiques cachées dans la théorie socio-économique des organisations », *Souci de l'autre, de soi, et quête d'insouciance, entre illusion et réalité dans les organisations*, Colloque Institut Psychanalyse et Management (I.P & M.), Lyon, 13, 14 et 15 novembre 2006.

<sup>570</sup> Savall H., « An updated presentation of the socio-economic management model », *op. cit.*

<sup>571</sup> Nakhla M., Soler L.G., « Contrats internes, coordinations et pilotages économiques de projet », *Cahier du CGS n°8*, 64 pages.

<sup>572</sup> Aoki M. (Ed): *The Economic Analysis of the Japanese Firm*, *op. cit.*

<sup>573</sup> Smith K.G., Carroll S.J., Ashford S.J., « Intra- and Interorganizational cooperation: toward a research agenda », *op. cit.*, p. 11.

**nous paraît être un élément essentiel pour la stimulation de la dynamique coopérative.** Cette rétribution peut notamment prendre la forme d'une rémunération. Le bénéfice procuré par la rémunération est tant social qu'économique puisqu'elle stimule les acteurs dans leurs pratiques coopératives améliorant ainsi les deux volets de la performance de l'organisation.

Rémunérer les pratiques coopératives suppose d'**explicitier et de formaliser l'engagement des acteurs.** Il s'agit alors d'établir un contrat élaboré autour d'objectifs à atteindre au cours d'une période donnée. Selon Tomas (2001)<sup>574</sup>, ces objectifs doivent être communs aux parties en interaction et autoriser la mise en place de règles du jeu suffisamment claires pour que s'instaure un dialogue constructif. Ce dialogue a lieu en deux temps : lors de l'élaboration et lors de l'évaluation des contrats. La définition de tels objectifs nous renvoie à l'évaluation des pratiques coopératives et à la question de la responsabilité des acteurs dans le développement de la dynamique. Est-il préférable de fixer des objectifs collectifs ou individuels ?

Les motivations des acteurs reposent sur un processus social de comparaison (Baron et Kreps 1999)<sup>575</sup>. Elles s'enracinent plus dans un sentiment d'équité que dans des récompenses fortement individualisées (Pfeffer, 1995)<sup>576</sup>. Ainsi, le jeu des comparaisons interpersonnelles expliquerait le succès des entreprises où la variation et la dispersion des salaires est faible. Une faible variation peut être perçue comme une reconnaissance de la valeur du travail en équipe et comme une reconnaissance de la participation de l'individu à ce travail. Toutefois, la faible différenciation des rétributions peut aussi avoir comme effet négatif de décourager certains acteurs dont l'engagement est conséquent. Il nous semble que les deux dimensions de la responsabilité ne peuvent être envisagées indépendamment l'une de l'autre ; dès lors il paraît pertinent de **mixer les objectifs afin qu'ils rendent compte des volets individuel et collectif de la responsabilité des acteurs dans la dynamique coopérative.**

---

<sup>574</sup> Thomas C., « De la régulation de contrôle au pilotage de la régulation conjointe un nouvel usage du processus budgétaire au sein d'entreprises décloisonnées », *op. cit.*

<sup>575</sup> Baron J. N., Kreps D. M., *Strategic human resources*, Wiley, 1999.

<sup>576</sup> Pfeffer, J., « Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people », *Academy of Management Executive*, 9(1), 1995, pp. 55-69.

## **CONCLUSION CHAPITRE 6**

À travers ce dernier chapitre, nous avons étudié les conditions de développement et de maintien de la dynamique coopérative intra-organisationnelle.

La recherche-intervention a constitué un levier de développement des pratiques coopératives des acteurs. Dans ce processus, plusieurs facteurs ont été particulièrement significatifs.

La présence de chercheurs influence les pratiques des acteurs. Les rôles de méthodologue, médiateur et thérapeute joués par les intervenants-chercheurs favorisent l'émergence et le développement de pratiques coopératives entre eux. Plus largement, **l'intervention d'un acteur extérieur au groupe dans une perspective de médiation entre les différentes parties concernées peut favoriser la dynamique coopérative**. Cette médiation peut s'avérer nécessaire lorsque les conflits sont profondément ancrés dans les relations des acteurs.

L'accompagnement dans la mise en place d'outils de gestion, communs et partagés, à travers des formations, contribue au développement de ces pratiques. Les formations, animées par un intervenant-chercheur, favorisent la concertation entre acteurs et permettent d'activer ou de développer des pratiques de communication et de concertation verticales, horizontales et parfois transversales.

Dans le même sens, le **processus de résolution de problèmes** permet aux acteurs de s'exprimer sur leurs difficultés à travailler ensemble. Cela est apparu être une étape à même de **favoriser le développement des pratiques coopératives**. L'étude des régulations mises en place par les acteurs pour pallier les dysfonctionnements met en lumière des filières de propagation des dysfonctionnements. Cet éclairage permet aux acteurs de concevoir leurs interdépendances et la transversalité du fonctionnement de leur organisation. Par ailleurs, les séances de restitution de diagnostic sont l'occasion d'appréhender les représentations des autres acteurs, ce qui contribue à améliorer la connaissance mutuelle au sein de l'unité diagnostiquée, et favorise la construction de représentations communes. Le projet, étape suivante, consolide les effets du diagnostic. Son processus, comme ses résultats, peuvent influencer de façon substantielle la dynamique coopérative. Ainsi, l'étude de quatre groupes de projet nous a permis de dégager des éléments de connaissance à propos de l'évolution de la dynamique coopérative.

Nous avons établi que les trois dimensions de la dynamique coopérative évoluent différemment les une des autres. **Les dimensions ayant connu les plus fortes variations sont la verticale et la transversale. Animées par une logique principalement calculatoire, elles sont plus sensibles aux actions visant à la congruence des intérêts des différentes parties**. Le développement de la dimension transversale a été observé uniquement lorsque les pratiques en vertical ont été renforcées, ce qui n'est pas le cas de la dimension horizontale qui paraît à cet égard plus autonome.

**Concernant les logiques d'action, elles sont apparues assez stables, même lorsque les pratiques ont évolué**. Principalement calculatoire dans les dimensions transversale et verticale, la rationalité est apparue majoritairement identitaire dans la dimension horizontale.

**La dimension verticale s'est révélée particulièrement motrice dans la dynamique coopérative : elle apparaît comme la seule en mesure d'activer les autres**. Le développement des pratiques coopératives verticales a notamment été observé lorsque la taille des équipes était réduite, permettant ainsi la proximité des différents niveaux hiérarchiques, et les pratiques managériales



développées. Ces caractéristiques contribuent à la stabilisation des pratiques intra-groupes et permettent l'organisation des pratiques intergroupes.

**Les études longitudinales ont montré que les leviers de développement des pratiques coopératives se situent au niveau des structures hiérarchiques, des moyens et méthodes de travail et de la politique de gestion des ressources humaines.**

Ainsi, les niveaux de prise de décision sont apparus influents. Décentraliser les centres de décision au plus près des centres d'action favorise la cohérence entre les besoins des acteurs et les décisions prises et, par là même, l'adhésion des acteurs ; cette adhésion augmente la probabilité de participation des acteurs à la mise en œuvre des décisions. Cela constitue une amorce de la coopération ; il s'agit ensuite de la prolonger dans la mise en œuvre des décisions. La décentralisation de la prise de décision peut concerner plusieurs niveaux, tant hiérarchiques que transversaux. Il s'agit d'impliquer l'ensemble des parties prenantes au cours du processus décisionnel afin de décloisonner les différents sous-groupes de l'organisation. Cette décentralisation contribue à accroître les pratiques coopératives lors de la mise en œuvre desdites décisions. En d'autres termes, **la coopération entre acteurs se joue avant même la réalisation d'une opération, elle se joue dans la conception de cette opération.**

Plus largement, **les dispositifs de communication, de coordination et de concertation institutionnalisés, formels, réguliers et partagés sont essentiels au développement et au maintien de la dynamique coopérative.** Ces dispositifs contribuent à stabiliser la communication et participent à l'amélioration de la connaissance mutuelle des acteurs. Ils favorisent la construction et la mise à jour de conventions entre eux. La communication synchrone et en face-à-face s'est révélée particulièrement intéressante pour la construction de représentations collectives et pour le déroulement de négociations entre acteurs.

La question des règles est également fondamentale dans la dynamique coopérative. **Lorsque la règle est entendue comme un dispositif cognitif collectif visant à résoudre des problèmes d'action, et non comme une prescription fermée, elle permet le développement des pratiques coopératives.** Cela suppose de reconnaître une marge de liberté aux acteurs dans l'interprétation qu'ils font de la règle. Cette reconnaissance introduit de l'action collective dans la règle, prélude de la dynamique coopérative. Cela implique une reconfiguration du rôle de la hiérarchie. Le rôle de l'encadrement ne peut plus se limiter à élaborer et faire respecter des règles.

Cette prise en considération de l'autonomie des acteurs implique une redistribution des espaces d'initiatives et de compétences, notamment à travers l'instauration de pratiques de délégation. Ces dernières participent au développement de la dynamique coopérative. Elles peuvent être pensées entre niveaux hiérarchiques, entre acteurs d'un même groupe et entre groupes différents, elles contribuent ainsi au développement des pratiques au sein des trois dimensions. **Croiser les délégations aboutit à un certain recouvrement des missions des différents acteurs, ce qui a pour conséquence de permettre aux acteurs de prendre conscience de leurs interdépendances.** Il convient néanmoins que ce recouvrement soit limité, ceci afin de préserver la complémentarité essentielle à la coopération.

Ce dernier point amène à considérer le développement des compétences comme un autre facteur de développement des pratiques coopératives, notamment au niveau de la dimension verticale. Au contact les unes des autres, les différentes parties en jeu dans la dynamique coopérative apprennent les unes des autres. A terme, cela réduit leur complémentarité qui constitue un facteur

stimulant les pratiques coopératives. **Développer de façon continue les compétences de chacun permet de maintenir cette complémentarité.**

Une nouvelle fois, la mise en place d'outils de gestion paraît indispensable à la pérennité des pratiques coopératives. Ils constituent un support indispensable à la **gestion de double dialectique complexe et centrale à la dynamique de la coopération autonomie/interdépendance et autonomie/contrôle**. Leur élaboration permet aux acteurs d'internaliser les conventions définissant l'étendue de leur autonomie.

Enfin, nous avons vu que **la négociation et la rémunération des pratiques coopératives pouvaient stimuler la dynamique coopérative**. L'organisation est un espace de négociation dans lequel la dialectique intérêts individuels / intérêts collectifs doit être équilibrée afin d'accroître la congruence des intérêts. La contractualisation, en permettant d'explicitier et de dévoiler les ressources complémentaires des parties, aboutit à une meilleure connaissance des plages d'autonomie et des difficultés des acteurs ; elle permet de rechercher collectivement des solutions et de dépasser les limites de l'auto-ajustement et de la hiérarchie. L'évaluation des contrats passés avec les acteurs peut se solder par une rétribution. Au vu des coûts cachés engendrés par les défaillances de la dynamique coopérative, il est possible de conclure à l'avantage pour l'organisation et ses acteurs de rétribuer les pratiques coopératives.



## CONCLUSION PARTIE 2

À travers cette seconde partie nous avons étudié la coopération dans sa dynamique. Les études longitudinales de trois organisations nous ont permis de dégager des éléments de connaissance quant au développement et à la pérennité de la dynamique coopérative.

Le chapitre 4 a permis d'établir les liens entre hiérarchie et coopération. Nous avons vu que dans leur recherche de performance, les organisations cherchent à développer les pratiques coopératives. Des modifications substantielles ont ainsi été observées au niveau des structures hiérarchiques et des rôles de l'encadrement : plus d'autonomie est accordée au personnel, les centres de décisions ont tendance à être décentralisés, le nombre d'échelons hiérarchiques tend à être réduit. Toutefois, l'autorité constituant un élément essentiel des organisations, l'encadrement des acteurs reste nécessaire, notamment pour développer et pérenniser la coopération, tant dans son intensité que dans ses formes. L'encadrement a vocation à organiser et faciliter la coopération, non plus seulement horizontale, c'est-à-dire au sein de son équipe, mais également transversale et verticale.

Les chapitres 5 et 6 ont permis d'explicitier l'articulation entre les différentes dimensions de la dynamique coopérative. Des leviers de développement et de pérennité de la dynamique coopérative ont également été identifiés.

Les prédominances des logiques calculatoire et identitaire, qui animent les pratiques coopératives des acteurs, sont apparues liées à la dialectique différenciation / intégration : plus les acteurs sont intégrés, plus leurs actions sont régies par une logique identitaire, et inversement.

Nous avons observé plus de similitudes entre dimensions d'organisations différentes qu'entre différentes dimensions d'une même organisation. Les dimensions verticale et transversale de la coopération se caractérisent généralement par une logique d'action à dominante calculatoire, leur émergence est généralement organisée. La dimension horizontale est quant à elle régie par une rationalité plutôt identitaire ; elle a tendance à émerger de manière plutôt spontanée.

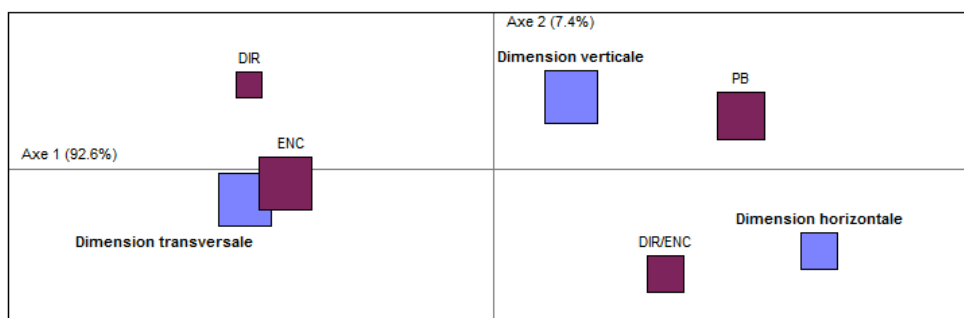
*Tab. P2 n° 1 : Principales caractéristiques des trois dimensions de la dynamique coopérative*

		Dimensions de la dynamique coopérative		
		Verticale	Transversale	Horizontale
Dominante de la logique d'action	calculatoire	++	++	+
	identitaire	+	-	++
Génération	spontanée	-	--	++
	organisée	++	++	+
Sensibilité des catégories d'acteurs	direction - organisations de taille moyenne à grande	+	++	-
	encadrement - organisations de taille moyenne à grande	+	++	-
	direction et encadrement - organisations de petite taille	++	-	++
	personnel - toute organisation	++	-	++

Nous avons observé des différences significatives dans l'expression des différentes catégories d'acteurs. Ainsi, direction et encadrement d'organisations de taille moyenne à grande sont apparus

particulièrement sensibles à la dimension transversale de la coopération, tandis que hiérarchie d'organisation de petite taille et personnel sans responsabilité hiérarchique sont apparus plus sensibles à la dimension horizontale de la coopération. L'AFC ci-dessous abonde dans le sens des résultats des études longitudinales.

*Graph. P2 n° 1 : AFC Dimensions de la dynamique coopérative - Expression des catégories d'acteurs*



*La dépendance est très significative. Chi2 = 29,03 ; ddl = 6 ; 1-p = 99,99 %*

Nous avons établi que la faible intensité des pratiques dans la dimension verticale limite les effets des coopérations transversale et horizontale sur la performance de l'organisation. Leurs éventuels bénéfices en termes ne peuvent être validés et généralisés ; ils sont restreints à un périmètre limité de l'organisation. Dans le cas où les pratiques de la dimension horizontale sont les seules à être fortement développées, et que les pratiques de communication sont atrophiées, la performance de l'organisation peut même être amoindrie dans la mesure où la dimension horizontale peut faire écran et couper la hiérarchie du terrain.

Par ailleurs, la dimension verticale est apparue comme particulièrement motrice dans la dynamique coopérative : elle apparaît comme la seule en mesure d'activer les autres.

C'est bien de l'articulation des trois dimensions que dépend l'efficacité de la dynamique coopérative. Cette articulation nous semble passer par une organisation des pratiques, par ailleurs plus à même d'assurer la stabilité et la pérennité de la dynamique. Cette organisation incombe à la hiérarchie. Cette dernière joue donc un rôle fondamental dans l'émergence, le développement et le maintien de la dynamique coopérative.

Les études longitudinales ont permis d'observer que les pratiques coopératives évoluent lorsque des actions relatives aux éléments de structure de la dynamique sont menées. Pour développer la dynamique coopérative – qui se traduit par l'intensité de la cohésion des acteurs, par les pratiques des acteurs en termes de communication, de coordination et de concertation, ainsi que par les pratiques de répartition du travail – il est apparu nécessaire d'agir sur les structures hiérarchiques, les moyens et méthodes de travail, ainsi que sur la politique de gestion des ressources humaines. Il s'agit là de leviers de développement de la coopération.

Quelques éléments ont été identifiés comme particulièrement influents : la décentralisation de la prise de décision au plus près des centres d'action ; la mise en place de dispositifs de communication, de coordination et de concertation réguliers, formels et partagés ; l'appréhension des règles de travail comme des résultats de processus cognitifs ouverts ; en termes de répartition du travail, l'instauration de délégation, hiérarchique d'une part et transversale d'autre part, fondée sur le partage de connaissance ; la mise en place d'outils de gestion de l'activité simples, communs et évolutifs ; et enfin la négociation contractualisée et la rémunération des pratiques coopératives.



# **CONCLUSION GÉNÉRALE**

## **APPORTS, LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE**

---

---

Nous exposons ici les principales contributions de nos travaux, puis présentons les limites et perspectives de recherche.

---

---

**CONTRIBUTIONS THÉORIQUES ET MÉTHODOLOGIQUES DE NOTRE  
RECHERCHE**

**LIMITES ET PERSPECTIVES DE NOS TRAVAUX**

---

---





La coopération a toujours été considérée comme centrale pour l'émergence et la pérennité des organisations. À travers cette recherche, nous avons souhaité contribuer à la compréhension de ce phénomène complexe et fondamental.

Notre thèse s'est plus particulièrement intéressée à la question du développement de la coopération dans les organisations hiérarchiques. Face au développement des modes de coordination fondés sur la coopération au sein d'organisations régies par des principes hiérarchiques, nous avons cherché à comprendre *dans quelles mesures et de quelles manières la coopération pouvait se développer dans les organisations hiérarchiques et être source de performances sociales et économiques*. Cette problématique a été déclinée à travers les questions suivantes :

*Qu'est-ce que la coopération ? Pourquoi et comment les acteurs coopèrent-ils ?*

*Avec qui les acteurs coopèrent-ils ?*

*Quelles variables de la hiérarchie influencent la dynamique coopérative ?*

*Comment évolue la dynamique coopérative dans le temps ?*

*Quels leviers activer pour développer la coopération entre acteurs ?*

Cette recherche nous a permis de progresser dans notre compréhension de la coopération. Notre démarche a abouti à l'élaboration d'éléments de connaissance, synthétisés dans l'hypothèse centrale suivante : *La coopération intra-organisationnelle est une dynamique organisée autour de trois dimensions de l'organisation : verticale, transversale et horizontale. La dimension verticale de la coopération est centrale à la dynamique ; elle constitue un levier d'accroissement des performances sociales et économiques de l'organisation.*

Afin de synthétiser les apports de notre recherche, nous revenons sur nos principaux résultats, puis explicitons les limites et les perspectives de nos travaux.

## CONTRIBUTIONS THÉORIQUES ET MÉTHODOLOGIQUES DE NOTRE RECHERCHE

Préalablement à l'étude des questions soulevées par notre problématique, il nous a semblé essentiel de nous interroger sur la méthode à adopter.

### ▀ COMMENT ÉTUDIER LA COOPÉRATION AU SEIN DES ORGANISATIONS ?

Afin d'appréhender la coopération intra-organisationnelle dans sa globalité, une **approche anthropocentrée** du phénomène d'une part, et un **cadre théorique transdisciplinaire** d'autre part, se sont avérés pertinents.

Ainsi, les sciences de gestion, la sociologie, l'économie et la psychologie sociale ont été mobilisées tout au long de nos travaux. Notre recherche s'est particulièrement référée à trois théories dont les concepts sont apparus particulièrement adaptés à l'étude de la coopération : l'analyse stratégique, la théorie de la régulation sociale et la théorie socio-économique des organisations. Dans ces dernières, l'organisation est appréhendée comme un système ; elle est étudiée sous l'angle des interactions entre les structures et les comportements, et entre les environnements interne et externe.

Notre recherche est par ailleurs fondée sur des données de terrain issues de recherches-interventions menées dans plusieurs organisations. La coopération se construisant dans l'action, la recherche-intervention est apparue comme particulièrement adaptée à l'étude de notre objet de recherche. Ainsi, une base de données, regroupant plus de 4 000 phrases-témoins, issues de plus de 40 organisations, relevant de 11 secteurs d'activité, a été élaborée et analysée quantitativement et qualitativement.

Les résultats de cette analyse ont été mis en perspective grâce à l'étude longitudinale de six unités organisationnelles, situées dans trois organisations. Cette étude *in situ* a permis l'étude de la coopération dans sa dynamique.

### ▀ QU'EST-CE QUE COOPÉRER ? POURQUOI ET COMMENT COOPÉRER ?

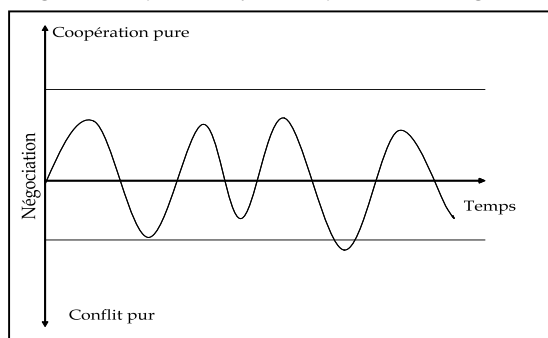
À la question qu'est-ce que coopérer, nous avons établi que la coopération correspond au processus par lequel les acteurs passent de leurs actions individuelles à l'action collective. Intentionnalité et volonté consciente de coopérer sont les conditions *sine qua non* de l'enclenchement du processus.

Les premiers résultats de notre recherche nous ont permis d'identifier trois variables déterminantes dans l'évolution de la dynamique coopérative : la **communication**, la **confiance** et la **connaissance mutuelle** entre acteurs sont apparues consubstantielles à la coopération.

La **division du travail** a été identifiée comme déterminante pour l'intensité des pratiques coopératives. Division du travail et coopération s'inscrivent dans une relation dialectique. La division du travail est souvent mise en œuvre pour organiser la coopération ; dans le même temps, lorsque la division du travail est trop forte, elle devient une entrave à la coopération.

Enfin, la coopération semble indissociable du conflit. En effet, dans la majeure partie des interactions sociales, la mixité entre conflit et coopération, entre divergence et communauté d'intérêts, est observée. Ainsi, **conflit et coopération sont non seulement inhérents l'un à l'autre, mais également latents l'un dans l'autre**. La coopération correspond alors à la capacité des acteurs à gérer leurs conflits ; cette transition passe par la négociation.

Fig. n°1.3 supra : Conflit, coopération et négociation



Nous avons ensuite cherché à établir ce qui poussait les acteurs à réaliser cette transition, ce qui les amenait à coopérer. Deux logiques d'actions ont été identifiées. Dans une **perspective calculatoire**, la coopération correspond à une réponse aux capacités limitées des acteurs. Ces derniers coopèrent de façon calculée et stratégique les uns avec les autres afin d'accéder à des ressources. Dans une **perspective identitaire**, coopérer peut être motivé par le besoin d'appartenance au groupe, puis par la nécessité d'y maintenir une certaine position. L'identification est alors un moyen puissant pour fonder la communauté et induire les comportements coopératifs. Analysées distinctement par souci de compréhension, ces logiques sont en réalité imbriquées dans les pratiques coopératives des acteurs.

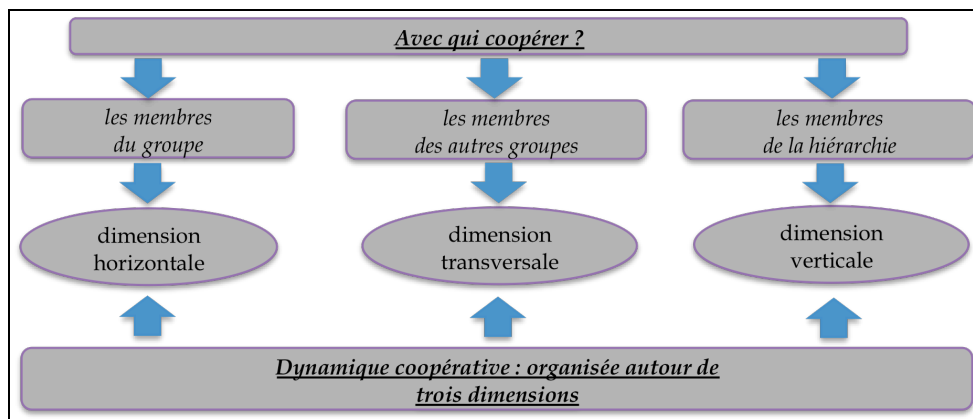
Ces pratiques sont apparues diverses ; la coopération est protéiforme. Elle peut notamment être **spontanée** ou **organisée**. Spontanées, les pratiques coopératives émergent de la seule volonté des acteurs ; afin qu'elles perdurent dans l'espace et dans le temps, ces pratiques sont organisées, notamment à travers des règles et des dispositifs de communication. Les comportements coopératifs spontanés sont apparus insuffisants à la pérennité de la dynamique coopérative. Pour que la dynamique perdure dans l'espace et le temps et qu'elle prenne du sens dans l'organisation, notamment en rapport à la performance attendue, la coopération nécessite l'instauration de règles.

Quels que soient les acteurs en jeu, la coopération se traduit essentiellement par des pratiques relatives à la répartition du travail, à la cohésion des acteurs et à la communication, à la coordination et à la concertation. Nous avons toutefois établi que les acteurs ne coopèrent pas indistinctement les uns avec les autres. La distinction s'opère notamment en fonction de l'appartenance à un même groupe. Cela nous a conduit à étudier les relations entre pratiques coopératives et acteurs en présence.

### ▲ AVEC QUI COOPÉRER ?

Les pratiques coopératives diffèrent en fonction des acteurs en jeu. L'étude de notre base de verbatim et l'observation des acteurs nous ont permis de distinguer **trois dimensions dans la dynamique coopérative** : la dimension **verticale**, qui englobe l'ensemble des rapports hiérarchiques qui lient les acteurs de l'organisation, la dimension **transversale**, relative aux relations qui traversent les groupes, aux rapports "inter-", enfin, la dimension **horizontale**, qui correspond aux liens entre acteurs sans lien hiérarchique et appartenant au même groupe, aux relations "intra-".

Fig. P1 n°4 supra : Dynamique coopérative, organisée autour de trois dimensions



Par ailleurs, la structure de notre base de verbatim nous a permis de différencier l'expression des acteurs en fonction de la catégorie socio-organisationnelle à laquelle ils appartiennent : ont été distingués le personnel, la direction et l'encadrement des organisations de petite taille, et la direction et l'encadrement des organisations de taille moyenne à grande.

Si les pratiques de communication, de coordination et de concertation sont apparues centrales aux trois dimensions de la dynamique coopérative, elles sont particulièrement exprimées à propos des dimensions transversale et verticale de la dynamique coopérative.

La hiérarchie des organisations de **taille moyenne à grande** s'est avérée particulièrement sensible aux pratiques de communication, de coordination et de concertation **transversales**. La taille des organisations en question et le rôle des membres de la hiérarchie dans ces organisations constituent des éléments explicatifs de ce résultat. Plus la taille d'une organisation est importante, plus elle a tendance à être différenciée, plus la dimension transversale est une problématique prégnante pour la hiérarchie. Le rôle de cette dernière consistant notamment à coordonner et à intégrer les différents groupes de l'organisation, elle est particulièrement vigilante aux questions de transversalité, notamment celles relatives au cloisonnement des différents groupes.

Le personnel est quant à lui plus sensible aux pratiques de communication, de coordination et de concertation verticales. Nous l'avons expliqué par la forte dépendance du travail du personnel aux instructions de la hiérarchie. Plus largement, en cas de défaillances de la communication, de la coordination et de la concertation entre deux niveaux hiérarchiques, le niveau n-1 y est plus sensible que le niveau n.

Autre résultat issu de l'analyse de notre base de verbatim, les dysfonctionnements en termes de pratiques de communication, de coordination et de concertation verticales se cristallisent au niveau de l'encadrement intermédiaire de l'organisation.

Concernant la répartition du travail, la dimension verticale de la dynamique coopérative est apparue prépondérante : c'est en effet entre niveaux hiérarchiques que se concentrent le plus d'expressions relatives à la répartition du travail. Nous l'avons expliqué par le fait que la dimension verticale se trouve en amont des autres types de répartition du travail. La répartition du travail intra-groupe est quant à elle apparue comme se régulant de façon plus intégrée que dans les autres dimensions, notamment par des ajustements mutuels entre acteurs.

Enfin, la question de la cohésion entre acteurs est particulièrement problématique entre niveaux hiérarchiques, quelle que soit la catégorie d'acteurs s'exprimant. La direction s'est distinguée par son taux d'expression particulièrement élevé ; nous l'expliquons par la proximité entre la question de la cohésion des acteurs et la problématique de l'intégration, souci premier de la hiérarchie dans les organisations.

Le tableau ci-après rend compte du poids des principales caractéristiques des trois dimensions de la dynamique coopérative.

Tab. P2 n°1 supra : Principales caractéristiques des trois dimensions de la dynamique coopérative

		Dimensions de la dynamique coopérative		
		Verticale	Transversale	Horizontale
Dominante de la logique d'action	calculatoire	++	++	+
	identitaire	+	-	++
Génération	spontanée	-	--	++
	organisée	++	++	+
Sensibilité des catégories d'acteurs	direction - organisations de taille moyenne à grande	+	++	-
	encadrement - organisations de taille moyenne à grande	+	++	-
	direction et encadrement - organisations de petite taille	++	-	++
	personnel - toute organisation	++	-	++

#### ▀ HIÉRARCHIE, QUELLES VARIABLES INFLUENCENT LA DYNAMIQUE COOPÉRATIVE ?

Afin de compléter notre grille de lecture de la dynamique coopérative, nous avons cherché à identifier les variables de la hiérarchie susceptibles d'influencer la dynamique coopérative.

Nous avons ainsi établi que, concernant la coopération, les acteurs sont plus sensibles au **manque d'autorité hiérarchique** qu'à son excès. Bien que le personnel gagne en autonomie, que les centres de décisions soient décentralisés, et que le nombre d'échelons hiérarchiques tende à être considérablement réduit, l'**encadrement des acteurs** reste nécessaire au développement de la coopération. Dans les organisations contemporaines, l'encadrement intermédiaire continue donc de posséder de l'autorité. Dans les relations de coopération, cette autorité est notamment fondée sur la reconnaissance des compétences de la hiérarchie, particulièrement des **compétences managériales**.

Quelques variables de la hiérarchie sont apparues particulièrement influentes dans la dynamique coopérative. Il s'agit de l'exercice de l'autorité, du degré de contrôle et d'autonomie, du rôle de l'encadrement, des compétences des membres de l'encadrement, du mode de management, et des lignes hiérarchiques. Ces variables ont alimenté notre grille d'observation.

Cette grille d'observation nous a permis d'appréhender la coopération intra-organisationnelle dans sa dynamique, grâce à l'étude longitudinale de 6 unités organisationnelles.

Tab. n° 1.4 supra : Nomenclature des variables de la dynamique coopérative (version finale)

Thèmes	Sous-thèmes
Dimension transversale de la coopération	Pratiques de communication, de coordination et de concertation transversale
	Cohésion des acteurs entre entités
	Répartition transversale du travail
Dimension horizontale de la coopération	Pratiques de communication, de coordination et de concertation horizontale
	Cohésion des acteurs au sein d'une entité
	Répartition horizontale du travail
Dimension verticale de la coopération	Pratiques de communication, de coordination et de concertation verticale
	Cohésion entre niveaux hiérarchiques
	Répartition verticale du travail
Structures hiérarchiques	Compétences de la hiérarchie
	Lignes hiérarchiques
	Rôle de la hiérarchie
	Exercice de l'autorité
	Mode de management
	Degré de contrôle/autonomie
Politique de GRH	Politique de formation
	Évaluation et rétribution
	Rotation des acteurs
	Intégration sociale
Moyens et méthodes de travail	Structures physiques de travail
	Dispositifs de communication, de coordination et de concertation
	Règles et procédures de travail
	Pilotage des activités (dispositifs-outils)

Cette nomenclature rend compte des variables identifiées comme influentes pour la dynamique coopérative. À ce titre, elle constitue un outil de pilotage de la dynamique coopérative utilisable par les membres de l'encadrement d'une organisation.

La mobilisation de cette grille pour nos études longitudinales a permis de lier les variables de la dynamique coopérative entre elles et de dégager des leviers de développement.

#### ► COMMENT ÉVOLUE LA DYNAMIQUE COOPÉRATIVE ?

Pour étudier la coopération dans sa dynamique, et pouvoir ainsi identifier ses variables clés, nous avons étudié de manière longitudinale six unités organisationnelles, elles-mêmes inscrites dans trois organisations différentes : un établissement hospitalier privé, une association gestionnaire d'établissements médico-sociaux et une entreprise de jardinerie et de décoration. Ces études longitudinales ont été réalisées au cours de recherches-interventions auxquelles nous avons participé.

Concernant les caractéristiques et l'articulation des différentes dimensions de la dynamique coopérative, les prédominances des logiques calculatoire et identitaire paraissent liées à la dialectique **différenciation / intégration**. La dimension horizontale de la dynamique coopérative est régie par une logique à dominante identitaire, tandis que les dimensions transversale et verticale sont, elles, principalement régies par une logique calculatoire. Par ailleurs, la génération de la première est plutôt spontanée, alors qu'elle est organisée dans les deux autres dimensions. Nous avons pu observer que si la coopération spontanée est généralement plus forte que la coopération organisée lors de son émergence notamment, elle apparaît toutefois plus vulnérable face au temps et à l'espace.

Quelle que soit la dimension concernée, la coopération est apparue plus stable et pérenne lorsqu'elle était organisée et supportée par des dispositifs de communication, de coordination et de concertation réguliers, partagés et formalisés.

En termes de performance, les carences de la dimension verticale de la dynamique coopérative limitent les bénéfices des coopérations transversales et horizontales. Lorsque ces bénéfices ne sont pas identifiés par la hiérarchie, ils ne peuvent être reconnus, ni validés et généralisés dans l'organisation. Ils restent ainsi limités à un secteur restreint. C'est donc bien de l'articulation des trois dimensions que dépendent l'efficacité de la dynamique coopérative et ses incidences sur la performance de l'organisation. Cette articulation passe par une organisation, une institutionnalisation des pratiques coopératives, d'ailleurs plus à même d'assurer la pérennité de la dynamique. Cette organisation incombe à la hiérarchie. Son rôle dans l'émergence et le développement de la dynamique coopérative est donc primordial.

Le tableau suivant rend compte de l'incidence sur la performance du développement des différentes dimensions de la dynamique coopérative.

*Tab. P2 n°2 supra : Niveau de développement des dimensions de la dynamique coopérative et performance de l'organisation - cas identifiés*

		Niveau de développement des dimensions de la dynamique coopérative			Incidences sur la performance de l'organisation	Cas d'illustration
		verticale	transversale	horizontale		
Caractéristiques de la dynamique coopérative	Dynamique coopérative développée et pérenne	+	+	+	++	Établissement Gu. fin de période d'observation
	Atrophie partielle de la dynamique coopérative	+	-	+	+	Service Hôpital de jour fin de période d'observation
	Atrophie de la dynamique coopérative / cloisonnement fort	-	-	+	-	Établissement Gu. début de période d'observation
	Atrophie généralisée de la dynamique coopérative	-	-	-	--	Établissement Al. début de période d'observation

Concernant les structures hiérarchiques, nous avons observé la faible plasticité des relations clients-fournisseurs dans les organisations hiérarchiques. Des difficultés à inverser ou à ignorer les relations d'autorité hiérarchique ont été relevées.

Par ailleurs, nous avons établi que la clarté des lignes hiérarchiques et du rôle de l'encadrement était primordial au développement des pratiques coopératives, notamment dans la dimension



verticale et transversale de la dynamique. En effet, nous avons observé que lorsque les acteurs identifient avec difficultés les liens qui les unissent aux autres, ils ont tendance à se replier sur eux et à limiter leur coopération.

Dans le même sens, le manque de management des acteurs limite l'intensité des pratiques coopératives. La forte autonomie des acteurs, induite par leur faible encadrement, peut annihiler l'interdépendance des acteurs, fondement de la coopération. L'autonomie des acteurs, fondamentale à la dynamique coopérative, n'est efficiente qu'à condition d'être mesurée et pilotée.

Ainsi, nous avons identifié **l'équilibration du couple différenciation / intégration comme un élément essentiel à l'émergence et la pérennité de la dynamique coopérative**. Plus la différenciation est forte, plus les occasions de travailler ensemble sont limitées, et moins les acteurs coopèrent de façon spontanée. À un certain seuil, la différenciation peut donc constituer un obstacle à la coopération. Dans le même temps, un minimum de différenciation s'avère nécessaire à la stimulation des pratiques coopératives. Pour que les acteurs développent leur coopération, il convient qu'ils y trouvent un intérêt, cela peut notamment passer par l'acquisition de savoirs détenus par l'autre partie.

Quel que soit le degré de différenciation ou d'intégration des acteurs, les dispositifs de travail et outils de gestion partagés apparaissent déterminants pour la qualité de la dynamique coopérative. Nous avons notamment observé qu'en leur absence, les pratiques de communication, de coordination et de concertation, essentielles à la dynamique coopérative, avaient tendance à être irrégulières et peu développées. Par ailleurs, l'hétérogénéité des méthodes de travail, généralement liées à la faiblesse des formations intégrées et structurées, freine également les pratiques coopératives.

Enfin, dans la mesure où coopérer requiert la mise en œuvre d'efforts supplémentaires de la part des acteurs, l'absence d'évaluation et de rétribution formelles et régulières des acteurs est de nature à entraver la dynamique coopérative.

### ▀ **QUELS LEVIERS ACTIVER POUR DÉVELOPPER LA COOPÉRATION ENTRE ACTEURS ?**

Les études longitudinales, en offrant la possibilité d'étudier la coopération dans sa dynamique, nous ont permis d'identifier quelques uns des leviers de son développement et de sa pérennité.

Ainsi, la dimension verticale de la coopération est apparue comme la seule en mesure d'activer les autres dimensions. Lorsqu'elle se développe, elle peut entraîner les dimensions horizontale et transversale dans son mouvement. À l'inverse, nous avons observé que lorsque la dimension horizontale se développait de manière appuyée et indépendante des autres dimensions, elle avait tendance à entraver le développement des autres dimensions, plus particulièrement celui de la dimension verticale. Le trop fort renforcement des liens au sein d'une équipe est susceptible d'engendrer un repli des acteurs sur leur groupe, au détriment de leurs liens avec les autres acteurs. Le développement de la dimension verticale de la coopération a pu être observé lorsque les pratiques managériales instrumentées et régulières étaient instaurées et acceptées par les acteurs.

Plus largement, nous avons identifié que les leviers de développement des pratiques coopératives se situent au niveau des éléments de structures de la dynamique coopérative. En d'autres termes, les actions à mener pour que les pratiques coopératives se développent concernent les structures

hiérarchiques, les moyens et méthodes de travail et la politique de gestion des ressources humaines.

Les niveaux de prise de décision sont également apparus prépondérants. Décentraliser les centres de décision au plus près des centres d'action semble être une recommandation pertinente. Cette décentralisation peut s'envisager en vertical comme en transversal. L'objectif est d'impliquer les différentes parties dans le processus décisionnel afin de décloisonner les groupes de l'organisation. En effet, une grande partie de la coopération des acteurs ne se joue pas dans la réalisation d'une mission ou opération, mais plutôt dans la conception de ces dernières.

Une des conditions de l'efficacité de cette décentralisation réside dans la mise en place de dispositifs de communication, de coordination et de concertation. Ils participent à stabiliser les pratiques de communication et à améliorer la connaissance mutuelle des acteurs. Par ailleurs, ils contribuent à la construction et à la mise à jour de conventions entre les acteurs.

Parmi ces conventions, les **règles de travail** sont apparues primordiales. Lorsque la règle est appréhendée comme un dispositif cognitif collectif visant à résoudre des problèmes, et non à une prescription fermée, elle permet le développement de pratiques coopératives. Cette acception de la règle implique une reconnaissance des marges de liberté de l'acteur, notamment dans l'interprétation qu'ils font de la règle. Il s'agit donc de gérer la dialectique autonomie / interdépendance, centrale dans la dynamique coopérative. Cela passe notamment par la mise en place d'outils de gestion partagés par les acteurs.

La question de la décentralisation renvoie à la problématique de la délégation. Cette dernière peut être pensée entre niveaux hiérarchiques, entre acteurs d'un même groupe et entre différents groupes. De ce croisement de délégations résulte un certain recouvrement des missions, qui est à même de permettre aux acteurs de prendre conscience de leurs interdépendances. Toutefois, il convient que ce recouvrement soit limité afin de préserver la complémentarité des acteurs, essentielle à la coopération.

La complémentarité des acteurs peut être préservée grâce au développement continu de leurs compétences. L'évolution des compétences permet aux apprentissages croisés de perdurer ; les acteurs, continuant à apprendre les uns des autres, maintiennent leur complémentarité.

Enfin, afin de gérer la congruence des intérêts des différents acteurs de l'organisation, la **négociation** et la **contractualisation** des pratiques coopératives constituent une recommandation adéquate. Ce processus, en permettant d'explicitier et de mettre en lumière les ressources complémentaires des parties, affine la connaissance mutuelle des acteurs et débouche sur la recherche collective de solutions. Cette recherche collective offre la possibilité de dépasser les limites de l'auto-ajustement et de la seule régulation hiérarchique.

## **LIMITES ET PERSPECTIVES DE NOS TRAVAUX**

Au cours de ces années de recherche, nous nous sommes attachée à comprendre les ressorts de la dynamique coopérative intra-organisationnelle. Les résultats des travaux que nous avons menés nous ont permis de développer nos connaissances à ce sujet ; nous espérons qu'ils contribueront à la compréhension du phénomène complexe et fondamental qu'est la coopération.

Tout au long de ce travail de recherche, nous nous sommes efforcée d'apporter les réponses les plus complètes aux questions soulevées par la problématique ici traitée. Néanmoins, cette ambition s'est heurtée à certaines difficultés et limites qu'il nous semble nécessaire d'explicitier. Ces dernières sont de deux ordres : elles concernent l'exploitation des données de terrain d'une part, et les thématiques abordées d'autre part.

La base de données que nous avons élaborée et qui regroupe le verbatim relatif à la coopération n'a été que partiellement exploitée. La richesse des données contenues, le temps imparti à ces travaux, ainsi que le volume requis pour la thèse de doctorat n'ont pu permettre de développer l'ensemble des analyses possibles. L'analyse lexicale notamment n'a pu être menée de manière aussi approfondie que souhaitée. Compléter cette analyse permettrait d'affiner les représentations des acteurs concernant les pratiques coopératives. Par ailleurs, compte tenu des données disponibles dans notre base, une analyse par secteur d'activité pourrait être menée ; elle permettrait d'identifier les éventuelles spécificités des variables de la dynamique coopérative, en fonction de l'activité exercée par l'organisation en question.

Notre grille d'étude de la coopération n'a pu être appliquée de façon complète que pour quatre études longitudinales. L'application de notre grille à d'autres études de ce type nous permettrait d'approfondir l'étude des liens entre les différentes variables de la dynamique coopérative.

L'étude de la coopération a amené notre réflexion sur de nombreuses thématiques telles que la responsabilité individuelle et collective, la confiance, l'apprentissage organisationnel, la stratégie. Chacune de ces thématiques, pour être appréhendée, requiert des recherches approfondies qu'il ne nous a pas été possible de conduire de façon aussi complète que souhaitée. C'est là une limite inhérente à toute étude d'objet complexe.

Nous aurions également souhaité étudier les variations des pratiques coopératives lorsque l'organisation se trouve en situation de crise. Si les premiers effets de la crise qui a débuté en 2008 ont pu être observés, il ne nous a pas été possible de traiter les données de terrain collectées. Le temps et le recul nécessaires nous ont fait défaut. Par ailleurs, l'étude des incidences économiques des variations de la dynamique coopérative a été peu approfondie.

Enfin, nous regrettons de n'avoir pu conceptualiser plus finement l'articulation des différentes dimensions de la coopération, notamment le rôle moteur de la dimension verticale de la dynamique coopérative.

Envisageant la thèse de doctorat comme un ensemble de prolégomènes aux travaux à mener par le chercheur, nous considérons ces limites comme autant de perspectives de recherche pour les années à venir.

## BIBLIOGRAPHIE

---

---

- ▲ Adrianson, L., Hjelmquist, E., « Group processes in solving two problems: Face-to-face and computer-mediated communication » *Behavior and Information Technology*, n°18, 1999, pp.179-198.
- ▲ Allard-Poesi F., Marechal C., « Construction de l'objet de recherche », in Thietart R.-A. et alii, *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 1999, 535 pages.
- ▲ Allouche J. (sous la direction de), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 2003, 1 707 pages.
- ▲ Alter N., *La gestion du désordre en entreprise*, L'Harmattan, 1990.
- ▲ Ambard H., Bernoux P., Herreros G., Livian Y.-F., *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, éditions du Seuil, 1996.
- ▲ Aoki M. (Ed): *The Economic Analysis of the Japanese Firm*, Elsevier Publishers, 1984.
- ▲ Arendt H., *Du mensonge à la violence*, Calmann-Lévy, coll. Presses Pocket, 1972, Paris, 249 pages.
- ▲ Arendt H., *La crise de la culture*, traduction française P. Lévy, Gallimard, 1972, 1989.
- ▲ Arrow K. J., *The Limits of organisations*, New York, Norton, 1974, traduction française : *Les limites de l'organisation*, Paris, Presses Universitaires de France, 1976.
- ▲ Assens C., *Dossier d'Habilitation à diriger des recherches*, Université Paris Dauphine, avril 2001.
- ▲ Avenier M.J., « Méthodes de terrain et recherche en management stratégique », *Économies et Sociétés*, Tome XXIII, n°12, Série Sciences de gestion, décembre 1989, pp.199-218
- ▲ Avenier M.J., « Transformer l'expérience en savoirs actionnables légitimés en sciences de gestion considérées comme des sciences de conception » in Savall H., Bonnet M. et Péron M. (édité par), *Traversée des frontières entre méthodes de recherche qualitatives et quantitatives*, Actes de la Resarch Methods Division, Academy of Management (USA), Lyon, 18-20 mars 2004, volume 2, pp. 801-822, p. 802.
- ▲ Avenier, M.-J., « De la planification au pilotage stratégique » in Helfer J.P. & Orsoni J. (coord.), *Encyclopédie du Management*, Vuibert, Paris, Tome 2, pp. 1266-1284, 1992.
- ▲ Axelrod R., *Donnant donnant, théorie du comportement coopératif*, Éditions Odile Jacob, 3e édition, 1992, 234 pages, traduction de *Evolution of Cooperation*, Basic Books, 1984.
- ▲ Bacqué M.-H., « L'intraduisible notion d'empowerment vue au fil des politiques urbaines américaines », *Territoires*, n°460, p. 32-35.
- ▲ Bardin L., *L'Analyse de contenu*, Paris, Presses Universitaires de France, 1977.
- ▲ Barnard C., *The functions of the executive*, Harvard University Press, 1938.
- ▲ Baron J. N., Kreps D. M., *Strategic Human Resources*, Wiley, 1999.
- ▲ Baumard P., Donada C., Ibert J., Xuereb J.M., « La collecte des données et la gestion de leurs sources », in Thiétart R.A. (sous la direction de) *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 1999, 535 pages, pp. 224-256.
- ▲ Beauvois J.-L., *Traité de la servitude libérale, analyse de la soumission*, Paris, Dunod, 1994

- ▲ Bengozhi P.J., « La négociation d'une recherche : une étape clé dans la méthodologie d'intervention » *Économie et Sociétés, Revue Sciences de gestion*, n°15, 1990, pp. 195-209.
- ▲ Bernard-Weil E., « La science des systèmes antagonistes » in Perret V., *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*, Ellipses Marketing, collection Spécialités HEC, 2003.
- ▲ Bernard-Weil E., « La Théorie des Systèmes Ago-Antagonistes », in *Le Débat*, Gallimard, 1999 pp. 106-119.
- ▲ Bernoux P., « La coopération dans les organisations », *Colloque GREFIGE*, 21-23 octobre 1999.
- ▲ Bernoux P., *La sociologie des organisations*, Éditions du Seuil, 1985, 4<sup>e</sup> édition corrigée, 1990.
- ▲ Bidault F., « Comprendre la confiance : la nécessité d'une nouvelle problématique », *Economies et Sociétés, Revue Sciences de Gestion*, numéro spécial *Confiance et Gestion*, Tome XXXII, n° 8-9, août-septembre, 1998.
- ▲ Bidault F., Jarillo J.-C., « La confiance dans les transactions économiques », in Bidault F., Gomez P.-Y. et Marion G., *Confiance, entreprise et société*, Paris, Edition ESKA, 1995, pp. 109-123.
- ▲ Blanchot F., Kalika M., « Décloisonnée et transversale, l'organisation change », *Expansion Management Review*, n° 98, septembre 2000.
- ▲ Bonnet D., *Le pilotage de la transformation en environnement de coopération inter-organisationnelle*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, octobre 2007.
- ▲ Boudon R., Bourricaud F., *Dictionnaire critique de la sociologie*, Presses Universitaires de France, 1982, édition 2004, 714 pages.
- ▲ Boutinet J.P., *Anthropologie du projet*, Presses Universitaires de France, 1992, 307 pages.
- ▲ Boyer A., *L'essentiel de la gestion*, Les Éditions d'Organisation, 1995.
- ▲ Boyer L., « Le projet d'entreprise : d'un management quantitatif à une approche culturelle de l'entreprise », *Encyclopédie du Management*, Tome 2, Vuibert, 1992, pp. 519-525.
- ▲ Boyer R., Orléan A., « Comment émerge la coopération ? Quelques enseignements des jeux évolutionnistes », in Reynaud B., *Les limites de la rationalité*, Colloque de Cerisy, La Découverte, 1997.
- ▲ Briones B., *Les enjeux de l'interaction entre les comportements et les compétences, et son impact sur la coopération entre les individus. Cas de trois PME mexicaines*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, octobre 2006.
- ▲ Bryman A., Bell E., *Business research methods*, Oxford University Press, New York, 2003, 608 pages.
- ▲ Bühner-Thierry G., « Hiérarchie, ordre et mobilité dans l'Occident médiéval (400-1100) », *Bulletin du centre d'études médiévales d'Auxerre* [en ligne] n°11, mis en ligne le 28 août 2007, consulté le 26 mai 2008. URL : <http://cem.revues.org/index1062.html>.
- ▲ Bureta F., *La métamorphose de l'organisation : du château au réseau*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1991.
- ▲ Burns T., Stalker G. M., *The management of innovation*, Londres, Tavistock, 1961.
- ▲ Capul J.-Y., « Des organisations transversales à la coopération dans l'entreprise », *Management et organisation des entreprises, Les cahiers français*, n°287, 1998.

- ▲ Chalmeau R., Gallo A., « La coopération chez les primates », *L'année psychologique*, Année 1995, Volume 95, Numéro 1, pp. 119-130.
- ▲ Chandler A. D. Jr., *Strategy and Structure*, Cambridge, Mass., MIT Press, 1962.
- ▲ Chandler A., *Stratégie et structures de l'entreprise*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1989.
- ▲ Chapanis A., Ochsman R. B., Parrish R. N., Weeks G. D., « Studies in interactive communication. I: The effects of four communication modes on the behavior of teams during cooperative problem-solving. » *Human Factors*, n°14, 1972, pp. 487-509.
- ▲ Charreire S., Durieux F., "Explorer et tester", in Thiétart R.A., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 1999, pp 57-80.
- ▲ Child J., « Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice », *Sociology*, vol. 6, pages 1-21.
- ▲ Chiss J.-L., Filliolet J., Maingueneau D., *Linguistique française, notions fondamentales phonétique-lexique*, Paris, Hachette, 1993.
- ▲ Cintas C, *Approche du paradoxe "individualisation des rémunérations et coopération dans les ateliers"*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Montpellier 1, 2000.
- ▲ Coriat B., Guennif S., « Incertitude, confiance et institution », Colloque de l'ADSE : *La confiance en question*, Aix-en-Provence, 22 et 23 mars 1996.
- ▲ Coser L.A., *Les fonctions du conflit social*, Presses Universitaires de France, 1982, 184 pages.
- ▲ Courpasson D., *L'action contrainte, les organisations libérales et domination*, Paris, Presses universitaires de France, 2000.
- ▲ Cristallini V., « Le rôle des cadres dans le contrôle de l'autonomie. Du contrôleur gardien d'une exécution minimale au pilote porteur d'énergie de transformation », *Xe congrès de l'AGRH*, Lyon, septembre 1999.
- ▲ Cristallini V., « La fonction de responsable hiérarchique et le management des personnes : de la mécanique à l'humanité », AOM, Division ODC, l'Université Jean Moulin Lyon 3 et ISEOR, Lyon, avril 2006.
- ▲ Cristallini V., « La responsabilité vue comme une compétence : la rationalité socio-économique », Colloque AOM, Division ODC, l'Université Jean Moulin Lyon 3 et ISEOR, Lyon, 21, 22 avril 2008.
- ▲ Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, Éditions du Seuil, 1977, p. 201.
- ▲ Crozier M., *L'Entreprise à l'écoute*, Paris, InterEditions, 1989.
- ▲ Cyert R., March J. G., *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, trad. française : *Les processus de prise de décision dans l'entreprise*, Paris, Dunod, 1970.
- ▲ D'Iribarne P., *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil, 1989.
- ▲ Dalkey N, Helmer O., « An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts », *Management Science*, Vol. 9, N° 3 avril, 1963.
- ▲ Dameron-Fonquernie S., *Génération de la coopération dans l'organisation, le cas d'équipes projet*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Paris-Dauphine, décembre 2000.

- ▲ David A., « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion », *8e conférence internationale de management stratégique*, École centrale de Paris, 26-28 mai 1999.
- ▲ David A., « Des sciences de gestion citoyennes ? Nature des connaissances et positions du chercheur en sciences de gestion », Table ronde « Recherche fondamentale et recherche finalisée » in ISEOR, *L'université citoyenne – progrès, modernisation, exemplarité*, Actes du colloque annuel, Économica, 2003, pp. 125-137.
- ▲ David A., « Étude de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion », *Revue Sciences de gestion*, n°39, 2003, pp. 139-166.
- ▲ David A., « La recherche-intervention : cadre général pour la recherche en management ? », in David A., Hatchuel A., Laufer R. (coord.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert, 2000.
- ▲ Declerck R., Debourse J.-P., Navarre C., *Méthode de Direction générale : le management stratégique, Hommes et Techniques*, Dunod, 1983.
- ▲ Dégot V., « Projets d'entreprise : évaluation d'un instrument de changement », *Revue française de gestion*, « Gérer le changement dans l'entreprise », n°68, mars-avril-mai 1988, pp. 74-84.
- ▲ Dejours C., « Coopération et construction de l'identité en situation de travail », *Futur antérieur*, n°2, 1993.
- ▲ Delsol C., *L'autorité*, Presses Universitaires de France, Paris, 1994.
- ▲ Desreumaux A., « Les stratégies inter-sectorielles : spécialisation, intégration, diversification », *Cahiers français*, n°275, mars-avril 1996, pp. 87-97.
- ▲ Desreumaux A. *Théorie des organisations*, Éditions EMS, 1998, 222 pages.
- ▲ Detchessahar M., « L'avènement de l'entreprise communicationnelle », *Revue française de gestion*, n°144, 2003/1, pp. 65-84.
- ▲ Detchessahar M., Journée B., « Une approche narrative des outils de gestion », *Revue française de gestion*, n°174, 2007/5, pp. 77-92.
- ▲ Devallée E., « Le manager », in Allouche J. (sous la direction de), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 2003, 1 707 pages, pp.730-737.
- ▲ *Dictionnaire de L'Académie française*, 8<sup>e</sup> édition, Tome 1, Paris, Librairie Hachette, 1932.
- ▲ *Dictionnaire de L'Académie française*, 9<sup>e</sup> édition, Tome 1, Paris, Imprimerie nationale/Fayard, 1992.
- ▲ *Dictionnaire de linguistique et des sciences du langage*, Paris, Larousse, 1994.
- ▲ *Dictionnaire Trésor de la langue française informatisé*, CD Rom, CNRS édition, Paris, 2001, mise à jour de 2007.
- ▲ Domenach J.-M., *La responsabilité – Essai sur le fondement du civisme*, Hatier, 1984, 80 pages.
- ▲ Doz Y., « The evolution of cooperation in strategic alliance: initial conditions or learning process », *Strategic management Journal*, vol. 17, 1996, pp. 55-83.
- ▲ Dupuy F., *Le client et la bureaucratie*, Paris, Dunod, 1998.
- ▲ Durkheim E., *De la division du travail social*, 1930, Presses Universitaires de France, 1996.

- ▶ Elsbach K., « An expanded model of organizational identification », *Research in organizational behaviour*, vol. 21, 1999, pp. 163-200.
- ▶ Etzioni A., *Les organisations modernes*, Éditions J. Duculot, Gembloux, 1971, 221 pages.
- ▶ Evrard Y., Pras B., Roux É., *MARKET*, Dunod, 3ème édition, 2003, 1ère édition 1993.
- ▶ Favereau O., « Marchés internes, marchés externes » *Revue économique*, n° spécial "l'Économie des conventions", n°2, mars 1989, pp. 273-328.
- ▶ Favereau O., « Règle, organisation et apprentissage collectif : un paradigme non standard pour trois théories hétérodoxes », in Orléan A., *Analyse économique des conventions*, Paris, Presses Universitaires de France, 1994, pp. 113-137.
- ▶ Fayol H., *Administration industrielle et générale*, 1918, Dunod, 2ème édition, 1999, 160 pages.
- ▶ Fabre C., *Rôle des relations avec le supérieur hiérarchique et les collègues de travail dans la socialisation des jeunes diplômés*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Toulouse 1, décembre 2007.
- ▶ Flament C., « Structure, dynamique et transformation des représentations sociales », in Abric J.C. (sous la direction de), *Pratiques sociales et représentations*, Paris, Presses Universitaires de France, 1994, pp. 37-38.
- ▶ Follett M.P., *Creative Experience*, Longmans, Green, New York, 1924.
- ▶ Foucault M., *Histoire de la sexualité*, Tome 1, Paris, 1984, Gallimard.
- ▶ Foulon-Molenda S., « A-t-on besoin de se voir pour coopérer ? Contribution théorique issue de la psycholinguistique », *Le Travail Humain*, n°63, 2000, pp.97-120.
- ▶ French J.R.P. Jr, Raven S., « The bases of social power », in Cartwright D. (ed.), *Studies in social power*, Arm Arbor, Mich., 1959.
- ▶ Freund J., « Préface » in Simmel G., *Le conflit*, Belval, Circé, 2003, extrait et traduit de Simmel G, *Soziologie*, 1908.
- ▶ Friedberg E., de Terssac G., (coordonné par), *Coopération et conception*, Toulouse, Octarès Éditions collection Travail, 1996.
- ▶ Friedberg E., *Le pouvoir et la règle, dynamique de l'action collective*, Paris, Seuil, 1993, édition 1997, 422 pages.
- ▶ Frost P., « Toxic emotions at work: how compassionate managers handle pain and conflict », *Personnel Psychology*, September, 2003.
- ▶ Garel G., Giard V., Midler C., « Management de projets et gestion des ressources humaines », *Cahier de recherches du GREGOR*, n°2001-05, 2001.
- ▶ Garfinkel H., *Studies in ethnomethodology*, Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall, 1967.
- ▶ Giard V., Midler C. (sous la direction de), *Pilotage de projet et entreprises. Diversités et convergences*, Économica, 1993.
- ▶ Giddens A., *La constitution de la société, élément de la théorie de la structuration*, 1984, Paris, Presses Universitaires de France, 1987.



- ▲ Girin J., « L'objectivation des données subjectives : Éléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive », in FNEGE-ISEOR, *Qualité des informations scientifiques en gestion, Méthodologies fondamentales en gestion*, 1987, Actes du colloque "Qualité et fiabilité des informations à usage scientifique en gestion", I.S.M.E.A., Paris, 18-19 novembre 1986.
- ▲ Girin J., « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », Journée d'étude *La recherche-action en action et en question*, AFCET, Collège de systémique, École Centrale de Paris, 10 mars 1989.
- ▲ Girin J., « Performance et coopération - Les nouvelles conditions de la performance collective », *Les cahiers du management*, n°3, décembre 1998.
- ▲ Giroux N., « La communication dans la mise en œuvre du changement », *Management international*, vol. 3, n°1, 1998, pp. 1-14.
- ▲ Giroux N., Giordano Y., « Les deux conceptions de la communication du changement », *Revue française de gestion*, n°26-27, 1998, pp. 139-151.
- ▲ Glaser B.G., Strauss A.L., *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago, IL: Aldine, 1967.
- ▲ Godet M., *Crise de la précision, essor de la prospective : exemples et méthodes*, Paris, Presses Universitaires de France, 1977, 188 pages.
- ▲ Goffman E., *The presentation of self in everyday life*, New York, Doubleday, traduction : *La mise en scène de la vie quotidienne*, Paris, édition de minuit, 1973, 2 vol.
- ▲ Gomez P.Y., Marion G., *Confiance, Entreprise et Société*, Editions ESKA, Paris, 1995.
- ▲ Grandori A., *Perspectives on organization theory*, Cambridge, Mass., Balinger, 1987.
- ▲ Granovetter M., « Economic action and social structure: the problem of embeddedness », *American journal of sociology*, vol. 91, n°3, 1985, pp. 481-516.
- ▲ Guillemette F., « L'approche de la *Grounded Theory* : pour innover ? », *Recherches Qualitatives*, Vol. 26, 2006, pp. 32-50.
- ▲ Habermas J., *Connaissance et intérêt*, traduction de l'édition de 1968, Paris, Gallimard, 1976, 386 pages.
- ▲ Hammersley M., « The relationship between qualitative and quantitative researches: paradigm loyalty versus methodological eclecticism », in Richardson J.T.E. (editor), *Handbook of research methods for psychology and the social sciences*, BPS Books, Leicester, 2002, 225 pages.
- ▲ Hanser D., *Proposition d'un modèle d'auto coordination en situation de conception, application au domaine du bâtiment*, Thèse de doctorat en Sciences de l'architecture, INPL Nancy, 2003.
- ▲ Hatchuel A., « Les savoirs de l'intervention en entreprise », *Entreprise et histoire*, n°7, 1994.
- ▲ Hatchuel A., « Coopération et conception collective. Variété et crises des rapports de prescription » in Friedberg E., de Terssac G. (sous la direction de), *Coopération et conception*, Octarès Éditions, 1996.
- ▲ Hatchuel A., Masson P.L., Weil B., « From knowledge management to design-oriented organizations », *International Social Science Journal*, n°171, 2002, pp. 25-37.

- ▶ Henriot J., *Génération et gestion d'une dynamique coopérative entre intervenants-chercheurs et acteurs praticiens - Cas d'expérimentation en sciences de gestion*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, juillet 2005.
- ▶ Herzberg, F.I., « One more time: How do you motivate employees? », *Harvard Business Review*, Sep-Oct87, Vol. 65, Issue 5, 1987, pp. 109-120.
- ▶ Hirschman A.O., *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press, 1970.
- ▶ Hofstede G. et Bollinger D., *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverley Hills, Calif., Sage Publications, 1980, traduction française : *Les différences culturelles dans le management*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1987.
- ▶ Hofstede G., *Cultures and organizations: software of the mind*, Maidenhead, U.K., McGraw-Hill, 1991, traduction française : *Vivre dans un monde multiculturel*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1994.
- ▶ Igalens J., « Évolution de la division du travail : du métier au réseau », in Allouche J. (sous la direction de), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 2003, 1 707 pages, pp. 295-305.
- ▶ Igalens J., Roussel P., *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Économica, 1998, 207 pages.
- ▶ Ingham M., « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », *Revue française de gestion*, n°97, janvier-février 1994, pp. 105-121.
- ▶ ISEOR, *Enjeux et performances des établissements sociaux : des défis surmontables ?*, Actes du colloque annuel de l'Iseor, 2005, 240 pages.
- ▶ Jacob F., *La logique du vivant*, Édition Gallimard, Paris, 1970.
- ▶ Jameux C., « Pouvoir et confiance : retour sur la nature et le rôle de l'autorité dans le fonctionnement des organisations », in Savall H. (coordonné par), *Économies et Sociétés, Revue Sciences de Gestion*, numéro spécial *Confiance et Gestion*, n°8-9, 1998, pp. 88-98.
- ▶ Kalika M., *Structures d'entreprises. Réalités, déterminants, performances*, Paris, Économica, 1995.
- ▶ Kaplan A., *The Conduct of Inquiry - Methodology for behavioral Science*, San Francisco, Chandler ed., 1964, 428 pages.
- ▶ Karsenty L., « Cooperative work: The role of explanation in creating a shared problem representation », *Le Travail Humain*, n° 63, 2000, pp. 289-309.
- ▶ Kast F.E., Rosenzweig J.E., *Organization and management, a system approach*, Mc Graw-Hill, 1977.
- ▶ Kim Y.Y., Gudykunst W.B., *Theory in Intercultural Communication*, London, Sage, 1988.
- ▶ Kim W.C., Mauborgne R.A., "Procedural justice, strategic decision making, and the knowledge company", *Strategic management journal*, vol. 19, 1998, pp.323-338.
- ▶ Krief N., Voyant O., « Utiliser des outils de gestion pour améliorer les performances de l'entreprise - cas d'une entreprise de service », *22ème congrès de l'AFC*, Metz, mai 2001.
- ▶ Kvan T., West R., Vera A., « Tools for a virtual design community » in Maher M. L., Gero J. S., Sudweeks F. (eds), *Formal aspects of collaborative CAD.*, Sydney, Key Centre of Design Computing, University of Sydney 1997, pp. 109-123.

- ▲ Kvassov V., Madeira S.C., « Using data mining techniques for knowledge management: an empirical study », *Colloque de l'AIM Systèmes d'information: perspectives critiques*, 26, 27 et 28 mai 2004, 9 pages.
- ▲ Lamotte B., « La complexité des systèmes de production », *Collection des Études n°54*, Paris, CEREQ, 1990, pp. 95-103.
- ▲ Lapassade, G., *L'ethno-sociologie*, Méridiens Klincksieck, Paris, 1991.
- ▲ Lawrence P.R., Lorsch J.W., *Organization and Environment*, Harvard University Press, 1967, traduction française *Adapter les structures de l'entreprise*, Les Éditions d'Organisation, 1973, 237 pages, édition 1989.
- ▲ Le Roy F., Yami S., « Les stratégies de coopération », *Revue française de gestion*, n°176, 7, 2007, pp 83-86.
- ▲ Levi-Strauss C., « Introduction à l'œuvre de Marcel Mauss », in Mauss M., *Sociologie et anthropologie*, Paris, Presses Universitaires de France, 1950, 5<sup>ème</sup> édition 1993, 482 pages, pp. 4-52.
- ▲ Linhart D., « À propos du post-taylorisme », *Sociologie du travail*, 1993, n°1, pp. 63-74.
- ▲ Livian Y. F., « Pouvoir et hiérarchie », in Allouche J. (sous la direction de), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 2003. 1 707 pages, pp. 980-985.
- ▲ Livian Y.F., « Grandeurs et servitudes de la recherche "clinique" en gestion », *Les cahiers lyonnais de recherche en gestion*, n°11, mai 1990, pp. 177-196.
- ▲ Lorino P., « Les deux fonctions de pilotage de l'entreprise », in Guilhon B., Huard P., Orillard M., Zimmermann J.B., *Économie de la connaissance et organisations*, Paris, L'Harmattan, 1997.
- ▲ Maier N.R.F., *Problem solving and creativity in individuals and groups*, Monterey: Brooks/Cole, 1970.
- ▲ Marmoz L., *L'entretien de recherche en sciences humaines et sociales*, L'Harmattan, Collection Éducation et Société, Paris, 2001, 254 pages.
- ▲ Maslow A., *Religions, Values, and Peak Experiences*, 1964, traduction française *L'accomplissement de soi*, Éditions d'Organisation, 208 pages, 2003.
- ▲ Mayo E., *The social problems of an industrial civilization*, Boston, Harvard Business School, 1945.
- ▲ Ménard C., *L'économie des organisations*, La Découverte, Paris, 1990, édition 1995 128 pages.
- ▲ Merigot J.-G., *Qu'est-ce que l'entreprise ?*, Working Paper, Université de Bordeaux 1, 1993.
- ▲ Michailidis A., Rada R., « Activities and communication modes », *International Journal of Human-Computer Studies*, n° 46, 1997, pp. 469-483.
- ▲ Midler C. (1993), *L'auto qui n'existait pas : management de projets et transformation des entreprises*, Dunod, 1996.
- ▲ Midler C., « Le responsable de projet, portrait d'un rôle d'influence », *Revue Gestion 2000*, Management et prospective, Vol. n°9, n°2, avril 1993, pp.123-147, p.133.
- ▲ Midler C., « Modèles gestionnaires et régulations économiques de la conception », in Friedberg E., de Terssac G. (sous la direction de), *Coopération et conception*, Octares Editions, 1996, pp.63-85.

- ▲ Milgram S., *Obedience to Authority*, Harper and Row, 1974.
- ▲ Mintzberg H., *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1984.
- ▲ Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1982.
- ▲ Moisdon J.-C. (sous la direction de), *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments à l'épreuve de l'organisation*, Paris, Seli Arslan, 1997.
- ▲ Moisdon J.-C., « Recherche en gestion et intervention », *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1984, pp.61-73.
- ▲ Morin E., *La méthode. La nature de la nature*, Éditions du Seuil, 1977.
- ▲ Morin E., Piatelli M., Palmarini M., *Pour une anthropologie fondamentale*, Le Seuil, Paris, 1974, pp. 45-46.
- ▲ Morin P., *Le management et le pouvoir*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1991.
- ▲ Morse J.M., *The significance of saturation. Qualitative Health Research*, 147-149, 1995.
- ▲ Moscovici S., *La Psychanalyse. Son Image et son public*, Paris, Presses Universitaires de France, 1976.
- ▲ Mugny G., Oberlé D., Beauvois J.L., *Relations humaines, groupe et influence sociale*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 1995, tome 1.
- ▲ Nakhla M., Soler L.G., « Contrats internes, coordinations et pilotages économiques de projet », *Cahier du CGS n°8*, 64 pages.
- ▲ Navarre C., « Pilotage stratégique de la firme et gestion des projets : de Ford et Taylor à AGILE et I.M.S », in Giard V., Midler C. (sous la direction de), *Pilotage de projet et entreprises. Diversités et convergences*, Économica, 1993, pp. 181-215.
- ▲ Navarre C., Schaan J.-L., Doucet A., « Où en est la gestion de projet, Essai de modélisation », *Gestion 2000, Management et prospective*, vol. 5, n°1, février 1989.
- ▲ Navarro C., « Partage de l'information en situation de coopération à distance et nouvelles technologies de la communication : bilan de recherches récentes », *Le travail humain*, n°4 (Volume 64), 2001, pp. 297-319.
- ▲ O'Conaill, B., Whittaker, S., Wilbur, S., « Conversations over video conferences: An evaluation of the spoken aspects of video-mediated communication », *Human-Computer Interaction*, 8, 1993, pp. 389-428.
- ▲ Oberlé D., Beauvois J.L., « Cohésion et normativité », in Mugny G., Oberlé D., Beauvois J.L., *Relations humaines, groupe et influence sociale*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 1995, tome 1, pp. 75-90.
- ▲ Okuno M., « Corporate loyalty and bonus payments: an analysis of work incentives in Japan », in Aoki M. (Ed): *The Economic Analysis of the Japanese Firm*, Elsevier Publishers, 1984 pp. 387-411.
- ▲ Ouchi W.G., « Markets, bureaucraties and clans », *Administrative sciences quarterly*, 25, March, pp. 129-141.
- ▲ Orgogozo I., *Les paradoxes du management*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1991.
- ▲ Orsini J., *Management stratégique*, Vuibert, 1990, 186 pages.

- ▲ Parizeau M.-H., « Consentement », in Hottois G., Parizeau M.-H., *Les mots de la bioéthique - un vocabulaire encyclopédique*, Bruxelles, De Boeck, 1993.
- ▲ Péron M. (sous la direction de), *Transdisciplinarité : fondement de la pensée managériale anglo-saxonne ?* Économica, 2002, 217 pages.
- ▲ Perroux F., *L'économie du XX<sup>e</sup> siècle*, 1<sup>ère</sup> édition 1961, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble, 1964, 814 pages.
- ▲ Perroux F., *Pouvoir et économie*, Bordas, études n°222, Paris, 1973, 139 pages.
- ▲ Pesqueux Y., *Organisations : modèles et représentations*, Presses Universitaires de France, Paris, 2002.
- ▲ Pesqueux Y., *Qualité et Management : une analyse critique*, Économica, Paris, 2008.
- ▲ Pfeffer J., *Power in organization*, Boston Pittman, 1981.
- ▲ Pfeffer J., Salancik G. R., *The external control of organization*, New York, Harper and Row, 1978.
- ▲ Pfeffer, J., « Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people », *Academy of Management Executive*, 9(1), 1997, pp. 55-69.
- ▲ Piaget J., *La construction du réel chez l'enfant*, Neuchâtel, Delachaux et Niestlé, 1962.
- ▲ Piaget J., *La psychologie de l'intelligence*, Paris, Armand Colin, 1967, édition de 1991.
- ▲ Piaget J., *Psychologie et épistémologie*, Paris, Denoël, 1970.
- ▲ Picq T., « Le management par projet comme levier du changement organisationnel. Réflexions à partir de deux études de cas », Actes du 8<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH, *GRH face à la crise : GRH en crise ?*, 4-5 septembre 1997, Montréal, pp. 477-488.
- ▲ Plane J. M., *Management des organisations. Théories, concepts, cas*, Dunod, 2003, 126 pages.
- ▲ Plane J. M., *Méthodes de recherche-intervention en management*, l'Harmattan, Collection Économiques, Paris, 2000, 256 pages.
- ▲ Rabardel P., Rogalski J., Béguin P., « Les processus de coopération à l'articulation entre modalités organisationnelles et activités individuelles » in Friedberg E. & de Terssac G. (sous la direction de), *Coopération et conception*, Octarès Editions, 1996, pp. 289-306.
- ▲ Radcliffe-Brown A.R., *Structure and Function in Primitive Society*, 1952.
- ▲ Rault-Croset N., « La coopération au travail » in Allouche J. (sous la direction de), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 2003, 1 707 pages, pp. 216-222.
- ▲ Revault d'Allones M., « Crise de l'autorité, crise de la transmission », Conférence donnée au cours de la session 2005 des *Semaines Sociales de France*, "Transmettre, partager des valeurs, susciter des libertés", pp. 63-69.
- ▲ Rex J., *Key Problems of Sociological Theory*, London, Routledge and Kegan Paul, 1961.
- ▲ Reynaud, B., L'indétermination de la règle et la coordination, *Colloque de Cerisy, Les limites de la rationalité*, tome 2, Les figures du collectif, La Découverte, 1997, pp. 235-254.
- ▲ Reynaud B., *Les limites de la rationalité*, Colloque de Cerisy, La Découverte, 1997.
- ▲ Reynaud J.D., « Conflits et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », *Revue française de Sociologie*, XX, 1979.

- ▲ Reynaud J.-D., *Sociologie des conflits au travail*, Presses Universitaires de France, 1982.
- ▲ Reynaud E., Reynaud J.D., « La régulation conjointe et ses dérèglements », in Reynaud J.D., *Le conflit, la négociation et la règle*, Octarès Éditions, 1999, 2ème éd. augmentée, 1985.
- ▲ Reynaud J.D., « Pour une sociologie de la régulation sociale », in Reynaud J.D., *Le conflit, la négociation et la règle*, Octarès Éditions, 1999, 2ème éd. augmentée, 1985, 1ère éd. publiée dans *Sociologie et sociétés*, XXIII, 2, 1991, pp. 13-26.
- ▲ Reynaud J.D., « Les régulation dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », in Reynaud J.D., *Le conflit, la négociation et la règle*, Octarès Éditions, 1999, 2ème éd. augmentée, 1985, 1ère éd. publiée dans *La Revue française de sociologie*, XXIX, 1988.
- ▲ Reynaud J.D., « Le système et la règle », in Reynaud J.D., *Le conflit, la négociation et la règle*, Octarès Éditions, 1999, 2e édition augmentée, 1ère édition publiée dans Reynaud J.D., Eyraud F., Saglio J. (dir.), *Les systèmes de relations professionnelles, examen critique d'une théorie*, Paris, Éditions du NRS, 1990, pp. 327-332.
- ▲ Reynaud J.D., *Les Règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 1989, 3e édition, 1997, 349pages.
- ▲ Richebé N., *Coopération, rémunération des compétences et apprentissage organisationnel*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Paris X – Nanterre, 2002.
- ▲ Ring P.S., Van de Ven A., « Developmental process of cooperative inter-organizational relationships », *Academy of management review*, n°19, 1994, pp.90-118.
- ▲ Ring P.S., « Patterns of process in cooperative interorganizational relationships », in Beamish P., Killing P. (eds), *Cooperative strategies: a North American perspective*, chapitre 11, pp.286-307, Jossey-Bass Publishers, 1997.
- ▲ Rojot J., « Les théories de la négociation », in Allouche J. (sous la direction de), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 2003, 1 707 pages, pp. 940-952
- ▲ Rojot J., Bergmann A., *Comportement et organisation*, Paris, Vuibert, 1995.
- ▲ Romelaer P., « Les règles dans l'organisation », in Thépot J., (ouvrage collectif coordonné par), *Gestion et Théorie des Jeux*, édition Vuibert, collection FNEGE, 1998, pp. 56-85.
- ▲ Rubin J.Z., Brown B.R., *The social psychology of bargaining*, Academic Press, New York, 1975.
- ▲ Sainsaulieu R., *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Presses de Sciences Po, 1977, 2ème édition corrigée, 1985.
- ▲ St John C., Rue L., « Research notes and communications: co-ordinating mechanisms, consensus between marketing and manufacturing groups, and marketplace performance », *Strategic Management Journal*, vol. 12, 1991, pp. 549-555.
- ▲ Salgado M., Bourcieu S., « Management des coopérations interentreprises. Le cas des coopérations multipoints », *11e Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Paris ESCP-EAP, juin 2002.
- ▲ Saubesty C., *Le rôle des outils de gestion sur le processus de développement des coopérations transversales*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Paris-Dauphine, décembre 2003.

- ▲ Savall H. « Propos d'étape sur la régulation socio-économique de l'entreprise par la recherche de la compatibilité de l'efficacité économique et du développement humain », Conférence au VII<sup>ème</sup> Colloque international du Collège de France sur *la régulation dans le mouvement des sciences*, organisé par François Perroux et présidé par Jean Piaget, décembre 1977, in *Revue Économie Appliquée* n°4, 1978.
- ▲ Savall H., *Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail*, Dunod, 1979, 275 pages.
- ▲ Savall H., *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, Dunod, Paris, 1975, 2<sup>e</sup> édition augmentée, 1989, 275 pages.
- ▲ Savall H., Vallée M., « L'alternance créatrice conflit / coopération », *Conflits sociaux et conflits intra-psychiques*, Actes des X<sup>èmes</sup> Journées Nationales d'Études de l'Institut Psychanalyse et Management (I.P&M), HEC Paris, juin 2000.
- ▲ Savall H., « An updated presentation of the socio-economic management model », *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 16, n°1, 2003, pp. 33-48.
- ▲ Savall H., Zardet V., *Maîtriser les coûts et les performances cachés – le contrat d'activité périodiquement négociable*, 1987, 4<sup>e</sup> édition 2001, 410 pages.
- ▲ Savall H., Zardet V., *Ingénierie stratégique du roseau*, Économica, 1995, 517 pages.
- ▲ Savall H., Zardet V., « La dimension cognitive de la recherche-intervention : la production de la connaissance par interactivité cognitive », *Revue internationale de systémique*, Vol n°10, n°1-2, 1996, pp. 157-189.
- ▲ Savall H., Zardet V., « La décision managériale multidimensionnelle comme fondement des sciences de gestion », *La décision managériale aujourd'hui*, mélanges en l'honneur de Jacques Lebraty, Martin et Teller Éditeurs, IAE de Nice, Rodige, Nice 2000.
- ▲ Savall H., Zardet V., « Processus participatif de changement pour une performance socio-économique durable – Cas évalués d'entreprises et d'organisations », *Gestion 2000 Gestion des changements stratégiques*, Numéro 5, 2005.
- ▲ Savall H., Zardet V., Savall H., Zardet V., *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique, observer l'objet complexe*, Économica, 2004.
- ▲ Savall H., Zardet V., Harbi N., « Analyse spectrale de diagnostics socio-économiques : traitement qualimétrique de données qualitatives », *Méthodes de recherche innovante pour créer des connaissances opérationnalisables*, Colloque international AOM-RMD-ISEOR, 18-20 mars 2004.
- ▲ Savall H., Zardet V., « Émergence des micro-théories psychosociologiques cachées dans la théorie socio-économique des organisations », *Souci de l'autre, de soi, et quête d'insouciance, entre illusion et réalité dans les Organisations*, Colloque Institut Psychanalyse et Management (I.P&M.), Lyon, 13, 14 et 15 novembre 2006.
- ▲ Sayles L., *Leadership: managing in the real organizations*, New-York, McGraw-Hill, 1989.
- ▲ Schein E. H., « Clinical Inquiry/research » in Reason P. & Bradbury H. (edited by), *Handbook of action research – participative inquiry & practice*, Sage Publications, 2001, pp. 228-237.
- ▲ Schelling T., *The strategy of conflict*, Cambridge, Mass. Harvard University Press, 1960, Traduction française : *Stratégie du conflit*, Presses universitaires de France, Paris, 1960.

- ▲ Segrestin D., Darréon J.-L., Trompette P. (coordonné par), *Le mythe de l'organisation intégrée : les progiciels de gestion*, Presses Universitaires du Mirail, collection Sciences de la Société, n°61, 2004, 216 pages.
- ▲ Simmel G., *Soziologie*, 1908, traduction française : *Sociologie*, Presses Universitaires de France, Paris, 1999.
- ▲ Simon H.A., *Administration et processus de décision*, Paris, Économica, 1983, traduction de *Administration Behavior*, New York, The Free Press, 1945.
- ▲ Simon H. A., *The Sciences of the Artificial*, M.I.T. Press, Cambridge, 1969, traduction : *La science des systèmes Science de l'artificiel*, Epi S.A. Éditeurs, Paris, 1974.
- ▲ Simon R., « The strategy of control », *CA Magazine*, mars, 1992, vol. 125, pp. 44-50.
- ▲ Smith K. G., Carroll S. J., Ashford, S. J., « Intra- and interorganizational cooperation : toward a research agenda », *Academy of Management Journal*, n° 38, pp. 7-23, 1995.
- ▲ Soubie J.L., Buratto F., Chabaud C. « La conception de la coopération et la coopération dans la conception », in Friedberg E. et de Terssac G., *Coopération et conception*, Toulouse, Octarès Éditions, 1996 pp. 187-206.
- ▲ Srajek B., *Revalorisation du rôle managérial de l'encadrement de proximité*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Lumière Lyon 2, juin 2003.
- ▲ Stewart R., *Managing in Britain and Germany*, New-York, St Martin's press, 1994.
- ▲ Straus S. G., Mc Grath J. E. « Does the medium matter: The interaction of task and technology on group performance and member reactions », *Journal of Applied Psychology*, n°79, 1994, pp.87-97.
- ▲ Sylvestre J.J., « Systèmes hiérarchiques et analyse sociétale », *Revue française de gestion*, janvier-février 1990, pp. 107-115.
- ▲ Tabatoni P., Jarniou P., *Les systèmes de gestion*, Presses Universitaires de France, 1975, p. 171.
- ▲ Tawney R. H., *La religion et l'essor du capitalisme*, Paris, Marcel Rivière, 1951.
- ▲ Taylor F.W., « L'emploi des courroies », in *Études sur l'organisation du travail dans les usines*, Dunod et Pinat, Paris, 1907.
- ▲ Taylor F.W., *Scientific Management*, Harpers and Brothers, New York, 1911, 2<sup>ème</sup> édition française : *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod, 1957, 309 pages.
- ▲ Terssac (de) G., « Organisation du travail et sociologie », *Revue française de gestion*, novembre-décembre, 1993.
- ▲ Terssac (de) G., Bazet I., Rapp L. (coordoné par), *La rationalisation dans l'entreprise par les technologies coopératives*, Toulouse, Octarès Éditions, Série Maison des sciences de l'Homme et de la Société de Toulouse, 160 pages.
- ▲ Terssac (de) G., Dubois P., *Les nouvelles rationalisations de la production*, Paris, Ed. CEPAD, 1992.
- ▲ Thépot J., (ouvrage collectif coordonné par), *Gestion et Théorie des Jeux*, édition Vuibert, collection FNEGE, 1998.
- ▲ Thévenet M., *Management, une affaire de proximité*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 2003.



- ▲ Thomas C., « De la régulation de contrôle au pilotage de la régulation conjointe un nouvel usage du processus budgétaire au sein d'entreprises décloisonnées », communication au 22<sup>ème</sup> congrès de l'Association Française de Comptabilité (AFC), Université de Metz, 17-18-19 mai 2001.
- ▲ Thomas C., *Déterminants et évolution de la hiérarchie au sein des organisations*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Sophia Antipolis Nice, décembre 1997.
- ▲ Touraine A. et al., *Lutte étudiante*, éditions du Seuil, Paris, 1978, 373 pages.
- ▲ Trépo G., Dumond J.P., Alexandre F., « La confiance est-elle gérable ? », *Économies et Sociétés, Revue Sciences de Gestion*, numéro spécial *Confiance et Gestion*, Tome XXXII, n° 8-9, août-septembre, 1998.
- ▲ Tushman M., Romanelli E., « Organizational evolution: a metamorphosis model of conveyance and reorientation », pp. 177-222, in Cummings L., Staw B. (eds), *Research on organizational behavior*, vol. 7, JAI Press, 1985.
- ▲ Tyler T.R., « Why people cooperate with organizations », *Research in organizational behavior*, vol. 21, 1999, pp. 210-246.
- ▲ Usunier J.-C., *Le management interculturel*, Paris, Presses Universitaires de France, 1990.
- ▲ Vangen S., Huxham C., « Building trust in Inter-organizational collaboration », *The Academy of Management Conference*, Toronto, Canada, 4-9 août 2000.
- ▲ Von Neumann J., Morgenstern O., *Theory of games and economic behavior*, Princeton University Press, 1944, 625 pages.
- ▲ Voyant O., « From managerial trend to permanent change - Case of an organization with a complex system of governance », *Academy Of Management - Management Consulting Division*, Atlanta, Août 2006.
- ▲ Wacheux F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Économica, 1996, 290 pages.
- ▲ Weber M., *Wirtschaft und Gesellschaft*, 1921, traduction française : *Économie et société*, tome I, Plon, 1971.
- ▲ Weick K. E., *The social psychology of organizing*, Reading, Mass., Addison/Wesley, 1969.
- ▲ Wieviorka M., *La violence*, Hachette Littératures, Paris, 2005.
- ▲ Williamson O. E., *The economic institution of capitalism*, New York, The free press, 1985, traduction française : *Les institutions de l'économie*, Paris, Interéditions, 1994.
- ▲ Yamuremye H., *Contribution de pratiques de délégation concertée à l'amélioration du fonctionnement des équipes de Direction*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Lumière Lyon 2 janvier 2001.
- ▲ Yin, R. K., *Case study research: Design and methods*, 2nd ed., Newbury Park, CA : Sage, 1989.
- ▲ Zajac E.J., Olsen C.P., « From transactional cost to transactional value analysis: implications for the study of inter-organizational strategies », *Journal of management studies*, n°30, vol.1, 1993, pp. 131-145.
- ▲ Zamanou S., Glaser S.R., « Moving Howard participation and involvement », *Group and organization management*, n°19, 1994, pp.475-502.

- ▲ Zardet V., Harbi N., « SEAMES, a professional knowledge management software program», in Buono A.F., Savall H. (sous la direction de), *Socio-economic intervention in organizations, The intervener-researcher and the SEAM approach to organizational analysis*, Information Age Publishing, Collection Research in management consulting, Charlotte, 2007, 441 pages, pp. 33-42.
- ▲ Zarifian P., *Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*, Presses Universitaires de France, 1996.
- ▲ Zarifian P., *Objectif compétence pour une nouvelle logique*, Paris, Éditions Liaisons, 1999.
- ▲ Ziegler R., Diehl M., Zijlstra G., « Idea production in nominal and virtual groups: Does computer-mediated communication improve group brainstorming? » *Group Processes and Intergroup Relations*, 3, 2000, pp. 141-158.



# TABLE DES ILLUSTRATIONS

---

---

## Introduction générale

- Tab. n°0. 1 : Extrait des thèmes et sous-thèmes de recherche ..... 23
- Tab. n°0. 2 : Extrait du corps d'hypothèses..... 23

## Partie 1

### Chapitre 1

- Fig. n°1. 1 : Ancrage théorique de la recherche ..... 31
- Tab. n°1. 1 : Positionnement de la thèse par rapport aux récents travaux du laboratoire d'accueil – liste non exhaustive ..... 41
- Tab. n°1. 2 : Positionnement de la thèse par rapport aux recherches d'autres laboratoires - liste non exhaustive ..... 41
- Fig. n°1. 3 : Base de données contenue dans Segese ..... 49
- Encadré n°1. 1 : Segese – Extrait de diagnostic qualitatif ..... 50
- Fig. n°1.4 : Extraction des données de la base de données mère ..... 51
- Fig. n°1. 5 : Cartographie du substantif coopération..... 53
- Fig. n°1. 6 : Utilisation des logiciels lexicographiques ..... 53
- Fig. n°1. 7 : Des données brutes au données toilettées..... 54
- Fig. n°1. 8 : Élaboration du champ lexical de la coopération ..... 55
- Tab. n°1. 3 : Champ lexical de la coopération – lexèmes - version finale ..... 56
- Fig. n°1. 9 : Arborescence hiérarchisée ..... 57
- Fig. n°1.10 : Relation objet de recherche – verbatim..... 58
- Fig. n°1. 11 : Élaboration de notre base de données ..... 58
- Tab. n°1. 4 : Nomenclature des variables de la dynamique coopérative (version finale)..... 59
- Tab. n°1. 5 Typologie des catégories d'acteurs établies dans les diagnostics étudiés ..... 61
- Fig. n°1. 12 : Répartition du verbatim en fonction du secteur d'activité ..... 62
- Encadré n°1. 2 : Illustration du codage à partir de l'une des phrases-témoins de notre base de verbatim ..... 63
- Tab. n°1. 6 : Études longitudinales, synthèse des principaux matériaux étudiés ..... 65
- Fig. n°1. 13 : Double approche des recherches-interventions ..... 66

## Chapitre 2

■ Fig. n°2. 1 : Coopération – niveaux micro et macro de l’organisation.....	73
■ Tab. n°2. 1 : Champ lexical de la coopération – Poids des lexèmes relatifs à l’Action collective	74
■ Tab. n°2. 2 : Champ lexical de la coopération – Poids des lexèmes relatifs à l’Unité groupale ..	74
■ Tab. n°2. 3 : Champ lexical de la coopération – Poids des lexèmes relatifs aux relations interpersonnelles .....	75
■ Fig. n°2. 2 : De la communication à la coopération .....	80
■ Encadré n°2. 1 : Extrait d’entretiens complémentaires – verbatim relatif au conflit .....	83
■ Tab. n°2. 5 : Occurrences des lexèmes du champ lexical du conflit .....	85
■ Tab. n°2. 6 : Occurrences des lexèmes du champ lexical du cloisonnement .....	85
■ Fig. n°2. 3 : Conflit, coopération et négociation .....	87
■ Fig. n°2. 4 : Au cœur de la coopération et du conflit, la négociation .....	88
■ Encadré n°2. 2 : Extrait de la base de verbatim – phrases-témoins issues des idées-forces relatives à l’évaluation et la rétribution des acteurs.....	91
■ Tab. n°2. 7 : Évaluation et rétribution – Expression des acteurs .....	91
■ Tab. n°2. 8 : Catégorie d’acteurs : composition et codification .....	92
■ Tab. n°2. 9 : Évaluation et rétribution – répartition de l’expression par populations et idées- forces au sein du thème politique de gestion des ressources humaines .....	92
■ Encadré n°2. 3 : Extrait d’entretiens complémentaires – verbatim relatif au partage de valeurs	93
■ Encadré n°2. 4 : Extrait de la base de verbatim – phrases-témoins issues des idées-forces relatives à l’intégration sociale .....	96
■ Tab. n°2. 10 : Intégration sociale – Expression des acteurs.....	96
■ Tab. n°2. 11 : Intégration sociale – répartition de l’expression par populations et idées-forces au sein du thème politique de gestion des ressources humaines .....	97
■ Graph. n°2. 1 : AFC intégration sociale – expression des catégories d’acteurs .....	97
■ Encadré n°2. 5 : Extrait de la base de verbatim – phrases-témoins issues des idées-forces relatives aux règles et procédures de travail .....	104
■ Tab. n°2. 12 : Règles et procédures – Expression des acteurs .....	104
■ Tab. n°2. 13 : Moyens et méthodes de travail - répartition de l’expression par populations et idées-forces au sein du thème moyens et méthodes de travail .....	105
■ Graph. n°2. 2 : AFC Règles et procédures – Catégories d’acteurs.....	105
■ Encadré n°2. 6 : Extrait d’entretiens complémentaires – verbatim relatif au temps.....	107
■ Encadré n°2. 7 : Extrait d’entretiens complémentaires – verbatim relatif au temps.....	107
■ Tab. n°2. 14 : Structures physiques de travail – Expression des acteurs .....	108
■ Tab. n°2. 15 : Structures physiques de travail - répartition de l’expression par populations et idées-forces au sein du thème moyens et méthode de travail .....	108

■ Encadré n°2. 8 : Extrait de la base de verbatim – phrases-témoins issues des idées-forces relatives aux structures physiques de travail .....	109
■ Tab. n°2. 16 : Dispositifs de communication, de coordination et de concertation – Expression des acteurs .....	112
■ Tab. n°2. 17 : Dispositifs de communication, de coordination et de concertation - répartition de l'expression par populations et idées-forces au sein du thème moyens et méthode de travail	112
■ Encadré n°2. 9 : Extrait de la base de verbatim – phrases-témoins issues des idées-forces relatives aux dispositifs de communication, de coordination et de concertation .....	113
■ Encadré n°2. 10 : Extrait d'entretiens complémentaires – verbatim relatif aux dispositifs de communication, de coordination et de concertation .....	114

### Chapitre 3

■ Fig. n°3. 1 : Rapports horizontaux, transversaux et verticaux – Cas d'un établissement hospitalier privé .....	123
■ Tab. n°3. 1 : Dimensions de l'organisation – descriptif : cas d'un établissement hospitalier privé .....	124
■ Tab. n°3. 2 : Typologie : nature des liens intra-organisationnels .....	125
■ Fig. n°3. 2 : Processus de définition des dimensions .....	127
■ Fig. n°3. 3 : Dimensions organisationnelles et dynamique coopérative .....	128
■ Tab. supra n°1.4 : Nomenclature des variables de la dynamique coopérative (version finale)	129
■ Tab. n°3. 3 : Pratiques de communication, de coordination et de concertation transversales - taux d'expression par rapport à l'ensemble du verbatim .....	130
■ Tab. n°3. 4 : Pratiques de communication, de coordination et de concertation transversales - taux d'expression par rapport au verbatim affecté à la dimension transversale .....	131
■ Tab. n°3. 5 : Pratiques de communication, de coordination et de concertation transversales répartition de l'expression par populations et idées-forces au sein de la dimension transversale de la coopération .....	132
■ Tab. n°3. 6 : Pratiques de communication, de coordination et de concertation transversales répartition de l'expression par populations et idées-forces au sein de la dimension transversale de la coopération - Détail .....	132
■ Tab. n°3. 7 : Pratiques de communication, de coordination et de concertation horizontales - taux d'expression par rapport à l'ensemble du verbatim .....	134
■ Tab. n°3. 8 : Pratiques de communication, de coordination et de concertation horizontales - taux d'expression par rapport au verbatim affecté à la dimension horizontale de la coopération ...	135
■ Tab. n°3. 9 : Pratiques de communication, de coordination et de concertation horizontales – répartition de l'expression par populations et idées-forces au sein de la dimension horizontale de la coopération .....	135
■ Tab. n°3. 10 : Pratiques de communication, de coordination et de concertation verticales - taux d'expression par rapport à l'ensemble du verbatim .....	137
■ Tab. n°3. 11 : Pratiques de communication, de coordination et de concertation verticales - taux d'expression par rapport au verbatim affecté à la dimension verticale de la coopération .....	137

■ Tab. n°3. 12 : Pratiques de communication, de coordination et de concertation verticales – répartition de l'expression par populations et idées-forces au sein de la dimension verticale de la coopération.....	138
■ Tab. n°3. 13 : Pratiques de communication, de coordination et de concertation – répartition de l'expression par dimensions et populations .....	140
■ Graph. n°3. 1 : Pratiques de communication, de coordination et de concertation dans les dimensions transversale, horizontale et verticale de la coopération .....	142
■ Graph. n°3. 2 : Pratiques de communication, de coordination et de concertation .....	143
■ Répartition de l'expression des catégories d'acteurs au sein des trois dimensions .....	143
■ Tab. n°3. 14 : Répartition transversale du travail - taux d'expression par rapport à l'ensemble du verbatim .....	144
■ Tab. n°3. 15 : Répartition transversale du travail - taux d'expression par rapport au verbatim affecté à la dimension transversale de la coopération .....	144
■ Tab. n°3. 16 : Répartition transversale du travail- répartition de l'expression par populations et idées-forces au sein de la dimension transversale de la coopération .....	145
■ Tab. n°3. 17 : Répartition horizontale de l'activité - taux d'expression par rapport à l'ensemble du verbatim .....	146
■ Tab. n°3. 18 : Répartition horizontale de l'activité - taux d'expression par rapport au verbatim affecté à la dimension horizontale de la coopération.....	146
■ Tab. n°3. 19 : Répartition horizontale de l'activité – répartition de l'expression par populations et idées-forces au sein de la dimension horizontale .....	147
■ Tab. n°3. 20 : Répartition verticale du travail - taux d'expression par rapport à l'ensemble du verbatim .....	148
■ Tab. n°3. 21 : Répartition verticale du travail - taux d'expression par rapport au verbatim affecté à la dimension verticale .....	148
■ Tab. n°3. 22 : Répartition verticale de l'activité – répartition de l'expression par populations et idées-forces au sein de la dimension verticale de la coopération.....	149
■ Tab. n°3. 23 : Répartition du travail – répartition de l'expression par dimensions et populations .....	151
■ Graph. n°3. 3 : Répartition du travail dans les dimensions transversale, horizontale et verticale de la coopération – comportement des acteurs.....	152
■ Graph. n°3. 4 : Répartition du travail – répartition de l'expression des catégories d'acteurs au sein des trois dimensions .....	153
■ Tab. n°3. 24 : Cohésion des acteurs entre groupes - taux d'expression par rapport à l'ensemble du verbatim .....	153
■ Tab. n°3. 25 : Cohésion des acteurs entre groupes - taux d'expression par rapport au verbatim affecté à la dimension transversale de la coopération .....	154
■ Tab. n°3. 26 : Cohésion des acteurs entre groupes – répartition de l'expression par populations et idées-forces au sein de la dimension transversale de la coopération .....	154
■ Tab. n°3. 27 : Cohésion des acteurs au sein du groupe - taux d'expression par rapport à l'ensemble du verbatim .....	155
■ Tab. n°3. 28 : Cohésion des acteurs au sein du groupe - taux d'expression par rapport au verbatim affecté à la dimension horizontale de la coopération.....	155

■ Tab. n°3. 29 : Cohésion des acteurs au sein du groupe – répartition de l’expression par populations et idées-forces au sein de la dimension horizontale de la coopération .....	156
■ Tab. n°3. 30 : Cohésion des acteurs entre niveaux hiérarchiques - taux d'expression par rapport à l'ensemble du verbatim.....	157
■ Tab. n°3. 31 : Cohésion des acteurs entre niveaux hiérarchiques - taux d'expression par rapport au verbatim affecté à la dimension verticale de la coopération.....	157
■ Tab. n°3. 32 : Cohésion entre niveaux hiérarchiques – répartition de l'expression par populations et idées-forces au sein de la dimension verticale de la coopération .....	157
■ Tab. n°3. 33 : Cohésion des acteurs – répartition de l'expression par dimensions et populations .....	159
■ Graph. n°3. 5 : Cohésion des acteurs dans les dimensions transversale, horizontale et verticale de la coopération – comportement des catégories d’acteurs.....	160
■ Graph. n°3. 6 : Cohésion des acteurs – Répartition de l’expression des catégories d’acteurs au sein des trois dimensions.....	161
■ Graph. n°3. 7 : Dimension transversale de la coopération – Comportements des catégories d’acteurs .....	162
■ Graph. n°3. 8 : Dimension transversale – Répartition de l’expression des catégories d’acteurs par sous-thème.....	163
■ Graph. n°3. 9 : Dimension horizontale de la coopération – comportements des catégories d’acteurs .....	164
■ Graph. n°3. 10 : Dimension horizontale – Répartition de l’expression des catégories d’acteurs par sous-thème.....	165
■ Graph. n°3. 11 : Dimension verticale de la coopération – comportement des catégories d’acteurs .....	165
■ Graph. n°3. 12 : Dimension verticale – Répartition de l’expression des catégories d’acteurs par sous-thème.....	166

### Conclusion Partie 1

■ Fig. P1 n° 1 : Définition de la coopération.....	170
■ Fig. P1 n° 2 : Logiques d’action de la coopération .....	171
■ Fig. P1 n° 3 : Formes des pratiques coopératives.....	171
■ Fig. P1 n° 4 : Dynamique coopérative, organisée autour de trois dimensions .....	172



## Partie 2

### Chapitre 4

■ Tab. n°4. 1 : Exercice de l'autorité – Expression des acteurs .....	186
■ Tab. n°4. 2 : Exercice de l'autorité - taux d'expression par populations et idées-forces par rapport au verbatim affecté au thème structures hiérarchiques .....	187
■ Encadré n°4. 1 : Extrait de la base de verbatim – phrases-témoins issues des idées-forces relatives à l'exercice de l'autorité .....	187
■ Tab. n°4. 3 : Compétences de la hiérarchie – Expression des acteurs .....	188
■ Tab. n°4. 4 : Compétences de la hiérarchie – taux d'expression par populations et idées-forces par rapport au verbatim affecté au thème structures hiérarchiques .....	188
■ Encadré n°4. 2 : Extrait de la base de verbatim – phrases-témoins issues des idées-forces relatives aux compétences des membres de la hiérarchie .....	188
■ Tab. n°4. 5 : Comparaison des activités : « projet » et « opérations » .....	201
■ Tab. n°4. 6 : Degré de contrôle / autonomie – Expression des acteurs .....	208
■ Tab. n°4. 7 : Degré de contrôle / autonomie – taux d'expression par populations et idées-forces par rapport au verbatim affecté au thème structures hiérarchiques .....	208
■ Graph. n°4. 1 : Représentation graphique AFC Degré contrôle /autonomie par catégories d'acteurs.....	209
■ Encadré n°4. 3 : Extrait de la base de verbatim – phrases-témoins issues des idées-forces relatives au degré de contrôle / autonomie des acteurs .....	210
■ Tab. n°4. 8 : Lignes hiérarchiques – Expression des acteurs .....	210
■ Tab. n°4. 9 : Lignes hiérarchiques – taux d'expression par populations et idées-forces par rapport au verbatim affecté au thème structures hiérarchiques .....	211
■ Encadré n°4. 4 : Extrait de la base de verbatim – phrases-témoins issues des idées-forces relatives aux lignes hiérarchiques.....	212
■ Tab. n°4. 10 : Rôle de l'encadrement - Expression des acteurs .....	212
■ Tab. n°4. 11 : Rôle de la hiérarchie – taux d'expression par populations et idées-forces par rapport au verbatim affecté au thème structures hiérarchiques .....	213
■ Encadré n°4. 5 : Extrait de la base de verbatim – phrases-témoins issues des idées-forces relatives au rôle de l'encadrement.....	213
■ Tab. n°4. 12 : Mode de management – Expression des acteurs .....	214
■ Tab. n°4. 13 : Mode de management – taux d'expression par populations et idées-forces par rapport au verbatim affecté au thème structures hiérarchiques .....	214
■ Encadré n°4. 6 : Extrait de la base de verbatim – phrases-témoins issues des idées-forces relatives au mode de management.....	215

## Chapitre 5

■ Encadré n°5. 1 : Extrait du contrat de recherche-intervention avec l'établissement hospitalier privé belge – Objectifs de l'intervention.....	224
■ Fig. n°5. 2 : Organigramme Établissement hospitalier privé.....	225
■ Encadré n°5. 2 : Extrait du contrat de recherche-intervention avec l'association gestionnaire d'établissement médico-sociaux – Objectifs de l'intervention.....	227
■ Fig. n°5. 3 : Organigramme association gestionnaire d'établissements médico-sociaux.....	228
■ Encadré n°5. 3 : Extrait du contrat de recherche-intervention avec l'entreprise de jardinerie et de décoration – Objectifs de l'intervention.....	229
■ Tab. n°5. 1 : Typologie des styles de management selon Hofstede.....	232
■ Tab. n°5. 2 : Typologie des leviers de motivation selon Hofstede.....	232
■ Tab. n°5. 3 : Typologie des structures implicites des organisations selon Hofstede.....	233
■ Tab. n°5. 4 : Typologie des documents produits par l'équipe d'intervenants-chercheurs.....	235
■ Fig. n°5. 4 : Organigramme service Maternité – Établissement hospitalier privé.....	239
■ Tab. n°5. 5 Synthèse des éléments de structure du Service maternité.....	244
■ Tab. n°5. 6 : Analyse croisée des dimensions de la coopération - éléments de synthèse du service maternité.....	250
■ Fig. n°5. 6 : organigramme service Hôpital de jour – Établissement hospitalier.....	251
■ Tab. n°5. 7 : Synthèse des éléments de structure de l'Hôpital de jour.....	255
■ Tab. n°5. 8 : Analyse croisée des dimensions de la coopération - éléments de synthèse pour le service hôpital de jour.....	258
■ Fig. n°5. 7 : organigramme Établissement Gu. – Association gestionnaire d'établissements médico-sociaux.....	259
■ Tab. n°5. 9 : Synthèse des éléments de structure de l'établissement Gu.....	263
■ Tab. n°5. 10 : Analyse croisée des dimensions de la coopération - éléments de synthèse pour l'établissement Gu.....	267
■ Fig. n°5. 9 : organigramme Établissement Al – Association gestionnaire d'établissements médico-sociaux.....	268
■ Tab. n°5. 11 : Synthèse des éléments de structures de l'établissement Al.....	271
■ Tab. n°5. 12 : Analyse croisée des dimensions de la coopération – établissement de synthèse pour l'établissement Al.....	274
■ Tab. n°5. 13 : Synthèse des éléments de structure du service Achats-stocks.....	277
■ Tab. n°5. 14 : Analyse croisée des dimensions de la coopération – éléments de structure pour le service Achats-Stocks.....	280
■ Tab. n°5. 15 : Synthèse des éléments de structure du magasin de G.....	282
■ Tab. n°5. 16 : Analyse croisée des dimensions de la coopération – éléments de synthèse pour le magasin G.....	285

## Chapitre 6

■ Tab. n°6. 1 : Influences possibles des outils de gestion socio-économiques sur les dimensions de la dynamique coopérative.....	299
■ Fig. n°6. 1 : Développement des pratiques de communication, de coordination et de concertation dans les grappes de formation-concertation .....	300
■ Encadré n°6. 1 : Les missions centrales du chef de projet .....	302
■ Fig. n°6. 2 : Instances du groupe de projet dans les recherches-interventions étudiées .....	302
■ Fig. n°6. 3 : Évolution du degré d'intervention de l'intervenant-chercheur lors des séances de groupe de projet.....	303
■ Fig. n°6. 4 : Groupes de projet observés - flux ascendants et descendants d'information.....	304
■ Fig. n°6. 5 : Constitution des axes de travail du groupe de projet .....	305
■ Fig. n°6. 6 : Extrait du projet du service Maternité de l'établissement hospitalier privé - thèmes des groupes de travail.....	305
■ Fig. n°6. 7 : Groupe de projet - les différentes phases .....	306
■ Fig. n°6. 8 : Évolution des pratiques coopératives au sein du groupe de projet - .....	309
■ Service Maternité.....	309
■ Tab. n°6. 2 : Actions issues du groupe de projet - Service Maternité.....	310
■ Fig. n°6. 9 : Pratiques de communication, de coordination et de concertation au sein du service Maternité <u>avant</u> le groupe de projet .....	312
■ Fig. n°6. 10 : Pratiques de communication, de coordination et de concertation au sein du service Maternité <u>après</u> le groupe de projet.....	312
■ Tab. n°6. 3 : Synthèse des éléments de structure du Service Maternité .....	314
■ Tab. n°6. 4 : Évolution de la dynamique coopérative - Service Maternité - Dimension horizontale.....	315
■ Tab. n°6. 5 : Évolution de la dynamique coopérative - Service Maternité - Dimension transversale .....	315
■ Tab. n°6. 6 : Évolution de la dynamique coopérative - Service Maternité - Dimension verticale .....	315
■ Fig. n°6. 11 : Évolution des pratiques coopératives au sein du groupe de projet - .....	317
■ Tab. n°6. 7 : Actions issues du groupe de projet - Service Hôpital de jour.....	318
■ Tab. n°6. 8 : Synthèse des éléments de structures de l'Hôpital de jour .....	319
■ Tab. n°6. 9 : Évolution de la dynamique coopérative - Service Hôpital de jour - Dimension horizontale .....	320
■ Tab. n°6. 10 : Évolution de la dynamique coopérative - Service Hôpital de jour - Dimension transversale .....	320
■ Tab. n°6. 11 : Évolution de la dynamique coopérative - Service Hôpital de jour - Dimension verticale .....	320
■ Fig. n°6. 12 : Évolution des pratiques coopératives au sein du groupe de projet - Établissement Gu.....	323
■ Fig. n°6. 14 : Évolution du recouvrement des missions entre niveaux hiérarchiques - Établissement Gu.....	325

■ Tab. n°6. 12 : Actions issues du groupe de projet - Établissement Gu.....	326
■ Tab. n°6. 13 : Synthèse des éléments de structure de l'établissement Gu.....	327
■ Tab. n°6. 14 : Évolution de la dynamique coopérative - Établissement Gu - Dimension horizontale.....	328
■ Tab. n°6. 15 : Évolution de la dynamique coopérative - Établissement Gu - Dimension verticale.....	329
■ Fig. n°6. 15 : Évolution des pratiques coopératives au sein du groupe de projet – Établissement Al.....	330
■ Tab. n°6. 16 : Actions issues du groupe de projet - Établissement Al.....	331
■ Tab. n°6. 17 : Synthèse des éléments de structure de l'établissement Al.....	332
■ Fig. n°6. 16 : Évolution du recouvrement des missions entre niveaux hiérarchiques – Établissement Al. ....	333
■ Tab. n°6. 18 : Évolution de la dynamique coopérative - Établissement Al - Dimension horizontale.....	334
■ Tab. n°6. 19 : Évolution de la dynamique coopérative - Établissement Al - Dimension verticale.....	334
■ Fig. n°6. 17 Régulation des dysfonctionnements et mesure des coûts cachés.....	338
■ Tab. n°6. 20 : Récapitulatif des montants de coûts cachés liés à la dynamique coopérative - Établissement hospitalier privé.....	340
■ Fig. n°6. 18 : Calcul de coûts caché – Écart de productivité directe – Service Maternité.....	340
■ Tab. n°6. 21 : Récapitulatif des montants de coûts cachés liés à la dynamique coopérative - Établissements médico-sociaux.....	341
■ Fig. n°6. 19 : Calcul de coûts caché – Défaut de qualité – Établissement Al.....	341
■ Tab. n°6. 22 : Récapitulatif des montants de coûts cachés liés à la dynamique coopérative - Entreprise de jardinerie et de décoration.....	342
■ Fig. n°6. 20 : Calcul de coûts caché – Défaut de qualité – Magasin de G.....	342
■ Fig. n°6. 21 : L'outil Fiche de résolutions.....	348
■ Fig. n°6. 22 : extrait du tableau de préparation de réunion – établissement Gu.....	349

## Conclusion Partie 2

■ Tab. P2 n° 1 : Principales caractéristiques des trois dimensions de la dynamique coopérative	359
■ Graph. P2 n° 1 : AFC Dimensions de la dynamique coopérative – Expression des catégories d'acteurs.....	360
■ Fig. P1 n°4 supra : Dynamique coopérative, organisée autour de trois dimensions.....	367
■ Tab. P2 n°1 supra : Principales caractéristiques des trois dimensions de la dynamique coopérative.....	369

## Conclusion générale

■ Tab. n° 1.4 supra : Nomenclature des variables de la dynamique coopérative (version finale)	370
---	-----

- Tab. P2 n°2 supra : Niveau de développement des dimensions de la dynamique coopérative et performance de l'organisation – cas identifiés.....371

## TABLE DES ANNEXES

---

---

Thème et sous-thèmes de la thèse .....	Annexe 1
Corps d'hypothèses de la thèse .....	Annexe 2
Tableaux récapitulatifs de notre base de données .....	Annexe 3
Auto-analyse du temps infirmière en chef Maternité - Établissement hospitalier privé .....	Annexe 4
Grille de compétences - équipe de l'infirmière en chef Maternité - Établissement hospitalier privé .....	Annexe 5
Outils de gestion développés par l'Iseor.....	Annexe 6
Projet du service Maternité - Établissement hospitalier privé.....	Annexe 7
Projet du service Hôpital de jour - Établissement hospitalier privé .....	Annexe 8
Éventails de délégation concertée - Établissement Gu. - Association gestionnaire d'établissements médico-sociaux .....	Annexe 9
Projet de l'établissement Gu. - Association gestionnaire d'établissements médico-sociaux.....	Annexe 10
Projet de l'établissement Al. - Association gestionnaire d'établissements médico-sociaux .....	Annexe 11
Mode de calcul CHVACV .....	Annexe 12
Grilles coûts cachés - diagnostic service Maternité - Établissement hospitalier privé .....	Annexe 13
Diagnostic service Hôpital de jour - Établissement hospitalier privé .....	Annexe 14
Diagnostic établissement Gu. - Association gestionnaire d'établissements médico-sociaux.....	Annexe 15
Diagnostic établissement Al.. - Association gestionnaire d'établissements médico-sociaux .....	Annexe 16
Diagnostic service Achats-Stocks - Entreprise de jardinerie et de décoration.....	Annexe 17
Diagnostic magasin G. - Entreprise de jardinerie et de décoration.....	Annexe 18



# TABLE DES MATIÈRES

---

---

<b>Remerciements</b> .....	7
<b>Sommaire</b> .....	11
<b>Préambule</b> .....	13
<b>Introduction générale Présentation de la recherche</b> .....	15
0.1 Présentation et enjeux de la recherche .....	17
0.1.1 Objet de recherche .....	17
0.1.2 Enjeux de la recherche .....	18
0.2 Problématique et hypothèses de recherche .....	19
0.2.1 Problématique de recherche .....	19
0.2.2 Hypothèses de recherches.....	21
0.3. Fil conducteur de la recherche.....	24
<b>Partie 1 Coopération intra-organisationnelle variables, formes et dimensions</b> .....	27
<b>Chapitre 1 Cadres théorique et méthodologique de la recherche</b> .....	29
1.1 Cadre théorique de la recherche.....	31
1.1.1 Ancrage théorique de la recherche .....	31
1.1.2 Analyse stratégique de l'acteur .....	32
1.1.3 Théorie de la régulation sociale.....	33
1.1.4 Théorie socio-économique .....	35
1.1.5 Convergences, spécificités et divergences entre Analyse stratégique, Théorie de la régulation sociale et Théorie socio-économique .....	39
1.1.6 Mobilisation partielle de la théorie des jeux.....	40
1.1.7 Inscription de la recherche dans les travaux récents.....	41
1.2 Cadre méthodologique : recherche-intervention et traitement qualimétrique .....	42
1.2.1 Accès au réel au moyen de la recherche-intervention .....	42
1.2.1.1 Recherche-intervention : éléments de définition .....	42
1.2.1.2 Méthodologie de recherche-intervention adoptée .....	44
1.2.1.2.1 Principes méthodologiques.....	44
1.2.1.2.2 Étapes d'élaboration des recherches-intervention étudiées .....	45
1.2.1.2.2.1 Trois axes de l'intervention socio-économique .....	45
1.2.1.2.2.2 Focus sur la méthode de diagnostic socio-économique.....	46
1.2.2 Traitement des données : approche dite qualimétrique .....	48
1.2.2.1 Constitution et analyse d'une base de données .....	48
1.2.2.1.1 Élaboration de la base de données .....	48
1.2.2.1.2 Du verbatim aux représentations sociales .....	55
1.2.2.1.2.1 Analyses de contenu du verbatim .....	55
1.2.2.1.2.1.1 Analyse lexicale .....	55
1.2.2.1.2.1.2 Analyse thématique .....	56
1.2.2.1.2.2 Représentations sociales de la coopération : complétude, segmentation et méthode d'analyse.....	59
1.2.2.2 Étude longitudinale de trois organisations.....	63
Conclusion chapitre 1 .....	67



<b>Chapitre 2 Coopération intra-organisationnelle concepts et conceptions des acteurs .....</b>	<b>69</b>
2.1 Coopération : représentations sociales et éléments de définition .....	71
2.1.1 Coopération et concepts assimilés .....	71
2.1.1.1 Qu'est-ce la coopération au sein des organisations ? .....	71
2.1.1.1.1 Coopération : notion diffuse .....	71
2.1.1.1.2 Des actions individuelles à l'action collective .....	74
2.1.1.1.2.1 Intentionnalité et volonté de l'action collective .....	74
2.1.1.1.2.2 Action collective et division du travail .....	76
2.1.1.2 Coopération, communication, coordination et collaboration .....	78
2.1.1.2.1 Au cœur de la coopération, la communication .....	78
2.1.1.2.2 Coopération et coordination .....	79
2.1.1.2.3 Coopération et collaboration .....	81
2.1.2 Coopération et concepts opposés .....	82
2.1.2.1 Conflit : élément de socialisation inhérent à la coopération .....	82
2.1.2.1.1 Éléments de définition .....	82
2.1.2.1.2 Conflits et coopération .....	83
2.1.2.2 Au cœur du conflit et de la coopération : la négociation .....	86
2.1.2.2.1 Éléments de définition .....	86
2.1.2.2.2 Négociation : lien entre coopération et conflit .....	87
2.2 Génération et maintien de la coopération .....	89
2.2.1 Pourquoi coopérer : les logiques d'actions de la coopération .....	89
2.2.1.1 Coopérer pour accéder aux ressources .....	89
2.2.1.2 Coopération, moyen d'intégration .....	93
2.2.2 Comment coopérer ? Formes des pratiques coopératives .....	98
2.2.2.1 De la coopération spontanée à la coopération organisée .....	98
2.2.2.1.1 Coopération : un ensemble de comportements spontanés fondé sur la confiance ? .....	98
2.2.2.1.2 Régulation et coopération .....	101
2.2.2.1.2.1 Règles et coopération dans les organisations .....	101
2.2.2.1.2.2 Coopération, règles et méthodes de travail : expression des acteurs .....	103
2.2.2.2 Dynamique coopérative : la coopération à l'épreuve de l'espace et du temps .....	106
2.2.2.2.1 Coopérer dans le temps et l'espace .....	106
2.2.2.2.1.1 Le temps .....	106
2.2.2.2.1.2 L'espace .....	108
2.2.2.2.2 Dispositifs de communication, éléments clés du maintien de la coopération .....	111
Conclusion chapitre 2 .....	115

<b>Chapitre 3 Coopération intra-organisationnelle une dynamique tridimensionnelle.....</b>	<b>119</b>
3.1 Des dimensions de l'organisation à celles de la coopération .....	121
3.1.1 Dimensions de l'organisation .....	121
3.1.1.1 Topologie de l'organisation : dimensions verticale, transversale et horizontale .....	121
3.1.1.2 Caractérisation des dimensions de l'organisation .....	122
3.1.2 Des dimensions au cœur de notre grille d'analyse.....	126
3.1.2.1 processus d'identification des dimensions de la coopération .....	126
3.1.2.2 Grille d'analyse de la dynamique coopérative.....	127
3.2 Analyse tridimensionnelle de la dynamique coopérative : éléments de connaissance .....	130
3.2.1 Analyse tridimensionnelle des pratiques de communication, de coordination et de concertation dans la dynamique coopérative.....	130
3.2.1.1 Dimension transversale de la dynamique coopérative : éléments de connaissances sur les pratiques de communication, de coordination et de concertation .....	130
3.2.1.2 Dimension horizontale de la dynamique coopérative : éléments de connaissance sur les pratiques de communication, de coordination et de concertation.....	134
3.2.1.3 Dimension verticale de la coopération : éléments de connaissance sur les pratiques de communication, de coordination et de concertation .....	136
3.2.1.4 Éléments de connaissance sur les pratiques de communication, de coordination et de concertation dans la dynamique coopérative : analyse croisée des trois dimensions.....	139
3.2.1.4.1 Pratiques au cœur des trois dimensions de la dynamique coopérative.....	139
3.2.1.4.2 Comportements des catégories d'acteurs et contingence à la taille des organisations	142
3.2.2 Analyse tridimensionnelle de la répartition du travail dans la dynamique coopérative..	144
3.2.2.1 Dimension transversale de la dynamique coopérative : éléments de connaissance sur la répartition du travail.....	144
3.2.2.2 Dimension horizontale de la dynamique coopérative : éléments de connaissance sur la répartition du travail.....	145
3.2.2.3 Dimension verticale de la dynamique coopérative : éléments de connaissance sur la répartition du travail.....	148
3.2.2.4 Éléments de connaissance sur la répartition du travail dans la dynamique coopérative : analyse croisée des trois dimensions .....	150
3.2.2.4.1 Problématique essentiellement verticale.....	150
3.2.2.4.2 Dissociation entre hiérarchie et personnel.....	152
3.2.3 Analyse tridimensionnelle de la cohésion des acteurs dans la dynamique coopérative...	153
3.2.3.1 Dimension transversale de la dynamique coopérative : éléments de connaissance sur la cohésion des acteurs .....	153
3.2.3.2 Dimension horizontale de la dynamique coopérative : éléments de connaissance sur la cohésion des acteurs .....	155
3.2.3.3 Dimension verticale de la dynamique coopérative : éléments de connaissance sur la cohésion des acteurs .....	157
3.2.3.4 Éléments de connaissance sur la cohésion des acteurs dans la dynamique coopérative : analyse croisée des trois dimensions .....	158
3.2.3.4.1 Cohésion, problématique principalement verticale et horizontale.....	158
3.2.3.4.2 Cohésion et conflits .....	159
3.2.3.4.3 Cohésion et catégories d'acteurs .....	160
3.3 Synthèse des éléments de connaissance : dynamique coopérative, construite dans trois dimensions, autour de trois problématiques .....	162
3.3.1 Dimension transversale et hiérarchie des organisations de taille moyenne à grande .....	162
3.3.2 Dimension horizontale et organisations de petite taille .....	164
3.3.3 Dimension verticale, dimension centrale.....	165
3.3.4 Trois dimensions, trois problématiques.....	167
Conclusion chapitre 3 .....	168
Conclusion Partie 1.....	170

<b>Partie 2 Dynamique coopérative, analyse croisée de ses dimensions et développement des pratiques .....</b>	<b>173</b>
<b>Chapitre 4 Hiérarchie : quelles variables influencent la dynamique coopérative ? .....</b>	<b>1735</b>
4.1. Principes hiérarchiques et dynamique coopérative .....	177
4.1.1 Principe hiérarchique : éléments de compréhension .....	177
4.1.1.1 Hiérarchie et structuration.....	177
4.1.1.2 Hiérarchie et répartition du pouvoir au sein des organisations .....	178
4.1.1.2.1 Éléments de définition du pouvoir.....	178
4.1.1.2.2 Formes et sources du pouvoir.....	180
4.1.2 Autorité hiérarchique et coopération .....	181
4.1.2.1 Distinctions et convergences entre autorité et hiérarchie.....	181
4.1.2.2 Autorité hiérarchique, une construction multilatérale fondée sur la confiance .....	184
4.1.2.3 Autorité hiérarchique et coopération : expression des acteurs .....	186
4.2 Modes hiérarchiques et dynamique coopérative .....	189
4.2.1 Formes hiérarchiques et dynamique coopérative .....	189
4.2.1.1 Déterminants des structures organisationnelles .....	189
4.2.1.1.1 Éléments de définition.....	189
4.2.1.1.2 Structures organisationnelles et variables internes .....	190
4.2.1.1.3 Structures organisationnelles et variables externes .....	193
4.2.1.2 Structures organisationnelles : formes types.....	199
4.2.1.2.1 Structures organisationnelles types.....	199
4.2.1.2.2 Évolution des structures et fonctionnement par projet .....	200
4.2.2 Enjeux et rôles de l'encadrement dans la dynamique coopérative.....	203
4.2.2.1 Encadrement, entre rôles et statuts.....	203
4.2.2.2 Encadrement : facilitateur de coopération ?.....	204
4.2.2.2.1 Du rôle d'animateur.....	204
4.2.2.2.2 ... à celui de facilitateur de coopération .....	206
4.2.3 Dynamique coopérative et mise en œuvre des principes hiérarchiques : expression des acteurs .....	207
4.2.3.1 Contrôle et autonomie au centre des préoccupations.....	207
4.2.3.2 Formes organisationnelles : lignes hiérarchiques plutôt que formes types.....	210
4.2.3.3 Rôles de l'encadrement et mode de management.....	212
Conclusion chapitre 4 .....	217
<b>Chapitre 5 Étude des pratiques de coopération dans leur dynamique : résultats d'études longitudinales .....</b>	<b>219</b>
5.1 Dynamique coopérative et étude longitudinale : de l'intérêt à la méthode .....	221
5.1.1 Étude longitudinale de trois organisations .....	221
5.1.1.1 Pourquoi mobiliser des études longitudinales ?.....	221
5.1.1.2 Présentation des organisations.....	222
5.1.1.2.1 Établissement hospitalier privé.....	223
5.1.1.2.2 Établissements sociaux .....	226
5.1.1.2.3 Entreprise de jardinerie et de décoration.....	229
5.1.2 Sélection et exploitation des études : l'opportunisme méthodique .....	230
5.1.2.1 Des organisations aux caractéristiques différentes .....	230
5.1.2.2 De l'importance de la méthode dans l'opportunisme du chercheur.....	233
5.1.3 Grille d'étude de la dynamique coopérative.....	237
5.2 Analyse croisée des pratiques coopératives.....	238
5.2.1 Cas d'un établissement hospitalier privé.....	238
5.2.1.1 Service Maternité.....	239
5.2.1.1.1 Éléments de structure .....	239
5.2.1.1.1.1 Forme hiérarchique et rôle de l'encadrement .....	239

5.2.1.1.1.2	Politique des ressources humaines .....	242
5.2.1.1.1.3	Moyens et méthodes de travail .....	243
5.2.1.1.2	Dimensions de la coopération .....	245
5.2.1.1.2.1	Dimension horizontale de la coopération .....	245
5.2.1.1.2.2	Dimension transversale de la coopération.....	246
5.2.1.1.2.3	Dimension verticale de la coopération.....	249
5.2.1.1.3	Analyse croisée des dimensions de la coopération au sein du service maternité.....	250
5.2.1.2	Service Hôpital de jour .....	251
5.2.1.2.1	Éléments de structure .....	251
5.2.1.2.1.1	Forme hiérarchique et rôle de l'encadrement.....	251
5.2.1.2.1.2	Politique des ressources humaines et Méthodes de travail.....	253
5.2.1.2.2	Dimensions de la coopération .....	255
5.2.1.2.2.1	Dimension horizontale .....	255
5.2.1.2.2.2	Dimension transversale .....	256
5.2.1.2.2.3	Dimension verticale .....	257
5.2.1.2.3	Analyse croisée des dimensions de la coopération au sein de l'hôpital de jour .....	258
5.2.2	Établissements médico-sociaux .....	259
5.2.2.1	Foyer de vie Gu.....	259
5.2.2.1.1	Éléments de structure .....	259
5.2.2.1.1.1	Forme hiérarchique et rôle de l'encadrement.....	259
5.2.2.1.1.2	Politique des ressources humaines .....	262
5.2.2.1.1.3	Moyens et méthodes de travail .....	262
5.2.2.1.2	Dimensions de la coopération .....	264
5.2.2.1.2.1	Dimension horizontale de la dynamique coopérative .....	264
5.2.2.1.2.2	Dimension verticale de la coopération.....	264
5.2.2.1.3	Analyse croisée des dimensions de la coopération au sein de l'établissement Gu.....	266
5.2.2.2	Foyer de vie Al.....	268
5.2.2.2.1	Éléments de structure .....	268
5.2.2.2.1.1	Forme hiérarchique et rôle de l'encadrement.....	268
5.2.2.2.1.2	Politique des ressources humaines .....	270
5.2.2.2.1.3	Méthodes de travail.....	271
5.2.2.2.2	Dimensions de la coopération .....	272
5.2.2.2.2.1	Dimension horizontale de la coopération .....	272
5.2.2.2.2.2	Dimension transversale de la coopération.....	273
5.2.2.2.2.3	Dimension verticale de la coopération.....	273
5.2.2.2.3	Analyse croisée des dimensions de la coopération au sein de l'établissement Al.....	274
5.2.3	Entreprise de jardinerie et de décoration.....	275
5.2.3.1	Service Achats-stocks.....	275
5.2.3.1.1	Éléments de structure .....	275
5.2.3.1.1.1	Forme hiérarchique et rôle de l'encadrement.....	275
5.2.3.1.1.2	Politique des ressources humaines .....	276
5.2.3.1.1.3	Moyens et méthodes de travail .....	277
5.2.3.1.2	Dimensions de la coopération .....	278
5.2.3.1.2.1	Dimension transversale de la coopération.....	278
5.2.3.1.2.2	Dimension verticale de la coopération.....	279
5.2.3.1.3	Analyse croisée des dimensions de la coopération .....	279
5.2.3.2	Magasin G.....	280
5.2.3.2.1	Éléments de structure .....	280
5.2.3.2.2	Dimensions de la coopération .....	282
5.2.3.2.2.1	Dimension horizontale de la coopération .....	282
5.2.3.2.2.2	Dimension transversale de la coopération.....	283
5.2.3.2.2.3	Dimension verticale de la coopération.....	284
5.2.3.2.3	Analyse croisée des dimensions de la coopération au sein du magasin G.....	285
5.3	Synthèses des résultats et éléments de connaissance.....	286
5.3.1	Influences des caractéristiques organisationnelles sur la dynamique coopérative .....	286
5.3.2	Caractéristiques et articulation des différentes dimensions de la coopération.....	288

Conclusion chapitre 5 .....	290
<b>Chapitre 6 Développement et pérennité de la dynamique coopérative.....</b>	<b>295</b>
6.1 Quelles évolutions des pratiques coopératives observées ? .....	297
6.1.1 Recherche-intervention, vecteur de coopération entre les acteurs .....	297
6.1.1.1 Recherche-intervention socio-économique et dynamique coopérative entre acteurs.....	297
6.1.1.1.1 Outils de gestion et dynamique coopérative.....	298
6.1.1.1.2 Processus de résolution de problèmes et dynamique coopérative .....	300
6.1.1.2 Groupe de projet socio-économique.....	301
6.1.1.2.1 Instances du groupe de projet.....	301
6.1.1.2.2 Axes de travail du groupe de projet.....	304
6.1.1.2.3 Phases d'élaboration du projet.....	306
6.1.2 Évolutions de la dynamique coopérative au sein de 4 unités organisationnelles .....	307
6.1.2.1 Établissement hospitalier privé.....	307
6.1.2.1.1 Service Maternité.....	307
6.1.2.1.1.1 Processus du groupe de projet.....	307
6.1.2.1.1.2 Synthèse de l'évolution des pratiques coopératives au sein du service Maternité ....	313
6.1.2.1.2 Service Hôpital de jour .....	316
6.1.2.1.2.1 Processus du groupe de projet.....	316
6.1.2.1.2.2 Synthèse de l'évolution des pratiques coopératives au sein du service Hôpital de jour	319
6.1.2.2 Établissements médico-sociaux.....	321
6.1.2.2.1 Établissement Gu.....	321
6.1.2.2.1.1 Processus du groupe de projet.....	321
6.1.2.2.1.2 Synthèse de l'évolution des pratiques coopératives au sein de l'établissement Gu. ....	327
6.1.2.2.2 Établissement Al.....	329
6.1.2.2.2.1 Processus du groupe de projet.....	329
6.1.2.2.2.2 Synthèse de l'évolution des pratiques coopératives au sein de l'établissement Al....	332
6.1.3 Résultats de synthèse sur l'évolution des pratiques coopératives.....	335
6.1.3.1 Quelques éléments clés favorisant la dynamique coopérative.....	335
6.1.3.2 Évolution des trois dimensions de la dynamique coopérative .....	336
6.2. Développement et pérennité de la dynamique coopérative : implications managériales ...	337
6.2.1 De l'utilité économique de développer des pratiques coopératives.....	337
6.2.1.1 Évaluation économique de l'atrophie des pratiques coopératives : les coûts cachés.....	337
6.2.1.1.1 Coûts cachés, une mesure des régulations des acteurs .....	337
6.2.1.1.2 Principes de calcul des coûts cachés.....	338
6.2.1.2 Étude des coûts cachés de nos terrains d'observation.....	339
6.2.1.2.1 Analyse par organisation .....	339
6.2.1.2.2 Analyse par dimension de la dynamique coopérative .....	343
6.2.1.2.3 Intérêts et limites de l'analyse des coûts cachés .....	343
6.2.2 Proposition pour stimuler la dynamique coopérative.....	344
6.2.2.1 Décentraliser la prise de décision .....	344
6.2.2.2 Développer l'utilisation de dispositifs de communication, de coordination	346
et de concertation .....	346
6.2.2.3 Élaborer des règles souples et évolutives .....	350
6.2.2.4 Répartition du travail : développer des pratiques de délégation verticales et transversales	351
.....	351
6.2.2.5 Négocier et rémunérer les pratiques coopératives.....	353
Conclusion chapitre 6 .....	355
Conclusion Partie 2 .....	359
<b>Conclusion générale Apports, limites et perspectives de la recherche .....</b>	<b>363</b>
Contributions théoriques et méthodologiques de notre recherche .....	365

Limites et perspectives de nos travaux .....	374
<b>Bibliographie</b> .....	<b>375</b>
<b>Table des illustrations</b> .....	<b>391</b>
<b>Table des annexes</b> .....	<b>401</b>
<b>Table des matières</b> .....	<b>403</b>