



**HAL**  
open science

**“ SI JE DIFFERE DE TOI, LOIN DE TE LESER, JE  
T’AUGMENTE ”**

Benoît Gerard, Ludivine Redslob

► **To cite this version:**

Benoît Gerard, Ludivine Redslob. “ SI JE DIFFERE DE TOI, LOIN DE TE LESER, JE T’AUGMENTE ”. La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, May 2009, Strasbourg, France. pp.CD ROM. halshs-00460132

**HAL Id: halshs-00460132**

**<https://shs.hal.science/halshs-00460132>**

Submitted on 26 Feb 2010

**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.

# « SI JE DIFFERE DE TOI, LOIN DE TE LESER, JE T'AUGMENTE »\*

Benoît GERARD  
Ludivine REDSLOB  
Doctorants  
Université Paris Dauphine  
DRM-CREFIGE  
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny  
75775 Paris cedex 16  
gerard@crefige.dauphine.fr  
06-30-12-62-84

**Résumé** : La cohérence organisationnelle, et les leviers susceptibles de l'atteindre, suscitent incontestablement l'intérêt des scientifiques. Néanmoins, les études cherchant à expliquer l'impact des affinités sur la cohérence sont peu nombreuses. C'est la raison pour laquelle, au travers d'une recherche-action réalisée auprès d'une équipe de direction, ce présent travail cherche à identifier les attributs d'une cohésion, dite socio-affective, et, de comprendre la manière dont ils agissent sur un processus de mise en cohérence.

**Mots clés** : Cohérence, cohésion identitaire, cohésion socio-affective, sociabilité.

**Abstract** : *Organizational coherence and levers which help achieve it are of undeniable interest for scientists. Nevertheless, studies trying to explain the consequences of affinities on organizational coherence are very few. This is the reason why we have tried - through a participant observation on a managerial team - to outline the attributes of various "socio-emotional" cohesion and to understand how they may influence a coherence arrangement process.*

**Key words** : *Coherence, identity cohesion, socio-emotional cohesion, sociability*

## **1. INTRODUCTION**

Au sein des organisations, les relations que les acteurs tissent sont de différentes natures. Les plus étudiées dans la littérature en management sont sans conteste les relations fonctionnelles, celles qui se réfèrent à l'action collective. De nombreux chercheurs tentent de comprendre les moyens permettant d'encadrer les comportements individuels. Cet encadrement consiste à mettre de l'ordre dans l'organisation, à approcher la cohérence organisationnelle. Si ces relations fonctionnelles suscitent de nombreuses recherches, les études s'intéressant aux relations affinitaires ne semblent pas passionner les chercheurs en sciences de gestion. Si les relations fonctionnelles sont essentielles, ne pouvons-nous pas étudier l'impact que les relations affectives peuvent avoir sur les comportements individuels. Les études cherchant à expliquer l'impact des affinités sur la cohérence organisationnelle ne font pas florès. C'est la raison pour laquelle nous avons tenté d'apporter une contribution en la matière. Plus précisément, nous cherchons à comprendre comment les relations affinitaires entre les membres d'une même équipe peuvent faciliter ou entraver un processus de mise en cohérence.

Après un détour théorique afin de préciser les deux grands types de relations qui se tissent au sein des organisations, nous exposerons la méthodologie utilisée pour appréhender les phénomènes convoités. Nous présenterons ensuite l'analyse qui découle de notre étude de cas. Enfin, nous discuterons les principaux apports de cette recherche.

## **2. LE FONDEMENT THEORIQUE**

### **2.1. LA COHERENCE, DES RELATIONS FONCTIONNELLES**

La cohérence se réfère aux relations fonctionnelles que les acteurs tissent dans l'action. Dans l'idéal, la cohérence représente les relations fonctionnelles entre les membres d'un groupe organisationnel (organisation, division, département, équipe, etc.) permettant à celui-ci de mener à bien les objectifs groupaux. À l'origine du concept de cohérence, J. L. Pech Varguez la définit comme « *le degré d'articulation existant entre les différentes fonctions des éléments d'un groupe qui permet, à travers la réalisation des objectifs individuels spécifiques,*

*d'atteindre les objectifs collectifs* » (2003, p.67). En matière de cohérence, une attention toute particulière est donc portée sur les mécanismes de coordination (Mintzberg, 1989) qui régissent l'action collective. En outre, il est possible de catégoriser les relations de cohérence selon la prise en compte ou non de la ligne hiérarchique. Autrement dit, il existe une cohérence verticale et une cohérence latérale (Pech, 2003 ; Fiol, 2006). La première concerne les relations fonctionnelles qui se tissent entre un supérieur hiérarchique et ses collaborateurs directs alors que la seconde se rapporte aux relations qu'entretiennent des pairs.

Les décisions et les comportements individuels sont structurés par un certain nombre de références tels que les procédures, les règlements, les habitudes, les croyances. Dans leur quête de maîtrise de l'action collective, les dirigeants mettent en place des dispositifs de contrôle mobilisant à leur guise le panel de références qu'ils ont à leur disposition (Bouquin, 2004). Ils constituent alors un contrôle organisationnel. G. Hofstede le définit comme « *le processus par lequel un élément (une personne, un groupe, une machine, une institution, une norme) affecte intentionnellement les actions d'un autre élément* » (1967, p.13). D'ordinaire, le contrôle organisationnel tel que les dirigeants l'ont prévu s'appuie majoritairement sur des dispositifs formalisés dont le contrôle de gestion est une des composantes. Les mécanismes de coordination privilégiés sont alors la standardisation par les procédés de travail ou la standardisation par les résultats (Mintzberg, 1989). Mais, sans être l'apanage des dispositifs formels, le contrôle peut également faire appel à la socialisation des individus qui agissent au sein de l'organisation : c'est le contrôle par le clan (Ouchi, 1979, 1980). En termes d'intégration, ce mode de contrôle s'exprime par la standardisation par les normes (Mintzberg, 1989).

Toutefois, le contrôle organisationnel, référentiel retenu par les dirigeants pour orienter les comportements, ne constitue pas l'unique référentiel auquel les acteurs font appel (Bouquin, 2004). Le contrôle ne relève pas exclusivement des constructions de l'organisation. Des facteurs extra-organisationnels pèsent également sur les actions des personnes, comme leur culture nationale, leur religion, leur histoire personnelle ou leurs traits de personnalité. Ces facteurs, qui constituent le « contrôle invisible » (Bouquin, 2004), amènent notamment les individus à interpréter des situations identiques de manières différenciées. Ils possèdent des références personnelles. Ce contrôle invisible met donc en évidence l'importance de la subjectivité de l'acteur dans ses décisions et dans ses comportements. Si les références du contrôle organisationnel structurent les actions de l'acteur, le rôle qu'il joue au sein de

l'organisation est aussi influencé par ses références personnelles. L'acteur incarne son rôle (Fiol et Lebas, 1999).

Les références sur lesquelles repose le contrôle invisible s'expriment avec force lorsque le contrôle organisationnel n'est pas en mesure de structurer l'action. Ainsi, face à une situation inédite, l'acteur décidera ou agira en mobilisant son référentiel personnel. La remarque vaut également pour les mécanismes de coordination. Reprenant la terminologie de Mintzberg (1989), lorsque les mécanismes de « standardisation » définis par le système organisationnel ne peuvent répondre à une situation imprévue, les acteurs auront recours à la supervision directe ou à l'ajustement mutuel. Autrement dit, quand les mécanismes que l'on pourrait appeler « impersonnels » conduisent à l'anomie, les acteurs mobilisent des mécanismes « interpersonnels ». Dans ces situations, loin d'être exceptionnelles<sup>1</sup>, les acteurs vont entrer dans un processus de communication informelle afin de tomber d'accord sur les références à suivre.

Mais, l'issue d'un tel processus n'est pas donnée d'avance. Dans la mesure où le contrôle organisationnel ne propose pas de référence, chaque acteur interprétera la situation en mobilisant son propre système de représentations (Le Moigne, 1984). La co-adaptation (Tarde, 1897) demande alors aux acteurs concernés de prendre en considération les attentes de leurs partenaires (Katz et Kahn, 1966) afin de déboucher sur des références comportementales partagées. En d'autres termes, l'élaboration de normes de comportements partagées est facilitée par l'intégration des points de vue des différents acteurs. Les références émergentes permettent de clarifier et de préciser le rôle de chaque participant. La compréhension partagée du rôle de chacun devient la clé de voûte de la mise en cohérence « interpersonnelle ». Dans ce présent travail, c'est bien cette facette « interpersonnelle » du contrôle invisible qui va nous intéresser.

---

<sup>1</sup> À cet égard, Mintzberg affirmait : « *L'ajustement mutuel et la supervision directe sont les mécanismes de coordination qui sont presque toujours les plus importants et ce, quelle que soit la forme de standardisation retenue dans l'organisation. Les organisations contemporaines ne peuvent simplement pas être sans leadership et communication informelle, même si ce n'est que pour dépasser les rigidités de la standardisation* » (1989/2004, pp.190-191).

## 2.2. LA COHESION, DES RELATIONS EMOTIONNELLES

D'après J.L. Pech Varguez, la cohésion représente « *le degré d'adhésion volontaire des membres du groupe à un idéal, une aspiration ou un sentiment communs, qui leur permet de se renforcer émotionnellement les uns les autres et ainsi de faire face, comme un tout, aux difficultés qu'ils rencontrent* » (2003, p.84). Si le phénomène cohésif se manifeste par l'existence de relations « émotionnelles » entre les membres d'un groupe, il semble toutefois que cet affect positif puisse être la conséquence de processus différenciés. C'est la raison pour laquelle nous proposons de scinder la cohésion en deux catégories distinctes : une cohésion identitaire et une cohésion socio-affective (Parlebas, 1992 ; Gérard et Obœuf, 2008)<sup>2</sup>.

La cohésion identitaire naît de l'attachement des individus pour leur groupe organisationnel d'appartenance. Lorsqu'un individu se reconnaît dans les valeurs d'un groupe auquel il appartient, l'individu a tendance à s'identifier à celui-ci et, à développer un fort sentiment d'appartenance. Au moment où ce sentiment s'exprime, s'opère alors un passage d'une identité personnelle à une identité sociale (Turner, 1985 ; Turner et al., 1987). Le sentiment du « nous » apparaît. L'individu ressent un affect positif envers les membres de ce groupe qu'il considère comme ses « semblables ». Mais, cette attraction est d'une nature bien particulière. C'est une attraction sociale qui repose sur une désirabilité « dépersonnalisée ». Ainsi que l'exprime M. Hogg, « *l'objet des attitudes et des sentiments positifs n'est pas la personne en tant qu'individu, mais le prototype du groupe qu'elle incarne* » (1995, p.171). Ce qui signifie que si un individu venait à s'écarter des attributs du « membre-idéal », les « fidèles » ne manqueraient pas de lui rappeler et, modèreraient à coup sûr l'intensité de l'attraction à son égard. En matière de cohésion identitaire, le conformisme est de rigueur.

D'après P. Parlebas (1992), la cohésion socio-affective correspond aux affinités liant les membres d'un groupe. Sur le modèle de la sociométrie (Moreno, 1934, Parlebas, 1992), il est possible de dégager la configuration socio-affective d'un groupe à partir de l'agrégation des relations affinitaires dyadiques. La cartographie socio-affective d'un groupe, mise en exergue par ces affects positifs, peut éventuellement se renforcer par la mise en valeur d'affects négatifs entre membres de sous-groupes différents. À la différence de la cohésion identitaire, les affects positifs relevés dans le cadre de la cohésion socio-affective sont la conséquence

---

<sup>2</sup> L'analyse de ce travail ne concernant que la cohésion socio-affective, nous ne nous étendons que brièvement sur la cohésion identitaire.

d'une attraction personnelle. Les affinités reposent bel et bien sur une désirabilité personnalisée.

L'attraction interpersonnelle est définie par G. Moser comme « *la dimension émotionnelle à l'égard des autres qui se caractérise par l'expression d'une attitude positive envers autrui (la sympathie) et par le désir de se rapprocher d'autrui* » (1994, p.54). Les psychologues sociaux ont recensé bon nombre de facteurs qui participent à l'éclosion de l'attraction interpersonnelle. Les deux principaux facteurs peuvent être évoqués. D'abord, le lien affinitaire est favorisé par la familiarité envers autrui. En effet, Zajonc (1968) explique le phénomène d'attraction par les sentiments positifs liés à la familiarité due à la répétition des interactions avec autrui. L'humain est attiré par ceux qui lui sont familiers. Ensuite, les similitudes statutaire (Maisonneuve, 1966) et attitudinale<sup>3</sup> (Newcomb, 1961) facilitent grandement l'attraction envers autrui. Qu'elle soit effective ou perceptuelle (Bryne, 1971). Un individu qui partage nos opinions, nos passions, nos valeurs nous attire dans la mesure où il nous rassure sur la justesse de ce que nous sommes. D'ailleurs, cette similitude semble même s'accroître avec le temps. Ainsi, si la plupart des études effectuées en matière d'attraction interpersonnelle confirme amplement le célèbre adage « qui se ressemble s'assemble », la théorie de l'équilibre de T. M. Newcomb (1961) montre que l'attraction envers autrui conduit les protagonistes à accentuer cognitivement leurs similitudes. « Qui s'assemble se ressemble ».

Bien qu'elle résulte de l'agrégation de relations affinitaires, la cohésion socio-affective demeure un phénomène groupal. À cet égard, les membres d'un groupe socio-affectif inscrivent leurs interactions dans un contexte normatif spécifique. S. Moscovici et W. Doise (1992) ont relevé deux contextes normatifs différenciés qui se distinguent selon le rapport que les membres du groupe ont vis-à-vis de la diversité de points de vue. Ils distinguent la « sociabilité mimétique » où les membres du groupe préfèrent éviter les conflits et les débats en considérant qu'ils n'ont pas de désaccord et, la « sociabilité cathartique » où les membres du groupe reconnaissent les divergences de points de vue et n'ont aucune crainte à en discuter et à en débattre. Tantôt les différences seront bannies, tantôt elles seront prisées.

---

<sup>3</sup> Précisions qu'en psychologie sociale le concept d'attitude fait référence à une disposition (favorable ou défavorable) d'un individu vis-à-vis d'un objet – physique ou social.

Même si la similitude d'attitudes et de valeurs est un facteur déterminant dans l'émergence de relations affinitaires, un groupe socio-affectif n'a pas – dans l'absolu – plus tendance à pencher vers une sociabilité mimétique que vers une sociabilité cathartique. Bien au contraire. Nous pensons justement que, à la différence de la cohésion identitaire, la cohésion socio-affective est plus encline à valoriser la diversité de points de vue. En matière de cohésion socio-affective, une fois la relation installée, l'attraction envers autrui devance le rapport à l'objet – physique ou social. Les attitudes vis-à-vis des objets ne sont pas normalisées par une « autorité supérieure ». Si des normes existent, elles sont la conséquence d'accords conclus par le passé entre les membres du groupe. Leur disparition et leur adaptation sont également sujettes aux interactions des membres du groupe. Bref, le contexte normatif du groupe est dans son ensemble tributaire de ce qui se passe *dans* le groupe. En matière de cohésion identitaire, le rapport à l'objet précède, et même détermine, l'attraction envers les autres membres du groupe. L'idéal sur lequel repose la cohésion identitaire fait office de référence normative incontournable pour les « adeptes ». Ce noyau axiologique rigide aide les membres à évaluer leurs semblables et, c'est de ces évaluations que dépend l'attraction interindividuelle. Dans les domaines touchés par les valeurs et les normes du groupe, les attitudes envers les objets seront déterminées *par* le groupe.

La cohésion socio-affective est un phénomène assez peu étudié dans les recherches en contrôle et en management. L'intérêt des gestionnaires pour les relations affinitaires est loin d'être saillant. Pourtant, dans la société civile, il n'est pas rare d'entendre des affirmations vantant les mérites des affinités sur la qualité du travail collectif. Cette idée est-elle reçue ? Ou, peut-être, doit-elle être modérée ou précisée ? C'est dans cette logique de compréhension que s'inscrit cette contribution. Plus conceptuellement, nous allons chercher à montrer le rôle de la cohésion socio-affective, et de ses attributs, sur la cohérence. Dans la mesure où nous nous intéressons plus particulièrement aux mécanismes de coordination « interpersonnels » – autrement dit, à un processus de création de références partagées, notre but sera donc de mettre en évidence le rôle de la cohésion socio-affectif sur un processus de mise en cohérence.

### 3. METHODOLOGIE

#### 3.1. LE CHOIX DE LA RECHERCHE-ACTION

La cohérence organisationnelle repose principalement sur la cohérence de l'équipe de direction (De Geuser et Fiol, 2005). Ainsi, si l'« incohérence » est notable à un niveau hiérarchique élevé, nul doute qu'elle se proliférera aux niveaux inférieurs. D'où l'intérêt de réaliser notre étude auprès d'une équipe de direction. Par ailleurs, le choix de restreindre la recherche à quelques acteurs (les membres d'une équipe de direction) nous offre un terrain d'analyse à dimension humaine. Mais, à ce niveau, rares sont les organisations disposées à accueillir des chercheurs qui souhaitent identifier la configuration socio-affective de leur équipe. Un autre élément peut aussi démotiver les organisations. Comme nous voulons observer la manière dont les acteurs se co-ajustent, cela peut nécessiter une longue présence des chercheurs dans l'organisation. Une méthode de recherche nous permet de contourner ces difficultés : la recherche-action.

En utilisant la recherche-action ou recherche-intervention (Moisdon, 1984 ; Hatchuel, 1986), le chercheur endosse au sein d'une organisation le rôle d'expert-conseil en charge de résoudre des problèmes auxquels les membres de l'organisation sont confrontés, ce qui lui donne par la même occasion un accès à des informations pertinentes pour mener à bien son projet de recherche. Si le fait de s'intéresser et d'aider les praticiens dans leurs problèmes a tendance à réduire la méfiance des participants à l'égard du chercheur (Avenier, 1989), l'intérêt de la méthode repose avant tout sur l'obtention d'un point d'observation privilégié afin de rendre intelligible les phénomènes dont il est témoin (Wacheux, 1996). Ainsi que l'exprime Wacheux, « *la recherche-action organise une consultation active et méthodique dans l'organisation, pour produire une connaissance sur un processus de changement avivé et activé* » (1996, p.118).

Notre idée est donc de proposer nos compétences de dynamiciens des groupes (et d'experts en cohérence) à une équipe de direction afin de pouvoir accéder à un point d'observation privilégié. Un processus de mise en cohérence sera alors provoqué sous la forme de réunions au cours desquelles le rôle de chaque membre de l'équipe sera discuté et débattu dans le but d'améliorer la compréhension partagée des rôles de chacun. Ces réunions seront un magnifique laboratoire *in vivo* où les interactions pulluleront. Tantôt les interactions seront du

domaine du co-ajustement – ou de la tâche (Bales, 1950), tantôt les interactions seront du domaine socio-affectif – socio-émotionnel (Bales, 1950).

## **3.2. PRESENTATION DE L'EQUIPE ET DE LA METHODE UTILISEE**

### **3.2.1. Equipe**

Nous avons réalisé cette recherche-intervention au sein de la Direction des Systèmes d'Information (DSI) de Tvision, une grande entreprise française du secteur audiovisuel. La « DSI » est composée de la directrice et de six directeurs de département. Les départements sont : le Département Informatique de Production (DIP), le Département Bureautique et Mobilité (DBM), le Département Etudes Informatiques (DEI), le Département Ingénierie et Sécurité (DIS), le Département Ingénierie Broadcast (DIB) et le Département Gestion (DG).

Seuls quatre collaborateurs et la directrice ont participé aux réunions. Par la suite, nous les appellerons par des prénoms : Sébastien sera le directeur de la DIP ; Nicolas, le directeur de la DBM ; Alexandre, le directeur de la DIS ; Marlène, la directrice de la DB ; et, Stéphanie, la directrice de la DSI.

### **3.2.2. Méthode**

L'objectif des réunions est, nous l'avons dit, de créer un lieu propice aux échanges et aux débats afin que les participants puissent discuter librement des rôles que chacun joue au sein de l'équipe. Cependant, sans méthode formalisée, on risque vite d'obtenir un flot d'informations et d'interactions désordonnées et difficilement analysables. C'est la raison pour laquelle nous avons demandé aux participants de formaliser leur rôle à l'aide d'une grille – dite OVAR – afin de posséder une base de discussion commune et relativement claire. Durant les réunions, les grilles vont bien évidemment être discutées et, modifiées en fonction des suggestions des uns et des autres. À l'issue des réunions, les participants auront donc une nouvelle grille, une nouvelle formalisation de leur rôle. Comment construit-on une grille OVAR (Fiol, Jordan et Sullà, 2004) ?

Chaque membre de l'équipe dirigeante élabore une grille OVAR (Objectifs, Variables d'Action, Responsables), en positionnant en colonnes une liste d'objectifs de progrès dont il s'estime responsable pour l'année à venir auxquels il associe des variables d'action, qu'il

place en lignes. Le manager achève l'élaboration de sa matrice en désignant le ou les responsables en charge de veiller à la mise en œuvre de chacune des variables d'action présentes sur sa grille. Si cette matrice met en valeur la perception que les acteurs possèdent de leur propre rôle, elle permet également de clarifier la manière dont le manager se représente la fonction des autres managers dans la mesure où il peut les avoir désignés en tant que responsables ou co-responsables de certaines variables d'action présentes dans sa matrice (voir figure 1). Afin de s'assurer de la bonne compréhension de la démarche et d'obtenir des grilles propices à l'intégration, un expert de la méthode peut assister les participants dans la construction de leur grille.

Objectifs Variables d'action	Objectif 1	Objectif 2	Objectif 3	Objectif 4	Responsables					
					Manager	Collab. 1	Collab. 2	Collab. 3	Contrib. 1	Contrib. 2
VA 1	X	x		X		X				
VA 2	X						X			
VA 3	X	X	x	X		X		x		
VA 4		X			X				x	x
VA 5		X		x			X	X		
VA 6			X			x		X		
VA 7	x		X	X	X			x	X	
VA 8		x		X	x		X			

Figure 1 - Exemple de grille OVAR. (Source : Fiol et al., 2004, p.16)

- Légende de la figure 1:
- Intersection objectifs/variables d'action :
    - X : impact important sur l'objectif
    - x : impact faible sur l'objectif
  - Responsables
    - Manager
    - Collaborateurs 1, 2 et 3 (collaborateurs directs du manager)
    - Contributeurs 1 et 2 ("clients" ou "fournisseurs" de services en général de même niveau hiérarchique que le manager)
  - Intersection responsables/variables d'action :
    - X : responsabilité ou co-responsabilité de la VA
    - x : Participation sans responsabilité à la mise en œuvre de la VA

Une fois les grilles élaborées, elles vont être confrontées, débattues et intégrées collectivement afin d'aboutir à un système organisationnel plus cohérent. L'intégration des grilles OVAR se déroule en deux temps. D'abord, elle se fait entre collaborateurs afin de

discuter exclusivement de la cohérence latérale, puis une confrontation de points de vue est engagée avec la directrice de l'équipe dans le but de renforcer la cohérence verticale. Nous avons donc organisé deux réunions d'intégration (une latérale et une verticale) qui ont nécessité chacune une durée de cinq à six heures. L'objectif de ces dernières était de mieux comprendre la façon dont chacun des membres de l'équipe de direction se représente sa fonction, d'écouter les diverses propositions, d'enrichir les grilles respectives, de connaître les ambitions et les objectifs de la directrice. Bref, elles suscitent des ajustements mutuels afin d'améliorer la cohérence au sein de l'équipe de direction.

### **3.3. RECUEIL ET ANALYSE DES OBSERVATIONS**

C'est lors de ces deux réunions d'intégration que le chercheur extrait les éléments qui orienteront son analyse future. Or, le chercheur-intervenant se retrouve face à un problème de taille : la mémorisation des informations produites lors des réunions. Cette difficulté s'accroît d'autant plus qu'il est censé animer la réunion. C'est la raison pour laquelle nous avons fait le choix d'intervenir en binôme (Avenier, 1989). Alors qu'un premier chercheur, doté d'un savoir-faire d'intervenant en entreprise, joue le rôle d'animateur de la discussion, le second observe avec attention les mécanismes interactionnels par lesquels elle se développe. Le travail du chercheur-observateur n'est pas réellement de relever le contenu des discussions mais plutôt la dynamique de la communication (Bales, 1950). Le contenu des échanges ne l'importe que dans la mesure où celui-ci permet de mieux comprendre les mécanismes interactionnels qu'il observe. Le relevé des échanges interactionnels a été grandement facilité par l'utilisation de la grille d'observation développée par R. F. Bales (1950).

Suivant Bales (1950), lorsqu'on réunit les participants pour discuter d'un problème, ils développent des échanges tantôt orientés sur le domaine de la tâche, tantôt orientés sur le domaine socio-émotionnel. D'après l'auteur, il est possible de décortiquer les échanges qui se développent durant des réunions-discussions en catégories d'interactions. Ainsi, il propose une grille d'observation permettant de décomposer les processus communicationnels en douze catégories d'interactions se référant aux deux domaines distingués. On obtient alors six types d'interactions ayant trait au domaine socio-émotionnel que l'auteur propose de scinder en fonction de leur tonalité positive ou négative. Le domaine socio-émotionnel positif regroupe la manifestation de solidarité, la manifestation de détente et l'approbation ; le domaine socio-émotionnel négatif regroupe la désapprobation, la manifestation de tension et la manifestation

d'antagonisme. On obtient aussi six types d'interactions liés au domaine de la tâche : l'apport de suggestion, l'apport d'opinion, l'apport d'information, la demande d'information, la demande d'opinion et la demande de suggestion.

La grille d'observation de Bales nous a sensiblement aiguillé pour catégoriser les interactions se référant au domaine socio-affectif et, les interactions ayant trait au domaine de la tâche. Par domaine de la tâche, nous parlons bien évidemment des interactions centrées sur le contenu des grilles OVAR et, sur la dynamique de co-ajustement entre les membres de l'équipe.

## **4. L'EMERGENCE DE SOUS-GROUPES SOCIO-AFFECTIFS AUX SOCIABILITES DIFFERENCIEES**

### **4.1. LA CARTOGRAPHIE SOCIO-AFFECTIVE DE L'EQUIPE**

La teneur des interactions peut nous renseigner sur la cartographie socio-affective de l'équipe. L'analyse permettra de faire émerger deux groupes socio-affectifs au sein de la DSI.

Réunion d'intégration latérale<sup>4</sup> :

Nicolas vient de présenter sa grille. Alexandre et Marlène manifestent leur incompréhension. Ils lui font remarquer qu'ils considèrent sa matrice trop opérationnelle. (...) Ils lui suggèrent donc d'ancrer sa grille à un niveau plus abstrait. Nicolas n'approuve pas leur remarque et, se lance de manière impulsive dans une série d'explications. Il manifeste de la nervosité. Il monopolise la parole. Il cherche à défendre sa grille. Il introduit de la tension.

Les échanges interactionnels considérés mettent en évidence deux éléments. Déjà, on constate qu'Alexandre et Marlène semblent avoir la même sensibilité à l'égard du caractère « opérationnel » de la grille de Nicolas. Leur intervention conjointe témoigne d'une forme de solidarité l'un envers l'autre. Manifestation de la solidarité qui, selon Bales (1950), est une interaction qui relève du domaine socio-émotionnel positif. Le deuxième élément concerne quant à lui l'attitude « défensive » de Nicolas envers la remarque de ses pairs. Ainsi, le directeur de la DBM se sent « agressé » par l'incompréhension d'Alexandre et Marlène. Sa réaction introduit de la tension entre ses deux collègues et lui-même. Cette manifestation relève évidemment du domaine socio-émotionnel négatif (Bales, 1950). Ce premier extrait interactionnel augure donc de l'existence d'une relation de complicité entre Alexandre et

---

<sup>4</sup> Les encarts sont des extraits des notes que le chercheur-observateur a pris durant les réunions d'intégration.

Marlène alors qu'elle laisse entrevoir des relations plus « tendues » entre ces deux derniers et Nicolas.

Réunion d'intégration latérale :

Nicolas a présenté sa grille depuis quelques minutes. Sébastien fait savoir timidement qu'il ne voit pas dans quelle mesure il possède une responsabilité sur deux variables d'action présentes dans la matrice de Nicolas. Il suggère donc d'en être « dédouané ». Nicolas n'approuve pas la suggestion de Sébastien. Ils échangent quelques arguments, alors que les autres participants les regardent et les écoutent attentivement. Après quelques minutes d'échanges infructueux, Sébastien jète des regards « incitatifs » vers Alexandre et Marlène. Dans la minute suivante, Alexandre – avec le soutien de Marlène – intervient. Il manifeste son accord avec le point de vue de Sébastien. Il en explique les raisons. Après une nouvelle série d'échanges collectifs, Nicolas renonce à son point de vue.

Une nouvelle fois, Nicolas désapprouve la suggestion d'un de ses pairs dès que cette dernière est formulée. Son comportement péremptoire introduit là-encore de la tension, cette fois, à l'égard de Sébastien. Mais, l'échange relevé nous permet d'aller plus loin. Si l'intervention conjointe d'Alexandre et Marlène illustre à nouveau la solidarité qui caractérise leur relation, elle met surtout en évidence la solidarité dont font preuve Alexandre et Marlène envers Sébastien. Ainsi, découragé par l'improductivité de ses échanges avec Nicolas, Sébastien se tourne vers ses « camarades » leur lançant des regards suggestifs : « aidez-moi ». Le soutien social réclamé n'a pas tardé à arriver. Alexandre – soutenu par Marlène – est venu extirper Sébastien de sa « détresse ». Nous voyons ainsi émerger un groupe solidaire, un groupe socio-affectif composé d'Alexandre, Marlène et Sébastien. L'existence de ce groupe est d'autant plus significative qu'un membre de l'équipe de direction semble ne pas en faire partie : Nicolas. C'est un membre du « hors-groupe ».

Réunion d'intégration verticale.

*Disposition des individus autour de la table (ronde) : le chercheur-animateur, Marlène, Alexandre, Sébastien, Nicolas, Stéphanie et le chercheur-observateur.*

Les participants discutent de la grille de Sébastien. Stéphanie demande soudainement à ses collaborateurs que les versions finales des grilles soient « esthétiques ». Elle explique qu'elle souhaite d'obtenir des grilles dans lesquelles les variables d'action impactant un même objectif soient regroupées pour rendre la grille plus agréable à lire. Alexandre s'étonne de sa requête et, en profite pour la taquiner : « *On s'en fout, Stéphanie ! Mais, dis-moi quand même, tu préfères les avoir dans quel ordre pour que ce soit parfaitement à ton goût ?!* ». Ses « camarades » rigolent. Stéphanie sourit fébrilement. Elle paraît agacée.

Lorsque Nicolas fait des plaisanteries, Stéphanie est toujours la première à « éclater » de rire.

Même lorsqu'il s'agit de détente, une rupture semble apparaître dans le groupe. Alors que la plaisanterie d'Alexandre détend majoritairement les membres de « son » groupe, les « blagues » de Nicolas font essentiellement réagir Stéphanie. Il est surprenant de constater que les manifestations de détente sont différenciées. Cette distinction est d'autant plus significative que les plaisanteries des uns peuvent même engendrer de l'agacement chez les autres. C'est ce que l'on observe avec la boutade d'Alexandre, qui déplaît à Stéphanie. Les

moments de détente, caractéristiques du domaine socio-émotionnel (Bales, 1950), étant différenciés, il semble bien que l'équipe soit scindée en deux cliques socio-affectives. À côté du groupe « Alexandre-Marlène-Sébastien », apparaît le groupe « Nicolas-Stéphanie ». Un « détail » spatial consolide cette catégorisation sociale (Tajfel, 1972) : Nicolas et Stéphanie sont côte à côte et, à l'opposé, se trouvent Alexandre, Marlène et Sébastien.

#### **4.2. LA SOCIABILITE DES SOUS-GROUPES**

Si les interactions signalées dans la partie ci-dessus mettent en exergue l'existence de deux groupes socio-affectifs, il est également possible de distinguer nos sous-groupes selon le type de sociabilité qu'ils valorisent.

Réunion d'intégration latérale :

Alexandre vient de présenter sa grille. Marlène suggère d'ajouter sa responsabilité à deux variables d'action présentes dans la matrice d'Alexandre. Elle explique ses raisons. Alexandre l'écoute avec attention. Sans tension, ils échangent leurs points de vue en considérant les propos de l'autre. Ils tombent d'accord. Alexandre approuve le point de vue de Marlène et, reconnaît sa responsabilité sur les deux variables d'action concernées.

Réunions d'intégrations :

Lorsque des échanges s'engagent entre Alexandre, Marlène et Sébastien, ils se déroulent dans un climat serein où le point de vue de l'autre est considéré.

Alexandre écoute Marlène et, accorde de l'intérêt à sa suggestion. Le constat est identique lorsque la cible des remarques est Sébastien ou Marlène. Les membres de ce groupe ne manifestent aucune crainte à l'idée de se faire « chahuter » leur grille par leurs « camardes ». Partant du principe qu'on ne peut être omniscient, l'avis des autres n'est pas négligé, il est considéré avec soin et, parfois, il est même recherché – « Sébastien restait durant les pauses en salle de réunion afin de discuter « cohérence » avec l'expert-conseil ». Pour eux, la diversité de points de vue est normale et, l'échange de points de vue est enrichissant et bénéfique. Le rapport que les membres de ce groupe ont vis-à-vis de la diversité n'est pas universel et, caractérise la sociabilité de leur intra-groupe. Exprimé différemment, le contexte normatif du groupe « Alexandre-Marlène-Sébastien » valorise la diversité de points de vue (Oberlé et Beauvois, 1995). Une telle position à l'égard de la « différence » favorise à n'en pas douter la prise de parole d'autrui. Ici, Marlène n'hésite pas à faire connaître son point de vue. Leur cocon groupale leur offre un climat de confiance leur permettant de s'exprimer librement sans risquer d'être rejeté par les autres. Moscovici et Doise (1992) parlent alors de sociabilité « cathartique ».

Réunion d'intégration latérale :

Nicolas a présenté sa grille depuis quelques minutes. La tension est palpable. Les échanges faiblissent en intensité. L'animateur intervient afin de re-dynamiser les échanges. Il apporte une information. Il fait remarquer que l'objectif n°1 de Nicolas recoupe la plupart des variables d'action introduites dans sa matrice. Les participants en viennent à se demander si cet objectif n'est finalement pas un méta-objectif – qui englobe les autres. Ils suggèrent alors à Nicolas de faire de cet objectif n°1 un « *pré-requis* » ou une « *hypothèse de base* ». Nicolas accepte, sans grand enthousiasme.

Quelques minutes après, Sébastien expose sa grille lorsque Nicolas l'interpelle ironiquement : « *Sur ce point là, mon pré-requis te sera bien nécessaire !* ».

Alors que les membres de son « hors-groupe » apparaissent à l'aise avec la critique, Nicolas semble avoir quelques difficultés à l'accepter. Les participants lui ont proposé un aménagement de sa grille – « Placer l'objectif n°1 en « *pré-requis* » » – afin de la rendre plus lisible et plus compréhensible. Sur le coup, il a accepté – bien qu'il voyait probablement cette acceptation comme une perte de terrain au profit de ses « *contradicteurs* ». À la première occasion venue, il n'a pas résisté à l'idée de discréditer l'intérêt de la modification proposée par ses collègues. Ainsi, loin de s'adresser à Sébastien, sa remarque ironique – « *Sur ce point là, mon pré-requis te sera bien nécessaire* » – cherche à montrer à l'ensemble des participants qu'il avait de bonnes raisons de valoriser cet objectif n°1. « Vous voyez, j'avais raison ! », semble-t-il dire. En cherchant à valoriser un élément que les autres participants lui avaient reproché, l'attitude de Nicolas témoigne de sa difficulté à accepter la critique.

Réunion d'intégration latérale :

Alexandre a présenté sa grille depuis quelques minutes. Les participants manifestent leur étonnement de voir l'objectif « Améliorer la cohérence fonctionnelle de la DSI » au sein de la grille d'Alexandre. Ils expliquent que la mise en cohérence de l'équipe de direction dans laquelle il « n'est qu'un collaborateur » ne relève pas de sa responsabilité. Les membres de l'équipe lui proposent de le supprimer de sa grille. Alexandre accepte. Les participants décident ensuite d'attendre la présentation de la grille de Stéphanie afin de voir si un tel objectif apparaît dans sa grille. En cas d'absence, ils auront, se disent-ils, tout le loisir de lui suggérer de l'ajouter à sa matrice.

Réunion d'intégration verticale :

Stéphanie a présenté sa grille depuis une minute. Les participants constatent qu'aucun objectif de ce genre n'apparaît explicitement dans sa grille. Les participants lui suggèrent d'intégrer cet objectif. Elle accepte.

Peu de temps après, Stéphanie fait savoir que cet objectif apparaissait implicitement dans sa matrice et, qu'elle l'avait supprimé suite au conseil de l'animateur de la séance.

*Stéphanie avait échangé des mails avec l'animateur de la séance avant la réunion d'intégration. Or, à aucun moment ce à quoi Stéphanie fait ici allusion n'a été mentionné dans ces mails.*

À l'instar de Nicolas, le comportement de Stéphanie illustre l'aversion qu'elle a envers la critique. Tandis que le premier cherche à valoriser un aspect qu'on lui a préalablement « *dénigré* », Stéphanie parvient à « *inventer* » la présence initiale d'éléments implicites qu'on lui reproche d'avoir occultés. Sans la moindre gêne, elle affirme même que la suppression de ces éléments ne lui incombe pas : « l'animateur lui a conseillé ». En l'espèce, Stéphanie ne cherche pas à défendre sa position initiale a posteriori – comme l'avait fait Nicolas – mais, elle cherche tout bonnement à attribuer sa « *faute* » à l'animateur de la séance. Elle adresse un

message fort à ses collaborateurs en sous-entendant : « J'ai bien conscience que la mise en cohérence de la DSI m'incombe. Et, sachez que, sans l'intervention de l'animateur, cet élément serait évidemment apparu au sein de ma grille ». Stéphanie cherche à valoriser la représentation omnisciente qu'elle se fait de son rôle en rejetant d'un revers de main la possibilité qu'un autre acteur puisse voir quelque chose qu'elle n'ait pas vu. Comme Nicolas, elle n'accepte pas la critique. Ce rapport particulier à la critique les distingue encore un peu plus des membres du « hors-groupe ». Alors que pour les membres du « hors-groupe » la diversité de points de vue est acceptée et encouragée, pour les membres de l'« intra-groupe » elle est rejetée et combattue. Bref, le contexte normatif du sous-groupe « Stéphanie-Nicolas » valorise négativement les échanges de points de vue (Oberlé et Beauvois, 1995). Les mécanismes qu'entraîne ce contexte normatif sont proches de ceux qui découlent d'une sociabilité, que Moscovici et Doise appellent, « mimétique » (1992).

## **5. À CHAQUE SOCIABILITE SON INFLUENCE SUR LE PROCESSUS DE MISE EN COHERENCE**

### **5.1. LA SOCIABILITE MIMETIQUE ET LE STATUT-QUO**

Cette partie vise à montrer que la sociabilité du « groupe Stéphanie-Nicolas » – caractérisée par une non-acceptation de la critique – maintient le statut-quo en matière de mise en cohérence.

Réunion d'intégration verticale :

Stéphanie vient juste de finir d'exposer sa grille. Elle déclare qu'elle n'a pas intégré l'ensemble des éléments qu'elle avait à l'esprit et, qu'elle reste donc ouverte à toutes critiques dans la mesure où ces dernières se retrouveront probablement dans ce qu'elle a volontairement occulté.

Les participants émettent très peu de commentaires vis-à-vis de la grille de Stéphanie.

Ici, Stéphanie utilise une subtile technique d'anticipation de manière à s'immuniser contre la moindre critique dont pourrait faire l'objet sa grille. Difficile de trouver une meilleure parade pour se prémunir contre les critiques de ses collaborateurs. Elle leur fait comprendre qu'elle connaît parfaitement son rôle et, qu'ils ne lui apporteraient rien de plus que ce qu'elle sait déjà. À la limite, la discussion de sa grille pourrait avoir des vertus ludiques : « Essayez de deviner ce que j'ai volontairement occulté ». En bref, elle invite ses collaborateurs à ne pas participer : « vous pouvez toujours discuter ma grille, mais vos points de vue ne me serviront

à rien ! ». Elle crée un contexte propice à l'autocensure. Et, cela se confirme : les participants questionnent très peu sa grille. Cette absence de discussion maintient le statut-quo.

Réunion d'intégration latérale :

Nicolas vient de présenter sa grille. Alexandre et Marlène manifestent leur incompréhension. Ils lui font remarquer qu'ils considèrent sa matrice trop opérationnelle. Ils lui expliquent qu'ils ont des difficultés à établir le lien entre les outils techniques qu'il souhaite mettre en place et les bénéfices qu'ils généreront pour les utilisateurs. Ils lui suggèrent donc d'ancrer sa grille à un niveau plus abstrait. Nicolas n'approuve pas leur remarque et, se lance de manière impulsive dans une série d'explications. (...) Il monopolise la parole. Il cherche à défendre sa grille. (...) Aucun accord ne concrétise ces échanges. Une tension est palpable.

Une fois la tension retombée, l'animateur lui demande depuis combien de temps il occupe son poste. Sèchement, Nicolas lui répond : « *18 mois mais 17 ans à Tvision. Pourquoi ?* ». La tension regagne en intensité.

La manière dont Nicolas se représente son rôle ne fait manifestement pas sens chez Alexandre et Marlène – « ils ont des difficultés à établir un lien entre les outils techniques et les bénéfices pour les utilisateurs ». Afin de rendre le rôle de Nicolas plus compréhensible à leurs yeux, ils lui suggèrent de « monter en abstraction ». Or, ce dernier n'accorde que peu d'intérêt à leurs propos et, se lance dans un monologue cherchant coûte que coûte à défendre le contenu de sa grille. L'échange de points de vue est voué à l'échec. En n'accordant que peu d'importance aux attentes de ses pairs, Nicolas n'aide pas à rendre son rôle plus compréhensible pour autrui. Face à l'hermétisme de Nicolas, l'animateur tente de réintroduire de manière détournée le dialogue avec lui – « depuis combien de temps occupez-vous ce poste ? ». L'idée était de mettre au jour ce qui justifie sa tendance « opérationnelle » afin que les participants soient plus « armés » pour dissiper leur incompréhension. La réponse de Nicolas offre un élément de compréhension – « *17 ans à Tvision* ». Il semble qu'il ait gravi les échelons hiérarchiques au fil des années, tout en conservant une tendance à appréhender son rôle de manière concrète. Le problème, c'est que Nicolas réagit une nouvelle fois de manière agressive. Il se refuse à croire que son expérience puisse expliquer le contenu de sa grille. Le « *pourquoi* » montre bien que Nicolas cherche à discréditer l'intérêt de la question de l'animateur. On pourrait traduire sa remarque par : « Je ne sais pas ce que vous cherchez à expliquer mais mon ancienneté à ce poste n'est pas la réponse ! ». Une fois de plus, l'attitude de Nicolas rend impossible la discussion. Alors que Stéphanie rend la discussion caduque avant même qu'elle s'engage, Nicolas la refuse lorsqu'elle se présente à lui. Dans un cas comme dans l'autre, ils rendent la discussion inutile. Le statut-quo en sort vainqueur.

Réunion d'intégration latérale :

Nicolas vient de présenter sa grille. Alexandre et Marlène manifestent leur incompréhension. (...) Nicolas n'approuve pas leur remarque et, se lance de manière impulsive dans une série d'explications. (...) Il cherche à défendre sa grille. (...) Aucun accord ne concrétise ces échanges. Une tension est palpable. Suite à cette première interaction, Alexandre ne pose quasiment plus de questions à Nicolas. Alexandre questionne sensiblement Sébastien et Marlène sur le contenu de leur grille.

Alexandre est le participant le plus actif lors des réunions d'intégration. Si nous avons déjà noté qu'il réagissait assez peu concernant la grille de Stéphanie, la faible quantité d'interactions qu'il a eu avec Nicolas est d'autant plus significative. Ainsi, nous l'avons compris, Alexandre avait des difficultés à comprendre la matrice de Nicolas. Pourtant, Alexandre et les autres participants (du reste, moins actifs) ont assez peu questionné sa matrice. Alexandre minimise probablement ses critiques afin de ne pas « défier » Nicolas. Nous retrouvons là-encore le mécanisme d'autocensure qui permet d'éviter les débats houleux afin de maintenir l'harmonie dans l'interaction (Goffman, 1967). L'autocensure qui par conséquent favorise le statut-quo (Doise et Moscovici, 1984). La paix sociale repose alors sur un jeu d'apparence, symbolisé par une forme d'acceptation publique (Paicheler et Moscovici, 1984) – je dis « oui » mais je pense « non ». Ne voulant pas envenimer l'interaction en « provoquant » Nicolas ou Stéphanie, le besoin de participer d'Alexandre – comme celui de ses « camarades » – va s'exprimer dans les interactions avec les membres de son sous-groupe.

## 5.2. LA SOCIABILITE CATHARTIQUE ET L'INNOVATION

Alors qu'une sociabilité dite mimétique atrophie la discussion et engendre le statut-quo, nous allons voir qu'une sociabilité cathartique favorise la discussion et rend possible l'innovation.

Réunion d'intégration latérale :

Sébastien a présenté sa grille depuis quelques minutes. Alexandre et Marlène le questionnent alors sur le contenu de son objectif n°5 : « *Mais, que souhaites-tu exactement ?* ». Réceptif, Sébastien tente d'exprimer son souhait avec d'autres mots. Alexandre lui suggère une nouvelle formulation. Sébastien n'en est pas satisfait et, explique que la formulation proposée par Alexandre n'intègre pas l'ensemble des éléments qu'il souhaite mettre en valeur. (...) À l'issue d'une série d'échanges de ce type, les participants décident de scinder l'objectif en deux afin de clarifier les grandes orientations du département de Sébastien.

La formulation initiale de l'objectif n°5 de Sébastien ne paraît pas clair pour Alexandre et Marlène. Ils le questionnent afin qu'il exprime son idée différemment. Ils cherchent à mieux comprendre ce qui se cache derrière cet objectif. En retour, l'attitude de Sébastien est très révélatrice de son appartenance groupale. Il est réceptif aux propos de ses pairs et les considèrent avec soin. La discussion en est donc facilitée. Si Sébastien sent implicitement ce

qu'il souhaite – « la proposition d'Alexandre n'intègre pas l'ensemble des éléments qu'il souhaite », ce sont bien les questionnements de ses « camarades » qui vont lui permettre de le rendre explicite – « la scission de l'objectif ». La discussion rend l'implicite explicite. Bien que Sébastien ait probablement cette distinction à l'esprit, son explicitation lui permettra sans doute de mieux catégoriser son rôle.

Réunion d'intégration latérale :

Sébastien vient d'exposer sa matrice. Alexandre et Marlène l'interrogent sur son objectif n°3, intitulé « Gagner en échanges, en propositions et en initiatives » : « *Mais, pourquoi souhaites-tu gagner en échanges, en propositions et en initiatives ?* ». Sébastien donne ses raisons. Après une discussion, les participants valident une nouvelle formulation : « Développer la cohésion de département ». Sébastien constate alors que cette nouvelle formulation se situe à un niveau plus « méta » et, permet d'intégrer des variables d'action que la première formulation ne laissait pas entrevoir.

Réunion d'intégration latérale :

Marlène vient de présenter sa grille. Alexandre questionne Marlène sur son objectif n°2, intitulé « Améliorer le tableau de bord » : « *Mais, pour quels raisons souhaites-tu améliorer le tableau de bord ?* ». Marlène cherche alors à expliquer plus clairement son objectif. Les deux protagonistes en discutent jusqu'à ce qu'ils tombent d'accord sur une nouvelle formulation : « Mieux contribuer au pilotage de la DSI ». Ravie de cette « montée en puissance » de l'objectif, Marlène constate qu'elle a même la possibilité d'intégrer une nouvelle variable d'action : « Valoriser davantage le ROI sur les projets internes ».

Alexandre questionne sensiblement Sébastien et Marlène sur le contenu de leur grille.

À l'instar de l'extrait précédent, ces deux nouveaux extraits illustrent bien le passage de l'implicite à l'explicite. Ainsi, Sébastien et Marlène possèdent une idée de ce qu'ils veulent sans réellement parvenir à l'exprimer clairement dans la première version de leur grille. Ce sont les échanges de points de vue avec les membres de leur sous-groupe qui vont les aider à expliciter leur pensée. Mais, les échanges interactionnels relevés attirent notre attention sur un autre point d'importance. Ils montrent la manière avec laquelle la « montée en puissance » d'un objectif permet l'émergence de nouvelles variables d'action. Sébastien et Marlène insèrent initialement dans leur grille un objectif qui a priori possède plus les caractéristiques d'un moyen que d'une fin. Autrement dit, la formulation initiale répond plus à une question du type « Comment va-t-on faire ? » qu'à une question telle que « Que cherche-t-on réellement à faire ? ». On constate en l'espèce que la discussion avec leurs « camarades » invite Sébastien et Marlène à se questionner sur le « pourquoi du comment ». Les interrogations des participants vont permettre de formuler un objectif plus « méta » qui fait sens pour le protagoniste concerné. Une fois que l'objectif est monté en gamme, s'ouvre alors l'éventail des variables d'action correspondantes. Le champ des possibles s'étant élargi, Sébastien et Marlène voient alors émerger des ramifications jusque-là insoupçonnées. Des variables d'action complètent leur grille. Ces extraits illustrent donc parfaitement la manière avec laquelle la discussion rend possible la mise au jour d'arguments neufs et d'idées

nouvelles. Loin d'être des spectateurs passifs, les protagonistes possèdent un rôle actif de questionnements vis-à-vis de la grille de leurs collègues. Ainsi, Alexandre et Marlène multiplient les interrogations à l'égard de leurs pairs. Mais, nous constatons également que le récepteur d'information est particulièrement sensible aux remarques et aux interrogations qui lui sont destinées. D'ailleurs, cette capacité à entendre et à prendre en considération le point de vue des uns et des autres stimule en retour la fréquence des questionnements auxquels va être sujet le protagoniste concerné – « Alexandre questionne sensiblement Sébastien et Marlène sur le contenu de leur grille ». Nous sommes là en présence d'un cercle vertueux. Un cercle vertueux qui est rendu possible par une sociabilité valorisant la diversité. Un cercle vertueux qui favorise l'innovation. Innovation qui permet au participant de clarifier et de préciser son rôle afin qu'il soit plus compréhensible pour ses partenaires et pour lui-même. Innovation qui facilite la mise en cohérence.

## 6. DISCUSSION

L'amitié induit-elle la cohérence ? Les relations affinitaires influencent-elles positivement les relations fonctionnelles ? Il est classique de penser que oui. Pourtant, notre étude a montré qu'il restait encore à se pencher sur la nature réelle du contexte normatif régissant ces relations affinitaires.

L'influence positive de la cohésion socio-affective sur la mise en cohérence dépend en effet de la sociabilité du groupe considéré. Plus précisément, elle est fonction de la disposition que les membres du groupe ont vis-à-vis de la diversité de points de vue.

Le contexte normatif de certains groupes socio-affectifs ne valorise pas la divergence de points de vue. Afin de préserver l'unité et l'esprit de corps de leur groupe, les membres vont avoir tendance à s'autocensurer et à éviter le débat. La paix sociale repose sur une illusion d'unanimité. Ainsi que l'expriment S. Moscovici et W. Doise : « *Vue sous cet angle, la cohésion est une invite à se conformer aux opinions communes et à se défendre contre les opinions propres à quelques-uns* » (1992, p.110). C'est bien cette sociabilité mimétique que l'on retrouve dans les célèbres travaux de Janis sur la pensée groupale : « *Plus l'amabilité et l'esprit de corps seront présents parmi les membres des groupes politiques, plus le danger sera grand qu'une pensée critique indépendante soit remplacée par une pensée de groupe* » (1972, p.13). Lorsque ce type de normativité est à l'œuvre dans un groupe, la discussion est

sensiblement atrophiee et, lorsqu'elle s'engage, elle est rejetee d'emblée. L'absence de discussion maintient le statut-quo dans le groupe (Doise et Moscovici, 1984). Ce phénomène est particulièrement paralysant pour le processus de mise en cohérence.

Dans notre étude, l'un de nos groupes répondait à ce type de sociabilité où les échanges sont peu nombreux et les débats infructueux. Nous avons compris que ces caractéristiques groupales ne facilitaient pas la mise en cohérence. Même si des incompréhensions subsistent entre les acteurs, elles ne peuvent être discutées et débattues librement. Les individus préfèrent amplement une illusion d'unanimité que de s'exposer aux virulentes critiques des autres qui sont vues comme un danger pour eux-mêmes et pour le groupe. Les relations interpersonnelles régissant les rapports avec le hors-groupe répondent par ailleurs au même type de comportement groupal. Plutôt que de s'enrichir grâce aux remarques de ceux qui ne relèvent pas de leur groupe d'appartenance, les individus préfèrent rejeter toute discussion. Ils préfèrent maintenir l'harmonie dans l'interaction (Goffman, 1967). La paix sociale repose sur un jeu d'apparence, symbolisé par une forme d'acceptation publique (Paicheler et Moscovici, 1984). La conformité et l'autocensure sont de mise et favorisent le statut-quo (Doise et Moscovici, 1984). Ainsi, une cohésion socio-affective basée sur ce type de normativité n'est pas à même de mener vers un système organisationnel plus cohérent.

Mais, écrivent Moscovici et Doise, on « *peut voir la cohésion sous un autre angle, comme un lien de confiance, un crédit que le groupe fait à ses membres, leur permettant d'agir à leur guise tout en tablant sur leur loyauté. Elle crée un climat favorable, rassure les participants, les aide à surmonter la peur d'être rejetés par autrui. Dans ce climat, les relations favorisent la diversité et le duel d'arguments aussi opposés qu'on le souhaite* » (1992, p.110). La cohésion est alors un phénomène qui favorise l'échange d'opinions, qui protège chacun de ses membres dans l'expression de leurs points de vue. La sociabilité y « *est reconnue sur le mode de la différence, de l'expression sans restriction des opinions, et du débat continu. La première règle étant ici de ne prendre une décision que si l'on est convaincu de sa valeur et si on en a convaincu les autres* » (Moscovici et Doise, 1992, p 135). Pour préserver son unité, le groupe préfère parler, s'exprimer sans restriction. Ces phénomènes exaltent le processus de mise en cohérence.

Dans notre étude, l'un de nos groupes répondait à ce type de sociabilité. Les débats y sont constructifs. Acceptant la différence d'autrui, les individus écoutent, réagissent et confrontent

leurs points de vue afin de mieux comprendre le rôle de chacun. La consensualité n'est pas toujours de mise. Des affrontements peuvent émerger. Ici, « *on laisse le conflit s'amorcer et on donne aux différents points de vue la possibilité de s'exprimer. Y compris aux points de vue dissidents. Ceci signifie que les membres du groupe ont la liberté de discuter et d'interagir de manière relativement intense* » (Doise et Moscovici, 1984, p217). Le groupe, n'éprouvant aucune crainte à l'égard de la confrontation, « s'auto-alimente ». En d'autres termes, il progresse. Et si les remarques émanent du hors-groupe, elles n'en ont pas moins de valeur. Elles sont prises en considération et avivent les discussions. La cohérence s'alimente ici grâce aux controverses et aux contestations. « *Si je diffère de toi, loin de te léser, je t'augmente* » disait Saint-Exupéry. Ainsi, une cohésion socio-affective basée sur ce type de normativité est à même de mener vers un système organisationnel plus cohérent.

## 7. BIBLIOGRAPHIE

- Avenier, M-J. (1989). « Méthodes de terrain » et recherche en management stratégique, *Economies et sociétés*, n°14, pp.199-218.
- Bales, R.F. (1950). *Interaction process analysis : a method for the study of small groups*, Cambridge, Addison-Wesley.
- Bouquin, H. (2004). *Le contrôle de gestion*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Bryne, D. (1971). *The attraction paradigm*, New York, Academic Press.
- De Geuser F. et Fiol M. (2005). Are They Really Too Simple ? Management Control Systems Face the Ideology of Complexity, in Ajami R., Arrington C.E., Mitchell F. et Nørreklit (Ed.), *Globalization, Management Control and Ideology. Local and Mutinational Prespectives*, Copenhagen (Denmark), DJØF Publishing, cap.9, pp. 159-180.
- Doise, W. et Moscovici S. (1984). Les décisions en groupe, dans *Psychologie sociale*, sous la direction de Moscovici S. ; édition citée, 2003, pp.213-227.
- Fiol, M. (2006). Contrôle de gestion et cohérence organisationnelle : un rendez-vous manqué, *Actes des journées de l'Association Francophone de Comptabilité - Comptabilité, contrôle, audit et institution(s)*, Tunis, 10-11-12 mai.
- Fiol, M. et Lebas, M. (1999). Créer des situations de sens pour générer la performance : le double rôle du manager, dans *Questions de contrôle*, Collins, L. (sous la direction de), Paris, Presses Universitaires de France, 1999, p. 70-96.
- Fiol, M., Jordan, H. et Sullà, E. (2004). *Renforcer la cohérence d'une équipe. Diriger et déléguer à la fois*, Paris, Dunod.
- Gérard, B. et Obœuf, A. (2008). Le management par l'« absurde » : une alternative raisonnable ?, *Management International*, Vol.12, n°4, pp. 87-96.
- Goffman, E. (1967). *Interaction Ritual*, New York, Doubleday & Company, Inc. ; trad. fr., *Les rites d'interaction*, Paris, Les Editions de Minuit, 1974.
- Hatchuel, A. (1986). *Archétypes et interventions dans le savoir gestionnaire*, ENSMP, Paris.
- Hofstede, G., (1967). *The Game of Budget Control*, London, Tavistock ; trad.fr., *Contrôle budgétaire, les règles du jeu*, Editions Hommes et Techniques, Paris, 1977.

- Hogg, M.A. (1995). Le concept de cohésion reformulé : une approche en termes de catégorisation et d'identité sociale, dans *Relations humaines, groupes et influence sociale*, Mugny, G. ; Oberlé, D. et Beauvois, J-L. (sous la direction de), Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, pp.161-174.
- Katz, D. and Kahn, R.L. (1966). *The social psychology of organizations*, New York, John Wiley.
- Janis, I.L. (1972). *Victims of groupthink*, Boston, Houghton-Mifflin.
- Le Moigne, J-L. (1984). *La théorie du système général - Théorie de la modélisation*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Maisonneuve, J. (1966). *Psychologie des affinités*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations*, New York ; trad. fr., *Le management. Voyage au centre des organisations*, Editions d'Organisation, Paris, 1990.
- Moisdon, J-C. (1984). Recherche en gestion et intervention, *Revue Française de gestion*, septembre-octobre.
- Moreno, J.L. (1934). *Who shall survive ?*, Washington, Nervous and Mental Disease Publishing Company.
- Moscovici, S. et Doise, W. (1992). *Dissensions et consensus, Une théorie générale des décisions collectives*, Presses Universitaire de France, Paris.
- Moser, G. (1994). *Les relations interpersonnelles*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Newcomb, T.M. (1961). *The acquaintance Process*, New York, Holt, Rinehart and Winston.
- Oberlé, D. et Beauvois, J-L. (1995). Cohésion et normativité, dans *Relations humaines, groupes et influence sociale*, Mugny, G. ; Oberlé, D. et Beauvois, J-L. (sous la direction de), Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, pp.75-90.
- Ouchi, W.G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms, *Management Science*, vol.25, n°9, pp.833-848.
- Ouchi, W.G. (1980). Markets, Bureaucracies and Clans, *Administrative Science Quarterly*, vol.25, pp.129-141.
- Paicheler, G. et Moscovici, S. (1984). Suivismisme et conversion, dans *Psychologie sociale*, Moscovici, S. (sous la direction de), Paris, Presses Universitaires de France ; édition consultée, édition « Quadrige », 2003, pp.137-164.
- Parlebas, P. (1992). *Sociométrie, réseaux et communication*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Pech Varguez, J.L. (2003). *Cohérence et cohésion de l'équipe de direction dans la petite et moyenne entreprise*, thèse de doctorat ès sciences de gestion, Paris, HEC Paris.
- Tajfel, H. (1972). La catégorisation sociale, dans *Introduction à la psychologie sociale*, Moscovici, S. (sous la direction de), 1, Paris, Larousse, pp.272-302.
- Tarde, G. (1897). *L'opposition universelle. Essai d'une théorie des contraires*, Paris, Felix Alcan. Version numérique réalisée par l'Université du Québec à Chicoutimi dans le cadre de la collection « Les classiques des sciences sociales ».
- Turner, J.C. (1985). Social categorization and the self-concept : a social cognitive theory of group behaviour, in *Advances in Group Processes : Theory and Research*, Lawler, E.J. (eds), 2, Greenwich, JAI Press.
- Turner, J.C. ; Hogg, M.A. ; Oakes, P.J. ; Reicher, S.D. and Wetherell, M.S. (1987). *Rediscovering the social group : a self-categorization theory*, Oxford, Blackwell.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris.
- Zajonc, R.B. (1968). Cognitive theories in social psychology, dans G. Lindzey, E. Aronson (Eds.), *Hanbook of Social Psychology*, 1, Reading, Addison-Wesley.