



**HAL**  
open science

## L'encastrement des relations fonctionnelles dans les relations affinitaires : le cas d'une équipe de recherche

Laura d'Hont, Benoît Gérard

### ► To cite this version:

Laura d'Hont, Benoît Gérard. L'encastrement des relations fonctionnelles dans les relations affinitaires : le cas d'une équipe de recherche. XXIVème conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique - AIMS 2015, Jun 2015, Paris, France. pp.25. hal-01458168

**HAL Id: hal-01458168**

**<https://hal.science/hal-01458168>**

Submitted on 6 Feb 2017

**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.

## **L'encastrement des relations fonctionnelles dans les relations affinitaires : le cas d'une équipe de recherche**

**D'hont, Laura**

**Université Paris Dauphine**

**[laura.d-hont@dauphine.fr](mailto:laura.d-hont@dauphine.fr)**

**Gérard, Benoît**

**Université Paris Dauphine**

**[benoit.gerard@dauphine.fr](mailto:benoit.gerard@dauphine.fr)**

### **Résumé :**

---

Si les relations affinitaires se révèlent très présentes et influentes dans les équipes de travail, l'appréhension de leurs interactions avec les relations fonctionnelles demeure obscure. L'analyse de la littérature en management révèle deux manières de concevoir ces interactions. D'une part, les recherches sur les « workplace friendships » appréhendent les relations affinitaires comme des conséquences des attributs organisationnels. D'autre part, les études en management stratégique basées sur l'approche réseau considèrent les relations affinitaires comme des causes des relations fonctionnelles.

Notre objectif de recherche a été de dépasser l'analyse de ces influences unilatérales afin de rendre compte d'une plus grande complexité dans les interactions entre les relations affinitaires et les relations fonctionnelles en situation professionnelle. Pour répondre à cet objectif, nous avons mené une étude de cas sur une équipe de recherche basée sur des entretiens semi-directifs avec l'ensemble des membres de l'équipe.

Nos résultats ont alors montré que les relations fonctionnelles de l'équipe de recherche découlaient majoritairement du style de management démocratique impulsé par le directeur et que l'équipe se caractérisait par une très bonne cohésion socio-affective. Surtout, notre travail montre que les relations affinitaires ne sont pas simplement des causes ou des conséquences du mode de fonctionnement de l'équipe mais sont plutôt inextricablement reliées aux relations fonctionnelles.

En empruntant la notion d'encastrement à Granovetter (1985), nous proposons alors une nouvelle manière de concevoir leurs interactions : l'encastrement des relations fonctionnelles dans des relations affinitaires.

**Mots-clés :** Coopération - Étude de cas - Approche sociologique - Théorie des réseaux - Administration publique

---

# **L'encastrement des relations fonctionnelles dans les relations affinitaires : le cas d'une équipe de recherche**

## **1. INTRODUCTION**

Dans la littérature en management, la distinction entre ce qui relève de l'ordre de l'affectif ou de l'affinitaire, et ce qui relève de l'ordre du fonctionnel est très courante (Ibarra et Andrews, 1993 ; Berman et al., 2002 ; Dameron et Josserand, 2007 ; Gérard et Obœuf, 2008 ; Gérard et Redslob, 2010, Prud'homme, 2010 ; Rank et Tuscke, 2010). À l'intérieur de ce corpus, nombreuses sont les études qui s'intéressent aux interactions entre les relations affinitaires et les relations fonctionnelles (Berman et al., 2002, Gérard et Redslob, 2010, Prud'homme, 2010 ; Rank et Tuscke, 2010). Dans ces travaux, lorsque l'on parle de relations affinitaires, on parle de relations qui repose sur un attachement réciproque, personnalisé et sélectionné (Gérard et al., 2013) ; lorsqu'on parle de relations fonctionnelles, on parle de relations qui dépendent de l'organisation adoptée dans une entité (Gérard et Obœuf, 2008), reposant elle-même sur divers mécanismes tels qu'une structure, des règlements ou des normes de fonctionnement.

L'analyse de la littérature en management sur les interactions entre les relations affinitaires et les relations fonctionnelles révèle deux grandes catégories de travaux. D'une part, les études s'intéressant à l'échange de ressources (McDonald et Westphal, 2003 ; Westphal et Bednar, 2005 ; Westphal et al., 2006 ; Prud'homme, 2010) ou à la dynamique des groupes organisés (Jehn et Shah, 1997 ; Francis et Sandberg, 2000 ; Dameron et Josserand, 2007) posent les relations affinitaires comme une cause des relations fonctionnelles. D'autre part, moins nombreux, les travaux sur les « workplace friendships » (Hackman et Lawler, 1971 ; Sias et Cahill, 1998 ; Nielsen et al., 2000 ; Dotan, 2007) posent les relations affinitaires comme une conséquence des relations fonctionnelles. L'ambition de ce travail est de dépasser cette simple vision cause-conséquence et de mieux comprendre les processus complexes qui relient les relations fonctionnelles aux relations affinitaires.

Cette vision cause-conséquence semble s'expliquer en partie par un outillage méthodologique qui peine à rendre compte du contexte organisationnel dans lequel les relations affinitaires et fonctionnelles prennent place. Dans une telle approche non contextualisée, les relations affinitaires et les relations fonctionnelles sont identifiées de manière indépendante. Les travaux sont contraints de poser les relations affinitaires soit en cause, soit en conséquence

des relations fonctionnelles. Afin d'éviter cette simplification, nous avons choisi de recourir à une approche contextualisée des phénomènes étudiés, basée sur une étude de cas.

À partir d'une étude de cas réalisée sur une équipe de recherche, notre recherche nous amène principalement à mettre en évidence une étroite imbrication des relations fonctionnelles dans les relations affinitaires. En empruntant le concept de Granovetter (1985), nous proposons une nouvelle manière de concevoir ces interactions : l'encastrement.

Notre argumentaire sera organisé en cinq parties. Dans une première partie théorique, nous définirons les concepts utilisés, puis nous exposerons les travaux en management traitant des interactions entre les relations affinitaires et les relations fonctionnelles. Dans une deuxième partie, dédiée à la méthodologie, nous justifierons le choix de l'étude de cas, nous présenterons l'équipe de recherche étudiée et nous expliquerons la collecte et le traitement des données. Dans une troisième partie, nous exposerons les résultats de notre recherche. Dans une quatrième partie, nous discuterons nos résultats à la lumière de la littérature actuelle sur le sujet. Dans une cinquième partie, nous conclurons notre propos, en soulignant certaines limites de notre travail et en proposant quelques perspectives de recherche.

## **2. PARTIE THÉORIQUE**

La revue de littérature s'organise autour de trois axes : la définition des relations affinitaires et des relations fonctionnelles, l'influence des facteurs fonctionnels sur les relations affinitaires et l'influence des relations affinitaires sur les relations fonctionnelles.

### **2.1. RELATIONS FONCTIONNELLES ET RELATIONS AFFINITAIRES**

Si elle n'est pas toujours exprimée de manière explicite, la distinction entre les relations fonctionnelles et les relations affectives est très courante dans la littérature en management (Ibarra et Andrews, 1993 ; Berman et al., 2002 ; Pech Varguez, 2003 ; Dameron, 2005 ; Gérard et Obœuf, 2008 ; Prud'homme, 2010 ; Gérard et Redslob, 2010). Les travaux qui y ont recours explicitement (Dameron, 2005 ; Gérard et Obœuf, 2008 ; Gérard et Redslob, 2010) la justifient souvent en s'appuyant sur des travaux pionniers en sociologie, comme celui de Durkheim (1893) qui différencie la solidarité mécanique et la solidarité organique, ou encore sur des études classiques en psychosociologie, comme celle de Bales (1950), qui distinguent les processus orientés vers la tâche et les processus orientés vers le groupe (ou vers les individus).

Au regard de la littérature managériale (Dameron, 2005 ; Dameron et Josserand, 2007 ; Gérard et Obœuf, 2008 ; Gérard et Redslob, 2010), il est possible de définir les relations

fonctionnelles comme des relations qui dépendent de l'organisation adoptée à l'intérieur d'un ensemble organisé. Cette organisation est elle-même fonction de facteurs fonctionnels variés tels que la structure, les règlements ou encore les normes de fonctionnement adoptés. À titre illustratif, la typologie des mécanismes de coordination de Mintzberg (1982) peut donner une idée de la diversité des facteurs susceptibles d'influencer les relations fonctionnelles : l'ajustement mutuel, la supervision directe, la standardisation des procédés de travail, la standardisation des résultats, la standardisation des qualifications et la standardisation des normes.

Dans la littérature en management (Dameron et Josserand, 2007 ; Gérard et Obœuf, 2008), il apparaît que les relations affectives peuvent être scindées en deux formes distinctes : les relations identitaires et les relations affinitaires. Les relations identitaires relient des individus entre eux par l'intermédiaire de l'attachement qu'ils ont pour les valeurs véhiculées par leur groupe d'appartenance (Gérard et Obœuf, 2008). Les relations affinitaires relient des individus entre eux par un attachement réciproque, personnalisé et sélectionné (Gérard et al., 2013). Là encore, les études en management qui réalisent cette distinction se basent sur des travaux issus de la psychosociologie. À cet égard, les travaux de Hogg et ses collègues (Hogg et Hardie, 1991 ; Hogg, 1995 ; Hogg et Hains, 1998) sont probablement les plus éclairants en distinguant les relations basées sur une attraction sociale (les relations identitaires), et les relations basées sur une attraction interpersonnelle (les relations affinitaires). Avec ses termes, le psychosociologue Parlebas (1992) propose deux formes de cohésion – en plus d'une cohésion fonctionnelle – qui repose sur cette même distinction : la cohésion normative et culturelle (les relations identitaires) et la cohésion socio-affective (les relations affinitaires). D'après l'auteur, la première « *se rapporte aux attitudes communes, aux rituels acceptés, aux interprétations des statuts et des rôles, aux normes et valeurs partagées par les membres du groupe* », la seconde « *correspond aux affinités liant les participants* » (Parlebas, 1992, p. 155). Dans le cadre de ce travail, nous nous intéresserons exclusivement aux relations affinitaires.

## **2.2. L'INFLUENCE DES FACTEURS FONCTIONNELS SUR LES RELATIONS AFFINITAIRES**

La plupart des études en management qui se sont intéressées aux facteurs de développement des relations affinitaires dans les organisations ont mis l'accent sur des facteurs classiques, bien connus de la littérature en psychosociologie (Maisonneuve et Lamy, 1993 ; Moser, 1994), tels que la similitude attitudinale ou la similitude sociodémographique. Dès lors, assez

peu de travaux en management se sont attachés à identifier la manière dont les facteurs fonctionnels d'une organisation pouvaient influencer les relations affinitaires. Toutefois, une approche alternative récente, celle des « workplace friendships » (Hackman et Lawler, 1971 ; Sias et Cahill, 1998 ; Nielsen et al., 2000 ; Dotan, 2007), propose d'étudier le développement des relations affinitaires directement sur le lieu de travail. Les travaux s'inscrivant dans cette approche laissent alors entrevoir plusieurs facteurs fonctionnels susceptibles de favoriser ou de freiner l'émergence de relations affinitaires.

Dans les travaux de recherche sur les « workplace friendships », le contexte organisationnel n'est alors plus un simple contenant, mais joue un rôle dans le développement des liens affinitaires (Sias et Cahill, 1998). Au regard de ce pan de la littérature (Hackman et Lawler, 1971 ; Sias et Cahill, 1998 ; Nielsen et al., 2000 ; Dotan, 2007), quatre facteurs susceptibles de favoriser la formation des relations affinitaires au travail ressortent : la possibilité de communiquer, celle d'établir des relations informelles entre collègues, celle de pouvoir agir collectivement pour accomplir sa tâche et celle d'être proche physiquement. De leur côté, Riordan et Griffeth (1995) suggèrent que la structure organisationnelle et la culture organisationnelle (ou celle du groupe de travail) possèdent un rôle actif dans l'émergence des facteurs susceptibles de favoriser le développement des relations affinitaires, mais sans toutefois préciser la nature de cette influence. À cet égard, il peut être intéressant de mentionner le travail de Dotan (2007), même s'il reste purement théorique. Dotan (2007) suggère que le passage de relations superficielles à des relations affinitaires sur le lieu de travail serait favorisé par une structure organisationnelle souple, s'appuyant sur des réseaux de communication informels et des normes organisationnelles favorables à l'existence de relations affinitaires. Si Berman et al. (2002) soutiennent l'idée selon laquelle les normes organisationnelles peuvent favoriser les relations affinitaires, ils avancent que celles-ci peuvent également chercher à freiner leur développement. En effet, les organisations peuvent développer des pratiques managériales favorables ou défavorables aux relations affinitaires en fonction de l'influence supposée des relations affinitaires sur les relations fonctionnelles. À l'image de Berman et al. (2002), d'autres travaux en management ont mis en exergue des dimensions fonctionnelles susceptibles de constituer des barrières à l'émergence des relations affinitaires au travail, comme la distance hiérarchique (Mao, 2006 ; Boyd et Taylor, 1998).

### **1.3. L'INFLUENCE DES RELATIONS AFFINITAIRES SUR LES RELATIONS FONCTIONNELLES**

Si la littérature sur l'influence des facteurs fonctionnels sur les relations affinitaires est relativement circonscrite, celle sur l'influence des relations affinitaires sur les relations fonctionnelles est quant à elle foisonnante et fragmentée. Ici, nous nous proposons de regrouper les travaux sur ce thème en deux grandes catégories : d'un côté, les études sur l'échange de ressources et, d'un autre côté, celles sur la dynamique des groupes.

Premièrement, l'influence des relations affinitaires sur les relations fonctionnelles peut être abordée sous le prisme de l'échange de ressources. Selon la théorie du capital social, les relations affinitaires sont considérées comme un moyen stratégique d'avoir accès à des ressources (Lin, 1995 ; Adler et Kwon, 2002). Au sein des comités de direction, les relations affinitaires entre leurs membres peuvent favoriser l'échange de conseils et d'informations (Westphal et al., 2006 ; Prud'homme, 2010) et influencer indirectement la prise de décision, de manière négative ou positive (McDonald et Westphal, 2003 ; Westphal et Bednar, 2005). Les relations affinitaires peuvent fournir aussi aux managers l'accès à des ressources et consolider leur réputation de leader auprès de leurs collaborateurs, leurs pairs ou leurs supérieurs (Mehra et al., 2006). En outre, l'analyse de l'influence des relations affinitaires sur l'accès aux ressources a été raffinée par un certain nombre de travaux, parfois contradictoires, prenant en considération l'intensité des relations affinitaires. À l'origine de cette prise en compte, Granovetter (1973) propose la théorie de la force des liens faibles dans laquelle il démontre que les liens faibles, contrairement aux liens forts, favoriseraient l'échange d'informations non redondantes et étendues, ce qui les rendrait plus avantageux. Rejeb-Kahchlouf et al. (2011) confirment cette théorie en constatant que les liens faibles peuvent favoriser l'échange de bonnes pratiques au sein d'un réseau inter organisationnel. À l'inverse, d'autres chercheurs affirment que les liens forts seraient plus bénéfiques, car ils favoriseraient la confiance et l'échange d'informations tacites (Coleman, 1988), l'accès à des ressources pour les entrepreneurs (Jack, 2005) ou la création de connaissances parmi les chercheurs (McFadyen et Cannella, 2004). Enfin, pour certains, les liens forts permettraient un échange de connaissances plus complexes tandis que les liens faibles donneraient accès à des connaissances simples (Hansen, 1999 ; Reagans et McEvily, 2003).

Deuxièmement, l'influence des relations affinitaires sur les relations fonctionnelles peut être appréhendée sous l'angle de la dynamique des groupes. Dans cette approche, les travaux en management cherchent à comprendre l'influence des relations affinitaires sur la constitution, le fonctionnement, le maintien et la performance du groupe. À cet égard, Francis et Sandberg

(2000) suggèrent que les relations affinitaires sont susceptibles de favoriser la formation des équipes entrepreneuriales, leur fonctionnement (en améliorant le processus de décision) et leur stabilité (en limitant le turn-over). Avec une vision plus nuancée, Dameron et Josserand (2007) expliquent quant à eux que les relations affinitaires peuvent à la fois avoir des effets positifs et négatifs sur le développement d'une communauté de pratique : si elles favorisent la formation du groupe et la participation de ses membres, elles peuvent également nuire à son développement par la constitution de sous-groupes. S'agissant plus spécifiquement du fonctionnement et de la performance du groupe, d'autres études (Shah et Jehn, 1993 ; Jehn et Shah, 1997) montrent que les relations affinitaires favoriseraient de manière indirecte la prise de décision et le processus de production par l'intermédiaire d'un fort degré d'engagement, de cohésion, de communication et une évaluation critique positive entre les membres du groupe. Moins positifs, Kratzer et al. (2005) avancent que les relations affinitaires sont aussi susceptibles de se matérialiser par des discussions personnelles au travail, nuisant au fonctionnement et à la performance du groupe.

La littérature en management sur les interactions entre les relations affinitaires et les relations fonctionnelles peut être scindée en deux catégories de travaux. D'un côté, on retrouve les études qui s'attachent à comprendre les facteurs fonctionnels qui influencent le développement des relations affinitaires au sein des organisations. Les relations affinitaires sont alors appréhendées comme une conséquence des relations fonctionnelles. D'un autre côté, on trouve les travaux qui cherchent à expliquer comment les relations affinitaires peuvent influencer positivement ou négativement les relations fonctionnelles. Les relations affinitaires sont alors appréhendées comme une cause des relations fonctionnelles. L'ambition de ce travail est de fournir une analyse qui dépasse ces simples influences réciproques et qui soit susceptible d'enrichir notre compréhension des processus complexes qui régissent les interactions entre les relations affinitaires et les relations fonctionnelles.

### **3. MÉTHODOLOGIE**

L'article repose sur une démarche méthodologique qualitative fondée sur l'étude de cas d'une équipe de recherche. Nous présenterons d'abord notre objet d'étude, nous détaillerons ensuite la collecte des données et nous préciserons enfin la démarche d'analyse utilisée.

#### **3.1. L'ÉTUDE DE CAS D'UNE ÉQUIPE DE RECHERCHE**

##### **3.1.1. Le choix de l'étude de cas**

Jusqu'à présent, pour étudier les interactions entre les relations affinitaires et les relations



fonctionnelles, les travaux en management ont très souvent eu recours à des approches méthodologiques basées sur l'expérimentation (Jehn et Shah, 1997; Parise et Rollag, 2010), sur la sociométrie (Kratzer et al., 2005 ; Rank et al., 2010 ; Rank et Tuschke, 2010), ou encore sur l'enquête par questionnaire (Nielsen et al., 2000 ; Mao, 2006 ; Dickie, 2009). L'outillage méthodologique utilisé dans ces travaux rend délicate la prise en considération du contexte organisationnel. Dans les études expérimentales (Parise et Rollag, 2010 ; Olk et Elvira, 2001 ; Jehn et Shah, 1997), le contexte de travail, créé de toutes pièces, souvent auprès d'une population d'étudiants, ne reflète pas la richesse, la complexité et l'horizon temporel de réelles conditions de travail. Dans les études basées sur la sociométrie (Kratzer et al., 2005 ; Rank et al., 2010 ; Rank et Tuschke, 2010), les chercheurs reconnaissent eux-mêmes qu'elles possèdent une capacité très faible à prendre en considération le contexte organisationnel, dans la mesure où les frontières organisationnelles s'effacent au profit des réseaux relationnels. Même dans les travaux empiriques sur les « workplace friendships » (Nielsen et al., 2000 ; Mao, 2006 ; Dotan, 2007 ; Dickie, 2009) – qui ambitionnent pourtant de réintroduire la place du contexte dans l'analyse des relations affinitaires, le recours systématique aux enquêtes par questionnaire n'aide pas à comprendre de manière approfondie les spécificités du contexte de l'organisation (ses valeurs dominantes, son histoire ou encore ses projets).

Les difficultés rencontrées par les travaux antérieurs à prendre en considération le contexte de l'organisation dans l'étude des interactions entre les relations fonctionnelles et les relations affinitaires semblent expliquer en partie la scission existante dans la littérature. N'offrant pas une vision contextualisée, les études antérieures s'attachent rarement à décrire les processus qui régissent les interactions entre les relations fonctionnelles et les relations affinitaires. Plutôt, elles ont tendance à identifier d'abord, de manière séparée, les relations affinitaires et les relations fonctionnelles, puis à interpréter leurs rapports d'influence à la lumière d'un prisme spécifique. À titre d'exemple, dans les travaux de Westphal et ses collègues (McDonald et Westphal, 2003 ; Westphal et al., 2006), les auteurs identifient, d'un côté, les relations affinitaires entre les membres de comités de direction, de l'autre, les échanges de conseils et d'informations entre ces individus, pour enfin en déduire que les relations affinitaires favorisent l'échange de conseils et d'informations. Dans une telle approche, non contextualisée, où les relations affinitaires et les relations fonctionnelles sont identifiées de manière indépendante, les travaux sont alors contraints de poser les relations affinitaires soit en cause, soit en conséquence des relations fonctionnelles.

Pour ne pas reproduire cette vision cause-conséquence, nous avons choisi de recourir à une approche contextualisée des phénomènes étudiés à partir d'une étude de cas. Ainsi, l'étude de

cas permet « d'analyser un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle, en particulier lorsque les frontières du phénomène et du contexte ne sont pas clairement délimitées » (Yin, 2003, p.13). Cette approche nous permet de contourner deux écueils classiques de la littérature actuelle, la non-contextualisation, en replaçant les phénomènes étudiés à l'intérieur d'un contexte de vie réelle, et l'indépendance des phénomènes étudiés, en ne considérant pas d'emblée ces phénomènes comme clairement délimités. Pour y parvenir, notre étude empirique repose sur une démarche compréhensive des relations affinitaires et des relations fonctionnelles en contexte organisationnel, et interprétative dans la mesure où nous collectons les perceptions et expériences des individus au sein de ce contexte (Denzin, 2002). Plus précisément, nous nous intéressons à la manière dont les membres d'une équipe de recherche perçoivent les relations affinitaires, les relations fonctionnelles et leurs interactions au sein de leur contexte de travail.

### **3.1.2. L'équipe de recherche**

L'équipe de recherche opère au sein d'un institut public d'enseignement et de recherche supérieur, placé sous la tutelle du Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt. Cet organisme est organisé autour de quatre piliers : l'enseignement, la clinique, la recherche et les relations extérieures. Les employés au sein de cette structure sont soit fonctionnaires, soit contractuels.

Nous avons choisi une équipe faisant partie d'une Unité Mixte de Recherche composée de quatre autres équipes réunissant une cinquantaine de personnes. L'équipe étudiée assure deux missions principales : le diagnostic de maladies et la recherche. Au moment de l'étude, l'équipe de recherche se compose de huit personnes : un directeur (Sylvain) et un directeur adjoint (Nabil), trois ingénieurs de recherche (Catherine, David et Gaël), deux techniciens de laboratoire (Alexia et Cédric) et une post-doctorante (Vanessa). Au niveau de la direction, le directeur (aussi responsable de l'UMR) et le directeur adjoint assurent des activités de recherche, mais également des responsabilités administratives et managériales aussi bien au niveau de l'équipe qu'au niveau de l'UMR. Ensuite, l'équipe de recherche est scindée en deux sous-groupes en fonction leur activité. Un sous-groupe est dédié à la recherche appliquée issue des activités de diagnostic. Il réunit deux ingénieurs de recherche (Catherine et Gaël) chargés de mener les recherches et de superviser les deux techniciens de laboratoire (Alexia et Cédric) qui réalisent les expérimentations. L'autre sous-groupe se consacre essentiellement à la recherche fondamentale. Il se compose d'un ingénieur de recherche (David) qui est chargé de développer des axes en recherche fondamentale et d'encadrer des doctorants et post-doctorants (actuellement, Vanessa). Notons que la scission de l'équipe en deux sous-groupes

se matérialise également par leur emplacement géographique puisque ces deux sous-groupes sont situés dans deux bâtiments différents. Malgré cette double séparation (par activité et physique), les deux sous-groupes sont complémentaires et travaillent en étroite collaboration sur des projets de recherche communs comme l'exprime le directeur : « *Tous les articles au niveau du labo, c'est différent de ce qui se passe en sciences humaines, c'est vraiment un travail d'équipe, le chercheur dans son coin ça n'existe absolument plus. C'est collectif surtout en virologie parce qu'on a besoin de beaucoup d'équipement.* » (Sylvain, Directeur)

### **3.2. LA COLLECTE DES DONNÉES**

L'étude de cas repose sur trois sources de données : des entretiens semi-directifs, de l'observation et des documents internes. Ces trois types de données nous ont fourni des informations précieuses, susceptibles d'être triangulées, sur le contexte dans lequel évolue l'équipe de recherche, et en particulier sur les interactions entre les relations affinitaires et les relations fonctionnelles.

Nous avons réalisé un entretien avec l'ensemble des membres de l'équipe, soit huit entretiens, d'une durée moyenne d'un peu plus d'une heure. Nous avons donc interviewé le directeur de l'équipe (Sylvain), le directeur adjoint (Nabil), les trois ingénieurs de recherche (Catherine, David et Gaël), les deux techniciens de laboratoire (Alexia et Cédric) et la post-doctorante (Vanessa). Nos entretiens semi-directifs ont abordé principalement cinq grandes thématiques : 1) nous commençons par une question générale amenant l'individu à se présenter et à revenir sur son parcours professionnel jusqu'à son poste actuel ; 2) nous demandons aux individus de décrire leur activité professionnelle afin de bien comprendre les métiers et les rôles de chacun dans l'équipe ; 3) nous nous intéressons aussi à l'organisation du travail notamment les relations de coopération entre les différents membres de l'équipe ; 4) nous basculons ensuite sur l'aspect relationnel dans l'équipe de travail pour évoluer progressivement vers l'existence et le développement de relations affinitaires entre les membres ; 5) nous clôturons l'entretien par une question sur l'interaction entre les relations affinitaires sur les relations fonctionnelles au sein de l'équipe. Tous les entretiens ont été intégralement enregistrés et retranscrits.

Aussi, nous avons eu l'occasion de collecter des données par observation lors des deux journées passées au sein de l'institut de recherche, en compagnie des membres de l'équipe. Cette immersion dans l'organisation nous a donné la possibilité de partager des moments informels (déjeuner, pause-café, etc.) avec les membres de l'équipe, mais également de visualiser l'agencement spatial des locaux (site dédié à la recherche appliquée, site consacré à la recherche fondamentale, cafétéria, espace de convivialité, etc.). Si le partage de moments

informels avec les membres de l'équipe nous a permis d'établir un lien de confiance avec eux, ces périodes d'immersion ont surtout été l'occasion de mieux comprendre le fonctionnement quotidien de l'équipe de recherche et d'observer l'ambiance régnant au sein de l'équipe.

Enfin, nous avons pu nous procurer des documents internes, et en particulier des articles de recherche écrits par les membres de l'équipe de recherche, qui nous ont permis de confirmer certains propos tenus lors des entretiens.

### **3.3. L'ANALYSE DES DONNÉES**

Les données recueillies ont fait l'objet d'un codage thématique. Les deux auteurs ont procédé au codage des retranscriptions séparément, et les ont ensuite comparées pour s'assurer de la cohérence des codes retenus (Crabtree et Miller, 1999).

Dans un premier temps, nous avons procédé à un codage signalétique (Miles et Huberman, 2008) qui vise à identifier les métadonnées caractérisant la source. Cette première étape permet de décrire le contexte organisationnel, celui de l'équipe (histoire, constitution, valeurs dominantes, fonctionnement, etc.), ainsi que les caractéristiques sociodémographiques (âge, genre, etc.) et les fonctions des interviewés.

Dans un second temps, nous avons réalisé un codage thématique (Miles et Huberman, 2008). Cette méthode a été utilisée pour caractériser, d'une part, le fonctionnement de l'équipe et, d'autre part, les relations entre les membres de l'équipe, et en particulier les relations affinitaires. En complément de cette technique, nous utilisons le codage in vivo (Saldana, 2013), qui consiste à reprendre un mot ou un segment de phrase du discours de l'individu, faisant émerger des codes non présents dans la littérature. Nous procédons aussi à une comparaison systématique entre le discours des individus afin de dégager des représentations partagées sur la manière de caractériser les relations affinitaires et les relations fonctionnelles dans l'équipe. Les relations fonctionnelles de l'équipe ont été codées à l'aide de trois thèmes : (1) l'égalitarisme et la reconnaissance des collaborateurs, (2) la participation des collaborateurs à la prise de décision et (3) l'autonomie accordée aux collaborateurs. Les relations affinitaires au sein de l'équipe ont été codées selon quatre thèmes : (1) les affinités dyadiques, (2) la bonne entente au niveau du groupe, (3) le partage de moments informels au travail et (4) le partage d'activités de loisir hors du travail.

Dans un troisième temps, nous avons réalisé un cycle de codage axial qui consiste à regrouper des thèmes et à rechercher des causes et explications (Miles et Huberman, 2008). Il s'agit dans notre cas de caractériser les interactions entre les relations affinitaires et les relations fonctionnelles dans l'équipe.

## 4. ANALYSE DES RÉSULTATS

L'analyse des résultats s'organise autour de trois points : la caractérisation des relations fonctionnelles au sein de l'équipe, l'identification des relations affinitaires entre ses membres, et les interactions entre les relations affinitaires et les relations fonctionnelles.

### 4.1. LES CARACTÉRISTIQUES DES RELATIONS FONCTIONNELLES AU SEIN DE L'ÉQUIPE

Les caractéristiques des relations fonctionnelles au sein de l'équipe de recherche découlent majoritairement du style de management impulsé par le directeur de l'équipe. Sa vision du leadership s'est construite en opposition au leadership autoritaire qu'il a connu – subit – par le passé en tant qu'ingénieur de recherche.

*« Quand j'ai commencé, j'avais une chef d'unité qui était très hiérarchique. J'en ai un peu souffert, je ne m'entendais pas avec elle. Elle avait un mode de fonctionnement très autoritaire, la hiérarchie à la papa, maman, c'était la reine mère. Elle considérait que comme elle est chef, elle doit tout savoir, c'est stupide et impossible, tout devait passer par elle, une espèce de fonctionnement pyramidal, le chef avait raison. (...) Donc moi je ne veux pas ça »* (Sylvain, Directeur).

En contraste avec ce style de management autoritaire, le directeur de l'équipe est donc animé par la volonté de mettre en place un fonctionnement plus démocratique au sein de son équipe, se caractérisant notamment par trois dimensions : (1) l'égalitarisme et la reconnaissance des collaborateurs, (2) la participation des collaborateurs à la prise de décision et (3) l'autonomie accordée aux collaborateurs.

D'abord, la philosophie managériale du directeur – reprise ici par le directeur adjoint – repose en partie sur une forme d'égalité de traitement entre les divers membres de l'équipe.

*« Ce qui est très important c'est qu'on est dans un laboratoire, il n'y a pas de différences entre un aide de laboratoire, technicien et chargé de recherche, ingénieur de recherche, un directeur, un adjoint, tout le monde est pareil. Il faut que tout le monde soit à égalité »* (Nabil, Directeur adjoint).

Associée à cet égalitarisme, la reconnaissance du travail des collaborateurs est également un des piliers du style de management prôné par le directeur, qui se matérialise notamment par la politique de citation des articles rédigés au sein de l'équipe. En effet, le directeur tient à ce que tous les membres de l'équipe, y compris les techniciens, ayant participé, ne serait-ce que marginalement, à la rédaction d'un article soient cités en tant qu'auteurs.

« C'est important la façon dont les gens sont considérés. (...) Les gens ce qu'ils demandent c'est la reconnaissance de leur travail et la reconnaissance en tant que personne que ça ne soit pas des numéros » (Sylvain, Directeur).

« J'ai été un des premiers à vouloir que tous les techniciens soient cités, ceux qui participaient au travail » (Sylvain, Directeur).

Ensuite, le fonctionnement de l'équipe se caractérise par un processus de prise de décision participatif, qui invite les membres de l'équipe à discuter ouvertement des diverses questions relatives à l'organisation de l'équipe, et cela afin d'aboutir à un consensus. Ce mode de prise de décision s'applique à des décisions variées telles que les décisions scientifiques ou celles concernant un recrutement.

« On discute par rapport à des résultats d'expériences, on en tire des conclusions et après je pense avoir un peu plus d'expérience pour proposer certaines hypothèses. On discute ensemble, mais c'est toujours de façon très ouverte. Je suis toujours hyper réceptif par rapport à ces discussions, aux propositions. En général, on arrive toujours à un consensus, je n'ai jamais eu de conflit dans l'orientation des questions scientifiques car chacun y trouve quelque chose dans la façon de mettre en place ces projets » (David, ingénieur de recherche).

« Sylvain est là, après ça dépend de la personne qui va encadrer [le recrutement]. Je sais pas qui a le dernier mot à chaque fois, mais généralement c'est un consensus » (Alexia, technicienne).

Enfin, le fonctionnement de l'équipe se distingue aussi par une forte autonomie accordée aux collaborateurs. Ainsi, le directeur et les ingénieurs de recherche délèguent très facilement leur autorité à leurs subordonnés, leur laissant la liberté de réaliser leur tâche de manière autonome, mais aussi leur laissant le soin de s'ajuster mutuellement afin d'organiser leur travail à leur guise.

« Je dirais qu'on a une gestion peut être, dans notre équipe c'est assez libre, on n'a pas de gestion autoritaire. Cédric et Alex savent que quand il y a diagnostic, il faut le faire de façon prioritaire. Maintenant, ils s'organisent eux mêmes dans la semaine. Je les laisse s'organiser, c'est eux qui décident du jour en fonction des autres choses à faire » (Catherine, ingénieure de recherche).

« On [Alexia et Cédric] ne peut pas choisir les projets, mais dans l'organisation du travail, on est libres de s'organiser comme on veut. (...) Au niveau de l'organisation, bon nous on est libres de faire ce qu'on veut parce que Catherine et Gaël nous font suffisamment confiance. » (Alexia, technicienne)

#### 4.2. L'IDENTIFICATION DES RELATIONS AFFINITAIRES AU SEIN DE L'ÉQUIPE

Avec le temps, la multiplication des interactions entre les membres de l'équipe de recherche les amène à tisser des relations affinitaires. Parmi ces relations, la relation entre le directeur de l'équipe – Sylvain – et une ingénieure de recherche – Catherine – est frappante. En effet, ils se considèrent comme de véritables amis, à tel point qu'ils ont déjà eu l'occasion de passer leurs vacances ensemble.

*« Catherine c'est même une amie, on a été en vacances ensemble. Je l'ai connue moi quand je suis arrivé là. Elle s'est mariée avec un véto que je connaissais. Ma femme et Catherine s'entendent très bien. On a des enfants du même âge. On est partis en vacances plusieurs fois. »* (Sylvain, Directeur)

*« Avec Sylvain on a commencé ensemble, pour moi c'est plus un ami, bon c'est mon chef direct. Ça fait trente ans qu'on se connaît. Et puis au début ce n'était pas mon chef non plus, on s'est fait des virées ensemble. »* (Catherine, ingénieure de recherche)

En plus de cette relation d'amitié entre Sylvain et Catherine, il est possible d'identifier trois autres relations affinitaires dyadiques – entre Cédric et Alexia, entre Catherine et David et entre Gaël et Cédric – qui se matérialisent notamment par le partage d'activités non professionnelles.

À cet égard, on note que Cédric et Alexia apprécient se retrouver le soir au laboratoire autour d'un jeu de société.

*« Avec Cédric et Alex, on n'a pas le même âge et puis moi j'ai ma famille, mes enfants et tout. Je ne suis pas forcément disponible. Je sais que souvent, ils se réunissent pour faire des jeux de société. Bon ça ne m'attire pas, je trouve ça sympa. Je n'ai pas envie de revenir le soir au labo pour faire des jeux de société. Mais ça ne me gêne pas je trouve ça plutôt sympa de faire des choses ensemble »* (Catherine, ingénieure de recherche)

On constate également que Catherine et David ont déjà eu l'occasion de courir ensemble :

*« La course à pied le jeudi soir, c'est vrai qu'on avait mis ça en place car je cours beaucoup et puis voilà c'est toujours pareil vu l'hiver qu'on a eu les motivations se sont délitées. Je sens Catherine très motivée pour reprendre peut-être à partir de cette semaine. Oui on essaie d'avoir ce genre d'activités alors c'est toujours pendant le temps de travail entre guillemets, en fin de journée on se retrouve pour aller courir »* (David, ingénieur de recherche).

On note aussi que Gaël et Cédric participent à une activité « piscine » le vendredi midi :

« *Le vendredi, on est trois ou quatre à aller à la piscine entre 11h45 et 13h15. On est deux à y aller très régulièrement.* » (Gaël, ingénieur de recherche)

« *Il y a activité piscine pour Gaël et Cédric le vendredi midi* » (David, ingénieur de recherche).

S'il est possible de faire émerger quelques relations affinitaires dyadiques – plus ou moins intenses – au sein de l'équipe de recherche, le constat le plus marquant dans le discours des membres de cette équipe lorsqu'ils s'expriment sur les relations affinitaires qui caractérisent leur groupe, c'est la bonne entente. Ainsi, tous les membres de l'équipe (le directeur, le directeur adjoint, les ingénieurs de recherche et les techniciens) s'accordent à dire qu'il règne une bonne ambiance au sein de leur équipe.

« *J'ai déjà la chance d'être dans une unité où il y a une très bonne ambiance donc globalement peu de situations délicates. Tout ce qui concerne le travail scientifique on a une bonne ambiance.* » (Sylvain, Directeur)

« *Je suis ravi de cette situation, les gens s'entendent bien, il y a une bonne ambiance, il n'y a pas de conflits personnels.* » (Nabil, Directeur adjoint)

« *Franchement, il y a une excellente ambiance, je ne ressens aucune tension entre les collègues même si on ne va pas prendre des pots ensemble tous les soirs, on s'entend tous très bien* » (David, ingénieur de recherche)

« *Dans l'équipe, moi personnellement j'ai la chance de m'entendre avec tout le monde et je pense pas que quelqu'un dans l'équipe vous dise je m'entends pas avec untel.* » (Alexia, technicienne)

#### **4.3. LES INTERACTIONS ENTRE LES RELATIONS AFFINITAIRES ET LES RELATIONS FONCTIONNELLES**

Les relations fonctionnelles au sein de l'équipe interagissent de deux manières principales avec les relations affinitaires. Premièrement, on note un renforcement des relations affinitaires par des facteurs fonctionnels. Deuxièmement, on constate que les relations affinitaires sont prises en considération dans les décisions collectives prises au sein de l'équipe de recherche.

Premièrement, l'égalitarisme et la reconnaissance des collaborateurs favorisent l'émergence d'une bonne ambiance dans l'équipe de recherche. Le fait que les supérieurs hiérarchiques (directeur ou ingénieur de recherche) considèrent le travail de leurs subordonnés évite à ces derniers de ressentir des sentiments de mépris, ce qui favorise par ricochet la bonne entente entre les membres de l'équipe.



« *Au niveau de l'ambiance, on n'a vraiment pas de quoi se plaindre. On n'a jamais l'impression d'être rabaissés car on est entre guillemets que techniciens, jamais ce genre de considération et c'est agréable car ce n'est pas le cas dans tous les milieux et surtout pas dans la recherche.* » (Alexia, technicienne)

À cet égard, la politique de citation des auteurs lors de la rédaction d'un article est un exemple révélateur. Comme nous l'avons signalé ci-dessus, cette dernière consiste à citer tous les membres de l'équipe (y compris les techniciens) à partir du moment où ils ont participé – même marginalement – à la rédaction de l'article. Là encore, la reconnaissance du travail réalisé par les collaborateurs les empêche d'éprouver des sentiments de « frustration ». Dans ce cas, la bonne ambiance peut même être doublement favorisée : elle l'est en évitant les frustrations des collaborateurs, mais aussi grâce au moment de convivialité qui est organisé suite à la publication de l'article.

« *Je pense que ça marche bien car ça motive beaucoup les gens de faire ça. Il n'y a pas de frustration, il vaut mieux en mettre trop que pas assez. Souvent on arrose le papier, on se fait un petit pot donc ça aussi c'est sympa.* » (Catherine, ingénieure de recherche)

Également, on constate que l'agencement spatial des locaux au sein desquels l'équipe évolue possède une influence positive sur les relations affinitaires qui se tissent entre ses membres. Malgré une séparation physique des individus induite par l'existence de deux sites dédiés à la recherche fondamentale et à la recherche appliquée, l'ensemble des membres de l'équipe peut se retrouver dans un espace de convivialité. Consacrée notamment à la pause café, cette salle est un lieu où les membres de l'équipe peuvent librement échanger sur des sujets variés, et ainsi créer ou consolider leurs liens affinitaires.

« *De toute façon on se croise et puis après on se voit pour le café. Ça nous permet d'avoir des contacts. (...) C'est important parce que c'est là qu'on échange, qu'on crée des liens autres que le travail.* » (Alexia, technicienne)

« *Ce sont des moments où on se retrouve, où on dit des bêtises, on parle de l'actualité, n'importe quoi, c'est super important.* » (Gaël, ingénieur de recherche)

Deuxièmement, les relations affinitaires sont prises en considération dans les processus de prise de décisions relatifs à l'organisation de l'équipe de recherche afin de maintenir la bonne entente au sein du groupe. Sous ce rapport, la pratique du recrutement en est une illustration édifiante. Ainsi, les membres de l'équipe vont poser le côté « sympathique » de la personne comme l'un des critères principaux du processus de recrutement, pouvant même être plus important que des critères « objectifs » tels que les diplômes.

*« Au niveau du recrutement, on fait attention à ce genre de chose, le côté convivial de la personne, si on sent que la personne est un petit peu trop renfermée. À qualité égale, on prendra toujours la personne qui paraît sympathique. Bon après ce n'est pas facile de juger ça sur un entretien. » (Alexia, technicienne)*

*« On attache beaucoup d'importance, Sylvain, Catherine et moi on a fait attention à ça. Pour les personnes qu'on a recrutées, on n'a pas forcément recherché l'excellence, celui qui avait le plus de diplômes, les meilleurs diplômes, mais c'était celui qui avait le comportement le plus sympa. » (Gaël, ingénieur de recherche)*

Dans le même esprit, les relations affinitaires peuvent aussi s'immiscer dans un processus de réflexion sur l'agencement spatial des locaux dans lesquels travaille l'équipe de recherche. À ce titre, l'espace de convivialité mentionné plus haut est sciemment conservé par les membres de l'équipe pour maintenir la bonne ambiance qui règne dans leur unité.

*« Le café c'est important. C'est pour ça qu'on a toujours voulu qu'il y ait une pièce où les gens viennent. Des fois il y a des gens qui font des gâteaux, des trucs. Voilà c'est un espace de convivialité, c'est assez sympa. » (Gaël, ingénieur de recherche)*

Si les membres de l'équipe s'attachent à prendre en considération les relations affinitaires dans les processus de prise de décisions fonctionnelles, ce n'est pas seulement parce qu'il est plus sympathique de travailler avec des personnes que l'on apprécie, mais c'est aussi parce que cette bonne ambiance est le socle sur lequel repose en partie l'organisation actuelle de l'équipe. Ainsi, si les relations affinitaires se dégradent au sein de l'équipe, c'est tout le fonctionnement actuel de l'équipe qui peut en être menacé. À titre d'exemple, ainsi que l'exprime Catherine, l'autonomie accordée aux collaborateurs de s'ajuster mutuellement entre eux – caractéristique majeure du mode de fonctionnement actuel de l'équipe – ne pourrait plus être consentie si les relations affinitaires entre les membres de l'équipe se dégradaient.

*« Le système marche bien car les gens s'entendent bien. Si les gens ne s'entendaient pas, il faudrait une gestion pas autoritaire, mais plus cadrée, alors que là c'est vrai ils s'entendent bien. Mais je pense que c'est du aux personnes. » (Catherine, ingénieur de recherche)*

Au sein de cette équipe, les relations affinitaires ne sont pas simplement des causes ou des conséquences du mode de fonctionnement de l'équipe ; elles sont littéralement intégrées à la logique fonctionnelle. On assiste ici à une véritable imbrication des relations fonctionnelles dans les relations affinitaires.

## 5. DISCUSSION

La littérature en management sur les interactions entre les relations affinitaires et les relations fonctionnelles est scindée en deux selon une vision cause-conséquence. D'un côté, appréhendant les relations affinitaires comme une conséquence des relations fonctionnelles, les travaux sur les « workplace friendships » (Sias et Cahill, 1998 ; Nielsen et al., 2000 ; Dotan, 2007), cherchent à identifier les facteurs fonctionnels influençant le développement des relations affinitaires dans l'organisation. D'un autre côté, appréhendant les relations affinitaires comme une cause des relations fonctionnelles, d'autres travaux, focalisés sur l'échange de ressources (Prud'homme, 2010 ; Westphal et al., 2006 ; Westphal, 1999) ou sur la dynamique des groupes (Francis et Sandberg, 2000 ; Jehn et Shah, 1997), tentent de comprendre les effets des relations affinitaires sur le fonctionnement des organisations. Nos résultats sont en mesure d'enrichir la littérature existante à deux niveaux : d'une part, en raffinant la littérature sur les « workplace friendships » ; d'autre part, en s'extirpant de la vision cause-conséquence, en considérant les interactions entre les relations affinitaires et les relations fonctionnelles en termes d'encastrement.

Dans un premier temps, les résultats de notre étude permettent d'enrichir les recherches sur les « workplace friendships » dans la mesure où ils permettent de nuancer et contextualiser l'effet de deux facteurs fonctionnels sur les relations affinitaires au sein des organisations : la proximité physique et l'existence de hiérarchie.

Alors que les travaux sur les « workplace friendships » (Dotan, 2007 ; Nielsen et al., 2000 ; Sias et Cahill, 1998) font de la proximité physique un des facteurs principaux de l'émergence des relations affinitaires dans un contexte organisationnel, notre étude propose une vision plus nuancée sur cette question. Dans notre cas, nous ne constatons pas d'influence notable de la proximité physique sur le développement des relations affinitaires au sein de l'équipe. Ainsi, induite par l'implantation spatiale des locaux, la séparation physique des deux sous-groupes – l'un dédié à la recherche fondamentale, l'autre à la recherche appliquée – n'engendre pas de préférences affinitaires à l'intérieur des sous-groupes. Elle n'entrave pas non plus l'existence de relations affinitaires entre les membres des deux sous-groupes. Ces constats s'expliquent en partie par une autre spécificité de l'agencement spatial des locaux de l'équipe : l'espace de convivialité. Ce lieu offre à l'ensemble des membres de l'équipe de recherche un espace dans lequel ils peuvent échanger librement sur des sujets divers, et par là même tisser des liens affinitaires. Par conséquent, si la proximité physique sur le lieu de travail est un facteur essentiel pour favoriser l'émergence des relations affinitaires – dans la mesure où celle-ci facilite généralement la possibilité de communiquer entre collègues, ce facteur ne semble

toutefois pas inéluctable. Ainsi, on peut penser que si l'agencement spatial d'une organisation ne favorise pas la proximité physique, elle pourra tout de même voir se développer en son sein des relations affinitaires si celle-ci offre par ailleurs à ses membres un espace dans lequel ils peuvent communiquer librement.

Bien que les études sur les « workplace friendships » (Mao, 2006 ; Boyd et Taylor, 1998) considèrent généralement la hiérarchie comme une barrière au développement des relations affinitaires, notre travail offre une vision plus contextualisée de son influence. Dans l'équipe de recherche étudiée, nous ne notons pas de conséquence négative de la hiérarchie sur l'émergence de relations affinitaires. L'organisation de l'équipe fait apparaître des différences hiérarchiques notables (directeur, directeur adjoint, ingénieurs de recherche et techniciens de laboratoire), mais qui n'empêchent pas, par exemple, un ingénieur de recherche (Gaël) de nouer une relation affinitaire avec un technicien de laboratoire (Cédric). Ces différences statutaires n'altèrent pas non plus la bonne ambiance générale au sein de l'équipe. L'existence de relations affinitaires « inter-statutaires » semble se justifier par une culture d'équipe reposant sur l'égalitarisme et la reconnaissance ; cette manière de considérer les autres étant impulsée par le responsable de l'équipe, et reprise à leur compte par les ingénieurs de recherche. Considérés d'égal à égal et reconnus dans (et par) leur travail, les ingénieurs de recherche et les techniciens ne se sentent pas statutairement inférieurs à leurs supérieurs hiérarchiques, ce qui favorise l'émergence de relations affinitaires inter-statutaires. En conséquence, si la hiérarchie peut freiner le développement des relations affinitaires inter-statutaires dans les ensembles organisés, son influence effective dépendra probablement de la manière d'envisager la relation supérieur-subordonnés au sein de l'entité considérée. Ainsi, les relations affinitaires inter-statutaires sont susceptibles de se développer entre des individus qui évoluent dans un contexte propice à l'égalitarisme et à la reconnaissance.

Dans un second temps, les résultats de notre étude empirique sont susceptibles d'enrichir la littérature sur les interactions entre les relations affinitaires et les relations fonctionnelles, dominée par une vision cause-conséquence, en mettant en exergue une forme d'interaction jusque-là négligée : l'encastrement des relations fonctionnelles dans les relations affinitaires.

Sur notre terrain d'étude, nous constatons une prise en considération importante des aspects affinitaires de l'équipe dans des processus de décisions que l'on aurait tendance d'ordinaire à associer exclusivement au domaine fonctionnel. En effet, les membres de l'équipe ont décidé de préserver un espace de convivialité, où les membres de l'équipe peuvent librement échanger, plutôt que d'en faire un espace utile pour gagner en efficacité. Encore plus notable, lorsqu'ils doivent recruter quelqu'un, les membres de l'équipe ne vont pas forcément regarder

en priorité les qualifications ou les diplômes du candidat, mais plutôt jauger le côté sympathique de ce dernier. Si ces aspects affinitaires sont pris en compte de la sorte, ce n'est pas seulement pour que les acteurs évoluent dans une ambiance agréable, c'est surtout parce que les relations affinitaires entre les membres de l'équipe constituent le ciment de base de son fonctionnement actuel. Ainsi, caractérisées par une forte autonomie accordée aux collaborateurs et le recours régulier à l'ajustement mutuel, les relations fonctionnelles dépendent étroitement de la bonne qualité des relations affinitaires. Exprimé autrement, si les relations affinitaires au sein de l'équipe venaient à se dégrader, il conviendrait certainement d'adopter une nouvelle configuration fonctionnelle, plus encadrée. À ces égards, on peut dire que les interactions entre les relations affinitaires et les relations fonctionnelles ne relèvent pas d'un simple rapport d'influence cause-conséquence, mais se caractérisent plutôt par une étroite imbrication.

Une telle imbrication s'apparente au concept d'encastrement proposé par Granovetter (1985). D'après le sociologue américain, la forme adoptée par une institution (industrie, marché, etc.) ne s'explique pas en termes d'efficience, mais plutôt par la configuration relationnelle qui la sous-tend, de sorte que les relations économiques et les relations sociales soient parfaitement imbriquées. Dès lors, Granovetter (1994) suppose qu'un changement notable des structures sociales est susceptible de faire varier radicalement les configurations institutionnelles. Si le concept proposé par le sociologue se rapporte plutôt aux relations sociales et économiques qui se tissent à un niveau institutionnel, le phénomène d'encastrement illustre parfaitement nos observations sur les interactions entre les relations affinitaires et fonctionnelles au sein de l'équipe de recherche : la particularité de la configuration des relations affinitaires de l'équipe rend possible une forme spécifique d'organisation (reposant sur l'autonomie des collaborateurs et l'ajustement mutuel), et tout changement dans la configuration affinitaire serait susceptible de menacer la configuration fonctionnelle actuellement en place. Dans notre cas, les relations fonctionnelles sont donc encadrées dans les relations affinitaires. C'est la raison pour laquelle nous pouvons avancer que, si les interactions entre les relations affinitaires et les fonctionnelles peuvent s'exprimer à travers des rapports d'influence réciproque, elles peuvent également s'exprimer à travers l'encastrement des relations fonctionnelles dans les relations affinitaires.

## **6. CONCLUSION**

L'analyse de la littérature en management sur les interactions entre les relations affinitaires et les relations fonctionnelles révèle deux manières de les concevoir. D'un côté, les études sur

les « workplace friendships » appréhendent les relations affinitaires comme une conséquence des dimensions fonctionnelles. D'un autre côté, d'autres travaux, s'intéressant à l'échange de ressources ou à la dynamique des groupes, envisagent les relations affinitaires comme une cause des relations fonctionnelles. Notre travail a alors cherché à dépasser cette vision cause-conséquence, favorisée par les approches méthodologiques utilisées par nos prédécesseurs (sociométrie, expérimentation et enquête par questionnaire), en analysant les interactions entre les relations affinitaires et les relations fonctionnelles à partir d'une étude de cas réalisée sur une équipe de recherche. Principalement, les résultats de notre étude mettent en évidence que, dans cette équipe, les relations fonctionnelles sont inextricablement imbriquées dans les relations affinitaires. En empruntant la notion d'encastrement à Granovetter (1985), nous proposons alors une nouvelle manière de concevoir leurs interactions : l'encastrement des relations fonctionnelles dans des relations affinitaires.

Si ce travail apporte des éclairages nouveaux sur les interactions entre les relations affinitaires et les relations fonctionnelles, il montre également ô combien ces interactions sont encore méconnues. Afin de lever un peu plus le voile sur ces questions, nous proposons deux pistes de recherche, qui découlent des restrictions de notre balisage méthodologique. Premièrement, dans la mesure où notre travail repose sur l'étude d'un cas unique, il nous est impossible de savoir si cet encastrement peut se produire dans des contextes organisationnels variés. En particulier, il serait très intéressant de voir si un tel encastrement peut être constaté dans une situation où les relations affinitaires sont dégradées. C'est la raison pour laquelle nous encourageons les chercheurs en management à répliquer ce type d'étude dans divers contextes. Deuxièmement, comme notre étude empirique n'était pas longitudinale, nous n'avons pas eu l'occasion d'observer d'évolutions significatives touchant les relations affinitaires ou les relations fonctionnelles. Il pourrait ainsi être très précieux d'observer des évolutions affinitaires dans le temps, afin de voir si elles induisent des modifications fonctionnelles, comme le suggère l'idée d'encastrement. C'est pourquoi nous invitons les chercheurs en management à mener des études de cas longitudinales sur ces questions.

## **7. REFERENCES**

Adler, P. S. et S-W Kwon (2002), Social Capital: Prospects for a New Concept, *The Academy of Management Review*, 27 :1, 17-40.

Bales R .F. (1950), *Interaction process analysis: a method for the study of small groups*, Cambridge, Addison-Wesley.

Berman, E., West, J. et M. Richter (2002), Trusting relationships and personal acquaintance: implications for business friendships, *Public Administration Review*, 62: 2, 217-230.

Boyd, N. G. et R. Taylor (1998), A developmental approach to the examination of friendship in leader-follower relationships, *Leadership Quarterly*, 9 : 1, 1-25.

Coleman, J. S. (1988), Social capital in the creation of human capital, *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.

Crabtree, B. et W. Miller (1999), A template organizing style of interpretation, In Crabtree et Miller (Eds.), *Doing qualitative research*, London, Sage Publications, 424.

Dameron, S. et E. Josserand (2007), Le développement d'une communauté de pratique : Une analyse relationnelle, *Revue française de gestion*, 174, 131-148.

Dameron, S. (2005), La dualité du travail coopératif, *Revue Française de Gestion*, 158, 105-120.

Denzin, N. K. (2002), The Interpretive Process, In A. M. Huberman et M. B. Miles (Eds), *The qualitative researcher's companion*, London, Sage Publications, 349-366.

Dickie, C. (2009), Exploring Workplace Friendships in Business: Cultural Variations of Employee Behaviour, *Research and Practice in Human Resource Management*, 17 :1, 128-137.

Dotan, H. (2007), *Friendship Ties at Work: Origins, Evolution and Consequences for Managerial Effectiveness*, Thèse en sciences de gestion, Université de Californie.

Durkheim, E. (1893), *De la division du travail social*, Paris : Alcan.

Francis, D. H. et W. R. Sandberg (2000), Friendship within entrepreneurial teams and its association with team and venture performance, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25 : 5, 5-25.

Gérard, B., D'hont, L. et A. Oboeuf (2013), Repérer les relations socio-affectives dans les groupes organisés. Le «détournement» de la grille d'observation de Bales, *Recherches Qualitatives*, 32 : 2, 103-128.

Gérard, B. et A. Oboeuf (2008), Le management par «l'absurde» : une alternative raisonnable ?, *Management International*, 12 : 4, 87-96.

Gérard, B. et L. Redslob (2010), Si je diffère de toi, loin de te léser, je t'augmente, *Comptabilité – Contrôle – Audit*, 16 : 3, 79-100.

Granovetter, M. S. (1973), The Strength of Weak Ties, *American Journal of Sociology*, 78 : 6, 1360-1380

Granovetter, M. S. (1985), Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, *The American Journal of Sociology*, 91 : 3, 481-510.

Granovetter, M. S. (1994), Les Institutions Économiques comme Constructions Sociales : un Cadre d'Analyse, In A. Orléan, *Analyse Économique des Conventions*, Paris, PUF, 79-94.

Hackman, R. J. et E. Lawler (1971), Employee reactions to job characteristics, *Journal of Applied Psychology*, 55 : 53, 259-286.

Hansen, M. (1999), The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits, *Administrative Science Quarterly*, 44:1, 82-111.

Hogg, M. et S. Hains, Sarah (1998), Friendship and group identification: a new look at the role of cohesiveness in groupthink, *European Journal of Social Psychology*, 3:8, 323-342.

Hogg, M. et E. Hardie (1991), Social attraction, personal attraction, and self-categorization: A field study, *Personality and Social Psychological Bulletin*, 17:2, 175-180.

Hogg, M. (1995), *The social psychology of group cohesiveness : from attraction to social identity*, Londres, Harvester.

Ibarra, H. et S. B. Andrews (1993), Power, Social Influence, and Sense Making: Effects of Network Centrality and Proximity on Employee Perceptions, *Administrative Science Quarterly*, 38 : 2, 277-303.

Jack, S. (2005), The Role, Use and Activation of Strong and Weak Network Ties : A Qualitative Analysis, *Journal of Management Studies*, 42 : 6, 1233-1259.

Jehn, K. A. et P. P. Shah (1997), Interpersonal Relationships and Task Performance: An Examination of Mediating Processes in Friendship and Acquaintance Groups, *Journal of Personality and Social Psychology*, 72 : 4, 775-790.

Kratzer, J., Leenders, R. et J. van Engelen (2005), Informal contacts and performance in innovation teams, *International Journal of Manpower*, 26 : 6, 513-528.

Lin, N. (1995), Les ressources sociales : une théorie du capital social, *Revue Française de Sociologie*, 36 : 4, 685-704.

Maisonneuve, J. et L. Lamy (1993), *Psychosociologie de l'amitié*, Paris, PUF.

Mao, H-Y. (2006), The relationship between organizational level and workplace friendship, *International Journal of Human Resource Management*, 17 :10, 1819-1833.

McDonald, M. et J. Westphal (2003), Getting by with the advice of their friends : CEO's advice networks and firm's strategic responses to poor performance, *Administrative Science Quarterly*, 48, 1-32.

McFadyen, A. M. et A. A. Cannella (2004), Social Capital and Knowledge Creation: diminishing returns of the number and strength of exchange relationships, *Academy of Management Journal*, 47 : 5, 735-746.

Mehra, A., Dixon, A., Brass, D. et B. Robertson (2006), The Social Network Ties of Group



Leaders: Implications for Group Performance and Leader Reputation, *Organization Science*, 17 :1, 64-79.

Miles, M. et M. Huberman (2008), *Analyse des données qualitatives (2<sup>e</sup> édition)*, Bruxelles, De Boeck.

Mintzberg, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation.

Moser, G. (1994), *Les relations interpersonnelles*, Paris, PUF.

Nielsen, I. K., Jex, S. M. et G. A. Adams (2000), Development and validation of scores on a two dimensional workplace friendship scale, *Educational and Psychological Measurement*, 60 : 4, 628-643.

Olk, P. et M. Elvira (2001), Friends and Strategic Agents: The Role of Friendship and Discretion in Negotiating Strategic Alliances, *Group & Organization Management*, 26 :2, 124-164.

Parise, S. et K. Rollag (2010), Emergent network structure and initial group performance: The moderating role of pre-existing relationships, *Journal of Organizational Behavior*, 31 : 6, 877-897.

Parlebas, P. (1992), *Sociométrie, réseaux et communication*, Paris, PUF.

Pech Varguez, J. L. (2003), *Cohérence et cohésion de l'équipe de direction dans la petite et moyenne entreprise*, Thèse en Sciences de Gestion, HEC Paris.

Prud'homme, L. (2010), *Performance des comités exécutifs : jeu des affinités et du hasard*, Paris, Eyrolles.

Rank, O. et A. Tuschke (2010), Perceived influence and friendship as antecedents of cooperation in top management teams: a network approach, *Business Research*, 3:2,151-171.

Rank, O., Robbins, G. L. et P. E. Pattinson (2010), Structural Logic of Intraorganizational Networks, *Organization Science*, 21 : 3, 745-764.

Reagans, R. et B. McEvily (2003), Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range, *Administrative Science Quarterly*, 48 : 2, 240-267.

Rejeb-Khachlouf, N., Mezghani, L. et B. Quélin (2011), Personal networks and knowledge transfer in interorganizational networks, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18 : 2, 278-297.

Riordan, C. et R. Griffeth (1995), The opportunity for friendship in the workplace : An underexplored construct, *Journal of Business and Psychology*, 10 : 2, 141-154.

Saldana, J. (2013), *The Coding Manual for Qualitative Researchers*, Thousand Oaks, CA, Sage.

- Shah, P. P. et K. Jehn (1993), Do friends perform better than acquaintances? The interaction of friendship, conflict and task, *Group Decision and Negotiation*, 12, 149-165.
- Sias, P. et D. Cahill (1998), From coworkers to friends: The development of peer friendships in the workplace, *Western Journal of Communication*, 62 : 3, 273-299.
- Taylor, R. R., Hanlon, S. C. et N. G. Boyd (1992), Can leaders and subordinates be friends? A classroom approach for addressing an important managerial dilemma, *Journal of Management Education*, 16 :1, 39-55.
- Westphal, J. et M. Bednar (2005), Pluralistic Ignorance in Corporate Boards and Firms' Strategic Persistence in Response to Low Firm Performance, *Administrative Science Quarterly*, 50, 262-298.
- Westphal, J., Boivie, S. et D. Hang Ming Chang (2006), The strategic impetus for social network ties : reconstituting broken CEO friendship ties, *Strategic Management Journal*, 27 : 5, 425-445.
- Yin, R. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks, Sage.