



HAL
open science

Une catégorisation des relations sociales au sein des groupes organisés

Raphaël Maucuer, Benoît Gérard, Alexandre Oboeuf

► **To cite this version:**

Raphaël Maucuer, Benoît Gérard, Alexandre Oboeuf. Une catégorisation des relations sociales au sein des groupes organisés. XXIe conférence de l'AIMS, Jun 2012, Lille, France. pp.32. hal-01458286

HAL Id: hal-01458286

<https://hal.science/hal-01458286v1>

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.

Une catégorisation des relations sociales au sein des groupes organisés

Benoît Gérard

Enseignant contractuel, Université Paris-Dauphine, benoit.gerard@dauphine.fr

Alexandre Oboeuf

Maître de Conférences, Université Catholique de Lille, alexandre.oboeuf@icl-lille.fr

Raphaël Maucuer

Doctorant, Université Paris-Dauphine, raphael.maucuer@gmail.com

Résumé :

Un des enjeux majeurs des organisations est de parvenir à faire coopérer une collection d'individus, animés par des objectifs qui ne sont que partiellement convergents. Ainsi, les organisations se doivent de développer des mécanismes susceptibles de créer du lien social entre leurs membres, et cela afin de favoriser l'action collective. Une question émerge alors : de quels moyens le manager dispose-t-il pour nourrir le lien social au sein de son organisation ? Dans les organisations, les inducteurs de relations sociales sont nombreux et interconnectés. Toutefois, les sociologues, les psychologues sociaux et, plus récemment, les chercheurs en management se sont employés, au sein d'ensembles sociaux variés (société, groupe restreint, ensemble organisé), à synthétiser les inducteurs des relations sociales en quelques grandes catégories. À la lecture des catégories proposées par ces auteurs, on note une certaine stabilité, se matérialisant par une distinction nette entre la relation sociale instrumentale et la relation sociale communautaire. Mais, outre cette dichotomie, la confrontation entre les différents pans de littérature met aussi en évidence des indécisions et des zones de flou. Ce manque de clarté dans la littérature s'explique en partie par le manque de justification (empirique et théorique) qui caractérise les catégorisations proposées par les auteurs. Afin d'éclaircir les zones d'ombre présentes dans la littérature, nous cherchons, dans le cadre de cette étude, à proposer une catégorisation structurée des relations sociales au sein des groupes organisés. Pour y parvenir, nous avons mené une méthodologie inductive quantitative sur la base de données récoltées à partir d'un questionnaire. Notre démarche se veut inductive. Ainsi, nous avons décidé d'adopter une démarche d'exploration des données par analyse factorielle. En effet, le recours à l'analyse en composantes principales nous donne la possibilité de faire émerger les principales formes de relations sociales au sein des groupes organisés. Après avoir décrypté les résultats qui se dégagent d'une analyse exploratoire, nous chercherons à les conforter à l'aide d'analyses factorielles confirmatoires. Notre travail empirique fait émerger deux paramètres susceptibles de structurer la dynamique des groupes organisés : la nature de la relation et l'orientation de la relation. Suivant nos analyses, ces deux paramètres pourraient s'exprimer sous la forme de deux modalités : le paramètre nature de la relation serait composé des modalités affective et fonctionnelle, et le paramètre orientation de la relation, des modalités inter-membres et membres-groupe. Aux croisements de ces deux paramètres à deux modalités, notre travail fait émerger quatre principales relations sociales au sein des groupes organisés : la cohésion socio-affective, la cohésion identitaire, la cohérence interpersonnelle et la cohérence impersonnelle.

Mots-clés :

Groupe organisé, cohésion socio-affective, cohésion identitaire, cohérence interpersonnelle, cohérence impersonnelle

UNE CATÉGORISATION DES RELATIONS SOCIALES AU SEIN DES GROUPES ORGANISÉS

1. INTRODUCTION

Un des enjeux majeurs des organisations est de parvenir à faire coopérer une collection d'individus, animés par des objectifs qui ne sont que partiellement convergents (Ouchi, 1980). Composées d'individus répondant à des systèmes de représentation (Le Moigne, 1984), à des « images du monde » (Watzlawick, 1978) distincts, les organisations se doivent de développer des mécanismes susceptibles de créer du lien social entre leurs membres, et cela afin de favoriser l'action collective. Dès lors, on pourrait être tenté de caractériser le manager comme un « pourvoyeur de relations sociales », dont le rôle serait de mobiliser tous les moyens qu'il a en sa possession pour alimenter le lien social. Alors, une question émerge : de quels moyens dispose-t-il pour nourrir le lien social au sein de son organisation ?

Dans les organisations, les inducteurs de relations sociales sont nombreux et interconnectés. En effet, la dynamique des relations sociales qui incarne ce genre de formation sociale se caractérise assurément par l'interférence de multiples variables hétérogènes. Toutefois, les sociologues (Tönnies, 1887 ; Durkheim, 1893 ; Weber, 1921), les psychologues sociaux (Maisonneuve, 1968 ; Parlebas, 1992) et, plus récemment, les chercheurs en management (Fiol, 1991 ; Dameron, 2000) se sont employés, au sein d'ensembles sociaux variés (société, groupe restreint, ensemble organisé), à synthétiser les inducteurs des relations sociales en quelques grandes catégories.

À la lecture des catégories proposées par ces auteurs, on note une certaine stabilité, se matérialisant par une distinction assez nette entre la relation sociale instrumentale et la relation sociale communautaire. Mais, outre cette dichotomie, la confrontation entre les différents pans de littérature met aussi en évidence des indécisions et des zones de flou. Si ces inconstances peuvent s'expliquer par le fait que les auteurs n'étudient pas toujours le même objet social, ce manque de clarté dans la littérature peut également s'expliquer par le manque de justification (empirique et théorique) qui caractérise les catégorisations proposées par les auteurs.

Afin d'éclaircir les zones d'ombre présentes dans la littérature, nous chercherons, dans le cadre de cette étude, à proposer, à partir d'une démarche empirique quantitative, une catégorisation structurée des relations sociales au sein des groupes organisés.

2. LES FORMES DE RELATIONS SOCIALES : CONSENSUS ET DISSENSIONS

Dès la fin du 19^{ème} et le début du 20^{ème} siècle, les sociologues ont cherché à comprendre le substrat des relations sociales afin de proposer des formes primaires d'organisation sociale. À cet égard, il est possible de mentionner trois remarquables travaux, de Tönnies (1887), de Durkheim (1893) et de Weber (1921), qui nous invitent à penser l'activité collective suivant une vision duale. Le premier, Tönnies (1887), offre une opposition fouillée entre **communauté** et **société**. La *communauté* représente l'ensemble des formes d'organisation sociale caractérisées par des liens affectifs profonds, naturels et durables, une adhésion commune aux valeurs du groupe, un esprit mutualiste, une confiance aveugle et un consensus inconscient. Par opposition, la *société* repose sur une coopération consciente et intéressée des individus de telle sorte que chacun tire des avantages personnels de sa participation à l'activité collective. Quelques années plus tard, Durkheim (1893) distingue, pour sa part, deux formes de solidarité sociale : la **solidarité mécanique** et la **solidarité organique**. La *solidarité mécanique* repose sur l'attraction mutuelle des membres justifiée par des croyances et des sentiments communs à tous les membres du corps social. Due à la division du travail, la *solidarité organique* constitue, quant à elle, un système qui régule les fonctions des éléments constituant le corps social au travers de relations définies. Ne cachant pas s'être inspiré du travail effectué par Tönnies près de trente ans plus tôt, Weber (1921), propose, de son côté, une distinction entre la **communalisation** et la **sociation**. Ainsi que l'exprime l'auteur, la *communalisation* exprime « une relation sociale lorsque, et tant que, la disposition de l'activité sociale se fonde sur le sentiment subjectif des participants d'appartenir à une même communauté » (1921/1971, p.41). Par contraste, il définit la *sociation* comme « une relation sociale lorsque, et tant que, la disposition de l'activité sociale se fonde sur un compromis d'intérêts motivé rationnellement ou sur une coordination d'intérêts motivée de la même manière » (1921/1971, p.41).

Les travaux pionniers de ces sociologues sont riches d'enseignements. Ainsi que nous venons de l'évoquer, il existe une tendance à distinguer deux formes fondamentales d'organisation sociale, en opposant une forme communautaire (communauté, solidarité mécanique et communalisation) à une forme instrumentale (société, solidarité organique, sociation). Néanmoins, il faut bien noter que le schéma analytique des sociologues, surtout celui de Weber (1921) d'ailleurs, ne repose pas sur une simple distinction de deux états statiques, figés

et exclusifs l'un de l'autre, mais plutôt sur une opposition de deux processus dynamiques d'instauration de relations sociales orientées par des mécanismes différenciés.

Historiquement, après les sociologues, les psychologues sociaux ont également consacré de nombreuses recherches à la compréhension des facteurs en mesure d'influencer la dynamique collective des ensembles sociaux, notamment en se focalisant sur la dynamique des groupes restreints. Au sein de cette littérature, un concept émerge alors, celui de *cohésion*. Suivant la définition de Festinger (1950), référence dans le domaine, la *cohésion* se définit comme « *l'ensemble des forces qui agissent sur les membres d'un groupe pour qu'ils restent dans le groupe et résistent aux forces de désintégration* » (cité par Oberlé et Drozda-Senkowska, 2006, p.65). Dans le sillage de Festinger, les psychologues sociaux ont donc cherché à identifier les forces qui permettent de maintenir ensemble les membres d'un groupe. D'une manière synthétique, il est possible de ressortir deux grands types de facteurs qui favorisent la cohésion groupale : les *facteurs socio-affectifs* et les *facteurs socio-opératoires* (Maisonneuve, 1968). Les facteurs socio-affectifs se rapportent à l'attrait d'un but commun, l'attrait de l'action collective, l'attrait de l'appartenance au groupe et aux affinités interpersonnelles. Les facteurs socio-opératoires renvoient, quant à eux, à la distribution et l'articulation des rôles, à la conduite du groupe et au mode de leadership. Il se dissimule, derrière ces deux catégories de facteurs, une distinction classique en psychologie sociale : celle entre *processus orientés vers le groupe* et *processus orientés vers la tâche*. Si les *facteurs socio-opératoires* ont été quelque peu délaissés par les psychosociologues, les travaux sur les *facteurs socio-affectifs* ont été conséquents. Dans l'approche classique, dans la continuité des travaux de Moreno (1934), les *facteurs socio-affectifs* ont souvent été réduits à des processus d'attraction mutuelle entre les membres d'un groupe, restreignant la cohésion aux affinités interpersonnelles. Conscient de cette dérive, Hogg (1995) a cherché à rétablir la place du groupe dans le phénomène cohésif. Ainsi, à l'aide des théories de l'identité sociale et de l'autocategorisation, cet auteur soutient l'idée que le fondement véritable de la cohésion n'est pas l'attraction interpersonnelle, mais l'*attraction sociale*, qui fait référence aux attraits d'un but commun, de l'action collective et de l'appartenance au groupe.

D'une manière générale, les travaux des psychologues sociaux confortent la vision duale des facteurs de maintien des relations sociales qui émergeait des grands travaux sociologiques : il existerait des facteurs socio-affectifs et des facteurs socio-opérationnels. Toutefois, on note qu'au-delà de cette dichotomie, nette d'apparence, se dissimulent des contradictions sur le

fondement réel des facteurs socio-affectifs (attraction interpersonnelle vs attraction sociale). Afin de clarifier le flou qui entoure le concept de cohésion, Parlebas (1992) cherche à regrouper en trois grandes dimensions les multiples facteurs évoqués jusqu'ici : la **cohésion normative et culturelle**, la **cohésion fonctionnelle** et la **cohésion socio-affective**. D'après l'auteur, la *cohésion normative et culturelle* « 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 » (1992, p.155) ; la *cohésion fonctionnelle* « dépend de l'organisation adoptée (position des individus, réseau des communications, hiérarchie éventuelle), de la nature et des contraintes de la tâche » (1992, p.155) ; la *cohésion socio-affective* « correspond aux affinités liant les participants » (1992, p.155). S'il faut reconnaître l'intérêt des distinctions proposées par l'auteur, on peut toutefois regretter que sa proposition de catégorisation n'émerge pas d'une étude empirique, et ne soit qu'une synthèse réalisée à partir « des données de la psycho-sociologie » (1992, p.155).

Plus récemment, les travaux en management ont repris à leur compte les réflexions forgées en sociologie et en psychologie sociale afin d'identifier les leviers susceptibles de favoriser l'action collective au sein des ensembles organisés. À ce titre, trois travaux notables, de Fiol (1991), de Dameron (2000), de Pech Varguez (2003), peuvent être évoqués. Considérant que l'objectif du management et des systèmes de contrôle de gestion est la convergence des buts, Fiol (1991) cherche à en proposer un paradigme. S'inspirant des travaux de Tönnies et de Durkheim, Fiol (1991) considère que la convergence des buts dans l'entreprise repose sur une intégration instable, contingente et évolutive de deux visions contradictoires et complémentaires de la solidarité : la **solidarité organique** et la **solidarité communautaire**. L'auteur identifie deux composantes de convergence des buts : la **convergence des résultats individuels**, associée à la solidarité organique, et la **convergence des valeurs communelles**, associée à la solidarité communautaire. Dans le cadre de son travail sur la génération de la coopération au sein de l'organisation, Dameron (2000) met, quant à elle, en évidence deux formes de coopération qui, loin de s'exclure, se génère mutuellement. Sur la base des travaux de Tönnies, de Durkheim et de Weber, l'auteur distingue une **coopération complémentaire**, centrée sur un calcul donnant-donnant, et une **coopération communautaire**, centrée sur la préservation d'une identité de groupe. Dans la continuité des travaux de Fiol (1991), Pech Varguez (2003) considère que la performance de l'action collective organisée dépend de la capacité des dirigeants à maintenir la **cohésion** et la **cohérence** au sein de leur entreprise. Associée aux relations communautaires, la *cohésion* est définie par l'auteur comme « 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). Par ailleurs, associée aux relations instrumentales, la *cohérence* représente « *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 transposant les travaux sociologiques à l'organisation, les travaux en management signalés maintiennent la vision duale des relations sociales : une facette basée sur une relation sociale communautaire, une facette basée sur une relation sociale instrumentale. Cependant, on note aussi que certains travaux en management, plus récents, des mêmes auteurs, sortent de cette dichotomie, pour proposer, d'autres dimensions. En effet, par exemple, reprenant les termes de Pech Varguez (2003), Fiol (2006) prétendait que, dans toute équipe de management (regroupant un supérieur hiérarchique et ses collaborateurs directs), la cohérence pouvait être de deux types : « *soit hiérarchique, quand elle concerne les relations supérieur/subordonnés, soit latérale, lorsqu'elle caractérise les interrelations entre pairs au sein de l'équipe* » (2006, p.5). L'auteur identifie donc désormais trois dimensions principales qui caractérisent les relations sociales au sein de l'organisation : la *cohésion*, la *cohérence hiérarchique* (ou verticale) et la *cohérence latérale*. Si la distinction de la cohérence en deux dimensions est intéressante, et peut paraître évidente et intuitive lorsqu'il s'agit de groupes hiérarchisés, on peut néanmoins déplorer que cette distinction n'émerge pas d'une étude empirique et qu'elle ne soit pas réellement discutée et justifiée par l'auteur. Autre exemple, Dameron et Josserand (2007) cherchaient, dernièrement, à mettre en exergue le rôle de trois mécanismes relationnels dans le développement d'une communauté de pratique : le *mécanisme identitaire*, le *mécanisme affectif* et le *mécanisme fonctionnel*¹. Les auteurs font ici apparaître un mécanisme affectif, qu'ils distinguent du mécanisme identitaire à l'aide de la distinction entre *attraction personnelle* et *attraction sociale*, forgée en psychologie sociale (Hogg, 1995). Si l'étude empirique menée et l'effort de distinction analytique mentionnée ci-dessus sont à souligner, le statut des trois mécanismes relationnels dans l'étude demeure relativement obscur : servent-ils de grille d'analyse *a priori* ? Ou émergent-ils du terrain ? S'ils servent de grille d'analyse *a priori*, les auteurs en disent trop peu sur les raisons qui les poussent à analyser leur terrain à l'aide de ces trois mécanismes (manque de justification) ; s'ils

¹ Les trois mécanismes relationnels valorisés par les auteurs ne sont pas sans rappeler les trois types de cohésion proposés par Parlebas (1992).

émergent du terrain, on peut se demander si la pertinence de la distinction entre ces trois mécanismes relationnels n'est pas spécifique à la communauté de pratique étudiée (problème de généralisation).

En résumé, si la littérature distingue assez clairement la relation sociale instrumentale de la relation sociale communautaire, elle témoigne également de l'existence d'indécisions et de zones de flou, probablement dues aux manques de justification (empirique et théorique) des catégories proposées. Les facteurs socio-affectifs de la cohésion relèvent-ils des affinités interpersonnelles et/ou d'une attraction sociale ? La relation affective peut-elle être vue comme un mécanisme générateur de coopération ? La cohérence doit-elle légitimement être scindée en une cohérence verticale et une cohérence latérale ? Jusqu'à présent, il nous semble que les propositions de catégorisation, qui sortent de la conception duale des relations sociales, résultent plus de l'intuition ou de l'expérience des auteurs que d'un réel travail empirique, en mesure de justifier et de structurer clairement les dimensions identifiées.

C'est la raison pour laquelle nous proposons, dans le cadre de ce travail, de mettre en évidence, en nous appuyant sur une démarche empirique quantitative, une catégorisation structurée des formes de relations sociales au sein des ensembles organisés.

Quelles sont les principales formes de relations sociales au sein des groupes organisés ?

3. MÉTHODOLOGIE

Afin de proposer une réponse à notre question de recherche, nous avons mené une approche de recherche inductive quantitative sur la base de données récoltées à partir d'un questionnaire. Dans cette partie méthodologique, nous préciserons, d'abord, notre objet de recherche, nous décrirons, ensuite, le questionnaire utilisé et l'échantillon constitué, et nous présenterons, enfin, la démarche d'analyse usitée.

3.1. L'OBJET DE RECHERCHE : LE GROUPE ORGANISÉ

Les travaux de recherche, signalés dans la partie précédente, conduisent, nous l'avons dit, à des catégorisations qui tantôt convergent, tantôt divergent. Si ces divergences peuvent être attribuées aux manques de justifications empiriques ou analytiques des études mentionnées,

elles peuvent également s'expliquer par le fait que ces travaux ne possèdent pas toujours le même objet de recherche : certains travaillent sur des groupes restreints, d'autres sur des équipes de management, d'autres encore sur des communautés de pratique. Dès lors, il est possible que les formes principales de relations sociales varient selon la formation sociale considérée. Est-il pertinent de parler de cohérence verticale dans un groupe restreint dénué de hiérarchie ? Est-il pertinent de distinguer le mécanisme affectif du mécanisme identitaire dans une équipe de management ?

Il est donc important de préciser sur quelle formation sociale nous allons nous attarder dans le cadre de ce travail. Compte tenu de notre position de gestionnaire, nous ambitionnons de comprendre le substrat des relations sociales *à l'intérieur* des organisations. Toutefois, si nous nous positionnons au niveau de l'organisation, nous risquons de minimiser un aspect relationnel prégnant dans la littérature : l'interaction interpersonnelle. Ainsi que l'exprime De Visscher (2001), lorsqu'on se positionne au niveau de l'organisation, « *l'interaction prend souvent la voie indirecte de la délégation* » (p.30).

En sociologie, et en psychologie sociale, le plan de focalisation pertinent pour prendre en considération les interactions interactionnelles est le *groupe social*. De Visscher (2001), dont il faut reconnaître la rigueur taxinomique, définit le groupe social comme « *un ensemble d'individus unis par un « lien social », ensemble doté de finalité partagées récurrentes, d'historicité, de modélisation uniformisante, d'aménagements internes intégrateurs ; les relations interpersonnelles y restent prégnantes, sans qu'il y ait nécessairement unité de temps et de lieu, interperception, sort commun expérimenté, limitations dimensionnelles* » (p.31). Au regard de cette définition, on constate que le groupe social n'est pas une formation sociale si éloignée de l'organisation. À cet égard, De Coster (1995) écrivait même : « *tout groupe social peut être considéré comme une organisation, c'est-à-dire comme un ensemble d'individus aménageant des moyens en fonction d'un but déterminant le sens général des interactions* » (p.126). Mais, insistons, la réciproque est conditionnée : une organisation peut être considérée comme un groupe social si, et seulement si, les interactions interpersonnelles y restent prégnantes (De Coster, 1995 ; De Visscher, 2001).

En conséquence, il nous semble pertinent de fonder notre analyse sur les groupes sociaux, et en particulier sur les groupes qui composent les organisations, que nous appellerons, les **groupes organisés**. D'après nous, les caractéristiques essentielles d'un groupe organisé sont

l'entitativité organisationnelle (projet, processus, fonction, communauté de pratique, etc.), l'existence de buts communs (ou pouvant être considérés comme tels), l'existence d'une structure fonctionnelle (rôles, normes, hiérarchie éventuelle, etc.), l'interdépendance entre les acteurs et la prégnance de l'interaction interpersonnelle.

3.2. LE QUESTIONNAIRE ET L'ECHANTILLON

Dans son travail, Pech Varguez (2003) a conçu un questionnaire afin de mesurer le degré de cohérence et de cohésion au sein d'équipes de management. L'objectif de celui-ci est de connaître la représentation que les membres d'une équipe de management se font de la qualité de ces deux dimensions au sein de leur groupe organisé. Le questionnaire élaboré par l'auteur regroupe 15 items (8 de cohérence, 7 de cohésion). Depuis, le questionnaire a été revisité, notamment, afin de l'adapter aux trois dimensions proposées par Fiol (2006) : la cohérence latérale, la cohérence verticale et la cohésion. Le questionnaire compte, désormais, 30 items (9 de cohérence latérale, 9 de cohérence verticale, 12 de cohésion). Associés aux trois dimensions signalées, les thèmes des items sélectionnés sont regroupés dans le tableau 1.

Rempli par un individu, membre d'une équipe de management, le questionnaire cherche à évaluer la représentation que celui-ci se fait de la qualité des différentes thématiques abordées au sein de son équipe. Le questionnaire exprime les réponses sous la forme d'une échelle de Lickert. L'échelle compte six paliers (je suis en total désaccord, je suis en désaccord, je suis plutôt en désaccord, je suis plutôt d'accord, je suis d'accord, je suis tout à fait d'accord) auxquels sont assignées des valeurs allant de 1 à 6. Dans le cas où un énoncé ne peut être interprété ou compris par le répondant, il existe l'option « ne s'applique pas » à laquelle aucune valeur n'est associée.

L'utilisation de ce questionnaire se relève pertinente dans le cadre de notre travail. Ainsi, sans spécifiquement se référer aux dimensions proposées par Fiol (2006), les thématiques abordées (voir tableau 1) représentent bien la variété des mécanismes relationnels signalés dans la littérature en psychologie sociale et en management : la distribution des rôles, le rôle de la hiérarchie, l'adhésion à un but commun, les affinités interpersonnelles, etc. Par ailleurs, ce questionnaire est parfaitement adapté à notre objet d'analyse. En effet, conçu pour être utilisé au sein d'équipes de management (regroupant un supérieur hiérarchique et ses collaborateurs

directs), il répond parfaitement à nos ambitions managériales, ainsi qu'aux caractéristiques du groupe organisé, tel que nous l'entendons.

Tableau 1 – Les thèmes des items du questionnaire

Thèmes des items de cohérence latérale	Thèmes des items de cohérence verticale	Thèmes des items de cohésion
L'efficacité de la coordination entre collaborateurs	L'existence d'une délégation formelle de responsabilités	L'existence d'un projet collectif qui implique les membres de l'équipe
La clarté de la définition des responsabilités de chaque collaborateur par rapport à celles de leurs collègues	La négociation par les collaborateurs de leurs objectifs	L'existence d'un climat de confiance entre les membres de l'équipe
L'harmonisation des objectifs entre collaborateurs	La répartition adéquate des ressources entre les collaborateurs	L'union au travers de l'existence d'une vision d'équipe commune
L'élaboration de projets et de programmes communs sous l'impulsion du supérieur	La clarté de la définition des responsabilités des collaborateurs par rapport à celles du supérieur	L'existence d'une bonne ambiance de travail
La capacité de coopération des collaborateurs face à leurs difficultés de travail	L'évaluation des collaborateurs en fonction de l'atteinte de leurs objectifs	Le fait de prendre du plaisir à travailler les uns avec les autres
La capacité des collaborateurs à résoudre leurs conflits entre eux	L'existence d'indicateurs propres à chaque collaborateur	Le partage de valeurs communes
La capacité des collaborateurs à gérer les situations dans lesquelles ils partagent une responsabilité commune	L'initiative laissée aux collaborateurs par le supérieur	La capacité des membres de l'équipe à faire preuve d'esprit de corps
La capacité des collaborateurs à résoudre leurs problèmes sans l'intervention du supérieur	L'harmonisation des objectifs du supérieur en fonction des suggestions de ses collaborateurs	L'adhésion des membres de l'équipe aux évolutions actuelles de l'équipe
La capacité du supérieur à éviter qu'il y ait des affrontements entre ses collaborateurs	Le fait que le supérieur confie la responsabilité de l'élaborateurs de plans d'action à ses collaborateurs	La fierté d'appartenir à leur équipe
		La complicité entre les membres de l'équipe
		Le fait qu'il n'y ait pas de différence entre les discours et les actes
		Le partage d'une identité d'équipe

Les questionnaires ont été diffusés et réceptionnés par voie électronique. Sur les 390 sollicitations effectuées, 315 questionnaires nous ont été retournés, soit un taux de réponse de 80,77 %. Parmi les questionnaires réceptionnés, 14 d'entre eux n'ont pas été intégrés à l'échantillon dans la mesure où la situation du répondant ne respectait pas les critères de

l'étude (faiblesse des interactions avec les autres membres du groupe organisé, faiblesse de l'ancienneté sur le poste, etc.). Finalement, l'échantillon est composé de 301 personnes occupant des postes de cadres supérieurs ou cadres dirigeants dans des entreprises de grande envergure, le plus souvent, cotées. Le profil des répondants est détaillé dans le tableau 2.

Tableau 2 – Le profil des répondants

Secteur d'activité		Tranche d'âge		Sexe	
Construction	36,21%	20-30	21,88%	Hommes	71,76%
Information et communication	26,58%	30-40	45,31%		
Industrie manufacturière	19,60%				
Industries extractives	12,96%	40-50	28,13%	Femmes	28,24%
Production et distribution d'énergie	8,31%				
Autres	9,30%	50-60	4,69%		

3.3. L'ANALYSE DES DONNEES

L'ambition de cette étude est de faire émerger les principales formes de relations sociales au sein des groupes organisés à partir des données recueillies à l'aide du questionnaire usité. Notre démarche se veut inductive. Ainsi, bien que les items du questionnaire soient originellement rattachés à des concepts (cohérence latérale, cohérence verticale, cohésion), nous avons décidé d'adopter une démarche d'exploration des données. Pour la conduire, nous allons mobiliser, à l'image de l'analyse des données « à la française », popularisé par Benzécri (1980), l'analyse factorielle de manière exploratoire. L'analyse en composantes principales (ACP), qui sera la méthode d'extraction utilisée, va nous permettre de synthétiser l'information contenue dans les 30 items du questionnaire en un nombre limité de dimensions. Ainsi, cette méthode d'analyse est utilisée pour condenser l'information détenue à l'intérieur d'un grand nombre de variables en un nombre restreint de nouvelles dimensions composites et cela, en assurant une perte minimale d'information (Hair et al., 2006). Le recours à ce type d'analyse nous donnera donc les moyens de faire émerger les formes principales de relations sociales au sein des groupes organisés. Après avoir décrypté les résultats qui se dégagent de l'analyse exploratoire, nous chercherons, par souci de rigueur, à les conforter à l'aide d'analyses factorielles confirmatoires.

Qu'elle soit exploratoire ou confirmatoire, l'analyse en composantes principales peut être scindée en deux grandes étapes : la détermination du nombre de facteurs à extraire et l'interprétation des facteurs retenus.

La première étape, la détermination du nombre de facteurs à extraire de l'analyse, est un travail épineux. Ainsi, il n'existe pas de règle générale permettant de déterminer le « bon » nombre de dimensions à retenir. Cela étant, un certain nombre de critères peuvent aider le chercheur. Suivant Thiétart et al. (2007), les quatre critères suivants sont fréquemment utilisés :

- La spécification *a priori* est un critère qui donne la possibilité au chercheur de fixer à l'avance le nombre de facteurs à extraire. L'utilisation de ce critère est pertinente lorsque le chercheur opte pour une approche confirmatoire.
- La restitution minimum est un critère qui permet au chercheur de déterminer un seuil correspondant au pourcentage minimum d'information (de variance) que les facteurs retenus doivent restituer. En ce qui concerne notre travail, compte tenu des caractéristiques perceptive et subjective de notre matériau, il serait déjà satisfaisant d'obtenir un pourcentage de variance de 40 % (Thiétart et al., 2007 ; Hair et al., 2006).
- La règle de Kaiser-Guttman est un critère très répandu dans la littérature. Avec ce critère, le chercheur doit retenir les facteurs qui possèdent des valeurs propres supérieures à 1.
- Le test du coude de Cattell (ou « Scree Test ») est un critère basé sur l'examen de la courbe des valeurs propres. Le chercheur examine la courbe des valeurs propres, classées par ordre décroissant, afin d'identifier l'endroit où les facteurs commencent à apporter une quantité d'information négligeable. Visuellement, il convient de retenir les points, et donc les facteurs qu'ils représentent, qui se situent avant le changement abrupt de pente, avant le « coude ». Les points suivants, alignés en ligne droite horizontale, représentent des facteurs à faible quantité d'information.

La deuxième étape consiste à interpréter les facteurs retenus, l'objectif étant de parvenir à étiqueter les dimensions extraites. Pour ce faire, le chercheur doit décrypter la matrice des composantes qui contient le poids des variables, représenté par un coefficient structurel, sur chacune des composantes principales. Ces coefficients structurels estiment la corrélation entre la variable et le facteur concerné et servent à évaluer l'importance de chaque variable dans la construction de chaque composante. Plus le coefficient structurel est élevé, plus la variable est représentative de la composante. Afin d'interpréter les facteurs retenus, nous utiliserons la

matrice des composantes après rotation Varimax. Le chercheur doit dès lors décider des variables significativement corrélées avec chaque composante. En règle générale, on estime que les coefficients structurels supérieurs à 0,30 en valeur absolue sont considérés comme significatifs, ceux supérieurs à 0,50 sont très significatifs. Toutefois, il arrive fréquemment qu'une variable possède des poids significatifs ($> 0,30$) sur plusieurs composantes. Ce phénomène complexifie le travail d'interprétation du chercheur dans la mesure où l'idéal est de minimiser le nombre de poids significatifs par variable. Finalement, à partir de la matrice des composantes après rotation, le chercheur identifie et sélectionne, pour chaque facteur, les variables possédant les coefficients structurels les plus significatifs. Une fois cette sélection effectuée, le chercheur sera alors en mesure d'étiqueter et de donner un sens aux dimensions mises en exergue par l'analyse.

4. RÉSULTATS

Nous déterminerons d'abord le nombre de facteurs à retenir dans le cadre de notre analyse, puis nous interpréterons les composantes principales extraites.

4.1. LA DETERMINATION DU NOMBRE DE FACTEURS

Sont représentés sur la figure 1 et dans le tableau 3 les résultats de l'ACP relatifs à la détermination du nombre de facteurs à retenir.

Figure 1 – La courbe des valeurs propres

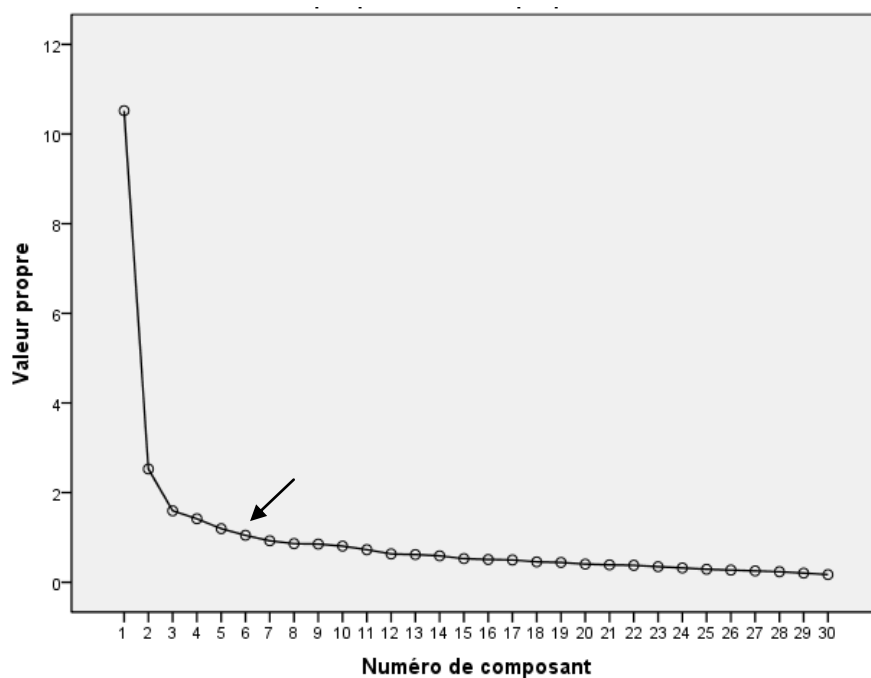


Tableau 3 – Les valeurs propres et le pourcentage de variance cumulé

Composante	Valeurs propres	% de variance cumulé
1	10,521	35,069
2	2,526	43,489
3	1,594	48,802
4	1,416	53,522
5	1,196	57,509
6	1,047	60,998

À la lecture du tableau 3 et de la figure 1, on constate que les six premiers facteurs possèdent une valeur propre supérieure à 1. Par ailleurs, bien que le « scree plot » ne fasse pas apparaître de changement abrupt dans la courbe, l’alignement visible des facteurs suivant le facteur 6 (indiqué par une flèche sur le graphique) témoigne d’un aplatissement durable de la courbe. En conséquence, suivant ces deux critères, il convient de retenir six facteurs.

En revanche, si on opte pour le critère de la restitution minimum, nous pourrions nous contenter de ne retenir que les deux premiers facteurs dans la mesure où ils expliquent plus de 40 % de la variance cumulée (43,49%).

En fonction du critère retenu, le nombre de facteurs à extraire de l’analyse varie. *Plutôt que de trancher sans réelle justification, nous allons livrer une double analyse de nos données : une première sur six facteurs, une seconde sur deux facteurs.*

4.2. L’INTERPRETATION DES FACTEURS RETENUS

Nous présenterons d’abord les résultats obtenus lorsque l’on retient six facteurs, puis nous exposerons les résultats dans le cas où seuls deux facteurs sont considérés.

4.2.1. Lorsque l’on retient six facteurs...

L’analyse en composantes principales avec rotation Varimax à six facteurs donne la matrice des composantes présentée dans le tableau 4.

On constate que les items « le partage de valeurs communes » (0,762), « le fait de prendre du plaisir à travailler les uns avec les autres » (0,745), « l’existence d’une bonne ambiance de travail » (0,682), « la complicité entre les membres de l’équipe » (0,676), « l’existence d’un

climat de confiance entre les membres de l'équipe » (0,667), « la fierté d'appartenir à l'équipe » (0,645), « le partage d'une identité d'équipe » (0,629), « l'union au travers de l'existence d'une vision d'équipe commune » (0,619), « la capacité des membres de l'équipe à faire preuve d'esprit de corps » (0,611), « l'adhésion des membres de l'équipe aux évolutions actuelles de l'équipe » (0,534), « la capacité de coopération des collaborateurs face à leurs difficultés de travail » (0,459) et « le fait qu'il n'y ait pas de différence entre les discours et les actes » (0,453) sont fortement et principalement corrélés à la première composante. Parmi les douze items mentionnés, onze d'entre eux sont associés au concept de cohésion. Se caractérisant par le climat affectif dans lequel les membres de l'équipe évoluent, nous appelons le facteur 1 le **climat affectif**.

Tableau 4 – Matrice des composantes après rotation issue de l'analyse à six facteurs

	Composante					
	1	2	3	4	5	6
Valeurs communes	,762	,074	,161	,224	,149	,077
Plaisir au travail	,745	,249	,307	-,032	,220	,028
Bonne ambiance	,682	,263	,379	-,040	,148	,106
Complicité	,676	,087	,166	,000	,268	,065
Confiance	,667	,277	,157	,010	,125	,183
Fierté d'appartenance	,645	-,113	-,008	,283	,084	,309
Identité collective	,629	,281	-,083	,195	-,023	,233
Vision commune	,619	,351	,114	,330	-,083	,124
Esprit de corps	,611	,329	,273	-,005	,305	,018
Adhésion aux évolutions	,534	-,066	,038	,325	,213	,225
Coopération face aux difficultés	,459	,381	,164	,050	,429	-,136
Convergence discours/actes	,453	,262	,367	,294	,074	,155
Coordination latérale	,213	,724	-,031	-,018	,268	-,016
Harmonisation objectifs collabo.	,239	,704	,114	,101	,021	,147
Programme communs	,212	,584	,399	,113	,036	,184
Responsabilisation plan d'action	,192	-,029	,658	,249	,102	,258
Initiative	,132	,103	,595	,171	,096	,306
Eviter les affrontements latéraux	,387	,153	,561	,209	,091	,083
Harmonisation objectifs sup.	,146	,470	,555	,260	-,037	,093
Indicateur propres	,092	-,025	,258	,718	-,023	,128
Evaluation objectif	,221	-,082	,293	,697	,034	,041
Négociation objectifs	-,101	,270	,156	,591	,056	,289
Répartition des ressources	,247	,319	-,170	,520	,085	,258
Projet commun	,407	,229	,172	,451	,173	,083
Résolution conflits	,107	,100	-,039	,085	,817	,074
Résolution problèmes	,193	,033	,066	,053	,800	,032
Responsabilité commune	,353	,117	,298	-,026	,587	,166
Clarté des responsabilités latérales	,303	,154	,121	,176	,070	,721
Clarté des responsabilités verticales	,148	,264	,247	,208	-,034	,713
Délégation formelle	,131	-,073	,289	,144	,148	,644

Les items « l'efficacité de la coordination entre collaborateurs » (0,724), « l'harmonisation des objectifs entre collaborateurs » (0,704) et « l'élaboration de projets et de programmes

communs sous l'impulsion du supérieur » (0,584) sont significativement et essentiellement corrélés avec le facteur 2. Ces trois variables insistent particulièrement sur la coordination entre les collaborateurs. Nous nommons la deuxième composante la **coordination latérale**.

On note que les items « le fait que le supérieur confie la responsabilité de l'élaboration de plans d'action à ses collaborateurs » (0,658), « l'initiative laissée aux collaborateurs par le supérieur » (0,595), « la capacité du supérieur à éviter qu'il y ait des affrontements entre ses collaborateurs » (0,561) et « l'harmonisation des objectifs du supérieur en fonction des suggestions de ses collaborateurs » (0,555) sont sensiblement et principalement corrélés au facteur 3. Dans ces quatre variables, le rôle du supérieur hiérarchique et sa manière de diriger ses collaborateurs ressortent de manière sensible. Nous choisissons donc d'appeler le facteur 3 le **mode de leadership**.

Les items « l'existence d'indicateurs propres à chaque collaborateur » (0,718), « l'évaluation des collaborateurs en fonction de l'atteinte de leurs objectifs » (0,697), « la négociation par les collaborateurs de leurs objectifs » (0,591), « la répartition adéquate des ressources entre les collaborateurs » (0,520) et, dans une moindre mesure, « l'existence d'un projet collectif qui implique les membres de l'équipe » (0,451) sont fortement et essentiellement corrélés à la quatrième composante. Sur les cinq variables citées, quatre d'entre elles caractérisent les étapes du processus d'évaluation des collaborateurs : la négociation des objectifs, l'allocation des ressources, la présence d'indicateurs et l'évaluation sur les objectifs. C'est pourquoi nous nommons le facteur 4 le **processus d'évaluation**.

On voit que les items « la capacité des collaborateurs à résoudre leurs conflits entre eux » (0,817), « la capacité des collaborateurs à résoudre leurs problèmes sans l'intervention du supérieur » (0,800) et « la capacité des collaborateurs à gérer les situations dans lesquelles ils partagent une responsabilité commune » (0,587) sont significativement et principalement corrélés à la cinquième composante. Ces trois variables en ont commun de mettre en évidence la capacité des collaborateurs à s'ajuster entre eux pour faire face aux situations qu'ils rencontrent. Nous décidons dès lors d'appeler le facteur 5 l'**ajustement mutuel**.

Les items « la clarté de la définition des responsabilités de chaque collaborateur par rapport à celles de leurs collègues » (0,721), « la clarté de la définition des responsabilités des collaborateurs par rapport à celles du supérieur » (0,713) et « l'existence d'une délégation

formelle de responsabilités » (0,644) sont fortement et essentiellement corrélés au facteur 6. Ces trois variables font référence à l'existence d'une répartition formelle des fonctions et des responsabilités au sein de l'équipe. Pour la composante 6, nous choisissons donc le nom de **formalisation des responsabilités**.

L'analyse en composantes principales nous conduit à identifier les six facteurs suivants : le climat affectif, la coordination latérale, le mode de leadership, le processus d'évaluation, l'ajustement mutuel et la formalisation des responsabilités.

4.2.2. Lorsque l'on retient deux facteurs...

L'analyse en composantes principales avec rotation Varimax à deux facteurs donne la matrice des composantes après rotation présentée dans le tableau 5.

Tableau 5 – Matrice des composantes après rotation issue de l'analyse à deux facteurs

	Composante	
	1	2
Plaisir au travail	,798	,262
Esprit de corps	,762	,232
Coopération face aux difficultés	,723	,097
Bonne ambiance	,721	,333
Complicité	,689	,196
Confiance	,665	,311
Valeurs communes	,651	,382
Responsabilité commune	,634	,181
Résolution problèmes	,568	-,019
Coordination latérale	,558	,063
Résolution conflits	,516	-,031
Identité collective	,503	,373
Harmonisation objectifs collabo.	,426	,338
Adhésion aux évolutions	,423	,399
Clarté des responsabilités verticales	,127	,697
Indicateurs propres	-,047	,674
Evaluation objectif	,073	,635
Négociation objectifs	-,048	,625
Clarté des responsabilités latérales	,249	,617
Responsabilisation plan d'action	,198	,607
Harmonisation objectifs sup.	,270	,570
Initiative	,199	,562
Délégation formelle	,108	,552
Convergence discours/actes	,453	,547
Vision commune	,497	,511
Eviter les affrontements latéraux	,413	,507
Projet commun	,418	,495
Répartition des ressources	,224	,480
Programme communs	,397	,467
Fierté d'appartenance	,418	,431

On constate que les items « le fait de prendre du plaisir à travailler les uns avec les autres » (0,798), « la capacité des membres de l'équipe à faire preuve d'esprit de corps » (0,762), « la capacité de coopération des collaborateurs face à leurs difficultés de travail » (0,723), « l'existence d'une bonne ambiance de travail » (0,721), « la complicité entre les membres de l'équipe » (0,689), « l'existence d'un climat de confiance entre les membres de l'équipe » (0,665), « le partage de valeurs communes » (0,651), « la capacité des collaborateurs à gérer les situations dans lesquelles ils partagent une responsabilité commune » (0,634), « la capacité des collaborateurs à résoudre leurs problèmes sans l'intervention du supérieur » (0,568), « l'efficacité de la coordination entre collaborateurs » (0,558), « la capacité des collaborateurs à résoudre leurs conflits entre eux » (0,516) et, dans une moindre mesure, parce que possédant des poids significatifs sur le second facteur, les items « le partage d'une identité d'équipe » (0,503), « l'harmonisation des objectifs entre collaborateurs » (0,426) et « l'adhésion des membres de l'équipe aux évolutions actuelles de l'équipe » (0,423) sont fortement et essentiellement corrélés à la première composante. Sur ces quatorze items, douze d'entre eux décrivent des situations où la relation interpersonnelle, entre les membres de l'équipe, tient une place prépondérante. À cet égard, nous appelons le facteur 1 la **relation entre les membres du groupe**.

Les items « la clarté de la définition des responsabilités des collaborateurs par rapport à celles du supérieur » (0,697), « l'existence d'indicateurs propres à chaque collaborateur » (0,674), « l'évaluation des collaborateurs en fonction de l'atteinte de leurs objectifs » (0,635), « la négociation par les collaborateurs de leurs objectifs » (0,625), « la clarté de la définition des responsabilités de chaque collaborateur par rapport à celles de leurs collègues » (0,617), « le fait que le supérieur confie la responsabilité de l'élaboration de plans d'action à ses collaborateurs » (0,607), « l'harmonisation des objectifs du supérieur en fonction des suggestions de ses collaborateurs » (0,570), « l'initiative laissée aux collaborateurs par le supérieur » (0,562), « l'existence d'une délégation formelle de responsabilités » (0,552), « le fait qu'il n'y ait pas de différence entre les discours et les actes » (0,547), « l'union au travers de l'existence d'une vision d'équipe commune » (0,511), « la capacité du supérieur à éviter qu'il y ait des affrontements entre ses collaborateurs » (0,507), « l'existence d'un projet collectif qui implique les membres de l'équipe » (0,495), « la répartition adéquate des ressources entre les collaborateurs » (0,480), « l'élaboration de projets et de programmes communs sous l'impulsion du supérieur » (0,467) et « la fierté d'appartenir à leur équipe » (0,431) sont significativement et principalement corrélés à la seconde composante. Si les

items inventoriés peuvent paraître à première vue hétérogènes, la grande majorité de ces derniers, pour ne pas dire tous, décrivent des situations où la relation entre le groupe organisé, voire l'organisation, et ses membres tient une place considérable. Cette relation s'exprime de diverses manières : par le mode de leadership, par le processus d'évaluation, par la formalisation des responsabilités, par la fierté d'appartenance, par l'adhésion à un projet collectif, etc. C'est la raison pour laquelle nous nommons le facteur 2 la **relation entre le groupe organisé et ses membres**.

5. ANALYSE DES RÉSULTATS

Nous chercherons tout d'abord à tirer des enseignements de l'analyse exploratoire, puis nous tenterons de les conforter à l'aide d'analyses confirmatoires.

5.1. LES ENSEIGNEMENTS DE L'ANALYSE EXPLORATOIRE

L'analyse exploratoire nous a conduit à réaliser une double analyse de nos données : une première facette, que l'on pourrait qualifier d'étendue, où six facteurs ont été retenus ; une seconde facette, que l'on pourrait qualifier de synthétique, où les données se résumaient en deux dimensions.

L'analyse étendue a mis en exergue six dimensions auxquelles nous avons attribué les appellations suivantes : le climat affectif, la coordination latérale, le mode de leadership, le processus d'évaluation, l'ajustement mutuel et la formalisation des responsabilités. Dans cette analyse, un facteur retient l'attention : le climat affectif. Ainsi, les items relatifs au climat affectif, ceux qui étaient initialement associés à la cohésion, se regroupent pour former le premier facteur, celui qui ressort le plus nettement de l'analyse, celui qui possède – de loin – le pouvoir explicatif le plus élevé (35 % de la variance totale). Le détachement notable de ce facteur témoigne du caractère distinctif des variables qui lui sont corrélées, comparativement aux autres. C'est pourquoi nous avons le sentiment que, bien au-delà de l'hétérogénéité des dimensions identifiées, l'analyse exploratoire étendue fait, dans une certaine mesure, émerger un clivage entre, d'un côté, une facette affective et, de l'autre, une facette fonctionnelle (représentée de manière plus précise par la coordination latérale, le mode de leadership, l'ajustement mutuel, le processus d'évaluation et la formalisation des responsabilités). Cette

dualité entre l'affectif et le fonctionnel confirmerait alors les oppositions mises en évidence dans la littérature.

L'analyse synthétique, quant à elle, a fait émerger deux dimensions, ainsi étiquetées : la relation entre les membres du groupe et la relation entre le groupe organisé et ses membres. La première citée regroupe tous les éléments susceptibles de créer un lien entre les membres d'un groupe. Citons, pêle-mêle, quelques exemples représentatifs de ce lien interpersonnel : la résolution de conflits entre les acteurs, le plaisir de travailler les uns avec les autres, la coordination informelle entre les individus, la complicité entre les collègues. De son côté, la seconde citée représente tous les attributs susceptibles de créer un lien entre le groupe organisé et ses membres. Dans cette catégorie, nous retrouvons des situations telles que la fierté d'appartenir au groupe, les responsabilités assignées par le groupe aux acteurs, l'adhésion des individus à un projet de groupe, la déclinaison des objectifs groupaux en objectifs individuels. En résumé, l'analyse exploratoire synthétique met donc en exergue un clivage relation inter-membres / relation membres-groupe.

Induits de nos analyses exploratoires, les deux clivages évoqués nous conduisent à imaginer l'existence de deux paramètres susceptibles de structurer les relations sociales au sein des groupes organisés, que l'on pourrait appeler, la **nature de la relation** et l'**orientation de la relation**. Le premier paramètre, la nature de la relation, découlerait du clivage affectif/fonctionnel et signifierait que les relations auraient tendance à être plutôt du domaine de l'affectif, ou plutôt du domaine du fonctionnel. Le second paramètre, l'orientation de la relation, naît de la distinction relation inter-membres / relation membres-groupe et signifierait que les relations auraient tendance à concerner plutôt la relation entre les membres du groupe, ou plutôt la relation entre le groupe organisé et ses membres.

Afin de conforter les enseignements qui se dégagent de l'analyse exploratoire, il convient de mener des analyses confirmatoires. Pour cela, il convient de répartir préalablement en deux catégories les items du questionnaire en fonction des deux modalités d'un paramètre et, ensuite, de chercher à savoir si l'on retrouve, au sein de ces catégories, la dichotomie relative au deuxième paramètre. Dans la mesure où le clivage associé au paramètre nature de la relation trouve une consonance forte dans la distinction cohésion/cohérence, nous avons décidé de réaliser une première analyse confirmatoire sur les items de cohésion, et une seconde sur les items de cohérence. Sur les deux pôles de variables, l'objectif est de constater

l'existence du paramètre orientation de la relation, en constatant la scission des variables en deux dimensions, l'une relative à la relation inter-membres, l'autre relative à la relation membres-groupe.

5.2. LES ANALYSES CONFIRMATOIRES

Nous présenterons l'analyse confirmatoire sur les items de cohésion, puis sur les items de cohérence.

5.2.1. L'analyse confirmatoire sur les items de cohésion

La présente analyse confirmatoire s'effectue donc sur les douze items de cohésion du questionnaire. Suivant une approche confirmatoire, nous déterminons le nombre de facteurs à extraire de l'analyse en utilisant le critère de la spécification *a priori* (Thiéart et al., 2007). Ainsi, dans la mesure où nous cherchons à tester, sur les variables sélectionnées, l'existence du paramètre orientation de la relation, possédant deux modalités, nous spécifions, avant le lancement de l'analyse, une extraction à deux facteurs.

Les deux facteurs extraits de l'analyse expliquent 60,82 % de la variance totale. La matrice des composantes après rotation Varimax est présentée dans le tableau 6.

Tableau 6 – Matrice des composantes après rotation issue de l'analyse confirmatoire sur les items de cohésion

	Composante	
	1	2
Plaisir au travail	,838	,280
Bonne ambiance	,833	,239
Confiance	,771	,260
Esprit de corps	,730	,295
Complicité	,687	,283
Valeurs communes	,594	,549
Convergence discours/actes	,566	,389
Fierté d'appartenance	,216	,768
Adhésion aux évolutions	,169	,768
Vision commune	,384	,689
Identité collective	,327	,641
Projet commun	,419	,486

On constate que les items « le fait de prendre du plaisir à travailler les uns avec les autres » (0,838), « l'existence d'une bonne ambiance de travail » (0,833), « l'existence d'un climat de

confiance entre les membres de l'équipe » (0,771), « la capacité des membres de l'équipe à faire preuve d'esprit de corps » (0,730), « la complicité entre les membres de l'équipe » (0,687), « le fait qu'il n'y ait pas de différence entre les discours et les actes » (0,566) et, dans une moindre mesure, parce que possédant un poids très significatif sur les deux facteurs, « le partage de valeurs communes » (0,594) sont fortement et essentiellement corrélés à la première composante. Tous les items cités se réfèrent aux relations affectives qu'entretiennent les membres du groupe organisé. Ce premier facteur représente donc bien la **relation entre les membres du groupe**.

Les variables « la fierté d'appartenir à leur équipe » (0,768), « l'adhésion des membres de l'équipe aux évolutions actuelles de l'équipe » (0,768), « l'union au travers de l'existence d'une vision d'équipe commune » (0,689), « le partage d'une identité d'équipe » (0,641) et « l'existence d'un projet collectif qui implique les membres de l'équipe » sont significativement et principalement corrélés au second facteur. De manière explicite, les items représentatifs de cette deuxième composante caractérisent la relation affective entre les individus et l'équipe à laquelle ils appartiennent. Le second facteur représente donc la deuxième modalité du paramètre orientation de la relation, soit la **relation membres/groupe**.

5.2.2. L'analyse confirmatoire sur les items de cohérence

S'agissant de l'analyse réalisée sur les items de cohérence, les deux composantes demandées expliquent 42,86 % de la variance totale. La matrice des composantes après rotation Varimax est présentée dans le tableau 7.

On constate que les items « la clarté de la définition des responsabilités des collaborateurs par rapport à celles du supérieur » (0,722), « l'existence d'indicateurs propres à chaque collaborateur » (0,663), « la clarté de la définition des responsabilités de chaque collaborateur par rapport à celles de leurs collègues » (0,647), « l'évaluation des collaborateurs en fonction de l'atteinte de leurs objectifs » (0,639), « le fait que le supérieur confie la responsabilité de l'élaboration de plans d'action à ses collaborateurs » (0,637), « l'harmonisation des objectifs du supérieur en fonction des suggestions de ses collaborateurs » (0,612), « la négociation par les collaborateurs de leurs objectifs » (0,607), « l'initiative laissée aux collaborateurs par le supérieur » (0,586), « l'existence d'une délégation formelle de responsabilités » (0,567), « la capacité du supérieur à éviter qu'il y ait des affrontements entre ses collaborateurs » (0,552),

« l'élaboration de projets et de programmes communs sous l'impulsion du supérieur » (0,500) et « la répartition adéquate des ressources entre les collaborateurs » (0,464) sont fortement et essentiellement corrélés au facteur 1. Tous les items cités font référence à des relations fonctionnelles entre les collaborateurs et un attribut développé par le groupe organisationnel, voire, par l'organisation (le mode de leadership, la formalisation des responsabilités et le processus d'évaluation). Dans ces variables, nous retrouvons bien la présence de la relation membres-groupe. D'ailleurs, il est même possible de préciser la nature de cette relation : il s'agit de la manière avec laquelle le groupe organisé, avec ses attributs, coordonne le rôle des acteurs. En conséquence, à travers ce facteur, nous retrouvons bien la modalité du paramètre orientation de la relation dénommée la **relation membres-groupe**.

Tableau 7 – Matrice des composantes après rotation issue de l'analyse confirmatoire sur les items de cohérence

	Composante	
	1	2
Clarté des responsabilités verticales	,722	,115
Indicateurs propres	,663	-,072
Clarté des responsabilités latérales	,647	,188
Evaluation objectif	,639	,003
Responsabilisation plan d'action	,637	,171
Harmonisation objectifs sup.	,612	,264
Négociation objectifs	,607	,007
Initiative	,586	,197
Délégation formelle	,567	,091
Eviter les affrontements latéraux	,552	,351
Programme communs	,500	,444
Répartition des ressources	,464	,202
Coopération face aux difficultés	,161	,710
Résolution problèmes	,010	,701
Résolution conflits	-,012	,692
Responsabilité commune	,236	,689
Coordination latérale	,104	,635
Harmonisation objectifs collabo.	,372	,446

Les variables « la capacité de coopération des collaborateurs face à leurs difficultés de travail » (0,710), « la capacité des collaborateurs à résoudre leurs problèmes sans l'intervention du supérieur » (0,701), « la capacité des collaborateurs à résoudre leurs conflits entre eux » (0,692), « la capacité des collaborateurs à gérer les situations dans lesquelles ils partagent une responsabilité commune » (0,689), « l'efficacité de la coordination entre collaborateurs » (0,635) et, dans une moindre mesure, « l'harmonisation des objectifs entre collaborateurs » (0,446) sont significativement et principalement corrélées à la seconde composante. Dans les items représentatifs de ce facteur, nous retrouvons bien, de manière

sous-jacente, la trace de la relation inter-membres. Plus particulièrement, et par contraste avec le facteur précédent, les items ci-dessus indiquent la manière avec laquelle les membres du groupe se coordonnent par eux-mêmes. Dans notre optique confirmatoire, nous constatons donc bien que cette seconde composante est en mesure de représenter la **relation entre les membres du groupe**.

6. DISCUSSION

De nombreux chercheurs, dans les diverses disciplines des sciences sociales, se sont intéressés, et souvent de manière pertinente, aux substrats des relations sociales. Plus particulièrement, les auteurs en management ont transposé cette thématique de réflexion au sein des ensembles organisés, et cela afin d'identifier les leviers susceptibles de favoriser l'action collective. Bien qu'utiles, les tentatives de catégorisation disponibles dans la littérature souffrent, nous semble-t-il, d'un manque de structuration. Notre travail aide à combler cette carence.

UNE STRUCTURATION DES RELATIONS SOCIALES AU SEIN DES GROUPES ORGANISÉS

Notre étude empirique fait émerger deux paramètres susceptibles de structurer les relations sociales au sein des groupes organisés : la *nature de la relation* et l'*orientation de la relation*. Suivant nos analyses, les deux paramètres identifiés pourraient s'exprimer sous la forme de deux modalités : le paramètre *nature de la relation* serait composé des modalités *affective* et *fonctionnelle*, et le paramètre *orientation de la relation*, des modalités *inter-membres* et *membres-groupe*.

Le premier paramètre identifié, la nature de la relation, est un paramètre de structuration des ensembles sociaux qui, avec de légères variations, est fréquemment utilisé dans les sciences sociales. Ainsi que nous le précisons au début de ce travail, la structuration des relations sociales en fonction de ce paramètre n'est pas sans rappeler les grandes distinctions sociologiques de Tönnies (1887), entre la *communauté* et la *société*, de Durkheim (1893), entre la *solidarité organique* et la *solidarité mécanique*, et de Weber (1921), entre la *communalisation* et la *sociation*. Également, dans la littérature en psychologie sociale (Oberlé et Drozda-Senkowska, 2006), il existe une vieille distinction entre *processus orienté vers la tâche* et *processus orienté vers le groupe* qui possède bien des points communs avec la dualité

relations affectives/relations fonctionnelles. En management, aussi, la distinction entre *solidarité organique* et *solidarité communautaire* proposée par Fiol (1991), celle entre *coopération communautaire* et *coopération complémentaire* mise en évidence par Dameron (2000), et celle suggérée par Pech Varguez (2003) entre *cohérence* et *cohésion* ressemblent étroitement à notre distinction. Mais, si ce premier paramètre de structuration est couramment utilisé en sciences sociales, il nous semble qu'il en va différemment du deuxième paramètre identifié : *l'orientation de la relation*.

Ainsi, à notre connaissance, s'il existe des propositions de catégorisation qui se fondent, souvent implicitement, sur ce paramètre, elles se focalisent, pour la plupart, sur une modalité particulière du paramètre *nature de la relation*, soit sur les relations affectives, soit sur les relations fonctionnelles. Certains travaux réalisés en psychologie sociale ont eu recours à ce paramètre pour distinguer les relations affectives qui caractérisent la dynamique d'un groupe. À cet égard, Hogg (1995) réalise une distinction entre une cohésion qui repose sur une attraction personnelle et une cohésion qui repose sur une attraction sociale. Par ailleurs, certains travaux en management ont tacitement mobilisé le paramètre *orientation de la relation* pour catégoriser les dimensions fonctionnelles de la dynamique d'un groupe organisé. En effet, d'après Fiol (2006), dans toute équipe de management, la cohérence peut être de deux types : soit hiérarchique, quand elle se rapporte aux relations entre le supérieur hiérarchique et ses collaborateurs, soit latérale, lorsqu'elle concerne les interrelations entre pairs au sein de l'équipe. Malgré ces tentatives intéressantes, la littérature actuelle ne fournit ni de typologies ni de descriptions qui mettent clairement en évidence le paramètre structurant *orientation de la relation* tel qu'il est apparu dans notre étude empirique. Ainsi, nous ne connaissons pas d'études sur les ensembles sociaux qui distinguent nettement « ce » qui se passe entre les membres d'un collectif de « ce » qui se passe entre le collectif et ses membres. Ce constat attire d'autant plus notre attention que ce paramètre se révèle, dans nos données, comme le paramètre le plus structurant des relations sociales au sein des groupes organisés (celui qui émerge de notre analyse synthétique). C'est pourquoi nous pensons que notre travail met en lumière un important paramètre de structuration des relations sociales au sein des groupes organisés, l'orientation de la relation, jusqu'ici oublié de la littérature, qui oppose les relations entre le groupe et ses membres et les relations entre les membres du groupe.

Si la mise en évidence de ces deux paramètres de structuration, et particulièrement du second, est riche d'enseignements, elle nous permet surtout de proposer une nouvelle catégorisation des relations sociales au sein des groupes organisés.

UNE CATEGORISATION DES RELATIONS SOCIALES AU SEIN DES GROUPES ORGANISES

Aux croisements de ces deux paramètres à deux modalités, notre travail fait émerger quatre formes principales de relations sociales au sein des groupes organisés (tableau 8), qu'il est désormais possible de définir à l'aide de la littérature existante.

La cohésion socio-affective

Au croisement des modalités *entre les membres du groupe* et *affective*, se trouvent les **relations affectives entre les membres du groupe**. Ce type de relations sociales se rapporte aux affinités interpersonnelles qui se développent entre les membres d'un groupe. Cette première dimension est très bien retranscrite par l'expression de *cohésion socio-affective* proposée par Parlebas (1992). Elle se rapporte aux relations affinitaires liant les membres d'un groupe organisé.

La cohésion identitaire

Au croisement des modalités *entre le groupe et ses membres* et *affective*, se situent les **relations affectives entre le groupe et ses membres**. Dans ces relations sociales, prédomine l'importance de l'attraction au groupe, de l'*attraction sociale*, pour reprendre l'expression de Hogg (1995). En s'inspirant des théories de l'identité sociale et de l'autocatégorisation, ce psychologue social insiste sur le rôle décisif de l'identification des individus au groupe dans l'émergence d'une cohésion groupale. Dès lors, nous avons choisi, pour caractériser ce type de relations, de parler de *cohésion identitaire*. Elle se rapporte à l'identification des individus au projet véhiculé par leur groupe organisé.

La cohérence interpersonnelle

Au croisement des modalités *entre les membres du groupe* et *fonctionnelle*, émergent les **relations fonctionnelles entre les membres du groupe**. Plus particulièrement, ces relations se réfèrent à la manière dont les membres des groupes organisés parviennent à se coordonner par eux-mêmes. La caractéristique instrumentale de ces relations sociales nous conduit, à la suite de Pech Varguez (2003) et Fiol (2006), à opter pour le concept de **cohérence**. En outre,

la liberté de coordination offerte aux acteurs dans les relations évoquées traduit assez bien un mécanisme de coordination par ajustement mutuel (Mintzberg, 1989). Au vu de l'importance accordée à la dynamique de communication interpersonnelle dans ces relations, nous avons décidé de parler, de *cohérence interpersonnelle*. Elle se rapporte aux mécanismes de coordination informels développés par les membres d'un groupe organisé en vue d'assurer l'intégration de leurs activités.

La cohérence impersonnelle

Au croisement des modalités *entre le groupe et ses membres* et *fonctionnelle*, se trouvent les **relations fonctionnelles entre le groupe et ses membres**. Précisément, ces relations sociales font référence à la manière dont le groupe, voire l'organisation, avec ses attributs, coordonne le rôle des acteurs. À l'instar des précédentes, le caractère fonctionnel de ces relations sociales nous amène à utiliser la notion de **cohérence**. Par ailleurs, le peu de liberté accordée aux acteurs dans la construction de leurs modes de coordination renvoie, suivant Mintzberg (1989), à des mécanismes de coordination standardisés (standardisation des procédés de travail, standardisation des résultats, standardisation des qualifications ou la standardisation des normes) ou imposé (la supervision directe). Au regard de l'absence de participation des acteurs dans la détermination de leur norme de coordination, et pour marquer l'opposition avec la cohérence interpersonnelle, nous parlons de *cohérence impersonnelle*. Elle se rapporte aux mécanismes de coordination mis en place par le groupe afin d'encadrer l'action de ses membres.

Tableau 8 – Les principales formes de relations sociales au sein des groupes organisés

		Orientation de la relation	
		Entre les membres du groupe	Entre le groupe et ses membres
Nature de la relation	Affective	Cohésion socio-affective	Cohésion identitaire
	Fonctionnelle	Cohérence interpersonnelle	Cohérence impersonnelle

Reposant sur une démarche d'analyse méthodique, notre travail met donc en évidence une catégorisation structurée des relations sociales qui fait apparaître quatre formes principales : la cohésion socio-affective, la cohésion identitaire, la cohérence interpersonnelle et la cohérence

impersonnelle. Cette catégorisation apporte de nouveaux éclairages par rapport aux typologies présentes dans la littérature.

D'abord, en comparaison aux types de cohésion proposées par Parlebas (1992) – cohésion socio-affective, cohésion identitaire et cohésion fonctionnelle, et aux mécanismes relationnels avancés par Dameron et Josserand (2007) – relation affective, relation identitaire et relation fonctionnel, notre catégorisation met en évidence l'existence de deux formes de relations fonctionnelles : la cohérence impersonnelle et la cohérence interpersonnelle. Ainsi, alors que ces travaux – peut-être trop peu portés sur les aspects fonctionnels ? – appréhendent la dimension fonctionnelle des groupes sociaux comme un tout, notre travail nous invite à scinder cette dimension en deux, et cela en fonction de la source productrice de relation sociale considérée (soit le groupe, soit les acteurs). Si la distribution des rôles, l'établissement de normes de comportements et le recours à des mécanismes de coordination sont des aspects fonctionnels qui incombent au groupe organisé – et à son responsable (cohérence impersonnelle), notre travail souligne que ces aspects fonctionnels émergent également des ajustements informels réalisés par les acteurs (cohérence interpersonnelle). Si l'idée n'est pas neuve, Mintzberg (1989) notamment l'ayant déjà signalé, la cohérence interpersonnelle n'apparaît, à l'issue de notre étude, comme un mécanisme de coordination parmi six autres, mais apparaît comme l'une des deux sources de relations fonctionnelles.

Ensuite, notre typologie se distingue à deux niveaux des catégories proposées par Fiol (2006) – cohérence latérale, cohérence hiérarchique et cohésion : scission différente de la cohérence et, scission de la cohésion entre deux. Comme Fiol (2006), nous scindons la cohérence en deux formes de relations sociales. Cependant, à la différence de ce dernier, notre distinction n'est pas fondée sur la différence de statut hiérarchique à l'intérieur d'un groupe organisé, mais plutôt, ainsi que nous venons de le répéter, sur la source productrice de la relation sociale (groupe v/s acteurs). Si les deux distinctions apparaissent crédibles, notre étude, en faisant émerger notre scission de la cohérence, a, par la même occasion, invalidé empiriquement la distinction proposée par Fiol (2006). Bien que notre distinction se doive d'être confirmée par d'autres recherches, nous pensons que la distinction impersonnelle-interpersonnelle est plus stable que la différenciation latérale-verticale pour expliquer les relations fonctionnelles au sein des groupes sociaux. Ainsi, il suffit d'analyser un groupe social non hiérarchisé pour que la distinction proposée par Fiol (2006) ne soit plus adaptée. La seconde divergence entre notre proposition et les catégories avancées par Fiol (2006) est la

scission de la cohésion en deux formes de relations sociales, la cohésion socio-affective et la cohésion identitaire. En effet, alors que le travail de l'auteur – peut-être trop centré sur la cohérence – appréhende la cohésion de manière globale, notre étude distingue, à l'image d'autres typologies (Parlebas, 1992 ; Dameron et Josserand, 2007), deux types de cohésion (cohésion identitaire, cohésion socio-affective) en fonction de la nature de l'attraction concernée (sociale v/s personnelle).

Finalement, par sa capacité à intégrer, à affiner et à structurer les différentes typologies présentes dans la littérature, notre travail de catégorisation peut être vu, nous semble-t-il, comme une grille d'analyse solide et pertinente pour analyser les relations sociales au sein des groupes organisés.

Si notre travail peut être utile pour le chercheur ambitionnant de décrypter les relations sociales au sein des ensembles organisés, il est aussi riche d'enseignements pour le manager qui souhaite se muer en « pourvoyeur de relations sociales » afin de favoriser la coopération au sein de son organisation. Posons-nous en introduction, de quels moyens dispose-t-il pour nourrir le lien social au sein de son organisation ?

Au regard de notre travail, nous sommes en mesure d'avancer quatre principales sphères d'action, disponibles pour le manager, afin favoriser la coopération au sein de son groupe organisé : la cohérence impersonnelle, la cohésion identitaire, la cohérence interpersonnelle et la cohésion socio-affective.

Les deux premiers leviers d'action (la cohérence impersonnelle et la cohésion identitaire) ne sont pas particulièrement novateurs. Regroupant les procédures standard, les règlements, les outils de gestion, les dispositifs incitatifs, la supervision directe, la cohérence impersonnelle est un levier incontournable et, probablement, le plus utilisé en pratique pour limiter les risques de dérive au sein de l'activité collective. Le deuxième levier, la cohésion identitaire, a, quant à lui, fait l'objet d'un rare engouement dans la littérature managériale des années 1980, sous les vocables de clan (Ouchi, 1979, 1980) ou de culture (Peters et Watermann, 1982 ; Schein, 1985) ou d'idéologie (Mintzberg, 1989).

En revanche, les deux autres leviers d'action envisagés (la cohérence interpersonnelle et la cohésion socio-affective) prennent rarement une place prépondérante dans la réflexion managériale et méritent donc d'être valorisés. En effet, d'après notre travail, afin de favoriser la coopération, le manager pourrait agir sur la cohérence interpersonnelle et la cohésion socio-affective. Si peu d'études sont consacrées à ces dimensions, et *a fortiori* sur la manière d'agir sur elles, on peut penser que le manager a la possibilité de créer un contexte social particulier en mesure de favoriser la cohérence interpersonnelle et la cohésion socio-affective. Mais, en l'état actuel de la recherche sur ces thématiques, la capacité potentielle du manager à agir sur ces dimensions reste de l'ordre de l'hypothétique. Ces hypothèses offrent, nous semble-t-il, aux chercheurs en management de prometteuses perspectives d'investigations.

Bien évidemment, comme tout travail de recherche, notre étude se heurte à certaines limites, qui invitent, elles aussi, à continuer de renforcer la connaissance sur ces thématiques. Ainsi, bien que notre démarche analytique se veut inductive, le traitement statistique repose sur un questionnaire composé d'items prédéfinis. Cette prédéfinition des items conditionne évidemment les résultats, et les formes de relation sociales obtenues. Par ailleurs, alors que nous concluons au niveau du groupe organisé, notre analyse se focalise sur une population de cadres supérieurs appartenant à des équipes de direction. Cette focalisation est peut-être susceptible d'altérer la généralisation de notre catégorisation à l'ensemble des groupes organisés. Dès lors, afin de proposer une meilleure catégorisation des relations sociales au sein des groupes organisés, il serait judicieux de réaliser de nouvelles études statistiques à partir de questionnaires composés d'items différents sur des populations issues de groupes organisés divers et variés.

Enfin, bien que notre cheminement analytique ait eu pour ambition majeure de distinguer les principales formes de relations sociales au sein des groupes organisés, il ne faut surtout pas perdre de vue, au risque, peut-être, de passer à côté de l'essentiel, que ces dimensions ont peu de choses en commun avec des états figés et exclusifs les uns des autres, et ressemblent plutôt à des processus dynamiques qui peuvent coexister, qui peuvent s'influencer et dont les rapports de force demeurent, en réalité, instables et contingents.

RÉFÉRENCES

- Benzécri, J-P. (1980). *L'analyse des données*, Dunod, Paris, 3ème édition.
- Dameron, S. (2000). *Génération de la coopération dans l'organisation, Le cas d'équipes projet*, thèse de doctorat ès sciences de gestion, Paris, Université Paris-Dauphine.
- Dameron, S. et Josserand, E. (2007). Le développement d'une communauté de pratique : Une analyse relationnelle, *Revue Française de Gestion*, 174, pp.131-148.
- De Visscher, P. (2001). *La dynamique des groupes d'hier à aujourd'hui*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Durkheim, E. (1893). *De la division du travail social*, Paris, Alcan.
- Festinger, L. (1950). Informal social communication, *Psychological Review*, 57, pp.271-282.
- Fiol, M. (1991). *La convergence des buts dans l'entreprise*, thèse d'état, Paris, Université Paris-Dauphine.
- Fiol, M. (2006). Contrôle de gestion et cohérence organisationnelle : un rendez-vous manqué, *27ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, Tunis.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. and Tatham, R.L. (2006). *Multivariate data analysis*, Pearson Prentice Hall, 6ème édition.
- 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.
- Le Moigne, J-L. (1984). *La théorie du système général - Théorie de la modélisation*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Maisonneuve, J. (1968). *La dynamique des groupes*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations*, New York.
- Moreno, J.L. (1934). *Who shall survive ?*, Washington, Nervous and Mental Disease Publishing Company.
- Oberlé, D. et Drozda-Senkowska, E. (2006). Processus orientés vers la tâche vs processus orientés vers le groupe : une vieille distinction toujours fructueuse ?, *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, n°70, pp.63-72.
- 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.
- 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.
- Peters T., and Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*, New York, Harper & Row.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Thiétart, R-A. et coll. (2007). *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 3ème édition.
- Tönnies, F. (1887). *Gemeinschaft und Gesellschaft* ; trad. fr., *Communauté et société*, Paris, Retz-C.E.P.L., 1977.

Watzlawick, P. (1978). *The Language of Change. Elements of Therapeutic Communication*, New York, Ed. Basic Books ; trad. fr., *Le langage du changement : éléments de communication thérapeutique*, Paris, Editions du Seuil, 1980.

Weber, M. (1921). *Wirtschaft und Gesellschaft* ; trad. fr., *Economie et société*, Tome premier, Paris, Plon, 1971.