

# Repérer les relations socio-affectives dans les groupes organisés. Le « détournement » de la grille d'observation de Bales

Benoît Gérard, Laura D'hont et Alexandre Oboeuf

Volume 32, numéro 2, automne 2013

La recherche qualitative dans les sciences de la gestion. De la tradition à l'originalité.

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1084624ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1084624ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Association pour la recherche qualitative (ARQ), Université du Québec à Trois-Rivières

ISSN

1715-8702 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Gérard, B., D'hont, L. & Oboeuf, A. (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. <https://doi.org/10.7202/1084624ar>

Résumé de l'article

En sciences de gestion, peu de recherches ont étudié les relations socio-affectives. Ce constat s'explique notamment par le fait que les méthodes de recherche traditionnelles (questionnaire, entretien, enquête sociométrique) possèdent des limites lorsqu'il s'agit de repérer les affinités au sein des groupes organisés. Partant de ce constat, nous proposons ici une méthode originale d'identification des relations socio-affectives basée sur l'observation. Illustrée empiriquement, l'approche proposée consiste à observer à l'aide d'une grille de Bales les membres d'un groupe dans un contexte de communication informelle. Les spécificités de cette grille d'observation permettent, sur le modèle de la sociométrie, de repérer les attractions et les répulsions entre les membres d'un groupe. D'ordinaire utilisée pour comprendre les rôles incarnés par les membres d'un groupe attelés à une tâche commune, la grille de Bales pourrait être détournée de son utilisation primaire pour devenir un outil d'identification des relations socio-affectives au sein d'un groupe organisé.

# **Repérer les relations socio-affectives dans les groupes organisés. Le « détournement » de la grille d'observation de Bales**

**Benoît Gérard**, Docteur en sciences de gestion

---

**Université Paris-Dauphine**

**Laura D'hont**, Doctorante en sciences de gestion

---

**Université Paris-Dauphine**

**Alexandre Obœuf**, Docteur en sciences sociales

---

**Université de Paris Descartes**

## **Résumé**

En sciences de gestion, peu de recherches ont étudié les relations socio-affectives. Ce constat s'explique notamment par le fait que les méthodes de recherche traditionnelles (questionnaire, entretien, enquête sociométrique) possèdent des limites lorsqu'il s'agit de repérer les affinités au sein des groupes organisés. Partant de ce constat, nous proposons ici une méthode originale d'identification des relations socio-affectives basée sur l'observation. Illustrée empiriquement, l'approche proposée consiste à observer à l'aide d'une grille de Bales les membres d'un groupe dans un contexte de communication informelle. Les spécificités de cette grille d'observation permettent, sur le modèle de la sociométrie, de repérer les attractions et les répulsions entre les membres d'un groupe. D'ordinaire utilisée pour comprendre les rôles incarnés par les membres d'un groupe attelés à une tâche commune, la grille de Bales pourrait être détournée de son utilisation primaire pour devenir un outil d'identification des relations socio-affectives au sein d'un groupe organisé.

## **Mots clés**

RELATIONS SOCIO-AFFECTIVES, GROUPE ORGANISÉ, OBSERVATION, BALES

## **Introduction**

Parmi les thèmes délaissés dans les recherches en management, les affinités tiennent une place de choix (Grey & Sturdy, 2007). S'il existe un certain

RECHERCHES QUALITATIVES – Vol. 32(2), pp. 103-128.

LA RECHERCHE QUALITATIVE DANS LES SCIENCES DE LA GESTION. DE LA TRADITION À L'ORIGINALITÉ

ISSN 1715-8702 - <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html>

© 2013 Association pour la recherche qualitative

nombre d'études s'étant intéressées à cette question en sciences de gestion (Dameron & Josserand, 2007; D'hont, 2011; Gérard & Redslob, 2010; Ingram & Morris, 2007; Ingram & Zou, 2008; McDonald & Westphal, 2003), elles restent toutefois assez peu nombreuses. Si le faible nombre de travaux consacrés à cette thématique peut s'expliquer par une prétendue séparation entre le monde affectif et le monde organisationnel (Ingram & Zou, 2008; Styhre, 2000; Zeliser, 2005), nous pensons qu'il peut aussi s'expliquer par les difficultés méthodologiques rencontrées par les chercheurs dans l'étude de ce phénomène.

D'abord, les méthodes de recherche traditionnellement utilisées en sciences de gestion possèdent des limites lorsqu'il s'agit de repérer les affinités dans un groupe. Ensuite, l'enquête sociométrique, approche méthodologique classique d'identification des relations socio-affectives en psychosociologie, exige des conditions de mise en application extrêmement difficiles à respecter dans les groupes organisés. Devant ces obstacles, les chercheurs n'ont bien souvent pas d'autre choix méthodologique raisonnable auquel recourir. Comment le chercheur en management peut-il alors identifier les relations socio-affectives dans un groupe organisé?

Notre travail cherche à proposer une méthode originale d'identification des relations socio-affectives, basée sur l'observation, susceptible de contourner les limites des méthodes traditionnelles. L'approche proposée consiste à observer, à l'aide d'une grille de Bales (1950), les membres d'un groupe dans un contexte de communication informelle. Nous pensons que les spécificités de cette grille d'observation sont susceptibles, sur le modèle de la sociométrie, de repérer les attractions et les répulsions entre les membres d'un groupe, et donc d'établir la cartographie socio-affective du groupe observé. D'ordinaire utilisée pour comprendre les rôles incarnés par les membres d'un groupe attelés à une tâche commune (Bales, 1950), la grille d'observation de Bales peut d'après nous être détournée de son utilisation primaire pour devenir un outil d'identification des relations socio-affectives au sein d'un groupe organisé. Afin d'appuyer cette idée, nous illustrons notre propos à l'aide d'une étude empirique menée dans une équipe de direction.

Notre article débutera par une problématisation présentant les limites des méthodes traditionnelles. Ensuite, nous exposerons la méthode proposée dans le cadre d'un terrain d'étude particulier, terrain que nous analyserons par la suite. Enfin, nous conclurons cet article par une discussion de la méthode proposée en mettant en évidence les conclusions, les limites et les perspectives de ce travail.

## Problématisation

Nous cherchons dans cette section à mettre en évidence certaines difficultés méthodologiques rencontrées par les chercheurs en management qui ambitionnent d'étudier les relations socio-affectives à l'aide des méthodes de recherche traditionnelles. Avant cela, nous définirons notre objet d'étude. Nous terminerons cette section en introduisant une méthode originale en mesure de contourner les difficultés méthodologiques mentionnées.

### *Les relations socio-affectives au sein des groupes organisés*

Suivant les travaux de référence en psychologie sociale (Anzieu & Martin, 1986; Hogg & Hains, 1998; Maisonneuve & Lamy, 1993; Moser, 1994; Parlebas, 1992), nous pouvons définir les affinités de la manière suivante : *les affinités reposent sur un attachement réciproque, personnalisé et sélectionné entre deux individus*. De cette définition, nous pouvons en déduire certains points de chevauchement et de différence avec des concepts connexes, sans pour autant adopter une vision exclusive des affinités. Si les relations affinitaires émergent d'une attraction interpersonnelle commune à deux individus, elles vont au-delà de cette simple attirance, car elles se développent dans une relation d'attachement plus durable. Elles peuvent se manifester à travers des relations amicales qui représentent un degré élevé de bienveillance et d'attachement affectif, mais elles peuvent aussi prendre la forme de liens plus faibles, comme le « copinage ». Si les relations affinitaires se distinguent des relations instrumentales, qui ne nécessitent pas d'attachement, elles peuvent néanmoins apparaître au sein de rapports instrumentaux. À l'inverse, les relations affinitaires peuvent aussi évoluer vers des liens plus opportunistes lorsque les individus incluent une dimension utilitaire à leurs relations. Il convient également de différencier les relations affinitaires de concepts proches tels que les liens familiaux et les liens communautaires. Si des affinités peuvent émerger entre les membres d'une famille, cela n'est pas une nécessité. En effet, les liens familiaux reposent bien sur de l'attachement, mais ils ne sont pas soumis à une sélection comme peuvent l'être les relations affinitaires. En plus d'être sélectifs, les liens affinitaires sont personnalisés. Cette personnalisation implique que la relation se fonde sur la reconnaissance des qualités personnelles des partenaires, ce qui n'est pas le cas dans les relations communautaires, où l'identité du groupe prime les caractéristiques individuelles.

Si les affinités, basées sur une personnalisation, ne peuvent émerger qu'au niveau d'une dyade, c'est-à-dire entre deux individus, les psychologues sociaux, à la suite de Moreno (1934), père fondateur de la sociométrie, ont souvent analysé ces relations au niveau du groupe, en agrégeant les affinités

entre les membres du groupe afin d'obtenir une structure socio-affective du groupe étudié. À ce niveau d'analyse, groupal, on peut alors parler de relations socio-affectives (Parlebas, 1992). Dans la continuité de ces travaux, notre travail analysera les relations socio-affectives à l'intérieur d'un groupe. D'ailleurs, pour être tout à fait précis, ici, nous nous intéresserons aux groupes restreints dans l'organisation. Afin de ne pas alourdir la rédaction, nous parlerons par la suite de groupe organisé.

### ***Les difficultés méthodologiques rencontrées par la mobilisation des méthodes traditionnelles***

Nous présenterons d'abord les limites de deux méthodes traditionnellement utilisées en management, soit le questionnaire psychométrique de type Likert et l'entretien, puis la difficulté à utiliser la méthode classique d'identification des relations socio-affectives, l'enquête sociométrique, au sein des groupes organisés.

#### *L'inadaptation des questionnaires psychométriques de type Likert*

Pour appréhender les relations socio-affectives, les chercheurs en management peuvent recourir à des approches de recueil de données par la passation d'un questionnaire. À cet égard, le questionnaire psychométrique basé sur une échelle de Likert peut être mobilisé par les chercheurs pour appréhender les relations socio-affectives qu'ils vivent au sein de leur groupe. Toutefois, le recours à ce type de questionnaire conduit à une analyse des relations socio-affectives très restrictive.

Dans une étude récente, Gérard, Obœuf et Maucuer (2012) proposent une catégorisation des relations groupales au sein d'équipes de management, en quatre catégories, dont l'une d'elles correspond aux relations socio-affectives. À l'aide d'une démarche inductive d'analyse de données recueillies par questionnaire, Gérard et al. (2012) associent un certain nombre d'items du questionnaire aux relations socio-affectives : l'existence d'un climat de confiance entre les membres de l'équipe, la complicité entre les membres de l'équipe, etc. Contrairement au questionnaire sociométrique qui demande au répondant de désigner un (ou plusieurs) individu(s), le questionnaire psychométrique, mobilisé ici, appréhende les relations socio-affectives de manière générale, comme s'il ne pouvait pas exister à l'intérieur du groupe étudié de disparités socio-affectives telles que l'existence de plusieurs sous-groupes socio-affectifs. Exprimé autrement, ce questionnaire se limite à évaluer un degré de socio-affectivité au niveau du groupe, et ne permet pas d'identifier la structure des relations socio-affectives à l'intérieur du groupe.

En conséquence, les traitements des données recueillies par un questionnaire psychométrique de type Likert ne sont donc pas adaptés pour mettre au jour la cartographie socio-affective du groupe étudié.

*L'affaiblissement du pouvoir explicatif de l'entretien par le caractère tabou de l'objet d'étude*

Dans son désir d'identifier les relations socio-affectives au sein d'un groupe organisé, le chercheur peut avoir recours à des méthodes de recherche « déclaratives », comme l'entretien. En l'occurrence, le chercheur aimerait obtenir des déclarations socio-affectives telles que « j'ai plus d'affinités avec Pierre qu'avec Paul ». Si l'entretien peut conduire à l'obtention de données riches et pertinentes pour de nombreux objets de recherche, il se heurte, dans notre cas, au caractère tabou des relations socio-affectives. Ainsi, les questions posées par le chercheur, même de manière indirecte, peuvent être perçues comme très indiscretes. Ainsi que l'exprime Parlebas, ces questions « sollicitent en effet des sentiments intimes que chaque personne considère habituellement comme relevant strictement de son jardin privé » (Parlebas, 1992, p. 64).

Dès lors, il n'est pas rare, lorsque le chercheur tente de mettre au jour les affinités des acteurs par le biais de l'entretien, que ces derniers soient mal à l'aise, voire choqués; qu'ils fassent preuve de réticence, voire d'indignation. Si la création d'une relation de confiance avec les individus (par une habileté relationnelle, une présence durable dans l'organisation, etc.) et l'insistance sur le caractère confidentiel des déclarations peuvent atténuer la réticence des individus, cela ne garantit pas toujours la richesse des déclarations recueillies. Lorsque les interviewés ne paraissent ni mal à l'aise, ni réticents vis-à-vis de la thématique abordée, et qu'ils décident de se confier au chercheur, leurs déclarations restent évasives, rarement nominatives et très souvent non exhaustives. Avec ce genre de déclarations, le chercheur ne sera guère en mesure de reconstituer la cartographie socio-affective du groupe étudié.

Si l'entretien peut renseigner le chercheur sur les relations socio-affectives qui se nouent à l'intérieur d'un groupe, le caractère tabou de ces relations est susceptible d'affaiblir son pouvoir explicatif.

*La difficulté de respecter les principes de l'enquête sociométrique dans les groupes organisés*

Afin de repérer les relations socio-affectives dans un groupe, le chercheur en management peut aussi utiliser une méthode traditionnelle empruntée à la psychosociologie : l'enquête sociométrique. Toutefois, les conditions de mise en place de l'outil sociométrique, telles qu'elles ont été exposées par le

pionnier Moreno (1934), ou reprises par certains spécialistes, tel Parlebas (1992), sont extrêmement difficiles à respecter dans un groupe organisé.

Dès les premières heures de la sociométrie, Moreno (1934) dégagait les traits principaux de cette approche : création d'un climat de confiance, appel aux décisions des participants, préférences émises en vue d'une action commune, projet de reconstruction du groupe. Dans son sillage, Parlebas (1992) identifie trois principes de base sur lesquels repose la construction de cet outil :

*Acquérir une connaissance approfondie du groupe et de son contexte.* Dans un questionnaire sociométrique, les questions relatives aux préférences socio-affectives des individus ne doivent pas être posées sans prendre en considération le contexte du groupe étudié. Dès lors, avant de se lancer dans la rédaction d'un questionnaire sociométrique, le chercheur se doit de se familiariser avec le groupe et son contexte (les valeurs dominantes du groupe, son histoire, ses schèmes d'interprétations, ses projets).

*Susciter une intense motivation.* Le questionnaire sociométrique doit inviter « les répondants à désigner les partenaires qu'ils souhaitent ou refusent en vue de partager des situations d'intense communication affective » (Parlebas, 1992, p. 58). Comme le précisait déjà Moreno, ces situations doivent prendre la forme de projet d'action réel suscitant l'enthousiasme des répondants. La réalité du projet d'action est un élément fondamental pour susciter la motivation des répondants : des situations imaginaires ou conditionnelles ne sauraient répondre aux exigences sociométriques. La réalité du projet possède de profondes conséquences sur la vie du groupe : elle implique une « reconstruction du groupe », pour reprendre l'expression de Moreno (1934, p. 76).

Si la réalité du projet d'action est une condition nécessaire pour favoriser la motivation des répondants, elle n'est toutefois pas suffisante pour s'assurer du caractère socio-affectif des réponses recueillies. À cet égard, la nature de l'activité proposée est un élément décisif : choisit-on les mêmes individus selon qu'il s'agit de constituer un groupe de réflexion stratégique ou un groupe de travail chargé d'améliorer un système de calcul du coût ? Selon l'activité envisagée, les préférences des individus peuvent varier (Parlebas, 1992). Si les préférences des individus peuvent reposer sur le critère socio-affectif, des critères liés à la technicité de l'activité vont interférer avec le premier (Parlebas, 1992). Il convient donc de bien choisir l'activité sur laquelle reposeront les choix des répondants. L'idée est de limiter les technicités d'interférence par le choix de l'activité afin que les choix des individus reposent le plus possible sur le critère socio-affectif (Parlebas, 1992).

*Mettre en confiance les répondants.* La confiance des répondants est essentielle pour obtenir des réponses sincères. Si la présence durable du chercheur dans le groupe et l'insistance sur le caractère confidentiel des réponses favorisent cette confiance, le fait que l'enquête sociométrique s'ancore sur un projet réel a véritablement tendance à lever les réticences que les répondants pourraient avoir vis-à-vis du questionnaire. Dans cette situation, le questionnaire sociométrique s'inscrit de manière plus naturelle dans les activités du groupe, sans donner l'impression d'être plaqué de façon artificielle.

Au regard des conditions de mise en place de l'enquête sociométrique, le chercheur en management désireux de mobiliser cette méthode devra disposer d'une forte capacité d'action sur ce groupe afin de proposer un projet d'action réel susceptible de reconfigurer l'activité collective, tout en faisant émerger les relations socio-affectives au sein du groupe.

Le chercheur en management ne dispose pas, la plupart du temps, d'un tel pouvoir d'action sur son terrain d'étude et, lorsque c'est le cas, par exemple dans le cadre d'une recherche-action, il n'est pas sûr que celui-ci lui donne la possibilité de mettre en place un projet d'action réel en mesure de faire émerger les relations socio-affectives dans un groupe organisé. Le contexte du groupe étudié ne doit pas être négligé. Si tous les groupes organisés possèdent leur histoire et leurs représentations dominantes, ils appartiennent tous à un univers où la coordination d'acteurs compétents revêt une grande importance. Dans un tel contexte, où la technicité tient une place de choix, un projet d'action réel, volontairement basé sur le critère socio-affectif, pourra être perçu par les membres du groupe comme hors de propos.

Si l'enquête sociométrique reste une approche précieuse pour repérer les relations socio-affectives dans un groupe, les conditions fondamentales de sa mise en place en font une approche délicate à mettre en application dans les groupes organisés. L'univers techniciste dans lequel évoluent ces groupes ne paraît pas favorable à la mise en place d'un projet d'action réel basé sur un critère socio-affectif.

Le Tableau 1 synthétise les objectifs et les limites des méthodologies de recherche traditionnelles utilisées pour étudier les relations socio-affectives.

### ***L'observation : une option raisonnable?***

L'observation constitue-t-elle une option raisonnable aux méthodes traditionnelles pour repérer les relations socio-affectives au sein des groupes organisés? À première vue, elle possède plusieurs atouts permettant de contourner les limites des méthodes traditionnelles : elle peut se focaliser sur les relations interpersonnelles (contournement de l'obstacle rencontré par le questionnaire psychométrique), elle ne cherche pas à amener les individus à



Tableau 1  
Synthèse des objectifs et limites des méthodes traditionnelles

| Méthodes traditionnelles                              | Objectifs                                                                                      | Limites                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Le questionnaire psychométrique de type Likert</b> | Évaluer le degré de socio-affectivité au sein du groupe                                        | Ne permet pas d'identifier la structure des relations socio-affectives à l'intérieur du groupe                     |
| <b>L'entretien</b>                                    | Obtenir des déclarations « orales » pour construire la cartographie socio-affective du groupe  | Risque d'obtenir des déclarations superficielles, voire même de mettre mal à l'aise l'interviewé                   |
| <b>Le questionnaire sociométrique</b>                 | Obtenir des déclarations « écrites » pour construire la cartographie socio-affective du groupe | Difficulté de mettre en place un projet basé sur un critère socio-affectif sans que l'aspect techniciste interfère |

déclarer leurs préférences socio-affectives (contournement de l'obstacle rencontré par l'entretien et le questionnaire sociométrique) et ne nécessite pas d'avoir une forte capacité d'action sur le groupe étudié (contournement de l'obstacle rencontré par l'enquête sociométrique). Mais, l'observation peut-elle pour autant constituer une source principale de données pour identifier les relations socio-affectives à l'intérieur d'un groupe? Une étude menée par Obœuf, Collard et Gérard (2008) apporte une réponse à cette question.

Les auteurs défendent l'idée que l'observation d'un jeu traditionnel, le jeu de la « balle assise »<sup>1</sup>, peut permettre de saisir les relations socio-affectives dans un groupe. Les résultats de cette étude sont surprenants : une comparaison entre les résultats d'un questionnaire sociométrique et les communications motrices (passes et tirs) observées au cours du jeu débouche sur des sociogrammes quasi identiques. Les communications motrices observées pendant l'action, telles que les passes et les tirs, se confondent avec les préférences socio-affectives déclarées, les choix et les rejets, dans le questionnaire sociométrique. Comment expliquer un tel constat? Obœuf et al. (2008) attribuent ce phénomène à la logique interne du jeu de la « balle assise », caractérisée par une ambivalence (le libre choix des partenaires et des

adversaires) et une instabilité (la possibilité d'en changer au cours du jeu). En effet, les auteurs notent que les relations socio-affectives n'investissent pas de la même façon les communications motrices (tirs, passes, etc.) dans les sports collectifs traditionnels (football, handball, volley-ball), car ces derniers sont plus formalisés, codifiés et réglementés que le jeu de la « balle assise ». À en croire ce travail, l'identification des relations socio-affectives par l'observation est possible, mais dépend du contexte d'observation : plus les acteurs ont la possibilité de communiquer et d'interagir de manière informelle, plus la probabilité d'identifier les relations socio-affectives est importante.

Peut-on transposer une telle approche au sein d'un groupe organisé? Nous le pensons. C'est en tout cas l'idée que nous défendons dans ce travail. Notre ambition n'est pas de faire jouer les membres d'un groupe organisé à la « balle assise », mais plutôt de trouver un contexte comparable dans l'organisation. Un tel contexte doit permettre au chercheur d'observer les membres d'un groupe organisé en train de communiquer et d'interagir de manière informelle. Mais, observer les membres du groupe organisé dans un tel contexte ne résout pas tous les problèmes. Il faut savoir comment regarder les communications et les interactions actualisées entre les acteurs afin de repérer les relations socio-affectives.

À cet égard, la célèbre grille d'observation de Bales (1950) peut être précieuse. Si cette grille a été conçue pour comprendre les rôles incarnés par les membres d'un groupe attelés à une tâche commune, nous pensons que le chercheur peut la « détourner » de son utilisation primaire afin de dégager les relations socio-affectives dans un groupe. Afin d'appuyer notre idée, nous allons illustrer notre propos à partir d'une étude empirique. Classiquement, nous présenterons la méthodologie utilisée sur notre terrain d'étude, puis nous exposerons les résultats obtenus.

### **Méthodologie**

L'illustration que nous proposons de l'utilisation de la grille de Bales pour repérer les relations socio-affectives s'inscrit dans une étude empirique plus vaste menée sur la forme d'une recherche-action. Dans une première section, nous présenterons brièvement l'objectif de l'intervention et le contrat de recherche-action. Dans une seconde section, nous exposerons précisément le canevas de la recherche.

#### ***L'objectif de l'intervention et le contrat de recherche-action***

Tel qu'il est présenté ici, l'objectif de la recherche est clair : identifier les relations socio-affectives dans un groupe organisé. Pour y parvenir, nous cherchons à observer les membres d'un groupe organisé en train de communiquer et interagir de manière informelle. Afin de mener cet objectif,

nous avons proposé à la directrice de la Direction des Systèmes d'Information (DSI) de Mvision, une grande entreprise française du secteur audiovisuel, une intervention, menée par un expert, dont le but est la construction d'outils de pilotage. Cette intervention – qui sera détaillée par la suite – se caractérise par la mise en place de réunions-discussions au cours desquelles les membres de l'équipe cherchent à harmoniser leurs rôles (à se mettre en cohérence, dira-t-on par la suite), et cela pour bâtir des outils de pilotage harmonieux, intégrés et cohérents.

Intéressée par ce projet, la directrice de la DSI a accepté de le mettre en place au sein de son équipe. Le contrat de recherche-action passé entre la responsable de l'équipe, l'expert-conseil et le chercheur peut s'énoncer de la manière suivante : tandis qu'un expert-conseil doté d'un savoir-faire en entreprise proposait ses services pour renforcer la cohérence de l'équipe, le chercheur pouvait, en contrepartie, assister à l'ensemble de l'intervention de l'expert-conseil, et en particulier aux réunions-discussions. Ce contrat permettait donc au chercheur d'obtenir un point d'observation privilégié pour mener à bien son objectif de recherche.

L'intervention de l'expert-conseil a sollicité les membres de la DSI, à savoir la responsable de l'équipe et ses collaborateurs directs. L'équipe est composée de sept membres : la directrice et six directeurs de département. Les départements sont les suivants : le Département Production (DP), le Département Mobilité (DM), le Département Études (DE), le Département Ingénierie (DI), le Département *Broadcast* (DB) et le Département Gestion (DG). Sur les sept membres, nous n'avons eu la possibilité de réaliser l'intervention qu'avec cinq personnes : la directrice et quatre de ses collaborateurs directs<sup>2</sup>. Dans la suite de l'exposé, afin d'en faciliter la lecture, nous appellerons les participants par des prénoms : Sébastien (directeur DP), Nicolas (directeur DM), Alexandre (directeur DI), Marlène (directrice DG) et Stéphanie (directrice DSI).

### ***Le canevas de la recherche***

D'abord, nous décrirons la méthode d'intervention utilisée par l'expert-conseil, puis nous expliquerons la collecte et l'analyse des données.

#### ***La méthode d'intervention***

Afin de renforcer la cohérence de l'équipe de direction, l'expert-conseil a mobilisé une méthode d'intervention dont il est l'un des principaux concepteurs, appelée la méthode OVAR (Objectifs, Variables d'Action, Responsables) (Fiol, Jordan, & Sullà, 2004). La démarche OVAR est une méthode concrète et formalisée qui cherche à faciliter la coordination des objectifs des membres d'une équipe de management en (ré)introduisant le

dialogue entre eux (Fiol et al., 2004). Cette démarche est composée de trois étapes : la construction d'une grille OVAR par chaque membre de l'équipe, la confrontation et l'intégration des grilles de chacun des membres de l'équipe et la construction d'outils de pilotage à partir des grilles OVAR.

Dans le cadre de l'intervention réalisée au sein de la DSI de Mvision, conformément aux souhaits de la directrice de l'équipe, l'expert de la démarche a guidé les participants lors des deux premières étapes du processus OVAR : la construction des grilles et l'intégration de celles-ci. La troisième étape, celle de la construction d'outils de pilotage, a été laissée à la discrétion des membres de l'équipe. Dès lors, par souci de concision, nous ne présenterons ici que les deux premières étapes de la méthode.

La première étape consiste en la construction d'une grille OVAR par chaque membre de l'équipe. Il s'agit, d'abord, de demander à chaque participant, individuellement, de se représenter et de construire sa fonction pour la prochaine année. Cette construction prend la forme d'une matrice sur laquelle sont représentés, en colonnes, ses objectifs et, en lignes, les variables d'action qu'il propose pour mettre en œuvre ces objectifs (voir le Tableau 2). La construction de la grille s'achève par la désignation, par chaque participant, d'un ou de plusieurs responsables chargés de la mise en œuvre de chacune des variables d'action présentes dans sa grille (voir le Tableau 2). Les responsables peuvent être le manager lui-même, ses collaborateurs directs, mais aussi son supérieur et ses pairs, qu'il voit alors comme des contributeurs à la réalisation de sa mission.

La deuxième étape – qui est dans ce travail la plus importante – se déroule sous la forme d'une réunion-discussion durant laquelle chaque membre de l'équipe va présenter, à tour de rôle, sa grille aux autres dans le but d'harmoniser les grilles entre elles. Le climat de libre discussion, favorisée par l'expert, invite les participants à enrichir et à modifier leurs grilles à l'aide des points de vue, des suggestions et des recommandations des uns et des autres afin d'obtenir une meilleure articulation des logiques et des intentions. L'étape d'intégration des grilles peut faire l'objet de deux réunions distinctes (Fiol, 2006) : une première réunion, dite d'intégration latérale, rassemble les collaborateurs de l'équipe, sans le dirigeant; une seconde réunion, dite d'intégration verticale, rassemble l'ensemble des membres de l'équipe de direction, y compris le dirigeant.

Dans le cadre de l'intervention à Mvision, l'assistance de l'expert-conseil dans l'étape de construction des grilles s'est réalisée par téléphone et par voie électronique. En ce qui concerne l'étape d'intégration des grilles,

Tableau 2  
Exemple de grille OVAR

| VA   | Objectifs | Objectif 1 | Objectif 2 | Objectif 3 | Objectif 4 | Responsables |           |           |           |            |            |
|------|-----------|------------|------------|------------|------------|--------------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|
|      |           |            |            |            |            | Manager      | Collab. 1 | Collab. 2 | Collab. 3 | Contrib. 1 | Contrib. 2 |
| VA 1 |           | X          |            |            | X          |              | <u>X</u>  |           |           |            |            |
| VA 2 |           | X          |            |            |            |              |           | <u>X</u>  |           |            |            |
| VA 3 |           | X          | X          |            | X          |              | <u>X</u>  |           |           |            |            |
| VA 4 |           |            | X          |            |            | <u>X</u>     |           |           |           |            | <u>X</u>   |
| VA 5 |           |            | X          |            |            |              |           | <u>X</u>  | <u>X</u>  |            |            |
| VA 6 |           |            |            | X          |            |              |           |           | <u>X</u>  |            |            |
| VA 7 |           |            |            | X          | X          | <u>X</u>     |           |           |           | <u>X</u>   |            |
| VA 8 |           |            |            |            | X          |              |           | <u>X</u>  |           |            |            |

Légende : Intersection objectifs/variables d'action :

**X** : impact sur l'objectif

Responsables

- Manager

- Collaborateurs 1, 2 et 3 (collaborateurs directs du manager)

- Contribueurs 1 et 2 (supérieur hiérarchique ou pairs du manager)

Intersection responsables/variables d'action :

X : responsabilité ou coresponsabilité de la VA

Source : Adapté de Fiol et al., 2004, p. 16.

celle-ci a eu lieu au cours de deux réunions d'intégration, une latérale, une verticale, qui ont respectivement duré six et cinq heures.

#### *La collecte et l'analyse des données*

Si l'objectif de l'intervenant est de renforcer la cohérence au sein de l'équipe, celui du chercheur est d'identifier les relations socio-affectives du groupe. Le cadre des réunions OVAR invite les participants à communiquer et interagir fortement de manière informelle. Dans ce contexte, l'objectif du chercheur est d'observer les interactions afin de repérer la cartographie socio-affective du

groupe. Afin d'y parvenir, nous avons choisi d'utiliser la grille d'observation de Bales (1950).

D'après les travaux de Bales, lorsque l'on réunit les participants pour discuter d'un problème, ils développent des échanges tantôt orientés sur le domaine de la tâche, tantôt orientés sur le domaine socio-affectif. Plus précisément, il est possible, selon Bales (1950), de décortiquer les échanges qui se développent durant des réunions-discussions en catégories d'interaction (voir le Tableau 3). Il propose une grille d'observation permettant de décomposer les processus communicationnels en douze catégories d'interaction : six associées au domaine de la tâche, six associées au domaine socio-affectif. S'agissant des interactions du domaine socio-affectif, l'auteur propose de scinder les six types d'interaction en fonction de leur tonalité, soit positive, soit négative. Le domaine socio-affectif positif regroupe : la manifestation de solidarité, la manifestation de détente et l'approbation. Le domaine socio-affectif négatif regroupe : la manifestation d'antagonisme, la manifestation de tension et la désapprobation.

D'ordinaire utilisée pour comprendre les rôles incarnés par les membres d'un groupe attelés à une tâche commune (Bales, 1950), cette grille d'observation peut, d'après nous, être « détournée » par le chercheur pour devenir un outil permettant d'établir la cartographie socio-affective d'un groupe. Nous pensons que la mise en évidence d'interactions du domaine socio-affectif (négatif et positif) peut nous permettre d'identifier les relations socio-affectives du groupe. Ainsi, la distinction que Bales réalise entre les interactions du domaine de la tâche et celles du domaine socio-affectif nous permet de nous focaliser sur le critère socio-affectif des relations, en laissant de côté les critères de technicité relevant du domaine de la tâche. Cette distinction est précieuse pour notre projet, car elle limite les problèmes liés aux technicités d'interférence.

La grille de Bales facilite également la collecte des données menée par le chercheur-observateur. L'idée de cette grille n'est pas de s'intéresser aux contenus des discussions, mais plutôt à la structure des communications. Devant la quantité foisonnante d'informations dont il est témoin, le chercheur se focalisera seulement sur les catégories d'interactions identifiées par Bales qui structurent les échanges communicationnels. Le contenu des discussions ne l'intéresse que dans la mesure où ce dernier lui permet de mieux comprendre la structure interactionnelle qu'il observe. Plus concrètement, au cœur de

Tableau 3  
Les catégories d'interaction de Bales

| Domaines                       | Catégories d'interaction   |
|--------------------------------|----------------------------|
| Domaine socio-affectif positif | Manifeste de la solidarité |
|                                | Manifeste de la détente    |
|                                | Approuve                   |
| Domaine de la tâche            | Apporte une suggestion     |
|                                | Apporte une opinion        |
|                                | Apporte une information    |
|                                | Demande une information    |
|                                | Demande une opinion        |
| Domaine socio-affectif négatif | Demande une suggestion     |
|                                | Désapprouve                |
|                                | Manifeste de la tension    |
|                                | Manifeste de l'antagonisme |

Source : Adapté de Bales, 1950, p. 9.

l'observation, la catégorisation des interactions reposent sur divers indices : les communications verbales (« je te suggère de... », « je ne suis pas d'accord avec toi », etc.), les tonalités des échanges (sérieux, ironique, sarcastique, agressif, etc.), les gestes (jeux de regards, mimiques faciales, mouvements du corps, etc.), etc. En résumé, le travail du chercheur-observateur consiste à repérer, sur le vif, les interactions relevant des domaines socio-affectifs (positif et négatif), d'identifier les acteurs concernés (émetteur(s) et récepteur(s)) et de relater la dynamique communicationnelle à partir des catégories d'interactions de Bales.

La grille de Bales est aussi précieuse pour analyser les données. Les données en poche, le travail d'analyse du chercheur sera facilité par les domaines et les catégories identifiés par Bales (1950). Sur le modèle de la sociométrie, les interactions interpersonnelles associées au domaine socio-affectif positif pourront être considérées comme des attractions ou des choix

socio-affectifs; celles associées au domaine socio-affectif négatif, comme des répulsions, ou des rejets socio-affectifs. En donnant la possibilité de faire émerger de l'interaction des attractions et des répulsions, l'observation à l'aide de la grille de Bales jouirait alors des mêmes atouts que le questionnaire sociométrique.

### **L'identification de la cartographie socio-affective de l'équipe**

Parmi les échanges d'interactions identifiées par le chercheur au cours des réunions, certains d'entre eux sont en mesure de nous renseigner sur la cartographie socio-affective de l'équipe. Dans cette section, ces échanges seront présentés et interprétés en distinguant ceux issus de la réunion d'intégration latérale de ceux issus de la réunion d'intégration verticale.

#### ***Réunion d'intégration latérale***

*Alexandre vient de présenter sa grille*<sup>3</sup>

- Marlène lui suggère d'ajouter sa responsabilité à deux variables d'action présentes dans sa matrice.
- Alexandre approuve.

L'échange interactionnel relaté met en évidence une interaction du domaine socio-affectif : l'approbation. En effet, Alexandre approuve la suggestion émise par Marlène. Comme l'approbation relève du domaine socio-affectif positif, l'interaction émise par Alexandre à destination de Marlène peut être considérée comme un signe socio-affectif positif. Pour le dire autrement, le comportement d'Alexandre témoigne d'une attitude positive à l'égard de Marlène. À l'image de cet extrait, il est possible de relater un autre échange interactionnel, engageant cette fois Alexandre, Marlène et Sébastien.

*Sébastien vient de présenter sa grille*

- Alexandre et Marlène questionnent Sébastien sur le contenu de son objectif n° 5 : « Mais, que souhaites-tu exactement? »
- Réceptif, Sébastien tente de reformuler son souhait avec d'autres mots.
- À l'issue d'une série d'échanges, Alexandre et Marlène lui suggèrent de scinder son objectif en deux afin de clarifier les grandes orientations de son département.
- Sébastien approuve.

L'échange présenté met en évidence deux formes d'approbation : une implicite, une explicite. Ainsi, dans un premier temps, Alexandre et Marlène demandent une information à Sébastien. Si cette forme d'interaction relève du domaine de la tâche, le fait que ces deux individus se rejoignent sur ce questionnement est une forme implicite d'approbation réciproque. L'attitude



positive d'Alexandre vis-à-vis de Marlène mentionnée précédemment se confirme dans cet extrait, qui met aussi en évidence une forme de réciprocité : Marlène possède une attitude positive à l'égard d'Alexandre. Dans un deuxième temps, en approuvant la suggestion d'Alexandre et Marlène, Sébastien fait preuve, de manière explicite, d'une attitude positive à leur égard. L'attitude positive de Sébastien vis-à-vis d'Alexandre et de Marlène trouve un écho, une réciprocité dans un autre échange interactionnel.

*Nicolas vient de présenter sa grille*

- Sébastien fait savoir qu'il ne voit pas dans quelle mesure il possède une responsabilité sur deux variables d'action présentes dans la matrice de Nicolas. Il suggère donc d'en être « dédouané ».
- Nicolas n'approuve pas la suggestion de Sébastien.
- Ils échangent quelques arguments.
- Après quelques minutes d'échanges infructueux, Sébastien jette des regards « incitatifs » vers Alexandre et Marlène.
- Peu de temps après, Alexandre – avec le soutien de Marlène – intervient. Il manifeste son accord avec le point de vue de Sébastien. Il en explique les raisons.
- Après une nouvelle série d'échanges collectifs, Nicolas renonce à son point de vue.

L'échange relaté met en évidence plusieurs interactions du domaine socio-affectif, dont deux principales : une désapprobation et une manifestation de solidarité. Au début de l'échange, Nicolas désapprouve la suggestion de Sébastien. Dans la mesure où la désapprobation fait partie des interactions du domaine socio-affectif négatif, la réaction de Nicolas dénote une attitude plutôt négative vis-à-vis de Sébastien. Dans la suite de l'échange, Sébastien demande, par le biais d'une interaction non verbale, de l'aide à Alexandre et Marlène. Alexandre, avec le soutien affiché de Marlène, répond à la demande de Sébastien, en manifestant de la solidarité à son égard. Relevant du domaine socio-affectif positif, la solidarité dont font preuve Alexandre et Marlène témoigne d'une attitude positive envers Sébastien. L'attitude positive de Sébastien vis-à-vis d'Alexandre et Marlène signalée ci-dessus trouve une forme de réciprocité dans cette manifestation de solidarité.

Les échanges interactionnels mentionnés jusqu'à présent mettent en exergue des attitudes positives réciproques (approbation et manifestation de solidarité) entre Alexandre, Marlène et Sébastien. Ces trois acteurs semblent constituer un sous-groupe socio-affectif dans l'équipe étudiée. Cette idée de sous-groupe prend d'autant plus de corps que Nicolas, qui actualise ici une

attitude négative envers Sébastien, ne semble pas en faire partie. Il serait un membre hors du groupe. Cette interprétation se confirme dans d'autres échanges interactionnels.

*Nicolas vient de présenter sa grille*

- Alexandre et Marlène lui suggèrent d'ancrer sa grille à un niveau plus abstrait.
- Nicolas n'approuve pas leur remarque et se lance dans une série d'explications. Son débit de parole s'accélère. Il s'agite sur la chaise. Il manifeste de la nervosité. Il monopolise la parole. Il cherche à défendre sa grille.
- Sa réaction introduit de la tension entre Nicolas et ses deux collègues.

L'échange relaté met en lumière deux interactions du domaine socio-affectif négatif : une désapprobation et une manifestation de tension. D'abord, Nicolas, à l'image de sa réaction précédente vis-à-vis de Sébastien, désapprouve le point de vue d'Alexandre et Marlène. Ce comportement met donc en évidence une attitude négative de Nicolas vis-à-vis d'Alexandre et de Marlène. Le comportement de Nicolas va même transformer cette désapprobation initiale en manifestation de tension. Par son attitude défensive et sa nervosité, Nicolas va instaurer un climat de tension entre Alexandre et Marlène et lui-même. Relevant des interactions du domaine socio-affectif négatif, la manifestation de tension actualisée par Nicolas met nettement en évidence l'attitude négative qu'il possède envers Alexandre et Marlène. L'attitude négative de Nicolas à l'égard d'Alexandre, Marlène et Sébastien se manifeste parfois même par de l'antagonisme.

*La tension entre Nicolas et les autres participants est perceptible*

- Le facilitateur intervient afin de redynamiser les échanges. Il apporte une information. Il fait remarquer que l'objectif n° 1 de Nicolas recoupe la plupart des variables d'action introduites dans sa matrice.
- Alexandre, Marlène et Sébastien en viennent à se demander si cet objectif n'est finalement pas un métaobjectif – qui englobe les autres. Ils suggèrent alors à Nicolas de faire de cet objectif n°1 un « prérequis » ou une « hypothèse de base ».
- Nicolas accepte, sans grand enthousiasme.
- Quelques minutes plus tard, Sébastien expose sa grille lorsque Nicolas, le sourire en coin, l'interpelle ironiquement : « Sur ce point là, mon prérequis te sera bien nécessaire! »

- Les autres participants ne réagissent pas. Sébastien continue de présenter sa grille.

Cet extrait met en exergue une manifestation d'antagonisme de la part de Nicolas, vis-à-vis d'Alexandre, Marlène et Sébastien. Lorsque Nicolas a présenté sa grille, Alexandre, Marlène et Sébastien, sous l'impulsion du facilitateur, lui ont suggéré de positionner son objectif n°1 en « pré-requis ». S'il a approuvé cette suggestion (ce qui pouvait être interprété comme une attitude positive à leur égard), il l'a ensuite utilisée à des fins antagonistes. Ainsi, voyant qu'il avait « perdu du terrain » sur ses « adversaires » en approuvant leur suggestion, il a cherché, par l'intermédiaire d'une petite remarque ironique, à valoriser sa position initiale afin de discréditer l'intérêt de la modification qu'il avait acceptée sans enthousiasme. Par cette remarque, il semble dire à ses « contradicteurs » : « Vous voyez, j'avais raison, vous avez tort. » Au travers de cette manifestation d'antagonisme, Nicolas confirme l'attitude négative qu'il possède envers Alexandre, Marlène et Sébastien, renforçant l'idée d'une scission socio-affective au sein de l'équipe.

Si Nicolas actualise principalement des interactions du domaine socio-affectif négatif avec Alexandre, Marlène et Sébastien, il en va différemment avec Stéphanie, durant la réunion d'intégration verticale.

### ***Réunion d'intégration verticale***

*Nicolas vient de finir de présenter sa grille*

- Stéphanie interroge Nicolas sur le contenu de son objectif « Mieux servir nos clients ».
- Après une série d'échanges, elle lui propose de scinder cet objectif en deux pour mieux rendre compte des orientations de son département.
- Il approuve.

Dans cet extrait, Nicolas approuve la proposition de Stéphanie. Alors qu'il actualise des attitudes négatives envers le sous-groupe socio-affectif composé d'Alexandre, Marlène et Sébastien, la réaction de Nicolas dénote ici une attitude positive à l'égard de Stéphanie. Cette attitude positive de Nicolas envers Stéphanie se confirme et trouve même une réciprocité dans d'autres échanges interactionnels.

- Pendant que Sébastien et Marlène présentent leurs grilles, Nicolas « glisse » plusieurs plaisanteries auxquelles Stéphanie est particulièrement réceptive.

Durant la réunion d'intégration verticale, Nicolas actualise d'autres interactions du domaine socio-affectif positif, soit des manifestations de

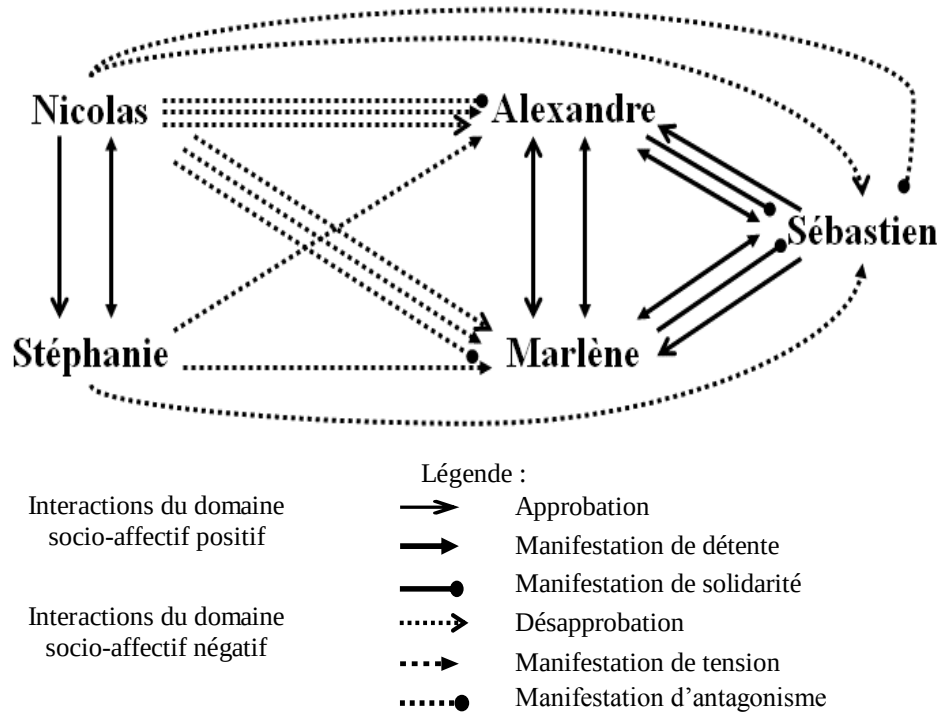
détente. Prenant la forme de plaisanteries, ces manifestations de détente émises par Nicolas trouvent une réponse positive dans les réactions de Stéphanie, ce qui dénote une attitude positive réciproque entre Nicolas et Stéphanie. Ces moments de détente sont d'autant plus marquants d'un point de vue socio-affectif qu'ils excluent les autres membres de l'équipe : Alexandre, Marlène et Sébastien. Cette rupture au sein du groupe dans les instants de détente est encore plus nette dans l'extrait suivant, où la détente des uns va de pair avec la tension vis-à-vis des autres.

*Sébastien présente sa grille*

- Stéphanie demande soudainement aux participants que les versions finales des grilles soient « *esthétiques* ». Elle explique qu'elle souhaite obtenir des grilles dans lesquelles les variables d'action qui influencent un même objectif soient regroupées pour rendre la grille plus agréable à lire.
- Alexandre rétorque : « On s'en moque, Stéphanie! Mais, dis-moi quand même, tu préfères les avoir dans quel ordre pour que ce soit parfaitement à ton goût?! »
- Marlène et Sébastien rigolent.
- Stéphanie sourit fébrilement. Elle paraît agacée.

Cet échange interactionnel met en évidence deux interactions du domaine socio-affectif : une manifestation de détente et une manifestation de tension. Alexandre taquine ouvertement Stéphanie avec une petite remarque ironique. En rigolant, Marlène et Sébastien partagent un moment de détente avec Alexandre, ce qui caractérise l'attitude positive qu'ils ont les uns envers les autres. En revanche, la réaction de Stéphanie dénote ensuite une certaine tension, due à la signification qu'elle accorde à la remarque d'Alexandre. À ses yeux, cette remarque, semble-t-il, ressemble plus à une manifestation de tension qu'à une manifestation de détente. Cet extrait met en exergue une situation où une manifestation de détente pour certains (Alexandre, Marlène et Sébastien) est en même temps – ou se transforme en – une manifestation de tension pour d'autres (Stéphanie). Ces échanges mettent en lumière des attitudes négatives entre, d'un côté, Alexandre, Marlène et Sébastien et, de l'autre, Stéphanie.

Sur le modèle de la sociométrie, il est possible de construire un sociogramme à l'aide des interactions du domaine socio-affectif évoquées (voir la Figure 1). Ainsi bâti, le sociogramme de l'équipe représente visuellement la cartographie socio-affective identifiée durant l'analyse des interactions : l'existence de deux sous-groupes socio-affectifs, l'un composé de Nicolas et



**Figure 1.** Sociogramme de la Direction des Systèmes d'Information (DSI).

Stéphanie, l'autre d'Alexandre, Marlène et Sébastien.

### Discussion et conclusion

Comment le chercheur en management peut-il identifier les relations socio-affectives entre les membres d'un groupe organisé?

Les réponses apportées par les méthodologies de recherche traditionnelles se heurtent à plusieurs obstacles. D'abord, les méthodes traditionnellement utilisées en gestion telles que le questionnaire psychométrique et l'entretien possèdent leurs limites. Lorsque l'on cherche à appréhender les relations socio-affectives à l'aide d'un questionnaire psychométrique de type Likert, on constate que cette méthode ne donne pas la possibilité de mettre à jour la structure des relations socio-affectives à l'intérieur d'un groupe, se limitant à l'appréhension de la socio-affectivité au niveau du groupe. Lorsque l'on tente d'utiliser l'entretien, le caractère tabou des relations socio-affectives se traduit par la difficulté d'amener les

interviewés à déclarer leurs préférences socio-affectives, affaiblissant par là même le pouvoir explicatif de cette méthode. Ensuite, on constate aussi que la méthode classique pour étudier les relations socio-affectives, l'enquête sociométrique, reste délicate à mettre en œuvre dans l'organisation. En plus du caractère tabou des informations demandées, on note que les conditions de mise en place du questionnaire sociométrique, et en particulier l'élaboration d'un projet d'action réel basé sur un critère socio-affectif, sont délicates à respecter dans l'univers techniciste de l'organisation, basée sur la coordination d'acteurs compétents.

Conscients de ces difficultés, nous proposons dans ce travail une méthodologie de recherche originale en mesure de contourner les obstacles rencontrés par les méthodes traditionnelles. Basée sur l'observation des membres d'un groupe en train de communiquer et d'interagir de manière informelle, notre méthode de recherche se focalise sur les relations interpersonnelles (contournement de l'obstacle rencontré par le questionnaire psychométrique), ne cherche pas à amener les individus à déclarer leurs préférences socio-affectives (contournement de l'obstacle rencontré par l'entretien et le questionnaire sociométrique) et ne nécessite pas d'avoir une forte capacité d'action sur le groupe étudié (contournement de l'obstacle rencontré par l'enquête sociométrique). Si la mobilisation de l'observation contourne ces obstacles, comment cette approche peut-elle permettre de faire émerger les relations socio-affectives, et notamment en les distinguant des relations technicistes?

À cet égard, l'utilisation de la grille d'observation de Bales (1950) s'avère précieuse. D'abord, cette grille donne la possibilité de distinguer deux grands domaines d'interaction : le domaine de la tâche et le domaine socio-affectif. Cette distinction permet alors à l'observateur de différencier les échanges technicistes (du domaine de la tâche) des échanges socio-affectifs. Ensuite, en distinguant deux sous-domaines socio-affectifs (positif et négatif), cette grille possède des atouts indéniables pour faire émerger les relations socio-affectives dans un groupe. Sur le modèle de la sociométrie, les interactions interpersonnelles associées au domaine socio-affectif positif peuvent être considérées comme des attractions ou des choix socio-affectifs; celles associées au domaine socio-affectif négatif comme des répulsions ou des rejets socio-affectifs. L'observation d'interactions entre les membres d'un groupe à l'aide de la grille de Bales jouit alors des mêmes atouts que le questionnaire sociométrique. Dans ce travail, cette idée a été appuyée par une étude de cas réalisée au sein de la DSI de Mvision. Ainsi, les interactions identifiées durant les réunions-discussions, puis analysées à l'aide de la grille d'observation de Bales nous ont permis de proposer une cartographie socio-

affective de cette équipe. C'est la raison pour laquelle nous défendons l'idée selon laquelle la grille d'observation de Bales, traditionnellement mobilisée pour comprendre les rôles incarnés par les membres d'un groupe attelés à une tâche commune, peut être « détournée » de son utilisation originelle pour repérer les relations socio-affectives au sein d'un groupe restreint, et notamment dans l'organisation.

Une telle utilisation de la grille d'observation de Bales constitue une aubaine pour le chercheur en management désireux d'étudier les relations socio-affectives au sein de l'organisation. Contournant les limites des méthodes traditionnelles, l'approche proposée donne en effet la possibilité au chercheur en management d'étudier, grâce à l'identification préalable de la cartographie socio-affective d'un groupe, l'influence de la socio-affectivité dans le fonctionnement de l'organisation. La cartographie socio-affective mise en évidence peut être utilisée de manière variée en fonction de la problématique choisie par les chercheurs. Par exemple, l'utilisation de la grille de Bales peut être mobilisée pour comprendre l'influence de la socio-affectivité sur le processus d'ajustement mutuel (Gérard & Redslob, 2010).

Le plus souvent, en psychosociologie comme ailleurs, les relations socio-affectives sont étudiées à l'aide du questionnaire sociométrique. Or, notre travail met en exergue qu'une méthode purement qualitative, telle que l'observation, peut posséder les mêmes atouts que l'enquête sociométrique, tout en évitant certains obstacles qu'elle peut rencontrer, notamment au sein des groupes organisés. En outre, si la méthode proposée s'inscrit pleinement dans la tradition des études en recherche qualitative, l'originalité de notre démarche permet également de la renouveler. Ainsi, si les méthodes traditionnellement utilisées en recherche qualitative (entretiens, observations classiques) restent limitées lorsqu'il s'agit d'établir la cartographie socio-affective au sein d'un groupe, la méthode exposée dans cet article offre cette précieuse possibilité, et cela, grâce au détournement de l'illustre grille d'observation de Bales (1950).

Bien que la méthodologie proposée constitue une option intéressante aux approches méthodologiques traditionnelles, son opérationnalisation suscite toutefois quelques questions, qui nous invitent à proposer des perspectives de recherches futures.

La première interrogation est liée au contexte d'observation. L'utilisation de la grille de Bales prend sens dans un contexte dans lequel les individus possèdent une liberté de communiquer et d'interagir de manière informelle sur le plan interpersonnel. Si les réunions mises en place dans le cadre de notre recherche-action au sein de la DSI correspondent bien au contexte requis, on

peut se questionner sur une utilisation similaire de cette grille d'observation dans un contexte organisationnel plus classique. Dès lors, nous encourageons les chercheurs en management à essayer d'identifier les relations socio-affectives au sein d'un groupe, à l'aide de la grille de Bales, dans des contextes plus ordinaires tels que des réunions de travail.

Le deuxième axe de questionnements se réfère aux domaines et aux interactions identifiées par Bales (1950). Même outillé, distinguer nettement le socio-affectif du techniciste n'est pas une tâche aisée. Si l'approbation, par exemple, manifeste sans aucun doute une attitude positive envers autrui, quelle est sa véritable origine? Dans la mesure où la similitude attitudinale est un facteur favorable au développement et au maintien des affinités (Newcomb, 1968, 1971), être d'accord avec autrui peut être interprété comme une manifestation socio-affective. Mais, dans le cadre d'une interaction de travail, ne peut-on pas interpréter l'approbation comme le fait d'être d'accord avec une idée? Ensuite, les catégories d'interaction de Bales sont-elles les seules susceptibles d'aider à l'identification des relations socio-affectives? Bales repère six interactions du domaine socio-affectif, dont trois pour chacun des sous-domaines (positif et négatif). Pourtant, au cours de notre observation, les individus actualisaient deux interactions absentes de la grille de Bales : la manifestation de déférence et la manifestation d'indifférence. Serait-il possible de rattacher la déférence au domaine socio-affectif positif et l'indifférence au domaine socio-affectif négatif? Pour répondre à ces questionnements et faire de la grille de Bales un outil incontournable d'identification des relations socio-affectives, il conviendrait de multiplier les observations *in situ* afin de l'affiner et de l'enrichir.

La troisième source d'interrogations se réfère au passage de l'identification des interactions du domaine socio-affectif au statut de relation socio-affective. Sur quel critère peut-on se reposer? Afin de répondre sérieusement à ces interrogations, il serait utile de multiplier les études ayant recours à cette approche, tout en pouvant comparer les résultats obtenus à ceux issus d'une enquête sociométrique, à l'image du travail réalisé par Obœuf et al. (2008). De telles comparaisons permettraient sans doute de déterminer un critère analytique en mesure de définir à partir de quand il est possible de parler d'attraction, de rejet, et donc de relation socio-affective.

Pour conclure, si nous défendons l'idée qu'une utilisation de la grille de Bales peut aider le chercheur à identifier la cartographie socio-affective d'un groupe, nous ne saurions que trop peu encourager les chercheurs en management à mobiliser des approches méthodologiques variées afin de repérer les relations socio-affectives dans l'organisation. À cet égard, la



combinaison de l'enquête sociométrique, de l'entretien et de l'observation ne peut être que salvatrice. Et si d'aventure les méthodologies traditionnelles ne peuvent être utilisées, la mobilisation de la grille de Bales pourrait alors constituer une option raisonnable.

## Notes

<sup>1</sup> « Dans le jeu de la “balle assise”, les joueurs sont répartis sur l'aire de jeu et cherchent à s'emparer d'une balle vivement convoitée. Le déplacement avec la balle fait partie des interdits. Les participants ne font partie d'aucune équipe désignée et les joueurs ont la possibilité, lorsqu'ils sont en possession de la balle, de choisir sur qui ils vont tirer ou vers qui ils vont faire une passe. Un joueur voulant faire une passe à un autre réalise celle-ci à l'aide d'un rebond au sol, alors qu'un tir se fera de volée. Si un joueur est touché, il devient prisonnier et doit s'asseoir sur place. Il devra alors attendre d'être délivré par la passe d'un participant ou par le hasard des rebonds. » (Obœuf et al., 2008, p. 88).

<sup>2</sup> L'absence des deux collaborateurs n'est aucunement liée à notre intervention, mais s'explique par des raisons médicale et professionnelle.

<sup>3</sup> Les échanges interactionnels relatés sont des extraits des notes que le chercheur-observateur a pris durant les réunions d'intégration.

## Références

- Anzieu, D., & Martin, J.-Y. (1986). *La dynamique des groupes restreints*. Paris : Presses universitaires de France.
- Bales, R. F. (1950). *Interaction process analysis : a method for the study of small groups*. Cambridge : Addison-Wesley.
- Dameron, S., & Josserand, E. (2007). Le développement d'une communauté de pratique : une analyse relationnelle. *Revue française de gestion*, 174, 131-148.
- D'hont, L. (2011). *Le rôle des relations amicales dans les formes coopératives : le cas des projets d'entrepreneuriat*. Communication présentée au XX<sup>e</sup> conférence de l'AIMS, Nantes, France.
- Fiol, M. (2006). *Contrôle de gestion et cohérence organisationnelle : un rendez-vous manqué*. Communication présentée au 27<sup>e</sup> congrès annuel de l'Association Francophone de Comptabilité, Tunis.
- Fiol, M., Jordan, H., & Sullà, E. (2004). *Renforcer la cohérence d'une équipe. Diriger et déléguer à la fois*. Paris : Dunod.

- Gérard, B., Obœuf, A., & Maucuer, R. (2012). *Une catégorisation des relations sociales au sein des groupes organisés*. Communication présentée au XXI<sup>e</sup> conférence de l'AIMS, Lille, France.
- Gérard, B., & Redslob, L. (2010). Si je diffère de toi, loin de te léser, je t'augmente. *Comptabilité – contrôle – audit*, 16(3), 79-100.
- Grey, C., & Sturdy, A. (2007). Friendship and organizational analysis, toward a research agenda. *Journal of Management Inquiry*, 16(2), 157-172.
- Hogg, M. A., & Hains, S. (1998). Friendship and group identification : a new look at the role of cohesiveness in groupthink. *Journal of Social Psychology*, 3(8), 323-342.
- Ingram, P., & Morris, M. W. (2007). Do people mix at mixers? Structure, homophily, and the "life of the party". *Administrative Science Quarterly*, 52, 558-585.
- Ingram, P., & Zou, X. (2008). Business friendships. *Research in Organizational Behavioral*, 28, 167-184.
- Maisonnette, J., & Lamy, L. (1993). *Psychosociologie de l'amitié*. Paris : Presses universitaires de France.
- McDonald, M. L., & Westphal, J. D. (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.
- Moreno, J. L. (1934). *Who shall survive?* Washington : Nervous and Mental Disease Publishing Company.
- Moser, G. (1994). *Les relations interpersonnelles*. Paris : Presses universitaires de France.
- Newcomb, T. M. (1968). Interpersonal balance. Dans R. P. Abelson, W. J. Aronson, T. M. McGuire, T. M. Newcomb, M. J. Rosenberg, & P. H. Tannenbaum (Éds), *Theories of cognitive consistency : a sourcebook* (pp. 28-51). Chicago : Rand McNally.
- Newcomb, T. M. (1971). Dyadic balance as a source of clues about interpersonal attraction. Dans B. I. Murstein (Éd.), *Theories of attraction, and love* (pp. 31-45). New York : Springer.
- Obœuf, A., Collard, L., & Gérard, B. (2008). Le jeu de la « balle assise » : un substitut au questionnaire sociométrique? *Les cahiers internationaux de psychologie sociale*, 77, 87-100.
- Parlebas, P. (1992). *Sociométrie, réseaux et communication*. Paris : Presses universitaires de France.

Styhre, A. (2000). The organization of friendship. *Human Resource Development International*, 3(4), 413-417.

Zeliser, V. A. (2005). *The purchase of intimacy*. Princeton, NJ : Princeton University Press.

**Benoît Gérard**, titulaire d'un doctorat en sciences de gestion, est aujourd'hui maître de conférences à l'Université Paris-Dauphine. Membre du laboratoire DRM (Dauphine recherches en management), il réalise ses recherches en théorie des organisations, en optant pour des approches psychosociologiques. Ses travaux mobilisent des méthodologies aussi bien quantitatives que qualitatives, mais il porte un intérêt tout particulier aux recherches ayant recours à l'observation.

**Laura D'hont** est doctorante en sciences de gestion à l'Université Paris-Dauphine. Membre du laboratoire DRM (Dauphine recherches en management), elle étudie les relations affinitaires dans les organisations, en optant pour des approches sociologique et psychosociologique. Ses travaux mobilisent des méthodologies qualitatives.

**Alexandre Obæuf**, titulaire d'un doctorat en sciences sociales, est aujourd'hui maître de conférences à l'Université Paris Descartes. Membre du Groupe d'étude pour l'Europe de la culture et de la solidarité (GEPECS), il travaille sur les questions d'identité et de socialisation en interrogeant leur construction au sein des situations sociales traversées par les acteurs. Dans ses travaux, l'auteur mobilise principalement l'observation.