

Notes Critiques



Gestion des Ressources Humaines

Professeur Stéphane Haefliger

Avril 2003
Eric Magnollay

Table des matières

Table des matières	2
Introduction	3
Quelques mots sur l'auteur	3
L'intérêt du livre.....	3
Structure du document.....	4
Résumé du livre.....	5
Exposé 1: Du groupe expérimental à l'équipe de travail.....	5
Caractéristiques d'une équipe.....	5
Etat des recherches psychosociologiques sur les groupes	5
Etapes du développement des groupes	6
Efficacité du travail en groupe.....	6
Exposé 2: Les relations interpersonnelles dans l'équipe et l'esprit d'équipe.....	7
La cohésion.....	7
Le renforcement.....	7
La taille et la composition du groupe	7
L'appartenance et l'esprit d'équipe	8
Exposé 3: L'équipe dans ses rapports avec la tâche.....	9
La motivation.....	9
L'action concertée.....	10
Exposé 4: Autorité et structures d'influence dans l'équipe de travail	10
Les fonctions du chef d'équipe.....	10
Conditions d'efficacité du chef d'équipe.....	11
Exposé 5: La formation au travail en équipe.....	11
Les axes de formation.....	11
Les méthodes de formation.....	12
La fonction de formateur du chef d'équipe.....	12
Synthèse du livre	13
Comment se développe un groupe ?	13
Comment obtenir une équipe efficace ?	13
Au niveau des relations interpersonnelles	13
Au niveau comportemental	14
Au niveau comportemental, en tant que chef.....	14
Au niveau structurel.....	14
Comment identifier une équipe efficace ?.....	15
Notre avis.....	16

Introduction

Quelques mots sur l'auteur

Roger Mucchielli est né en 1919 en Corse. Ses études seront interrompues par la deuxième guerre mondiale, qu'il terminera comme officier de la Division Lecrerc. Agrégé de philosophie, il obtiendra ensuite le doctorat en médecine, puis le doctorat ès Lettres en sociologie et psychologie au CNRS. Il est nommé en 1966 à la Faculté des lettres et sciences humaines de Nice.

Au cours de sa carrière, Roger Mucchielli a fondé trois centres de psychopédagogie et de psychosociologie et deux revues internationales. Il a en outre publié une quarantaine de livres et de nombreux articles.

L'intérêt du livre

Gérer une équipe est aujourd'hui devenu un art subtil.

D'une part, notre société devient de plus en plus individuelle. Le collaborateur regarde en priorité son intérêt personnel avant de se soucier de celui de l'entreprise. Notre société devient également de moins en moins respectueuse de l'autorité. Gérer de nos jours une équipe selon un style autoritaire n'est tout simplement plus accepté. De plus, l'identité et la reconnaissance sociale des individus sont aujourd'hui étroitement liées au monde du travail, qui prend de ce fait une importance croissante dans la vie de chacun.

D'autre part, l'économie devient de plus en plus compétitive, obligeant les entreprises à gérer efficacement leur capital humain soumis à une pression croissante. Elles mettent ainsi en avant des notions telles que le développement personnel au travail, afin de retenir les meilleurs collaborateurs dans un monde où plus personne ne reste 40 ans dans la même entreprise.

Gérer une équipe aujourd'hui est donc sûrement à la fois plus difficile et à la fois plus important pour la bonne santé d'une entreprise qu'il y a 20 ans. C'est là tout l'intérêt du thème abordé par ce livre.

L'autre intérêt majeur du livre tient à l'ouverture qu'il apporte aux aspects sociologiques et psychologiques du monde du travail. L'auteur, du fait de sa formation et de son expérience, nous apporte ainsi un regard différent et original qui nous aide à mieux comprendre la dynamique qui régit un groupe d'individus au travail.

Structure du document

Le livre se veut un manuel de formation. Il est divisé en 2 parties: une première partie théorique, divisée en 5 exposés, et une partie pratique, qui propose un certain nombre d'exercices concrets. Les 5 exposés de la partie théorique sont les suivants:

- Exposé 1: Du groupe expérimental à l'équipe de travail
- Exposé 2: Les relations interpersonnelles dans l'équipe et l'esprit d'équipe
- Exposé 3: L'équipe dans ses rapports avec la tâche
- Exposé 4: Autorité et structures d'influence dans l'équipe de travail
- Exposé 5: La formation au travail en équipe

Ce document commence par présenter un résumé des 5 exposés théoriques, puis il fait une synthèse plus subjective de ce qu'il faut, à notre avis, retenir de ce livre, compte tenu de notre propre expérience professionnelle. Finalement, nous nous permettrons d'émettre un avis général sur le livre en guise de conclusion.

Résumé du livre

Exposé 1: Du groupe expérimental à l'équipe de travail

Caractéristiques d'une équipe

Une équipe est caractérisée par:

- un petit nombre de membres
- des relations directes (face à face) entre tous les membres de l'équipe
- un but commun, une unité d'esprit et d'action
- un apport personnel de chacun des membres
- une organisation des rôles et une distribution du travail

Etat des recherches psychosociologiques sur les groupes

Le travail en équipe n'a guère été l'objet de recherches psychosociologiques spécifiques. Par contre, de nombreuses expériences ont été conduites pour essayer de mieux comprendre la dynamique des groupes. Un certain nombre des conclusions auxquelles ont abouti les chercheurs présentent un intérêt pour notre propos:

- La présence d'autrui peut avoir un effet excitant ou inhibiteur sur l'individu, selon son degré de confiance en soi (général ou spécifique à la tâche). Si celui-ci est élevé, l'individu va ainsi soigner d'avantage ses idées, essayer d'en avoir et de bien les présenter. Il a un souci de se signaler par rapport aux autres membres du groupe.
- L'influence du groupe a tendance à uniformiser et à niveler les opinions individuelles de chaque membre. Ce comportement est guidé par le besoin de sécurité des membres du groupe.
- Les performances d'un groupe de travail par rapport à celles obtenues individuellement a été un sujet largement débattu. Néanmoins, il en ressort qu'elles sont supérieures que pour certaines tâches et dans certaines conditions internes du groupe.
- Les groupes prennent plus de risques et aboutissent à des décisions plus extrêmes que les individus isolés.

Etapes du développement des groupes

Les recherches expérimentales effectuées sur le développement des groupes permettent de marquer les étapes de développement des groupes, étapes bien définies qui caractérisent également des niveaux d'existence groupale:

- Au début (*groupes nominaux*): le groupe n'existe que par une décision extérieure et les membres ne se connaissent pas ou peu. Les stéréotypes constituent l'essentiel de la perception de chacun. La seule obligation d'être ensemble engendre une anxiété collective et les mécanismes de défense sociale du Moi de chacun. Ses effets se manifestent par la recherche active d'une planche de salut, trouvée généralement dans l'institution d'une structure et d'un programme connu d'avance.
- 2^e niveau (*groupes fusionnels*): Ce niveau correspond à l'établissement de la confiance interpersonnelle. Les premières lignes de défense sont abandonnées. Le groupe a alors besoin de se sentir exister. Il en résulte un souci de consensus, d'unanimité et d'intégration. Les divergences sont mises en veilleuse et chacun fait preuve de bonne volonté, dans un climat d'euphorie généralisé. Les objectifs sont considérés comme secondaires.
- 3^e niveau (*groupes conflictuels*): Ce niveau correspond au retour à la tâche et à un besoin de structuration et d'organisation internes. Chaque membre veut s'impliquer personnellement et essaie de défendre ses idées. La compétition entre les membres crée des tensions. Le groupe se réfugie alors dans une structure formelle et des procédures de prise de décision.
- 4^e niveau (*groupes unitaires, équipe*): Ce niveau correspond à la maturité du groupe. Le groupe s'accepte comme composition de personnalités différentes pouvant chacune apporter sa contribution. L'engagement de chacun est positif et un sentiment de coresponsabilité et de solidarité domine. La connaissance des autres et de soi permet à chacun de prévoir les comportements. La coopération permet également un choix d'une structure et d'une distribution des rôles appropriés. Le groupe fait preuve de créativité et d'une productivité largement plus élevée que la somme des capacités de chaque membre. Par contre, le groupe a tendance à se fermer sur lui-même et à entrer en compétition ou en conflit avec d'autres groupes (défense sociale du groupe).

L'équipe à proprement parler se situerait parmi les groupes unitaires. Elle peut également être qualifiée de *groupes sensibles*, c'est-à-dire que le groupe est résistant à toute intervention extérieure portant sur un changement de travail ou de composition dans le groupe.

Efficacité du travail en groupe

Pour que le travail en groupe soit efficace, chacun des membres doit être conscient des motivations sous-jacentes des autres et vouloir que les autres atteignent leurs buts tout autant que lui. Le groupe doit aussi travailler ensemble à des solutions mutuellement définies plutôt que prédéterminées.

Dans l'industrie par exemple, on estime que les performances sont augmentées de 50% par rapport au travail à la chaîne si la production est organisée en groupes autonomes assurant la totalité du travail. Cette augmentation est le résultat d'une meilleure satisfaction et d'un meilleur engagement des travailleurs, d'une baisse de l'absentéisme et du turnover.

Exposé 2: Les relations interpersonnelles dans l'équipe et l'esprit d'équipe

La cohésion

L'équipe a fatalement ses problèmes humains, dépassés que par et dans la cohésion.

La cohésion représente la totalité des forces qui poussent les membres à rester dans le groupe. On peut distinguer 2 sources principales:

- l'attrait des activités du groupe (cf. exposé 3)
- l'attrait des membres les uns pour les autres

La confiance envers les partenaires est le premier ciment direct de la coopération voulue et entretenue. Il est par exemple important de:

- connaître et même de voir physiquement ses partenaires
- avoir un passé commun de coopération réussie
- avoir une image positive de ses partenaires et de l'équipe elle-même

Le renforcement

On appelle *renforcement* le fait de récompenser un comportement dès qu'il apparaît à l'initiative du sujet (intentionnellement ou par hasard). Cette récompense tend à fixer ce comportement, même si le renforcement devient intermittent.

Dans les groupes coopératifs, on constate un processus de renforcement réciproque. Tout comportement individuel positif par rapport au succès commun procure à son auteur une approbation groupale qui est source de satisfaction intime et donc initiateur de son renouvellement.

Dans des groupes en rivalité interpersonnelle par contre, tout apport positif d'un membre provoque chez les autres un effet déprimant, car cela signifie leur échec ou leur infériorité dans la performance compétitive.

La taille et la composition du groupe

Un des problèmes majeurs du groupe est l'unité (unité d'esprit, unité d'action). Celle-ci est impossible à maintenir si le nombre de membres est trop important et si la composition est trop hétérogène.

Les conséquences d'un groupe trop nombreux sont les suivantes:

- accroissement géométrique des difficultés de communication
- moins de chances pour chaque membre d'exprimer également son point de vue
- accroissement des problèmes interpersonnelles au détriment de l'unité d'action dans la réalisation de la tâche
- à partir d'un certain seuil, la productivité est fonction inverse du nombre de membres dans l'équipe

Un groupe trop petit n'est non plus pas idéal. L'expression des désaccords est plus difficile et la tension augmente malgré les apparences. En fait, la taille optimum serait entre 3 et 12 membres selon la composition du groupe et la

nature de la tâche, avec un niveau d'équilibre entre 5 et 6 membres. Dans un tel groupe:

- les interactions sont plus riches et plus productives
- l'expression de tous est possible
- la division du travail est possible sans perdre la perception de l'objectif global
- la résolution des problèmes d'organisation interne est facile

Au niveau de la composition du groupe, l'homogénéité des membres est un facteur d'efficacité des communications, donc de coopération et d'efficacité tout court.

L'hétérogénéité des compétences dans une équipe est en outre un facteur de richesse des échanges, de créativité et d'une division efficace des rôles. Cela accroît l'interdépendance des membres et est donc un facteur important d'efficacité et de progrès mutuel. Par contre, les différentes personnalités peuvent être source de tension, de rupture ou de baisse de productivité si celles-ci ne sont pas capables de coopérer.

Il est également important de favoriser la cooptation, où le groupe se forme selon une structuration informelle spontanée, plutôt que par voie formelle, autoritaire et extérieure. Cela est essentiel lors de l'ajout ou du remplacement d'un membre de l'équipe. Mais attention, l'incompétence d'une personne sympathique finit par agacer.

L'appartenance et l'esprit d'équipe

L'appartenance à une équipe n'est pas seulement un fait, c'est un sentiment et même une volonté. Elle peut être caractérisée par:

- le désir de collaborer pour le succès de l'équipe
- la loyauté envers les autres membres de l'équipe
- la disposition à défendre l'équipe contre des attaques extérieures
- la disposition à s'opposer à tout changement de composition de l'équipe

L'identification de chaque membre à l'équipe permet de sentir le groupe comme sien, ses réalisations, échecs ou succès, comme siennes. L'habitude de travailler ensemble permet également de prévoir les comportements de chacun et d'en tenir compte à l'avance avant de commencer une action.

Au niveau de la communication au sein du groupe, on peut encore noter que:

- il n'y a pas d'équipe sans liberté totale des communications internes
- l'émergence d'un langage commun, qui cimenter l'équipe et exprime l'appartenance
- l'accélération de la communication grâce à une inter-compréhension non-verbale (attitudes, mimiques, etc.)

L'appartenance à une équipe devient rapidement une éthique, qui se traduit par:

- l'abnégation et l'extinction des revendications personnelles
- la reconnaissance d'autrui, de sa compétence
- la solidarité, le fait de se sentir personnellement concerné par ce qui arrive à autrui ou à l'équipe
- la loyauté envers l'équipe
- l'acceptation et la conformité aux normes de l'équipe

Exposé 3: L'équipe dans ses rapports avec la tâche

Sans travail, sans objectif commun, pas d'équipe. L'identité des intérêts d'un groupe quelconque solidarise les individus concernés. Par exemple, un conflit commun crée une sympathie entre les membres qu'un groupe.

Il est donc nécessaire d'informer et de rappeler constamment à chaque membre le but commun de l'équipe, afin que chacun puisse comprendre sa tâche et se situer.

La motivation

Dans le contexte de l'équipe au travail, on peut définir la motivation comme étant un ou plusieurs déterminants irrationnels latents (intérêts spontanés, désirs, besoins, émotions, sentiments, etc.) éveillés par un signal significatif (situation présente, occasion, promesse, etc.).

Pour motiver un groupe, il faut tenir compte des motivations individuelles de chaque participant, ainsi que des éventuelles motivations communes. Il faut également favoriser la fixation d'objectifs d'équipe plutôt que d'objectifs individuels-compétitifs, afin de renforcer la cohésion de groupe.

Parmi les méthodes-types pour motiver un groupe, on peut citer:

- mettre collectivement le groupe dans une situation désagréable pour que la volonté de s'en sortir soit la motivation et le ciment de la cohésion
- offrir une récompense collective appréciée
- dans une ambiance de valorisation acceptée, organiser la compétition inter-équipes ou sa production devant un public
- utiliser une motivation commune dominante

L'incompétence peut renforcer la motivation pour travailler en équipe. A l'inverse, la certitude de réussir seul est une motivation négative puissante pour éviter l'adhésion à une équipe.

L'action concertée

La motivation ne suffit pas. Une équipe n'existe que dans l'action. Pour que celle-ci soit efficace, certaines conditions sont nécessaires:

- connaître l'objectif, le comprendre, le sentir accessible
- recevoir les informations pertinentes sur la situation et les moyens
- être renseigné exactement des résultats (feed-back)
- existence et fonctionnement effectif d'un réseau de communication sans obstacle
- existence d'une division du travail (complémentarité), acceptée et définie, dont les responsabilités et les rôles de chacun sont connus
- existence d'une structuration du groupe
- acceptation d'une autorité d'animation, de coordination et de contrôle
- expression possible des désaccords et des tensions
- entraide
- connaissance a priori des aptitudes et des réactions de chacun
- élaboration en commun des objectifs

Exposé 4: Autorité et structures d'influence dans l'équipe de travail

La tendance actuelle est de parler plutôt d'influence distribuée que d'autorité du chef. A la rigueur, celui-ci est crédité d'une influence particulière, mais ce n'est pas celui qui commande ou impose, mais celui qui fait converger et coordonne les influences de tous les membres.

Le consensus sur le chef et les rôles est un élément important du climat, en rapport avec l'efficacité. Typiquement, une équipe sera moins efficace en cas de désaccord sur le chef et son mode d'action, ou de non-intégration de celui-ci dans l'équipe. Il est clair également que la personnalité du chef, son style (autocratique, démocratique, laisser-faire, etc.) et ses modes d'actions ont à leur tour une influence sur le climat.

Les fonctions du chef d'équipe

Les fonctions que le leader doit assurer dans l'équipe sont les suivantes:

- il coordonne les activités du groupe
- il mobilise les ressources
- il fait circuler l'information et accroît le savoir de chacun
- il maintient et encourage la participation et l'intégration de chacun
- il représente le groupe à l'intérieur et à l'extérieur
- il incarne le groupe, son unité, ses valeurs, ses normes

Il est d'observation commune que l'acceptation de chef dans une équipe est fonction de la façon dont il remplit ces rôles. L'acceptation est donc toujours conditionnelle, ce qui est le meilleur stimulant du chef, qui doit être à la hauteur de ses fonctions et des attentes des membres de l'équipe.

Conditions d'efficacité du chef d'équipe

Outre une conscience claire de ses fonctions, un chef n'est efficace que si il remplit les trois conditions suivantes.

Premièrement, le chef d'équipe doit être estimé et reconnu comme tel par son équipe. Le critère pour choisir un chef d'équipe ne peut pas ainsi être la popularité. Il est exclusivement la confiance du groupe en son leader et en sa capacité d'exercer les rôles requis en vue du succès commun.

Deuxièmement, un chef d'équipe efficace est celui qui sait faire preuve de deux attitudes, différentes et adaptées, selon les situations ou les tâches de son équipe:

- Directivité: le chef doit prendre la responsabilité complète de la situation, commander, se montrer autoritaire et directif dans 2 cas extrêmes: lorsque la situation est facile avec tâche claire pour tous et groupe cohésif et lorsque la situation est difficile ou critique, tâche ardue, groupe à moral instable ou négatif.
- Non-directivité: le chef doit être plutôt un animateur, susciter des interactions et la créativité dans une ambiance détendue, se montrer prévenant, tolérant et non-directif, lorsque la situation se situe entre les 2 extrêmes précédents.

Finalement, un chef d'équipe doit aussi savoir combiner 2 sortes d'influence au sein du groupe: direct, en apportant son quota de travail personnel, et indirect, en organisant, dirigeant le travail du groupe.

Exposé 5: La formation au travail en équipe

Le travail en équipe ne va pas forcément de soi. Une formation est parfois nécessaire. Celle-ci sera basée sur l'individu et non sur l'équipe.

Les axes de formation

Les points sensibles de toute formation au travail en équipe sont les suivants:

- formation à la communication: perfection de l'expression personnelle, de la spontanéité, de sa capacité d'écoute
- formation à la coopération: dévoilement et résolution des obstacles personnels à la coopération
- formation à l'organisation du travail: définitions d'objectifs, étapes intermédiaires, moyens, structure, répartition des rôles
- formation à la dynamique des groupes: compréhension de ce qui se passe dans un groupe, intégration
- formation à la gestion d'équipe

Les méthodes de formation

Une formation au travail en équipe peut être évidemment entreprise au travers de séminaires et de cours externes, mais une autoformation en petits groupes est également possible, en organisant des réunions périodiques consacrées à:

- évaluation de l'efficacité et du rendement de l'équipe par rapport aux objectifs, clarification des insatisfactions éventuelles de chaque membre, dans un climat de réflexion commune et de sincérité
- recherche des conditions requises pour améliorer l'efficacité et des dispositions communes à prendre en conséquence
- évaluation de la participation de chacun par tous les autres membres, recherche et clarification des obstacles à une participation optimale
- évaluation de la structuration et de la répartition du travail et des rôles, clarification des inadéquations
- recherche des conditions d'amélioration de la satisfaction et de la motivation de chaque membre

La fonction de formateur du chef d'équipe

Trop souvent, la fonction de formateur est oubliée par le chef d'équipe. Elle peut se concrétiser par des séances informelles, sans ordre du jour bien défini, dont le contenu reprend les points présentés dans le paragraphe précédent.

Ces séances doivent se dérouler dans une ambiance détendue et franche. Cela nécessite un changement d'attitude du chef d'équipe, qui doit alors se centrer sur le groupe et plus sur les objectifs, en mettant hors-jeu, de façon délibérée et montrée, les différences de statut.

Pendant ces séances, il est important de:

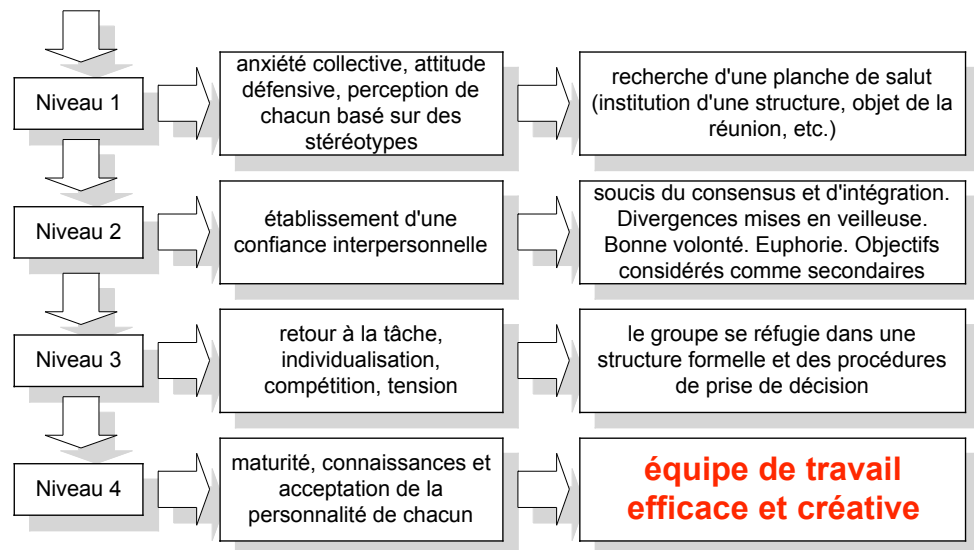
- favoriser la liberté d'expression de tous
- accepter les sentiments exprimés
- accepter la remise en cause de la structure et du style du chef
- laisser le groupe répondre aux questions de ses membres
- favoriser les décisions communes

L'effet de ces séances, quel que soit les décisions prises, se font sentir sur toutes les dimensions de la vie de l'équipe: cohésion, efficacité, intégration du leader, motivation des membres.

Synthèse du livre

Ce paragraphe présente une synthèse du livre, une sorte de résumé du résumé de ce qu'il faut, à notre avis, retenir de ce livre, compte tenu de notre propre expérience professionnelle.

Comment se développe un groupe ?



Comment obtenir une équipe efficace ?

Au niveau des relations interpersonnelles

- Accroître la connaissance de chacun (prévisions des comportements et communication non verbale).
- Connaître les motivations sous-jacentes de chaque membre et vouloir que les buts de chacun se réalisent.
- S'assurer que les communications interpersonnelles internes soient libres.
- S'assurer que chacun puisse exprimer son point de vue. Laisser s'exprimer les désaccords et les tensions. Respecter et prendre en compte les opinions d'autrui. Éviter de brider les initiatives individuelles.
- Faire circuler l'information. Informer de la situation et des résultats (feedback).

Au niveau comportemental

- Reconnaître la contribution de tous les membres.
- Initier des processus de renforcements réciproques (récompense/compliment tendant à fixer un comportement).
- Se sentir personnellement concerné par ce qui arrive à l'équipe, à un membre de l'équipe.
- Instaurer un climat d'entraide.

Au niveau comportemental, en tant que chef

- Motiver les membres (mettre le groupe dans une situation désagréable, récompense collective, rendre 'public' les performances de l'équipe/des membres).
- Encourager la participation et l'intégration de tous.
- Ne pas imposer. Favoriser les décisions communes. Faire converger et coordonner les influences de tous les membres.
- Savoir faire oublier les statuts formels et la hiérarchie suivant la situation. Savoir se montrer tolérant et prévenant. Savoir aussi prendre la responsabilité complète d'une situation et se montrer directif et autoritaire, si la situation l'exige.
- Définir un but global commun, accessible, connu et compris de tous. Eviter de fixer des objectifs individuels. Fixer ceux-ci en commun.

Au niveau structurel

- Eviter les groupes trop nombreux (idéalement 5-6 membres) ou trop hétérogènes.
- Etablir une complémentarité des compétences.
- Favoriser la formation du groupe par structuration informelle spontanée (cooptation).
- Etablir une distribution du travail et une organisation des rôles et des responsabilités claires et acceptées.
- Mettre en place une autorité d'animation, de coordination et de contrôle estimée et acceptée. Les membres doivent avoir confiance en leur chef et vice-versa.
- Stabiliser la composition du groupe.

Comment identifier une équipe efficace ?

- Productivité.
- Créativité.
- Coopération, cohésion, confiance, loyauté.
- Motivation, engagement personnel positif.
- Extinction des revendications personnelles.
- Identification au groupe (langage commun).
- Résistance au changement de travail et de composition du groupe.
- Tendance à se fermer sur lui-même, à entrer en compétition avec d'autres groupes.

Notre avis

L'auteur se noie parfois à vouloir faire la synthèse complète de l'ensemble des recherches psychosociologiques effectuées sur le domaine. On a ainsi souvent de la peine à voir où l'auteur veut en venir et on perd un peu de vue l'objectif du livre, qui est de nous donner les « clés pour une meilleure efficacité collective ».

Ce sentiment est encore renforcé par la structure du livre, qu'on aurait aimé plus centré sur des résultats directement « utilisables » en pratique par un manager, que centré sur des théories psychosociologiques. Il y a également pas mal de redondance dans le propos de l'auteur.

Malgré tout, le livre reste très intéressant par les thèmes abordés. L'ouvrage, resté d'actualité, est en effet très complet et aborde tous les thèmes sensibles du travail en équipe: coopération, climat, motivation, organisation, autorité au sein d'un groupe. Nous avons donc trouvé ce livre très enrichissant. C'est un excellent stimulateur pour une réflexion plus personnelle...