



République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur
Université ABOU BAKR BELKAID
Faculté des Sciences Economiques
Sciences de Gestion et Sciences Commerciales

*Magister en Gestion des Ressources
Humaines*

Sous le Thème:

**DYNAMIQUE DES GROUPE
ET CLIMAT SOCIAL DE L'ENTREPRISE
ETUDES DES CAS ENIE**

Présenté Par:

OULHISSANE Isnad dalal

Sous l'encadrement du professeur Mr **BENDI Abdellah**

Membre du jury

Dr. BENBOUZIANE Mohamed .Maître de conférence.UT.Président du jury

Dr. KERZABI Abdelatif .Maître de conférence.UT Examineur

Dr. CHAIE Baghdad. Maître de conférence .UT. Examineur.

Dr. BENDI Abdellah. UT. Encadreur.

L'année universitaire 2005/2006



République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur
Université **ABOU BAKR BELKAID**
Faculté des Sciences Economiques
Sciences de Gestion et Sciences Commerciales

*Le Master en Gestion des Ressources
Humaines*

Sous le Thème:

**DYNAMIQUE DES GROUPES
ET CLIMAT SOCIAL DE L'ENTREPRISE
ETUDES DES CAS ENIE**

Présenté par:

OULHASSANE Isnad dalal

Sous l'encadrement du professeur **Mr BENDI Abdellah**

Membre du jury

Dr. **BOUMELAL Mohamed** Maître de conférence. UT. Président du jury
Dr. **BOUMELAL Rachid** Maître de conférence. UT. Examineur.
Dr. **BOUMELAL Rachid** Maître de conférence. UT. Examineur.
Dr. **BENDI Abdellah** UT. Encadreur.

L'année universitaire 2005/2006

Avant-propos

« Les zoo psychologues appellent *effet de groupe*, le fait que chez l'animal qui s'agglutine à une bande se produisent des changements de taille, de couleur et de forme de certains organes ; changements qui le conduisent à ressembler davantage à ses congénères » Lisons plus... Il suffit de grouper des larves isolées (des sauterelles) pour les voir changer de couleur (noir et blanc). Il suffit aussi de voir l'organisation et le rendement du travail important qui règnent dans les sociétés d'insectes (les abeilles, les fourmis, etc.).

Cet effet du groupe s'observe également chez un grand nombre des animaux de la même espèce : bancs de poissons, hordes de rongeurs ou de pingouins, colonies d'insectes, nuées de sauterelles ou de papillons, vols d'oiseaux, etc.

Dans sa recherche incessante de son semblable, l'animal utilise des mécanismes perceptifs qui déclenchent la reconnaissance du congénère et le rejet de l'intrus étranger !! C'est par cette recherche que la vie collective s'avère (l'existence d'une division du travail et d'un système élaboré de communication !!), et apporte aux animaux autant d'avantages : stimulation de l'organisme, protection contre les prédateurs (même suicide collectif !!).

Faire la projection de ces réalités surprenantes, extraordinaires et fascinantes en même temps, sur la groupalité humaine suscitait un immense désir de découvrir ce qui se passe réellement au-dedans de ces rassemblements grégaires.

Isnad Dalal OULHISSANE

Remerciements

Toute ma sincère gratitude va à tous les gens qui m'ont aidé de près ou de loin, et de leur façon, à accomplir ce modeste travail.

1000 merci pour eux, pour leurs conseils et leurs soutiens.

Je voudrais remercier, en premier lieu, ma chère *grande mère* et ma *mère* pour tous ce qu'elles faisaient et font pour moi.

Je tiens à remercier très spécialement mon oncle Bouazza.

Au Professeur Mr BENDI Abdellah, qui a accepté de m'encadrer et m'aider à suivre ma recherche dans un environnement où chacun se retire dans la solitude pour réaliser ses rêves.

En deuxième lieu, je voudrais remercier mon oncle Mr MAACHOU Ahmed et sa femme.

Je remercie aussi celles et ceux, travailleurs de l'entreprise dans laquelle j'ai fait mon stage. Je les remercie pour leurs questions, pour les réponses qu'ils y apportaient et surtout pour leur sincérité, particulièrement à M^{me} SAID Zohra et M^{me} CHENANE Halima.

Je remercie aussi Aicha, responsable de la bibliothèque de l'Université Abou Baker BELKAID, qui m'a aidé à rassembler la documentation nécessaire.

Un salut spécial à l'équipe de la papeterie LOUHIBI.

A toutes mes sœurs et mon cher petit frère.

1. La gestion des ressources humaines.....	101
2. L'apport de la psychosociologie aux ressources humaines..	102
3. La place de la psychosociologie dans la GRH.....	105
4. L'évolution de la psychosociologie et la GRH.....	106
<i>Section 2 : L'approche dynamiste de Kurt LEWIN.....</i>	<i>108</i>
1. L'apport de LEWIN dans la Gestalt-Théorie.....	108
2. L'expérience des trois climats.....	111
3. La recherche action lewinienne.....	113
<i>Section 3 : la non-directivité de Carl ROGERS.....</i>	<i>118</i>
1. Une nouvelle éducation.....	119
2. La non-directivité.....	120
3. Un nouveau rôle d'animateur.....	121
4. La personnalité chez ROGERS.....	122
<i>Section 4 :L'approche interactionniste : MORENE et BALES.....</i>	<i>123</i>
1. Une révolution sociométrique morénienne.....	124
2. L'analyse de l'interaction de BALES.....	131
<i>Section 5 : L'approche psychanalytique : FREUD et BION.....</i>	<i>134</i>
1. La psychanalyse freudienne.....	134
2. Les travaux de BION.....	139
<i>Section 6 : L'approche sociologiste : MOSCOVICI.....</i>	<i>144</i>
1. Les travaux de MOSCOVICI.....	145
2. Les trois découvertes fondamentales.....	146
3. Ses œuvres majeurs.....	147
Conclusion.....	151

Chapitre III : Les phénomènes des groupes

Introduction.....	154
<i>Section 1 : La communication dans les groupes.....</i>	<i>155</i>
1. Définitions et théories.....	155
2. La préparation de la communication.....	163
<i>Section 2 : L'organisation de la communication.....</i>	<i>166</i>
1. L'organisation de la communication.....	166
2. L'écoute.....	169
<i>Section 3 : Obstacles et remèdes.....</i>	<i>174</i>
1. Les obstacles à la communication.....	174
2. Les remèdes.....	177
<i>Section 4 : Le pouvoir, le chef et la prise de décision.....</i>	<i>180</i>
1. Le pouvoir dans l'entreprise.....	180
2. La fonction du chef.....	187
3. La prise de décision.....	195
<i>Section 5 : L'émergence du leader dans les groupes.....</i>	<i>200</i>
1. Le leader et le groupe.....	200

2. L'émergence du leader dans les groupes.....	207
Conclusion.....	218
<u>Chapitre VI : Le fonctionnement des groupes</u>	
Introduction.....	220
<i>Section 1 : La conduite des réunions.....</i>	<i>221</i>
1. Qu'est-ce qu'une réunion et quels sont ses types ?.....	222
2. La préparation d'une réunion.....	224
3. Le déroulement d'une réunion.....	228
4. Après la réunion.....	237
<i>Section 2 : Motivation et Délégation.....</i>	<i>238</i>
1. La motivation	238
2. Théories de motivation.....	242
3. La délégation du pouvoir.....	248
<i>Section 3 : Culture et Changement.....</i>	<i>253</i>
1. La culture d'entreprise.....	253
2. Le changement.....	256
3. Les résistances au changement.....	263
<i>Section 4 : Management des conflits.....</i>	<i>265</i>
1. Généralités.....	266
2. La résolution des conflits.....	268
<i>Section 5 : Les équipes virtuelles.....</i>	<i>271</i>
1. Des nouveaux contextes technologiques.....	271
2. Les communautés virtuelles.....	275
3. Le rôle d'un leader dans un groupe virtuel.....	280
Conclusion.....	282
<u>Chapitre V : La partie pratique</u>	
Introduction.....	283
<i>Section 1 : Présentation de l'ENIE.....</i>	<i>284</i>
1. Aperçu historique.....	284
2. Organisation de l'ENIE.....	285
3. Partenariat.....	289
<i>Section 2 : Dynamique des groupes et climat social d'ENIE.....</i>	<i>290</i>
1. Méthodologie de l'investigation.....	290
2. Présentation et analyse des résultats.....	295
Conclusion.....	311
Conclusion générale.....	312
Sources et Bibliographies.....	314

Introduction générale

I. Exposé des motifs :

Il est de plus en plus évident pour beaucoup que les mutations en cours vont affecter profondément l'entreprise comme étant un « tout » : ses objectifs, son environnement, sa culture, son plan de formation, son marché d'emploi, ses modes de travail et particulièrement les structures du travail collectif.

Vivre et travailler ensemble à l'heure actuelle sans détruire l'épanouissement individuel repose sur la capacité du collectif à formuler des propositions qui tiennent compte des nouvelles aspirations de l'homme moderne : vivre dans des communautés, s'engager, certes, mais dans des formes plus souples que les structures rigides auto conservatrices, autour d'un lien social choisi et volontaire, et non plus subi. Ce pendant tout travail collectif est générateur de conflits, 70% des problèmes d'une entreprise sont des problèmes humains ; même si ces problèmes concernent de gros investissements ou apparemment la solution est avant tout technologique, économique ou financière.

Le champ de notre problématique (le travail collectif) est très large. Il touche à la structure de travail des entreprises avec la multiplicité des formes d'activités, d'alliance et de partenariat. Il touche aussi au type de relations entre les entreprises, les institutions, et aussi entre les régions et les nations. On s'est concentré dans ce travail sur la dynamique des groupes, de simples groupes de personnes travaillant ensemble dans une entreprise, ayant des objectifs à réaliser, se développent entre eux des relations interpersonnelles et peuvent surgir des conflits.

Toute organisation -reposant en partie ou en totalité sur des groupes pour produire des biens et des services- développe une culture spécifique, une manière d'être, un esprit d'équipe. Cette manière d'agir se transmet d'une façon plus ou moins formalisée, et est comprise par tout le monde. Cependant, aucune entreprise ne peut réussir durablement sans un investissement performant des personnes, des groupes et des parties prenantes. La présence des groupes dans une organisation n'est pas autant garante de réussite. En effet, il ne suffit pas de regrouper des individus et de leur donner un nom, de groupe (un pseudo) pour qu'il puisse travailler efficacement ensemble.

La performance collective passe avant le bien-être individuel, et passe évidemment par la disponibilité de ressources et de moyens divers mais en tout premier lieu par la capacité des hommes à maîtriser les situations et les enjeux. Pour cette raison -et quelque soit le niveau d'évolution technologique

réalisé- la formation et le développement des ressources humaines restent toujours des éléments clés à la croissance et à la survie des organisations.

2. La problématique :

Le travail collectif diffère du travail individuel de plusieurs façons : si on appartient à un groupe, qui n'est plus un pré requis incontournable mais une construction volontaire liée à l'intérêt de ses membres, nous aurons pas seulement une bonne entente et une dynamique de groupe détendue et constructive. Mais cela nous permettra de contourner et même de surpasser des obstacles, ce qui se révèle difficile voire impossible lorsque nous sommes seuls face à un problème. Néanmoins, notre recherche ne sert ni à s'opposer au principe du travail individuel, ni à approfondir le divorce individu/collectif. C'est dans la voie de complémentarité que les deux modes de travail se trouvent.

Mais le fait de travailler en groupe a une certaine influence sur le comportement individuel de chacun des membres. Quand un individu doit accomplir une tâche en présence d'autrui, on observe généralement que le rendement attendu est augmenté. Ce phénomène s'explique par le fait qu'en situation de groupe, l'être humain appréhende l'évaluation des autres. Donc, il n'y a pas de groupe qui travaille réellement et de façon constructive à la résolution d'un problème ou à la réalisation d'une tâche sans la création d'une dynamique de groupe favorisant l'échange d'idées et la création d'une atmosphère positive. Partant de cette réalité, la problématique que l'on est amené à se poser se compose des questions suivantes :

1. Quels sont les facteurs favorisant le succès de ce mode d'organisation du travail ?
2. Comment un responsable engage-t-il son groupe dans le même sens et de façon efficiente ? Comment gère-t-il la diversité culturelle de ses membres, leurs motivations et leurs objectifs personnelles et organisationnelles ?

3. Exposé des principaux chapitres :

Pour répondre à cette problématique, on a essayé dans les quatre premiers chapitres de présenter, de façon précise et parfois pragmatique, un ensemble de définitions, de théories, d'outils et de méthodes permettant d'appréhender plus finement la dynamique des groupes.

Le premier chapitre : ce chapitre introductif vise essentiellement à présenter toutes les informations nécessaires préliminaires à la compréhension du phénomène « groupe » : C'est quoi un groupe ? Pour quelle raison on

appartient à un groupe? Quels sont ses caractéristiques et ses types? Comment vit un groupe et Quelle est la nature du lien qui l'unit?

Le deuxième chapitre : en brossant l'histoire des théories et des méthodes qui sont intéressées à l'anatomie des phénomènes des groupes.

Ensuite *le troisième chapitre* s'est consacré sur l'étude du pouvoir formel et informel, de l'autorité, la chefferie et le leadership.

Pensons enfin dans *le quatrième chapitre* à toutes les questions du management interne du groupe concernant : la conduite des réunions, la motivation des personnels, la référence aux valeurs et à une culture spécifique et avoir aussi une aptitude ouverte au changement quand c'est nécessaire, le management des conflits, et enfin l'effet des NTIC sur le travail collectif.

Le cinquième chapitre : dans des circonstances contradictoires (un passé économiquement et financièrement lumineux accordé à une mauvaise réputation liée au personnel ; une actualité délicate caractérisée par certaines crises ; un avenir inconnu lié aux conditions d'un prochain partenariat avec LG), on s'est demandé sur le rôle que jouent les groupes des travailleurs (particulièrement les ouvrières) dans une situation semblable au profit de l'entreprise ?

Chapitre I

Généralités

Sur

les groupes

Introduction

Tout individu, en plus de son identité personnelle, se définit également par son identité sociale et son besoin d'appartenir à un groupe. Cette notion du groupe et de sa dynamique est fondamentale dans l'analyse de ce chapitre ; elle n'est pas évidente à saisir, qu'il s'agisse d'un groupe d'amis, de travail, de discussion, d'appartenance sociale, de communauté de pensées, de jeu ou de croissance. Des sociologues continuent à disputer sur les mots et les définitions, non pas parce qu'ils ont l'esprit mal fait, mais parce qu'ils sont en présence d'une réalité complexe et équivoque : les groupes sont partout, informels ou organisés sous forme de réunions officielles ou officieuses entre collègues.

Ils sont présents partout dans toute organisation :

1. Dans les entreprises, les bureaux, les ateliers, les chantiers, etc. avec ses sous-groupes qui s'opposent, ses leaders ou porte-parole du groupe, ses boucs émissaires, etc.
2. Dans la direction, avec les chefs qui « font la réglementation », les normes inconscientes de l'organisation, et les sous-groupes qui mobilisent des énergies.

De ce fait, la recherche sur le comportement de groupe a progressé lentement à ses débuts. Durant plusieurs années, la question qui intéressait les psychologues dans ce domaine était de savoir : Qu'est-ce qu'un groupe ? Quel type de travail nous permettra d'avoir un meilleur rendement : seul ou en groupe ?

William H. WHYTE, du magazine *Fortune*, dans son livre « The Organisation Man », adopte une position encore plus radicale. Il prétend que « L'activité de groupe abaisse le niveau de l'individu, oblige à la conformité et empêche l'expression de l'individualisme, anéantit l'activité créatrice et constitue en général une forme limitative et gênante de l'activité humaine ». En partant de ces principes, beaucoup d'activités ne peuvent pas être réalisées de la vie de l'entreprise. En effet, certains problèmes ne peuvent être résolus à partir d'un seul individu.

Le problème du groupe opposé à l'individu n'est pas un problème de tout ou de rien. Il y a de types d'activités qui sont adoptés à un individu et d'autres qui sont adaptés à des groupes des personnes. Dans de bonnes conditions, il y a des avantages positifs qui résultent de l'effort de groupe. En plus, des conséquences favorisantes s'ensuivent quand nous croyons à la nécessité d'une action de groupe. Même nos ancêtres de l'âge de pierre

SECTION I : DEFINITIONS ET RAISONS

I- DEFINITIONS :

La boutade qui consiste à dire « qu'un homme seul est toujours en mauvaise compagnie » (Paul VALÉRY), résume assez bien la condition de l'homme qui a recherché de tout temps la chaleur du groupe pour se sécuriser et se défendre contre un environnement hostile.

Par nature, l'homme est un être social. Il naît et vit dans une unité sociale « la famille », puis son existence se déroule à l'intérieur d'autres groupes. Depuis l'enfance, la famille transmet au nouveau venu le message socioculturel que la vie en groupe va renforcer par la suite. C'est donc par sa relative faiblesse que l'homme est poussé à vivre, de manière grégaire, en groupes, relativement organisés et stables, tout en s'y attelant à modifier ses comportements à travers l'expérience et l'apprentissage.

Le travail de groupe, par groupe, en équipe, en atelier, etc. semble être devenu aujourd'hui une réalité incontournable dans un monde qui ne cesse de bouger et où les changements sont très rapides. Les entreprises sont donc appelées à développer leurs réseaux d'information, à se transformer en équipes ; c'est-à-dire à devenir des centres de responsabilité où chaque membre doit agir, comme au football, en tant que décisionnaire et se considérer responsable de ses actes et de leurs conséquences sur la vie du groupe.

Même dans le monde de l'éducation, les élèves travaillent ensemble, en équipe. Ils coopèrent et élaborent des projets communs. Les professeurs agissent également de façon plus coopérative. Selon Marc HOROWITZ, principal de l'école primaire Cantrague à Jéricho dans l'état de New-York¹ « Les directions sont beaucoup plus horizontales, et il existe un besoin réel de bâtir des équipes, de les guider, et de les motiver... Les élèves ne doivent plus travailler seuls, ils doivent être inclus dans un effort d'équipe, et la moitié du processus consiste à apprendre, à encourager ceux qui progressent moins vite. Ils ne devraient jamais se sentir dévalorisés parce qu'ils commettent des erreurs ou ne connaissent pas toutes les réponses. ».

¹ P. CARNEGIE, *Comment trouver le leader en vous : La méthode de réussite à communiquer, à influencer et diriger dans un monde qui bouge*, Hachette, Paris, 1994, p 94, 95.

1.1. Le groupe :

Le groupe, étymologiquement, serait apparu vers le milieu du 17^{ème} siècle ; en 1688 en Italie « groppo » ou « gruppo », et servait alors à désigner un ensemble de sujets dans des représentations artistiques (picturales ou sculpturales).

Le sens premier de l'italien « groppo » était « nœud » ; les linguistes supposent qu'il dérive de l'allemand « kruppaz » qui désigne « la masse arrondie ». Il semble d'ailleurs que « groupe » et « croupe » aient pour même origine l'idée d'un « rond ».

On retrouve aussi que tout au long de la réflexion sur les groupes le nœud qui représente le degré de cohésion entre les membres, et le rond qui désigne dans le français moderne une réunion de personne ou un cercle de gens.

La première apparition technique du mot « groupe » était dans la traduction de « Arte graphica » en 1668, et sa première utilisation littéraire revient à Molière dans un texte peu connu ; le poème du « Val de Grâce » en 1669. Il signifiait « assemblage d'éléments, une catégorie d'êtres ou d'objets ». C'est seulement un siècle plus tard que le terme s'impose et se répand vite dans le langage en tant que « réunion de personnes ».

Pour le Dr. Bernard AURIOL il ne s'agit pas seulement de réunion de personnes ; « Dans mon esprit, il ne peut se définir simplement comme un ensemble d'individus, il s'agit d'une unité fondée sur les interactions des participants qui selon l'étymologie - se nouent - entre eux.¹ ».

Il existe d'autres définitions qui ajoutent au « groupe » de nouvelles dimensions. A titre d'exemple nous citons :

« Un groupe, c'est une entité nouvelle à l'intérieur de laquelle se produisent des phénomènes spécifiques qu'il faut apprendre à reconnaître, à utiliser afin d'amener le groupe à la plus grande efficacité possible.² ».

« Le groupe est un ensemble restreint d'individus réunis pour accomplir une tâche. C'est une entité imprégnée assez largement des caractéristiques des membres qui la composent. Cette entité a une vie qui lui est propre et fait que la plupart des groupes présentent des caractéristiques très communes.³ ».

L'essentiel à retenir est que le groupe ne se définisse pas comme un simple agrégat d'individus ; il permet à ses membres de changer de code social et relationnel pour tenter d'en acquérir un autre supposé plus

¹ www.upf.pt : « Psychodrame et états modifiés de conscience » par Dr. Bernard AURIOL, un séminaire donné à l'Université Fernando Pessoa de Porto le 18/07/2003.

² B. DEMORY, *Comment animer les réunions de travail en 60 questions ?*, Chotard associés éditeurs, Paris, p 63.

³ G. DESAUNAY, *Comment gérer intelligemment ses subordonnés*, Dunod, Paris, p 83.

adéquat. Un champ d'illusions est offert, un espace de transition nouvelle où vont pouvoir se trouver et se créer de nouvelles pensées, d'actions, et de symbolisations.

La définition courante indique qu'il s'agit d'un « ensemble de personnes (de deux personnes ou plus) qui ont nécessairement un but commun, notamment des objectifs. Ces objectifs peuvent être plus ou moins définis ou compris, mais il est fondamental qu'ils existent. Les personnes interagissent en s'influençant mutuellement et c'est ce qui différencie le groupe d'un simple agrégat c'est le sentiment d'appartenance. Donc, l'interdépendance et la collaboration entre les membres dans la visée de l'objectif présentent des conditions nécessaires pour constituer un groupe.¹ ».

Selon Kurt LEWIN « L'essence d'un groupe est l'interdépendance de chacun de ses membres ».

Finalement, un groupe est une entité sociale ; il se compose d'un certain nombre d'individus qui maintiennent une relation en égard à leur situation et au rôle qu'ils jouent mutuellement. C'est une unité relativement stable et qui possède un ensemble de valeurs et de normes propres qui règlent le comportement de chacun des membres² ; en effet, le groupe est autre chose que la somme des parties qui le composent.

1.2. Résistance -épistémologique- au concept du groupe :

Le mot « groupe » est un des plus confus de la langue française ; il est récent dans l'histoire des langues, et les spécialistes commencent à peine à savoir le définir et le caractériser. Certains auteurs précisent que le concept de groupe aurait eu du mal à s'imposer à cause des préjugés individuels et collectifs.

L'Association Française pour l'Accroissement de la Production (AFAP) a annoncé que « La notion de groupe est inexistante. Pour la plupart des sujets, le groupe est éphémère, dominé par le hasard ; seules existent les relations interindividuelles. ». Les phénomènes de groupe sont méconnus, la solution envisagée aux problèmes qui surgissent dans ces relations est qu'il faudrait que les autres se modifient, il n'est guère question de se transformer soi-même, ni d'agir sur les variables des situations vécues ensemble.

Cette association s'appuie sur les résultats d'une enquête faite en 1961. Les sondés reconnaissent que pour une question d'efficacité il vaut mieux

¹ J.-L. BERGERON, N.C. LEGER, J. JACQUES, L. BELANGER, *Les aspects humains de l'organisation*, Goëtan Morin éditeurs associés, Canada, p 154.

² B.A. DELRIO, *Psychologie et dynamique de l'orientation des groupes scolaires*, OPU, Alger, p 24.

être en groupe que seul, mais à contrario, le groupe évince la personnalité de l'individu (aliénation) ; il est dangereux pour la dignité, la liberté des individus.

La dynamique des groupes se bat avec l'amour-propre humain (le narcissisme de FREUD). Donc, la résistance au concept de groupe provient de la résistance de l'homme à la vie en groupe. FREUD suppose que « le groupe apparaît à chacun des membres comme un obstacle à la poursuite d'une relation privilégiée à deux, avec le leader ou avec un autre membre, c'est-à-dire comme un obstacle à la réalisation de désirs amoureux œdipiens. ». Ajoutons à cela les angoisses primitives que l'étude psychanalytique des groupes a mises en évidence. Les angoisses sont le dernier ressort de la résistance épistémologique et pratique au groupe.

Enfin, pour les organisations collectives -les groupes à grande échelle (état, armée, ordres religieux, etc.)- le groupe restreint est une force à son service, mais qui peut se retourner contre elles, d'où la méfiance des églises à l'égard des sectes, des partis politiques à l'égard des réunions fractionnelles, des professeurs à l'égard de tout groupe qui s'isole et travaille.

1.3. L'équipe :

L'« équipe », une notion complexe, plurielle et insaisissable. Le travail en équipe est davantage une expression de sens commun qu'utilisent des acteurs engagés dans certains types de coopération qu'un concept scientifique : travail collectif, activité collective, collectif du travail, etc.

Cette notion semble à la fois jeune et sans âge : ancienne comme la naissance de la manufacture, moderne comme le management post-industriel.

D'un point de vue étymologique, le mot « équipe » désigne à l'origine l'esquif qui vient de l'allemand « schiff » et de l'anglais « ship », c'est-à-dire le bateau lui-même, puis les occupants dans leur activité collective que l'on trouve dans le terme équipage. L'équipe c'est l'équipage où chacun est embarqué pour un même sort, où chacun a une fonction bien distincte.

D'un point de vue sociologique, la notion d'équipe peut être définie par l'existence d'un « groupe relativement restreint unis pour réaliser un objectif commun ».

Olivier DEVILLARD définit l'équipe comme étant un organisme vivant¹ : « Une équipe est une entité vivante. Tel un corps humain, c'est un organisme ; elle est composée de membres, de fonctions équivalentes à

¹ O. DEVILLARD, *La dynamique des équipes*, 2^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, p 3, 4, 5.

- 2- La hiérarchisation est faible ou inexistante, et n'est décidée (sciemment ou non) que par le groupe, au cours de son activité ou de son fonctionnement.

L'expression « Travail en équipe » désigne une collaboration étroite entre personnes effectuant des tâches interdépendantes mais différentes, ce genre de travail est caractérisé par :

- 1- La différenciation des tâches est importante, et antérieure ou extérieure à la constitution de l'équipe.
- 2- La hiérarchisation est généralement plus forte, elle préexiste à la formation de l'équipe, et ne se fonde pas sur une décision de l'équipe elle-même.

Des élèves qui se réunissent pour faire une recherche constituent un groupe de travail. Onze footballeurs sur un terrain constituent une équipe.

Ceci dit, le point commun est effectivement la dimension groupale. Tout groupe n'est pas une équipe, mais toute équipe est un groupe.

Dans un cadre professionnel, on peut parler d'équipe dès lors que la collaboration entre professionnels prend une dimension interpersonnelle significative, et, par contrecoup, quand l'efficacité professionnelle des personnes ainsi liées prend une dimension proprement dite « groupale », c'est-à-dire lorsqu'elle est adossée aux effets des interactions interpersonnelles. Dans des équipes de travail, ces effets sont certes induits par les dimensions émotionnelles de ces interactions groupales, mais aussi par les dimensions fonctionnelles d'une bonne organisation collective du travail dans le cadre d'une équipe certes « soudée » mais aussi « bien rodée ».

2. LES RAISONS :

La question suivante définit les raisons : « Pourquoi un individu désire devenir membre de tel groupe plutôt de tel autre ? »

Avant de répondre et d'énoncer les différentes raisons, il est nécessaire de parler sur les modèles de formation des groupes qui vont nous répondre à la question citée précédemment.

2.1. La formation des groupes :

Ces trois modèles servent à savoir ce qui pousse les gens à s'affilier à des groupes. Trois types de réponses ont été apportés :

2.1.1. Le modèle utilitaire : selon cette approche, l'affiliation à un groupe permet de satisfaire certains besoins. Dans de nombreuses situations insatisfaisantes ou menaçantes, l'individu cherche l'appui des autres pour se sentir moins impuissant. En 1959, le psychologue social américain Stanley SCHACHTER a pu mettre en évidence que l'affiliation est en particulier un remède contre l'anxiété. Dans son expérience, des étudiantes apprirent d'un prétendu médecin (un compère de l'expérimentateur) qu'elles allaient participer à une recherche sur les réactions aux chocs électroniques. A certaines, il était précisé que ces chocs seraient douloureux, à d'autres au contraire, qu'ils seraient très légers et indolores. A toutes, on annonçait une petite attente, le temps que l'on prépare la salle. Par écrit, elles vont préciser si elles veulent attendre seules ou avec d'autres. 63 % des étudiantes mises en condition de forte anxiété choisirent d'attendre avec les autres, 33 % seulement dans l'autre cas.

De nombreuses recherches ont porté sur l'existence d'un besoin d'affiliation proprement dit, dû à la nécessité d'éviter l'isolement et d'avoir des contacts avec les autres. Les gens ont des besoins sociaux à satisfaire, et les groupes pour cela sont utiles.

2.1.2. Le modèle de la cohésion sociale : selon ce modèle, on s'aime, alors on forme un groupe. L'attraction interpersonnelle est l'élément déterminant dans la formation des groupes. Le groupe, dans ce cas, est établi sur la naissance spontanée des liens réciproques basés sur la sympathie, l'identité des intérêts, une passion commune, la séduction, les névroses complémentaires, etc.

Un tel groupe est amené à trouver son unité dans l'identification réciproque entre les membres et le groupe ; la poursuite d'objectifs communs et la promotion d'une efficacité génératrice de lois internes, de hiérarchies et surtout d'une frontière permettant de déterminer ce qui appartient au groupe et ce que lui est étranger. Donc à déterminer la culture propre de ce groupe, ses normes et ses lois. Plus l'attrait est grand, plus le groupe est cohésif.

En réalité, certains groupes sont plus cohésifs que d'autres, et le même groupe peut être plus ou moins cohésif selon les circonstances. Les chercheurs ont pu mettre en évidence que la cohésion fait baisser le *turn-over*, rend la participation au travail du groupe plus active, et qu'elle augmente le moral et la satisfaction. Elle sert aussi à accentuer la conformité aux normes du groupe, pour le meilleur comme pour le pire ; il est possible de provoquer des changements dans les habitudes des membres d'un groupe, pour les amener à renoncer à leurs préjugés, à acquérir un

nouveau style de vie. Mais, ce n'est pas toujours le cas, la cohésion ne représente pas le seul facteur à améliorer le rendement dans un groupe.

2.1.3. Le modèle de l'identification sociale : cette approche implique une critique de la définition de la cohésion en termes d'attraction interpersonnelle. Une autre approche constitutive de groupe est établie sur l'identification sociale : « On est membre d'un groupe, alors on s'aime ».

Les auteurs de ce modèle estiment que l'attraction peut n'être qu'un épiphénomène, une conséquence d'un processus plus fondamental. Leurs arguments -comme on l'a déjà cité- s'étaient sur les théories de l'identité sociale et de l'autocatégorisation, qui les amènent à affirmer que la question au départ de la formation des groupes n'est pas « Est-ce que j'aime ces gens ? » mais « Qui suis-je ? ». Autrement dit, la formation des groupes a une base perceptive et cognitive, et non pas affective.

Il est clair que bien des groupes contraints peuvent évoluer et se transformer à de groupes électifs à travers les évictions, cooptations et soubresauts ; ce sont souvent le fruit de bien de projections entre les membres. De même, ils sont affrontés aux durs problèmes externes, évolueront souvent vers des formes contraintes, parfois violemment contraintes. Chaque individu s'autocatégorise comme membre d'une famille, comme étudiant, ou footballeur. Ces catégories constituent des éléments importants du concept de soi et précisent les attributs d'une catégorie. Cette analyse aboutit à distinguer l'attraction interpersonnelle fondée sur les particularités personnelles (la gentillesse, la gaieté, etc.) à l'attraction sociale fondée sur la prototypicalité. L'attraction interpersonnelle ne s'avère plus nécessaire à la formation d'un groupe et au développement de sa cohésion. Celle-ci est le fruit de l'identification sociale de plusieurs personnes à un même groupe. L'ordre des choses est alors inversé, on aime les gens avec qui on forme un groupe.

2.2. Les raisons de formation des groupes :

Ainsi les raisons qui aboutissent à construire un groupe sont de différents ordres :

2.2.1. Raisons d'ordre technique : on réunit un groupe chaque fois qu'on a besoin d'informations pour prendre une décision. Ces décisions ont des conséquences directes sur le groupe et sur le travail.

Il n'est pas étonnant que la tâche principale de cadres supérieurs soit de « Décider ».

Décider c'est s'informer, comparer, peser et enfin prendre un risque, et plus on monte dans la hiérarchie, plus le risque pris peut avoir des conséquences lourdes pour toute l'entreprise. Il faut donc s'efforcer de limiter les risques en prenant des décisions présentant une objectivité maximum, et en évitant de négliger la part affective et psychologique de la part technique.

Ces décisions sont celles qui concernent à la fois l'avenir de l'entreprise et celui de ses membres ; des membres d'un groupe qui se sont fixés des objectifs dont ils auront compris l'importance. Pour l'entreprise comme pour eux-mêmes, ils se sentent engagés et feront tout pour les atteindre. Ils se sentiront solidaires des autres membres du groupe auquel ils appartiennent et oublieront leurs objectifs personnels. Dès lors ils essayeront de trouver les moyens de surmonter les difficultés qu'ils ne manquent pas de rencontrer dans l'achèvement de la tâche.

A ce moment-là, le travail en groupe apporte sa contribution fondamentale dans la vie des entreprises, surtout quand il s'agit de concevoir et offrir des produits nouveaux, des solutions adaptées aux différents problèmes.

« Selon une statistique récente, quatre-vingts pour cents des produits qui seront vendus dans dix ans aux Etats-Unis ne seront pas conçus¹. »

L'entreprise a donc besoin de tout le potentiel imaginaire de ses membres à quel niveau qu'ils soient. Il faut prendre en considération les idées existantes, elles sont nombreuses et riches ; il faut stimuler d'autres.

Le groupe a aussi des fins éducatives. Imaginons un groupe dont ses membres s'expriment de plusieurs façons (d'une façon anonyme, en tête-à-tête devant les participants et sous la direction de l'animateur), ils arrivent ensemble, après l'analyse d'une difficulté, à des conclusions sur les causes des erreurs commises. Ils fixeront eux-mêmes de nouvelles méthodes de travail, de nouvelles manières d'agir ; ils établiront ensemble des règles, des principes qu'ils auraient bien été obligés d'accepter d'une instance supérieure, mais qu'ils auraient immédiatement critiqué.

Donc, si on part de l'analyse des difficultés rencontrées dans le travail pour atteindre des objectifs sur lesquels on est tous d'accord, il devient plus facile de les accepter, que donner la responsabilité à un expert pour convaincre les membres du groupe.

Le groupe est -pour chacun- l'occasion d'analyser ses méthodes et son comportement, de les comparer à ceux de ses collègues, de voir comment les améliorer et de devenir alors « un formateur ».

¹ P. GOURGANG, *Les techniques de travail en groupe*, Pivat, Paris, p 17, 18.

2.2.2. Raisons d'ordre psychique : la proximité physique crée des liens d'amitié entre les gens qui ont cette possibilité d'interagir.

Dans un groupe, quand un participant partage un bon nombre de ses valeurs avec ses collègues, il se sentira renforcé dans ses croyances. La similitude -au niveau de la performance, des expériences de travail, du genre humain (sexe), de l'âge et de l'éducation- entre les attitudes du groupe et celles d'un membre est sécurisante pour lui. Elle le poussera à travailler en groupe d'une manière qui permettra de répondre aux besoins fondamentaux¹ de ses collègues et de lui-même. Ainsi il pourra :

- Participer.
- Exprimer son avis.
- Tenir compte des avis des autres membres.
- Travailler en commun.
- Se sentir membre actif d'une équipe.
- Se sentir respecté et se respecter soi-même.
- Créer.
- Atteindre les objectifs.

Donc, ce n'est pas seulement la similitude entre les attitudes des membres qui forme un groupe. Même face à une différenciation des idées, le groupe remet en question chaque participant. Celui-ci va s'apercevoir que ses idées ne sont pas toujours les meilleures, que les autres, aussi, peuvent trouver des bonnes solutions. La personne timide, à l'inverse, pourra progressivement s'habituer au contact des autres, exprimer ses suggestions. Peu à peu il prendra confiance en lui.

Lorsque l'esprit critique dans le groupe se développe, la tâche du chef deviendra difficile, mais -grosso modo- c'est au profit de l'entreprise que les critiques n'hésitent plus à s'exercer.

C'est l'exemple² de deux entreprises « Ford » et « General Motors », qui ont utilisé des méthodes opposées ; Henry FORD, l'homme qui décide tout seul, avait centralisé toute l'autorité. Ses cadres supérieurs étaient incapables de prendre des initiatives. FORD avec ses méthodes autocratiques a mené une entreprise florissante (en 1920) vers son déclin en 1940, avant que son petit-fils l'ait reprise en 1944.

A l'inverse, SLOAN* a décentralisé les responsabilités, constitué de nombreux comités de travail et conduit sa société au sommet.

¹ Ces besoins sont à l'origine des lois Aurot votées en 1982, sur le droit d'expression des travailleurs en France.

² Idem, P. GOURGANG, p 21, 22.

* Alfred SLOAN (1875-1966), il est à l'origine de l'organisation décentralisée et multidivisionnelle qui permit de sauver la General Motors de la faillite financière. Il a organisé l'entreprise en filiales et départements autonomes soumis aux contrôles d'une équipe réduite de dirigeants. Ce mode d'organisation a été très tôt adopté par la plupart des grandes entreprises, y compris le concurrent Ford.

Ces deux exemples montrent que le travail de groupe est une attitude (la part psychologique) et non pas seulement une technique ; une attitude qui nous permet de rester disponibles, ouverts aux idées nouvelles, prêts à changer d'habitudes, à innover, attentifs aux suggestions des autres, préoccupés par l'intérêt de l'entreprise et de son personnel.

Les groupes, en effet, sont un lieu de parole et de communication où on peut dire ce qu'on ressent, analyser ce qui s'est passé, comprendre les réactions des autres. On peut aller jusqu'au bout d'un processus, ce qu'on ne peut presque jamais faire dans la vie courante.

De par ces attitudes, le travail en groupe apporte autant à l'individu qu'à l'entreprise l'opportunité à apprendre à :

- 1- Savoir se plier à une discipline et avoir le courage de prendre ses responsabilités.
- 2- A ne pas accepter le compromis comme méthode de résolution de problèmes, mais à étudier objectivement une situation avant de changer d'avis.
- 3- A ne pas imposer ses idées, mais à les défendre sans agressivité.

Des gens extrêmement agressifs dans la vie, et même certains catalogués comme « paranos » dans un cadre psychiatrique, commencent à percevoir qu'en réalité ils se défendent contre des attaques en grande partie imaginaires. Des gens timides et retenus osent commencer à parler, ayant perçu que cela n'était pas trop dangereux pour eux. Des dominateurs essayant de prendre le pouvoir et se faire contester au point de le lâcher très vite ont changé radicalement leur vie après être venus dans des groupes.

C'est dans les groupes qu'on se progresse et on s'ajuste aux interactions, on dépasse nos déceptions et nos frustrations ; on trouve donc, des solutions à nos problèmes.

Les groupes constituent des microsomes qui fonctionnent selon des principes et des raisons différents de ceux de la société à cause de l'autonomie qui y est possible. Théoriquement les individus qui y viennent se comportent comme ils en ont l'habitude, car ils ne peuvent évidemment faire autrement. Ils manifestent les mêmes tendances, les mêmes goûts, les mêmes répulsions, mais ils ont tendance à se regrouper ensuite, à former des espèces de réseaux, où les interactions sont fortes, les habitudes sociales se modifient, et ils accomplissent leurs besoins qui ne cessent de se modifier selon les situations vécues.

Le General Motors confrontée à la concurrence japonaise, après le solanisme, a dû modifier sa structure d'organisation dans les années quatre-vingt en s'inspirant pour partie du toyotisme. SLOAN a décrit ses principes (Le solanisme) dans « *Mes années à la General Motors* », paru en 1963.

A cause de différents buts, l'existence des groupes est quasi inévitable. Ils se créent, se démantèlent et se recréent à un rythme donné. Mais aucun groupe ne peut satisfaire tous les besoins d'une personne, celle-ci a tendance à appartenir à plus d'un groupe pour satisfaire ses besoins :

1- **Besoin d'affiliation** : l'être humain est grégaire; il a besoin d'interagir avec ses semblables, il apprécie la présence des autres, désire se faire accepter par les autres et les accepter en même temps.

2- **Besoin d'identification** : il désire appartenir à un groupe, pouvoir s'identifier à quelque chose et répondre à « Qui suis-je ? ».

3- **Besoin de sécurité** : le groupe aide l'individu à résoudre ses incertitudes en le mettant en contact avec quelqu'un qui a vécu des problèmes similaires à les siens. Le groupe protège aussi ses membres contre des pressions extérieures exercées par l'autorité en les renforçant par le sentiment d'interdépendance et de cohésion.

4- **Besoin d'estime et de pouvoir** : le participant compense à l'intérieur du groupe dont il fait partie le sentiment de non importance. Il cherche toujours à se mettre en valeur.

5- **Besoin de coopération** : le groupe encourage la coopération de ses membres par la mise en commun d'informations, de connaissances, d'expériences ou d'équipements nécessaires pour accomplir la tâche.

En résumé, le travail en groupe doit permettre au chef de :

- 1- Fixer avec ses collaborateurs des objectifs sur lesquels ils seront tombés d'accord.
- 2- Développer la personnalité et les qualités de chacun des participants.
- 3- Répondre à leurs besoins en même temps qu'à ceux de l'entreprise.

2.2.3. Raisons d'ordre législatif : certaine législation institue, dans toutes les entreprises privées, des réunions périodiques, dites « Groupes d'expression des salariés » afin de renforcer le droit des salariés à l'expression.

L'objectif étant d'introduire plus de démocratie dans l'entreprise. Indépendamment de cela, cette législation répond aussi au besoin de s'exprimer sur ce que chacun connaît le mieux au monde : son travail quotidien. Par conséquent, tous les problèmes et les difficultés débattus dans ces réunions vont revaloriser l'encadrement dans l'entreprise.

SECTION 2 : LES CARACTERISTIQUES DES GROUPES

On a vu que le simple fait d'« être ensemble » ne suffit pas pour caractériser le groupe, pas plus que le fait d'avoir un intérêt commun ou des relations informelles avec les autres membres du groupe.

Pour qu'un groupe parvienne à maturité, il faut qu'il s'y conjugue une série de caractéristiques ou propriétés qui vont concourir à l'amener à ce résultat.

Les caractéristiques du groupe agissent de manière interdépendante. Si l'un d'eux est stimulé les autres en seront affectés de même que tout le groupe. Ainsi, par exemple, le fait que le groupe ait des objectifs et qu'ils soient compris et acceptés par tous ses membres va renforcer la cohésion du groupe, stimuler la participation de tous les membres et développer l'interaction et la communication à l'intérieur du groupe.

D'après R. MUCHIELLI, le groupe, et plus précisément l'équipe de travail a sept (7) caractéristiques :

I. LE NOMBRE DES MEMBRES :

Un petit nombre de personnes est imposé par l'exigence d'efficacité. Il a été prouvé qu'il est plus difficile de coordonner les activités groupales et de faire en sorte que chaque participant perçoive l'individualité des autres membres à mesure que la dimension du groupe augmente.

A six (6), l'organisation peut encore être informelle : les membres de l'équipe se connaissent bien, communiquent beaucoup, chacun peut s'impliquer et ils peuvent en principe travailler et s'organiser spontanément.

Au-dessous de six (6), les forces ne sont pas assez nombreuses pour des tâches complexes. Par contre, si la tâche est précise et ciblée le trinôme est une bonne solution entre l'équipe et le travail individuel.

Entre six et douze (6 à 12), à 9 par exemple, les compétences sont variées et permettent de conduire un projet relativement complexe, il y a matière à capitaliser les compétences mais il faut une animation, une régulation forte, une organisation (coordination) quelque peu formalisée

2. LES INTERACTIONS :

Pour qu'il ait groupe, il faut qu'il existe une interaction entre les membres de l'ensemble, c'est-à-dire que leurs comportements s'influencent réciproquement et que la qualité de ce lien témoigne une acceptation et une volonté d'adhésion.

Les interactions définissent l'ensemble des échanges que les membres du groupe ont entre eux. Ces échanges ne se réduisent pas à une simple confrontation d'expressions personnelles, reflet d'une pensée intime de l'individu; ils sont en effet influencés par les normes du groupe, les attitudes, les propos et les réactions des autres.

L'interaction entre les membres du groupe permettra la discussion qui, à son tour, rendra possible l'échange d'idées et d'opinions sur des points différents. L'être humain, en confrontant ses idées avec celles des autres, aura la possibilité de voir les choses sur un angle différent du sien. Il pourra s'auto-évaluer comme personne en formant partie d'un groupe et il apprendra à évaluer le groupe tel qu'il est.

La notion d'«interaction» permet aussi de distinguer le groupe, ensemble concret, des ensembles abstraits comme les catégories statistiques (l'ensemble constitué par les Algériens qui ont un salaire entre 15.000 et 20.000 D.A est une catégorie statistique et non pas un groupe). C'est la proximité physique qui donne aux gens l'opportunité d'interagir.

© Les travaux de HOMANS

George HOMANS a développé un modèle qui explique les phénomènes de groupe où ce dernier se définit comme « Un système social qui a trois éléments interdépendants, et qui se renforcent mutuellement », ces trois éléments sont :

1. Les activités : les tâches que les membres du groupe accomplissent.
2. Les interactions : les échanges que les membres du groupe adoptent ou doivent adopter pour remplir leur tâche.
3. Les sentiments : l'ensemble des valeurs et attitudes qui se développent entre les membres du groupe.

HOMANS a schématisé ces trois éléments, en présentant l'interdépendance qui les relie :

3.4.2. Le marginal et le déviant : le marginal est celui dont les valeurs ou le comportement sont différents de ceux du groupe dans lequel il évolue ; il a un statut à part, mais il n'est pas totalement rejeté, dans certains cas même, sa présence sera institutionnalisée car sa façon d'appréhender ou de résoudre le problème lui permet de proposer des solutions nouvelles qui ne deviendraient pas à l'idée de ceux qui sont enfoncés dans un conformisme beaucoup plus fort. Mais le déviant est un danger en puissance pour le groupe, car il rejette en bloc les modes d'être et de penser. Il est alors « Hors la loi ». On cherchera donc à le neutraliser. L'expulsion, l'enfermement ou la peine de mort sont les seules alternatives que propose le groupe à son encontre. Les déviants sont d'autant plus dangereux pour le groupe qu'ils peuvent devenir des meneurs, et renverser certaines situations.

Dans un film, « Honte de la famille », on voit le cadet d'une lignée de truands notoires, entrer dans la police. Tout le comique du film résulte donc du « choc des valeurs » des deux parties et des efforts désespérés de la famille pour récupérer le fils renégat, et sur les situations rencontrées par ce « marginal » qui devenait progressivement aux yeux de son entourage familial « déviant ».

3.5. Changement de normes :

Faire passer l'idée d'un changement de normes c'est briser un schéma d'éducation. On peut donc parfois s'attendre à affronter la réticence de l'individu normalisé.

Un modèle nouveau sera plus facilement adopté s'il est présenté :

- Sur la base de modèles préexistants, inscrits dans la culture du groupe.
- En choisissant le moment stratégique, ce changement répondant à une attente (implicite ou explicite) ou à une déception, une lassitude à l'égard de la norme précédente.

4. L'ENGAGEMENT PERSONNEL :

Il n'existe pas un engagement personnel sans avoir le sentiment de l'appartenance.

L'appartenance n'est pas un fait, elle est un sentiment et même une volonté. Gage de la participation et de coopération, l'appartenance de la part des membres est le vécu singulier de ce qui est cohésion au niveau groupal descriptif.

5. UNE INTENTIONNALITE COMMUNE :

Une intentionnalité vers un but collectif, accepté et voulu, engendre la coopération entre les membres. La coopération est ici une responsabilité qui nécessite un travail d'équipe et un souci d'efficacité. Elle nécessite donc l'identité de but (ou but commun) qui entraîne la concertation des actions et l'unité de l'esprit dans une intentionnalité de victoire. Les objectifs sont des buts à atteindre, une déclinaison en termes opérationnels de la finalité de l'entreprise au niveau de chaque groupe.

Le manager s'apprécie...

rendement, car la compréhension est le premier pas vers la solution du problème, et l'équipe deviendra un groupe actif et pensant, dont le leader, les membres et la dynamique peuvent être mis au service des objectifs.

6. DES CONTRAINTES ACCEPTEES :

Ces contraintes relevant de la tactique, de la coordination et de la discipline, en découlent pour les membres qui doivent, pour les confronter, s'engager à :

- 1- Ne pas jouer un jeu personnel, mais travailler pour l'équipe, et se conduire en équipier.
- 2- Renoncer à un certain degré de liberté individuelle au profit du groupe.
- 3- Accepter une tactique commune, une coordination des efforts et une discipline.

Entre les membres et le groupe se tisse une relation très particulière qui peut être reportée aux relations amoureuses : passion, haine, lassitude, rejet et hostilité, etc. Ces sentiments et ces émotions vont s'exprimer sous des formes différentes, et se décident souvent, vis-à-vis de tel ou tel membre, dès le premier contact, parfois, ils sont le fruit d'une perception faussée, et peuvent de ce fait affecter le groupe.

C'est pourquoi une ambiance de travail saine dans un groupe où règne un climat émotionnel cordial et serein, est nécessaire pour maintenir les canaux de communication ouverts entre les différents membres de groupe, et pour créer des conditions favorables à l'apprentissage.

7. EXISTENCE D'UNE ORGANISATION :

Chaque groupe demande une organisation des rôles, une distribution de travail et une structure variable en fonction du type d'action et du contact, mais nécessairement simple et légère.

7.1. Le niveau d'organisation :

L'existence d'interactions dans un ensemble humain ne suffit pas à spécifier l'existence d'un groupe. C'est l'organisation qui permet de différencier les situations de groupe des situations collectives. Ainsi les

passants dans une rue produisent des interactions, mais leur ensemble n'est pas structuré. On parle donc de « situation collective », caractérisée par la réunion de personnes « Togetherness¹ ».

Lorsque, au contraire, les interactions se situent à l'intérieur d'une structure définie dans un cadre stable et organisé, on parle de situation de groupe, c'est donc par la structuration qu'une situation collective peut devenir une situation de groupe.

Cette organisation peut être de niveau très variable. On apprécie en général ce niveau par le pourcentage de sujets occupants une position spécialisée par rapport à l'effectif total du groupe. Le niveau le plus élevé d'organisation correspond aux cas où chaque membre a un rôle spécifique. Plus le niveau d'organisation est élevé, plus l'efficacité du groupe est grande, et ceci même dans des situations qui ne correspondent pas à ses fonctions usuelles.

L'organisation permet donc à chacun de savoir exactement la position qu'il occupe et ce qu'il doit faire. La rationalisation et la répartition des tâches et des comportements individuels permettent de sécuriser les membres du groupe en évitant les conflits ou les compétitions. Cette division du travail entraîne une nécessaire complémentarité et une solidarité certaine.

La structuration d'un groupe permet à celui-ci de gagner en efficacité. En contrepartie tout participant accepte de se soumettre à certaines règles du jeu et à une discipline qui limite sa liberté d'agir à un domaine particulier. Des sanctions existent pour tous ceux qui outrepassent les règles.

7.2. Le pouvoir à l'intérieur des groupes primaires :

ANZIEU définit le pouvoir comme étant un principe structurant inhérent à la famille, à la société et aux organisations: Il est imposé par la répression et/ou l'intériorisation des normes communément admises. Il se traduit à l'intérieur des groupes humains par diverses formes d'autorité, et à l'extérieur de ceux-ci par les manifestations de puissance.

Tout individu dans un groupe a une influence (à la limite du seul fait de sa présence). Cette influence varie cependant d'un individu à l'autre, mais est liée la plupart du temps :

- Au statut social de l'individu.
- A sa compétence.
- A sa personnalité.

¹ J. DELAY & P. PICHOT, Abrégé de psychologie, 4^{ème} édition, Masson éditeurs, Paris, p 383.

7.2.1. Le rôle du leader : dans un groupe, il existe une personne qui influence le groupe plus qu'elle n'est influencée par lui (principe du leadership), et dont le rôle est de coordonner l'activité des autres membres. C'est lui qui reçoit et transmet la plus grande quantité d'informations.

On général, on constate l'apparition de deux hiérarchies distinctes, avec à leur tête deux chefs :

1. *L'homme des idées :* dans la discussion c'est le sujet qui parle le plus et dont la plupart des idées sont adoptées par le groupe.
2. *L'homme le plus aimé :* c'est le sujet qui acquiesce aux idées, diminue les tensions de groupe en souriant et en riant.

Il peut arriver que la même personne remplisse les deux fonctions dans un groupe, mais le cas est exceptionnel.

Les fonctions de leader sont variées :

- 1- Il est le moteur du groupe ; il anime et répartit le travail.
- 2- Il a la capacité de proposer des méthodes de travail efficaces et de définir les grandes lignes d'action.
- 3- Il est capable de sentir, d'analyser et de réguler les tensions internes du groupe.
- 4- Il est le garant de l'unité du groupe et le représentant à l'extérieur.

Plusieurs catégories de leaders peuvent coexister en fonction de leur rôle. Dans certains cas des « abus de pouvoir » peuvent entraîner des réactions négatives de la part du groupe.

7.2.2. Les caractéristiques du leader : un nombre considérable de travaux a été consacré à l'étude des caractéristiques psychologiques des leaders. Toutes les tentatives pour déterminer les traits généralement associés au « leadership » ont abouti à des échecs. Ceci provient du fait qu'il existe plusieurs manières d'exercer le rôle du leader dans un groupe face à de diverses situations.

7.3. La structure « Rôle et Statut » :

Une structure suppose l'existence d'un faisceau de tâches spécifiques et organisées en fonction d'une hiérarchisation qui détermine le statut et le rôle de chacun des membres du groupe.

7.3.1. Le statut dans un groupe : un organigramme permet de visualiser à l'intérieur d'une organisation donnée le rang, la position hiérarchique occupée par tous les membres du personnel. Il fait apparaître

le statut de chacun. « Dans un système culturel ou dans un groupe donné, le statut désigne l'ensemble des attributs liés à la position d'un individu dans ce système, et certains comportements auxquels son détenteur légitimement s'attendre de la part des autres » (Jean MAISONNEUVE).

Le statut d'une personne se définit par « L'ensemble des comportements à l'égard d'elle-même qu'elle peut légitimement attendre de la part des autres » (STOETZEL) ; ou d'un autre point de vue, « La place qu'un individu occupe dans un système particulier, à un moment donné, sera appelée son statut par rapport à ce système » (LINTON).

Autrement dit, le statut social est l'image sociale qui contient un certain nombre d'éléments (la compétence, le pouvoir, etc.). Par exemple, dans une réunion, chacun, au niveau des prestations, est déjà catalogué par les autres participants, il est immédiatement fixé dans une image et dans un certain type de rapport vis-à-vis des autres participants. On lui attribue une importance, des compétences, une autorité, etc.

On accorde plus facilement la parole à la personne dont le statut est fort, on la laisse parler plus longtemps sans critiquer les idées qu'elle émet. Au contraire, une personne qui a un statut beaucoup plus faible ne jouit pas des mêmes avantages, et ce qu'il dit n'a pas le même poids.

7.3.2. Les rôles dans un groupe : le groupe est une configuration des rôles, c'est-à-dire un milieu où les individus ont chacun une fonction particulière, et où l'ensemble est une complémentarité des rôles ou des compétences pour aboutir à un objectif qui reste à la fois commun et suffisamment motivant.

Lorsqu'un groupe décide d'atteindre un but, il est obligé de se structurer pour gagner en efficacité. La division du travail entraîne la spécialisation et l'apparition des rôles sociaux. A partir de là, certaines personnes vont se sentir plus impliquées ou plus « écoutées » que d'autres. Progressivement une hiérarchie va se dessiner à l'intérieur du groupe. Elle influera, au moment de la répartition des tâches, sur chaque activité qui est alors définie avec rigueur, et porteuse d'une mission particulière.

En 1945, LINTON pense que « Le rôle désigne l'ensemble des modèles culturels associés à un statut particulier. Il comprend donc les attitudes, les valeurs et les comportements assignés par la société à toute personne occupant ce statut... Le rôle est l'aspect dynamique du statut : ce que l'individu doit faire pour confirmer son droit à ce statut ».

En 1962, A. ROCHEBLAVE et M. SPEULE définissent le rôle comme « Un modèle organisé des conduites relatives à une certaine position de l'individu dans un ensemble interactionnel ».

De sa part, STOETZEL remarque que « Le rôle consiste dans l'ensemble des comportements qui sont légitimement attendus d'une personne par les autres ».

Dans un autre sens, le rôle est une méthode pour s'identifier à un modèle, ou pour masquer sa personnalité. On dit alors que le sujet « joue un rôle ».

La notion du « rôle » pèse fortement sur la vie des groupes où chacun des membres apporte à sa propre étiquette, à partir de laquelle les autres attendent, ou parfois exigent de lui, un certain nombre de comportements. Il s'agit du phénomène d'attente de rôle.

Ajoutons aussi que chez un individu, il peut surgir un conflit entre rôles ou même la confusion des rôles. C'est pour cette raison, et pour étudier les différents rôles que les membres peuvent assumer, qu'on doit prendre en considération :

- 1- Les circonstances que vit ou affronte le groupe.
- 2- La tâche qu'il est entrain de réaliser.
- 3- Les caractéristiques de la personnalité de chacun des membres.

Avant de distinguer entre les rôles formels et informels, il est nécessaire de mentionner les deux rôles indispensables pour tout groupe :

1. *Le leader* : c'est la personnalité forte. Il jouit d'une grande autorité, il parle bien et avec aisance, il est convaincu. Lorsqu'il s'exprime on l'écoute avec attention.

La tâche essentielle du leader, en tant que guide d'un groupe, est de percevoir les besoins, s'efforcer de satisfaire et d'acquérir la capacité et l'expérience suffisante pour identifier les rôles que chaque membre doit assumer. Il pourra même pousser les membres du groupe à jouer certains rôles et leur apprendre comment et quand les assumer.

La maturité d'un groupe est liée à la capacité du leader à mobiliser les membres du groupe, et à la richesse de l'éventail des rôles qu'il met en œuvre à chaque séance de travail.

Les rôles individuels devront être traités avec tact, car ils cachent généralement des problèmes émotionnels, difficiles à aborder. Le rejet ouvert de la part du groupe ou du leader ne sera jamais une solution à ces problèmes. Il est préférable de tenter de les résoudre par le recours à l'analyse groupale.

2. *L'animateur** : c'est la personne chargée de « donner une vie » au groupe. Il est donc nécessaire qu'un certain nombre de fonctions essentielles soient remplies pour que le groupe fonctionne bien.

L'animateur doit s'efforcer de faire prendre conscience au groupe qu'une distribution harmonieuse des rôles est nécessaire à une bonne coopération. Il doit utiliser au mieux ces différents rôles pour donner toute son efficacité aux réunions ou aux actions entreprises.

Les rôles peuvent aussi être formels ou informels :

3. *Les fonctions* : les fonctions sont des rôles formels qui décrivent le comportement qu'on attend d'un individu dans le cadre d'une position donnée. Elles s'accompagnent habituellement d'un titre. A chaque fonction correspondent une catégorie de tâches et un niveau de responsabilité.

Dans un groupe, les individus devraient avoir des fonctions complémentaires et bien définies. Sinon, on risque de voir surgir des conflits de rôles, comme dans les situations suivantes :

- 1- Plusieurs individus assument la même fonction ou des fonctions similaires, ce qui crée inévitablement des frictions.
- 2- Personne n'assume une fonction pourtant nécessaire, ce qui a pour conséquence que les tâches qui s'y rattachent ne sont jamais accomplies ou sont accomplies par n'importe qui dans le groupe.
- 3- Un même individu assume deux fonctions simultanément, ce qui risque de le placer en situation de conflit d'intérêts.

4. *Les rôles informels* : en 1949, BENNE et SHEATS distinguent les rôles qui peuvent surgir pendant le déroulement même du travail du groupe. Parmi les rôles fréquemment joués par les participants à un groupe nous distinguons :

a) *Des rôles centrés sur l'atteinte des objectifs du groupe* :

Les individus sont avant tout préoccupés par la tâche que le groupe se propose de réaliser.

- 1- *L'initiateur* : il ouvre les discussions ; c'est souvent celui qui prend la parole le premier.

* Voir plus sur « L'animation des groupes » dans le 3^{ème} chapitre.

- 2- *Le clarificateur* : il cherche constamment à obtenir de l'information supplémentaire; il demande des explications, précise de termes, s'assure que chacun a bien compris ce qui vient d'être dit.
- 3- *Le sondeur* : il cherche à obtenir le pouls du groupe avant de laisser le groupe prendre une décision, il assure le respect des valeurs du groupe et favorise une démarche démocratique.
- 4- *L'informateur* : il détient une certaine quantité d'informations (pertinentes ou non) et la transmet sans arrêt et pas toujours au bon moment.
- 5- *L'élaborateur* : il veut aborder toutes les questions en profondeur, mais il a tendance à compliquer les problèmes inutilement.
- 6- *Le pragmatique* : il se concentre plus sur les faits et sur les questions objectives que sur les émotions et les personnes. Il a tendance à prendre des décisions rapides avec un minimum d'informations.
- 7- *L'enthousiaste* : il cherche d'abord à avoir du plaisir, il émet volontiers ses idées ou ses craintes, et a tendance à prendre des décisions rapides, basées sur son enthousiasme du moment.
- 8- *Le réfléchi* : il mûrit longuement ses décisions au point qu'il arrive difficilement à prendre position.
- 9- *Le coordonnateur* : il fait des liens entre les différents éléments du travail, regroupe l'information et facilite le travail d'équipe.
- 10- *L'orientateur/l'orienteur* : il joue le rôle de guide du groupe. Il ramène les participants dans le droit chemin lorsqu'ils s'égarer dans de voies latérales. Il aide à respecter la méthode choisie au départ, à suivre les procédures, il rappelle les orientations et les objectifs du groupe (il constitue une aide très précieuse pour l'animateur).
- 11- *L'énergiseur* : il a des attentes élevées en ce qui concerne la quantité et la qualité de la production. Il stimule le groupe à toujours s'améliorer, il joue son rôle quand il estime que le groupe perd du temps. Mais il faut faire attention, car il est souvent bon de perdre du temps pour en gagner ensuite.

- 12- *Le technicien* : il s'intéresse de près aux règles et aux procédures. Il aide le groupe à se structurer, à se donner une méthode de travail et à respecter ses échéanciers. Mais il lui arrive d'être rigide ou tatillon, cherchant pour effet de paralyser le groupe.
- 13- *L'enregistreur* : il se souvient de tous les détails, il ne perd aucune information, il prend beaucoup de notes lors des rencontres, et il peut donner, au besoin, les noms, les dates, les lieux et les références.

b) Des rôles centrés sur la personne :

Ces rôles reflètent la tendance à satisfaire des besoins personnels qui constituent autant d'obstacles à la progression et à l'entretien du groupe. En effet, un excès de rôles individuels est symptomatique du mauvais fonctionnement du groupe.

- 1- *Le soutien* : il encourage les autres.
- 2- *Le pacifique* : il essaie de minimiser les différents, cherche à calmer les esprits, à réduire les tensions, préfère souvent nier l'existence d'un conflit et veut à tout prix maintenir l'harmonie au sein du groupe.
- 3- *Le marchand* : il apparaît surtout lors des conflits ; il cherche alors à faire des compromis de type donnant-donnant.
- 4- *L'expéditeur* : il s'attaque aux problèmes sans tarder, mais il a tendance également à les régler trop rapidement, de façon à s'en débarrasser.
- 5- *Le moralisateur* : il porte un jugement moral sur les comportements et les idées des autres.
- 6- *L'agressif* : il attaque les individus d'après ses valeurs personnelles et il est souvent sarcastique.
- 7- *Le bloqueur* : il est toujours contre.
- 8- *Le dominateur* : il cherche à démontrer sa supériorité.
- 9- *L'effacé* : il manifeste peu d'assurance et craint souvent d'affirmer ses idées.
- 10- *L'extraverti* : il est émotif et très ouvert.
- 11- *Le piteux* : il joue les chiens battus.

c) Des rôles de maintien et de cohésion :

Leur effet porte sur le maintien ou l'enrichissement du système complexe des relations interpersonnelles qui constituent la structure du groupe.

- 1- *L'observateur* : il parle peu, mais rien ne lui échappe. Il fait, lorsque c'est nécessaire, un portrait assez juste de la situation; ce qui aide le groupe à y voir plus clair.
- 2- *Le béni-oui-oui* : (Yes man), il suit la majorité et se rallie toujours aux individus qui détiennent le pouvoir.
- 3- *Le quêteur* : il cherche constamment à se faire approuver et à recevoir de la reconnaissance de la part des autres membres du groupe.
- 4- *Le psy* : il cherche la cause des agissements des autres, leurs motivations profondes.
- 5- *Le séducteur* : il tente de se faire des alliés ou de renforcer sa position au sein du groupe par la manipulation, les promesses ou l'abus de confiance.
- 6- *Le secrétaire* : il note ce que produit le groupe, il en est donc la mémoire: il rédige les comptes rendus des réunions, fournit les informations à l'extérieur.
- 7- *L'expert* : il apporte au groupe les informations dont celui-ci a besoin sans détruire la spontanéité et la créativité des membres du groupe. Il intervient à chaque fois que les membres émettent des idées qui n'entrent pas dans le système de pensée adopté, et qu'il considère comme étant irréalisables, voire impossibles. C'est à l'animateur de bien fixer le rôle et les limites de l'expert.

d) Des rôles négatifs :

Il existe des rôles négatifs exercés par des personnes qui empêchent le bon fonctionnement du groupe. Tout l'art de l'animateur consiste alors à transformer ces attitudes négatives en attitudes positives pour un meilleur fonctionnement du groupe.

- 1- *Le critiqueur* : il critique systématiquement tout ce qui se fait et se dit sans faire une proposition concrète à partir de ses critiques.
- 2- *Le freineur* : il intervient pour bloquer le groupe. Il ergote sur la procédure, le vocabulaire, les idées émises, etc.
- 3- *Le pessimiste* : dès le départ, il proclame qu'on arrivera à rien, que cette réunion est inutile, et que ce n'est pas ce groupe qui parviendra à résoudre un problème auquel des gens beaucoup plus compétents n'ont pas réussi à apporter une solution. Les idées émises n'entraînent jamais son enthousiasme. Même si elles sont bonnes, pour lui elles restent inapplicables.
- 4- *L'agressif dominateur* : il veut que tout le monde se plie à ses exigences. Il cherche constamment à imposer ses idées, et ses projets, en utilisant tous les moyens : ruse, humour, flatterie, crainte, chantage, etc. Il crée le découragement et le désordre pour apparaître ensuite comme le « sauveur ».
- 5- *L'indifférent* : c'est le poids du groupe. Rien ne l'intéresse. Il ne parle pas, sinon d'un ton bas. Visiblement il attend la fin de la réunion. Ce qui ne l'empêche pas de critiquer le manque d'efficacité de l'animateur du groupe.
- 6- *Le prétentieux* : il affirme tout savoir, tout connaître. Il s'estime capable de trouver les solutions miracles. Chaque fois qu'une idée émerge du groupe, il prétend l'avoir déjà eue.
- 7- *Le manipulateur* : il poursuit des objectifs personnels et non avoués en s'efforçant à entraîner le groupe dans la direction qu'il souhaite sans lui ôter l'impression qu'il agit de son propre gré.
- 8- *L'opposant systématique* : souvent, cette personne jouit d'un statut fort qu'il craint de le perdre. Selon lui, il est expert, et donc seul habilité à avoir des opinions justes sur le sujet traité.
- 9- *Le joueur drille* : il cherche avant tout à faire rire, mais seulement à faire rire, et la réunion devient une vaste plaisanterie.

Remarque :

La présentation de ces rôles n'a pas pour objet de cantonner les individus dans des comportements stéréotypes, mais plutôt d'aider les animateurs à s'adapter plus facilement aux différents types de rôles. Il s'agit tout simplement de donner une idée sur le fonctionnement de l'autre, conforme à un style de personnalité, afin que ses réactions ne soient pas perçues comme une provocation ou un désintérêt de sa part.

Il conviendra d'abord de faire prendre conscience à chacun du rôle qu'il joue vraiment dans le groupe par rapport au rôle qu'il croit jouer, et au rôle que le groupe lui attribue.

On retrouve généralement tous ces rôles dans un groupe moyen (une dizaine de personnes). Le même individu peut jouer plusieurs rôles à la fois selon les circonstances, et c'est alors qu'il y a risque de conflit quand deux individus jouent le même rôle.

7.4. Les différents types de structure :

Le groupe peut prendre différents types de structures possibles :

7.4.1. Structure formelle : lorsqu'on passe d'un petit groupe à un grand groupe (d'un petit commerce à un réseau de supermarchés), la taille de l'entreprise et le nombre des employés sont tels qu'une structuration plus rigide, plus formalisée, est nécessaire. La pyramide hiérarchique devient alors primordiale car elle va déterminer le type et le niveau des relations que vont avoir les différents membres du groupe.

7.4.2. Structure informelle : on appelle structure informelle l'ensemble des relations interpersonnelles qui peuvent exister dans un groupe. Elle correspond à l'organisation que le groupe va se donner à partir de la répartition des sympathies et des antipathies, de la personnalité des membres, de la naissance des clivages, des sous-groupes.

Cette structure est informelle parce qu'elle est non-officielle. Elle est dépourvue d'organigramme, et dans la plus part du temps inconsciente et peut même entrer en conflit avec une structure officielle imposée de l'extérieur.

7.4.3. L'organigramme : lorsqu'une personne souhaite savoir « Qui fait quoi ? » dans une entreprise, elle demande un organigramme.

Un organigramme peut être défini comme étant « Le graphique de la structuration hiérarchique d'une organisation sociale complexe,

- **Au-delà de 50 personnes** : il s'agit d'assemblés, qui nécessitent une structure permanente (bureau, commissions) et l'emploi des procédures déterminées par un règlement intérieur.

Dans une entreprise, et afin de maintenir l'unité de l'équipe, il faut prendre en considération :

- Le nombre des membres : afin de conserver une liberté de communication et promouvoir les initiatives individuelles.
- Sa composition : trop hétérogène, le groupe n'aurait pas de cadre de référence commun.

Et là se pose le problème de la taille optimale d'une équipe de travail.

1.1. Le nombre des membres :

Suite à de nombreuses recherches, des certitudes émergent :

- Plus le nombre des participants dans un groupe est grand :
 - Moins les participants sont satisfaits parce que les difficultés de communication s'accroissent géométriquement et ils ont moins de chances d'exprimer également leurs points de vue.
 - Les problèmes interpersonnels prennent plus d'importance au détriment de l'unité de l'action.
- Si le groupe est trop petit, l'expression des désaccords est plus difficile, et la tension augmente malgré les apparences.
- La productivité du groupe est fonction inverse du nombre à partir d'un certain seuil.

1.1.1. Les équipes de deux : à priori, elles résultent d'une cooptation réciproque, d'une confiance totale et d'une amitié-estime qui unit les deux partenaires.

La cooptation est apparue comme la clé décisive pour former des équipes cohésives. Elle n'est ni nécessaire ni suffisante à la constitution de l'équipe, mais après un temps de rodage et d'expérience, ses membres se cooptent tacitement, c'est-à-dire sont satisfaits de travailler ensemble et ont développé un commun sentiment d'appartenance.

C'est également par cooptation et officiellement, que les équipes s'agrandiront ou remplaceront les membres partis ou défailants.

Dans les équipes de deux, le dialogue créateur dans la recherche des idées et/ou des solutions est stimulant et efficace. Mais, il existe des lacunes dues essentiellement au nombre comme :

- L'absence d'égalité entre les deux.

- Si les partenaires sont de sexe opposé, ils risquent de rencontrer les mêmes problèmes qu'un couple conjugal, c'est-à-dire : tensions, éclats, ruptures, etc.
- Plus la tâche implique l'affectivité et les réactions affectives, plus se développe une tension croissante qui aboutit soit à la séparation, soit à la soumission de l'un des deux qui devient simple auxiliaire.

1.1.2. Les équipes de trois et quatre : selon ANZIEU et MARTIN, les équipes de trois sont les plus efficaces pour la résolution de problèmes précis comportant une bonne solution. Elles sont aussi efficaces pour la réalisation de tâches à leur mesure. Elles sont par contre inférieures aux groupes de six pour les décisions à prendre ensemble et les interactions y sont plus pauvres. Ce qui limite leur intérêt, c'est la moindre fréquence de situations où elles sont utiles et le début de la nécessité d'un leader. Cela ne signifie pas que le leader soit fixe ou statutaire, mais qu'il y a un rôle d'organisation et de coopération à tenir.

Avec la quadrette, l'équipe prend des dimensions nettement plus grandes et devient capable de missions très supérieures au trio. La division du travail commence nécessairement et une structuration élémentaire se développe.

1.1.3. La taille optimum de l'équipe : la taille optimum de l'équipe serait de cinq (5) ou six (6) (cinq selon SALTER et HARE, six selon HOLLOMAN et HENDRICK).

C'est en effet avec ce nombre que les interactions sont les plus riches, que les problèmes d'organisation interne sont résolus avec plus de facilité, que l'expression de tout est possible, que la division du travail peut se faire sans que la perception du travail global soit perdue.

Les équipes de 12 et 15 membres fonctionnent de plus en plus difficilement et finissent par ne plus du tout fonctionner sur le mode de l'unité et d'action dans les tâches intellectuelles contrairement à leur prestation dans les équipes sportives.

En conclusion, la taille optima, variable selon la composition d'un groupe et selon la nature de la tâche, est de 3 à 12 membres, avec un niveau d'équilibre à 5 ou 6.

1.2. La composition d'une équipe :

Selon ANZIEU et MARTIN : « L'efficacité des communications requiert une homogénéité de membres : homogénéité du niveau de culture et des cadres mentaux de référence, homogénéité de l'équilibre psychique ». Ils ajoutent qu'une homogénéité des traits de la personnalité est utile, toute fois, celle-ci n'est pas requise. Il ressort de plusieurs études que la question ne se pose pas au niveau du caractère, mais que les différences de traits de personnalité qui interviennent négativement, concernent les attitudes à l'égard de groupes en général et envers le travail en équipe ou la coopération.

En revanche, l'hétérogénéité des compétences est facteur de richesse des échanges, de créativité du groupe et d'une division efficace des rôles. En accroissant l'interdépendance des membres et la complémentarité des interventions, elle peut devenir un facteur important d'efficacité et de progrès mutuel.

2. LES TYPES DE GROUPE SELON LA PRODUCTION :

Selon Robert KEIDEL¹, trois différents types de groupe se partagent le travail humain. Et pour que celui-ci soit productif, il importe de l'organiser en choisissant le type le mieux approprié.

2.1. L'équipe de base-ball ou de cricket :

Dans ce type de groupe, les joueurs activent dans l'équipe, mais ne jouent pas en tant qu'équipe. Au base-ball ou au cricket, chaque joueur occupe un poste qu'il ne quitte jamais.

Ce genre du groupe n'est pas à la mode. En fait, quand on parle de « promouvoir l'esprit d'équipe », c'est lui, le plus souvent, qu'on souhaite abandonner, quoique l'équipe de base-ball ait ses vertus propres. Du fait que chaque joueur occupe une position précise, on peut lui assigner une tâche spécifique, mesurer sa performance, lui donner un entraînement adapté. Ce n'est pas un hasard s'il existe des statistiques du nombre des

¹ P. DRUCKER, *Au-delà du capitalisme : La métamorphose de cette fin de siècle*, Dunod, Paris, p 98.

points marqués par tel ou tel joueur de base-ball ou de cricket durant des années.

L'équipe chirurgicale fonctionne de la même façon; chacun s'attèle à sa tâche: l'anesthésiste ne viendra pas aider le chirurgien, ni l'infirmière, pas plus que l'inverse se produit.

Ce type d'équipe est idéal pour des tâches répétitives, pour les travaux dont les règles sont clairement définies, pour la production moderne de masse ; celle qui consiste à fabriquer et transporter diverses marchandises.

Chaque membre -dans ce type d'équipe- reçoit son information de l'état de la partie et en retient ce qui convient à son rôle, indépendamment de l'information que reçoivent les autres membres de l'équipe.

Traditionnellement, l'essentiel du travail y était organisé selon ce modèle : « La direction se composait d'un directeur général, à qui rendaient compte des cadres supérieurs ayant chacun sa fonction spécifique (conception, outillage, fabrication, marketing, etc.), chaque fonction était assurée séparément.

Vers 1970, les Japonais mirent à profit des progrès de l'informatique pour passer à un autre type d'équipe, c'est « L'équipe type football ».

2.2. L'équipe de football :

C'est aussi le modèle d'organisation de l'orchestre symphonique où les membres occupent des positions fixes, mais là, ils jouent en tant qu'équipe. Chacun coordonne son action avec celle des autres.

Ce type d'équipe exige un chef d'orchestre ou un entraîneur, il exige aussi un « score », et pour fonctionner correctement, d'innombrables répétitions. Mais à la différence de l'équipe de base-ball, la liberté des membres y est grande, pourvu que le score soit indiscuté et l'équipe bien dirigée. Et tout peut y changer très vite dans la tâche de chacun des membres du groupe.

Dans l'orchestre symphonique ou dans l'équipe de football, une grande partie de l'information vient du chef d'orchestre ou de l'entraîneur. Ce sont eux qui contrôlent le jeu.

Les grandes entreprises américaines étaient passées depuis déjà longtemps à l'équipe type football ou orchestre symphonique. L'industrie automobile, par exemple, a adapté ce type d'équipe pour la conception et le lancement de ses nouveautés.

2.3. L'équipe de double au tennis :

Elle se ressemble au groupe du jazz qui improvise. Cette équipe doit rester limitée en nombre -sept à neuf personnes au maximum- les membres y occupent une position « préférée » plutôt qu'une position fixe. Ils se couvrent l'un l'autre, et s'adaptent aux forces et aux faiblesses de leurs partenaires, l'équipe ne fonctionne bien que lorsque cette adaptation est devenue un réflexe conditionner.

Ce genre d'équipe bien rodé est le plus fort de tous. Sa performance globale est plus grande que la somme des performances individuelles de ses membres, car elle utilise au mieux les points forts de chacun, et minimise ses points faibles. Mais elle demande aussi beaucoup d'autodiscipline. Ses membres doivent travailler longtemps ensemble avant de constituer une véritable équipe.

Dans l'équipe de double au tennis, les membres reçoivent leur information surtout l'un de l'autre. Cela explique pourquoi tout changement dans les techniques d'information rend indispensable une réorganisation profonde du groupe.

Il n'est pas possible de mélanger les trois genres d'équipe car on ne peut pas jouer au base-ball et au football en même temps, sur le même terrain, et avec les mêmes joueurs.

On devra choisir et instaurer le type le mieux approprié, sachant bien que tout changement important - dans la nature du travail, dans ses outils, dans son déroulement et dans son produit final - puisse impliquer des changements affectant aussi l'équipe.

3. LES TYPES DE GROUPE SELON LA NATURE DES RELATIONS ENTRE LES INDIVIDUS ET LE GROUPE :

Sartre¹ a distingué entre cinq formes de groupe :

3.1. La foule :

« La foule est une forme particulière de groupe de personnes. Elle partage l'idée de proximité géographique et de quantité de personnes mais possède les attributs suivants :

¹ D. ANZIEU & J-Y. MARTIN, *La dynamique des groupes restreints*, Presses Universitaires de France - Le Psychologue, France, p 15.

3.1.1. Conscience collective : les pensées et actions de chaque membre d'une foule sont très orientées vers le même but. C'est la première caractéristique d'une foule, en opposition à un groupe (ou masse humaine) où des motivations différentes circulent en son sein.

3.1.2. Intelligence : le niveau global d'intelligence d'une foule est généralement inférieur à celui d'un seul de ses membres. Les réactions sont plus guidées par des émotions primaires (peur, colère, joie, désir, etc.) que des réflexions évoluées face aux événements.

3.1.3. Caractéristiques des éléments d'une foule : à partir du moment où il appartient à une foule, l'individu aura tendance à adopter les comportements suivants :

1- **Courage :** de par son intégration à une masse de personnes ayant les mêmes buts que lui, l'individu peut entreprendre certains actes dont il n'aurait pas eu le courage de les faire s'il avait été isolé.

2- **Irresponsabilité :** l'appartenance à une foule provoque une dissolution du sentiment de responsabilité de l'individu. Cela provient à la fois de l'anonymat apporté par la foule que du sentiment d'impunité dû au grand nombre.

3- **Modélisation :** Les réactions des foules présentent certains aspects prédictibles et même modélisables mathématiquement. La principale source d'étude est son mouvement à travers les endroits qu'elles traversent par exemple :

- Dispersion d'une large avenue à ensemble de rues étroites.
- Passage par une entrée ou sortie de stade.
- Réactions face à un danger potentiel (violences de rue, réactions des forces de l'ordre, explosions, etc.).

3.1.4. Emotions de foule : de par son absence de réflexion, une foule est guidée par les émotions primaires de l'être humain. Cependant, les réactions descendent rarement au niveau de l'instinct. Celui-ci servant à combler des besoins premiers (soif, faim, reproduction), les individus auront plus tendance à constituer des groupes -où l'intérêt de chacun subsiste- que des foules -où l'intérêt individuel disparaît-.

- 2- **Autorité** : la foule est persuadée (à tort ou à raison) que le leader possède un moyen de sanction/récompense sur elle. Elle va donc avoir une tendance à le suivre même contre son intérêt.
- 3- **Démagogie** : le leader exprime exactement ce que la foule ressent, montrant qu'il partage ses intérêts avec ceux de la foule. Celle-ci lui fait donc plutôt confiance dans le choix des buts et actions à entreprendre puisqu'elle pense que le leader sert les intérêts de la foule.
- 4- **Sapience** : face aux questions qu'elle se pose et dont elle ne connaît pas la réponse, la foule suit avec plaisir un individu qui est initié.

Les motivations de ce leader peuvent être :

- Identiques à celles de la foule qu'il contrôle,
- Différentes mais compatibles,
- Incompatibles avec celles de la foule.

En résumé, la foule est le rassemblement d'un nombre très important de personnes (plusieurs centaines ou plusieurs milliers), situé dans un même endroit sans l'avoir voulu explicitement. Chacun est là pour son propre compte et cherche à satisfaire en même temps une même motivation individuelle (par exemple : acclamer une équipe dans un stade, les personnes présentes dans une foule ne participent pas directement à l'action (jouer sur le terrain) et ont peu ou pas de contact avec les personnes qui les entourent). Les émotions, dans ce type de situation sont amplifiées par la masse et peuvent parfois dégénérer « émeutes, bagarres ».

La situation de foule développe un état psychologique propre :

- Passivité des gens réunis envers tout ce qui n'est pas la satisfaction immédiate de leur motivation individuelle.
- Absence ou faible niveau des contacts sociaux et des relations inter humaines.
- Stimulation latente produite par la présence d'autrui à dose massive.

Pour W.A WESTLAY « La foule se définit par la psychologie de la simultanéité »; il a distingué les foules « conventionnelles » qui se réunissent à une heure et à un lieu fixés, et les foules spontanées, rassemblées par un incident, aux réactions imprévisibles, et où il n'y a au départ ni meneurs, ni organisation, ni règles.

3.2. La bande :

La bande se caractérise par le nombre réduit des membres comparativement à la foule. Ils sont réunis volontairement et ont du plaisir à se retrouver parce que l'exigence d'adaptation est supprimée ou suspendue. Mais ils cherchent du semblable, des personnes ayant des « profils » similaires (même âge, même niveau social, même idéologie, etc.).

La bande est caractérisée par :

- Le nombre limité de ses membres.
- L'attachement des membres à leur collectivité.
- La bande est éphémère soit parce qu'elle peut rentrer en sommeil et se réveiller pour des sporadiques discussions, ou soit que les membres évoluent psychologiquement et se désengagent ainsi du groupe.

Les membres de ce type de groupe sortent de communautés dans lesquelles leurs besoins affectifs ne sont pas satisfaits. C'est la bande qui autorise des activités qui sont à la limite des règles morales, sociales. Mais le but reste, avant tout, la recherche de chaleur sécurisante, d'être ensemble et identique.

On résume la définition de la bande par une réunion d'individus pour le plaisir d'être en commun, par la recherche du semblable.

3.3. Le groupement :

Un groupement est un rassemblement de personnes en petit, moyen ou grand nombre, ayant toutes en commun un (ou des) objectif (s) identique(s).

Par exemple : association de consommateurs qui se réunissent régulièrement pour défendre leur droit. La périodicité des réunions est plus ou moins importante avec une constance relative des objectifs.

Les types des personnes qui participent à ce genre de groupe ont peu de liens affectifs entre elles. Elles sont partiellement conscientes, mais la prise en charge de cet intérêt s'effectue chez leurs dirigeants. C'est pour cela que les membres font souvent confiance à leurs représentants pour plaider leur cause.

Le but principal d'un groupement est de répondre à un intérêt de ses membres, il prend donc des noms particuliers selon leur domaine d'activité :

- Domaine intellectuel et artistique : Académie, club, association, etc.
- Domaine religieux : confrérie, chapitre, concile, etc.
- Domaine politique, social et coopératif : alliance, amicale, coopérative, etc.

3.4. Le groupe primaire, restreint ou face à face :

Différents auteurs définissent le groupe primaire :

HOMANS : « Un certain nombre de personnes qui communiquent entre elles, souvent pendant un temps assez long, et qui sont suffisamment peu nombreuses pour que chacune puisse communiquer avec toutes les autres, non pas indirectement, par l'intermédiaire d'autres personnes, mais face à face ».

BALES : « Un petit groupe se définit comme un certain nombre de personnes en interaction, dans une réunion ou une série de réunions, face à face... Réunion au cours de laquelle chaque membre reçoit quelques impressions ou perceptions de chacun des membres ; soit au moment même, soit en s'informant par la suite et au cours de laquelle il émet quelques réactions ».

C.H. COOLEY (Social organization) : « Les groupes primaires sont des groupes caractérisés par une association et une coopération intimes. Le résultat de cette association intime est, du point de vue psychologique, une certaine fusion des individualités en un tout commun, de sorte que la vie commune et le but d'un groupe deviennent la vie et le but de chacun... La façon la plus simple peut-être de décrire cette totalité est de dire qu'elle est un « Nous ». Ceci implique l'espèce de sympathie et d'identification mutuelle dont nous est l'expression naturelle, chacun vit avec le sentiment du tout, et trouve dans ce sentiment les buts principaux de sa volonté ».

Selon ces définitions, le groupe primaire est un rassemblement suffisamment restreint pour que les personnes qui le composent puissent se connaître véritablement, par exemple : équipe de foot, famille, etc.

On constate brièvement, dans ce type de rassemblement, les caractéristiques suivantes :

3.4.1. Le petit nombre : le groupe primaire est déterminé par son nombre restreint par le fait que chacun a une perception individualisée de l'autre qui est perçu réciproquement par lui, et que les échanges interindividuelles sont nombreux.

3.4.2. La qualité du lien interpersonnel : le groupe n'est pas une unité supra-individuelle, et n'est pas non plus équivalent à la somme de ses composantes ; c'est plutôt un tout dynamique dont les propriétés sont différentes de celles de ses composantes.

En bref, un groupe est toujours plus et autre chose que la somme des éléments qui le composent.

Les divers éléments qui configurent le groupe sont interdépendants. Donc le groupe est un réseau de liens vivants, un ensemble de personnes ayant une certaine forme de culture commune.

Une bonne interaction entre les membres du groupe augmentera la cohésion du groupe et aura une influence sur l'accomplissement des activités et tâches groupales, sur la réalisation des objectifs.

Une interdépendance solidarisant les membres du groupe entre eux les poussera à accepter librement un certain nombre de contraintes, et même à accepter le leader sans remise en cause de son autorité.

Les relations affectives entre les membres pouvant donc devenir intenses, intimes, chaleureuses et chargées d'émotions, d'où la constitution de sous-groupes.

3.4.3. L'engagement personnel : chacun apporte sa science, sa compétence, sa technique mais aussi sa personne pour atteindre une complémentarité d'action.

Dans la mesure où le groupe donne à l'individu ce type de possibilités, et satisfait tous les besoins propres à l'étape du développement qu'il est en train de vivre, l'individu prendra plaisir au travail et remplira la fonction que l'entreprise lui confie.

3.4.4. Une unité d'esprit : Michael OLMSTED remarque dans son livre « Le petit groupe » que : « Le petit groupe est une pluralité d'individus qui se trouvent en contact les uns avec les autres, qui prennent en considération l'existence des uns et des autres, et qui ont conscience d'un certain élément commun d'importance ».

C'est cet élément commun qui lie les participants et renforce chez eux des tendances fusionnelles.

3.4.5. Une intentionnalité commune vers le but : la nécessité d'une identité de but (ou but commun) entraîne la concertation des actions et l'unité d'esprit dans une intentionnalité de victoire.

Les auteurs définissent le groupe comme une réunion de personnes ayant un objectif en commun, ce climat engendre une forte motivation du groupe, dont chaque participant a le sentiment d'être capable d'atteindre le but qu'il s'est fixé.

3.4.6. Des contraintes en découlent pour les membres : le groupe primaire est un groupe où les relations sont directes et où règne une unité d'esprit et d'action, et pour atteindre ce niveau de cohésion, les membres affrontent quelques contraintes. Il est préférable de résoudre ces problèmes dès leur apparition car ils peuvent affecter la dynamique du groupe.

3.4.7. Existence d'une organisation : Une équipe de football, qui souhaite remporter des victoires est obligée de spécialiser les joueurs dans certaines tâches, et de leur donner un certain rayon d'action sur le terrain. Une organisation est nécessaire.

On a vu qu'un groupe n'existe que s'il avait un objectif à atteindre. Dans la plupart des cas, il est nécessaire d'avoir :

- Une répartition des tâches (ou des rôles).
- Une distribution du travail.
- Une structure variable en fonction du type d'action et du contexte, mais nécessairement simple et légère.

Après avoir présenté les caractéristiques du groupe primaire, il est nécessaire de constater qu'on n'a pas systématiquement toutes ces caractéristiques représentées à la fois dans le même groupe.

Les conditions de communication « face à face » entraînent une limitation du nombre de membres du groupe primaire, d'où les expressions souvent employées de *groupe restreint* ou *groupe primaire*. Mais les auteurs nous donnent une grille d'analyse nuanciant les deux termes.

Le groupe primaire est nuancé par les liens personnels, intimes, chaleureux qui s'installent ; alors que le groupe restreint (6 à 13 personnes)

connote une dimension numérique, qui permet à chaque membre de percevoir l'autre, de réagir à lui et d'être perçu par lui, sans préjuger de la qualité affective de leurs relations.

Parler de groupes primaires sous-entend qu'il existe des groupes secondaires.

3.5. Le groupe secondaire :

Un groupe secondaire est un rassemblement où l'appartenance est purement intellectuelle et l'organisation est bien établie (hôpital, école, entreprise, parti politique). Le groupe secondaire est un système social qui fonctionne selon des institutions, à l'intérieur d'un segment particulier de la réalité sociale, et qui voit ses membres poursuivre des buts similaires ou complémentaires.

Le groupe secondaire est à la fois :

- 1- Un ensemble de personnes qui poursuivent des fins déterminées ou complémentaires. On y trouve tout un mélange plus ou moins complexe de phénomènes de foule, de groupement, de groupe primaire.
- 2- Un ensemble de structures de fonctionnement qui règlent les rapports des parties composantes entre elles et qui déterminent plus ou moins les rôles des personnes.

On observe dans ce type de structure fortement hiérarchisée que :

- 1- La durée d'un groupe et son degré d'organisation interne ne varient pas dans le même sens.
- 2- Le style des relations interindividuelles dans le groupe selon ses croyances et ses normes (une personne peut connaître l'ensemble du personnel).
- 3- Le nombre des membres n'a guère été étudié à l'exception du groupe restreint (le seuil minimum 3 à 5, et le seuil maximum 15 à 20 membres).
- 4- Le style des actions du groupe est lié à la conscience des buts.
- 5- L'écrit remplace le dialogue.
- 6- L'absence de relation de personne à personne et par l'engagement partiel- limité- rationalisé de ses membres.

D'autres auteurs ont classé d'autres types de groupe, parmi lesquels :

4. GROUPE D'APPARTENANCE ET GROUPE DE REFERENCE :

4.1. Le groupe d'appartenance :

L'environnement physique d'une personne, sa famille, ses amis, le milieu social dans lequel il évolue, tout cela constitue - ce que l'on appelle - le groupe d'appartenance où l'individu fait partie de par son statut réel.

4.2. Le groupe de référence :

Celui qui -comme son nom l'indique- est un groupe qui représente une référence pour l'individu par l'adhésion personnelle et auquel il aimerait appartenir.

Comme un groupe véhicule toujours une idéologie, une conscience de classe, des valeurs propres, des goûts culturels particuliers, l'ensemble de ces paramètres délimitent le cadre de référence, et c'est ce cadre de référence qui façonne les attitudes, le comportement, la conduite, la façon de penser de tout être humain.

Les deux groupes peuvent coïncider, comme ils peuvent entrer en concurrence, des ruptures sont cependant possibles, notamment dans le cadre de la mobilité sociale.

La superposition du groupe d'appartenance et du groupe de référence est « automatique » à la naissance puisque la famille est l'unique environnement de l'enfant, mais nos comportements peuvent être déterminés par la double influence de notre groupe d'appartenance et d'un autre, qui exerce en fait une pression supérieure.

L'entreprise quant à elle, en se présentant -à l'interne comme à l'externe- comme groupe de référence par son leadership, cherche à créer un sentiment de fierté; fierté d'appartenir à un groupe qui, pour tous, est la référence.

5. GROUPE FORMEL ET GROUPE INFORMEL :

Il y a aussi une façon simple et utile pour classifier les groupes en considérant leur degré de formalisme (la force de leur structure interne):

5.1. Le groupe formel :

C'est un groupe créé intentionnellement -délibérément- pour s'acquitter d'une tâche spécifique, ce groupe est caractérisé par :

- Une structure d'autorité.
- Un système de statuts.
- Une série de rôles bien définis, développés et durables dans le temps.

A ces groupes formels s'identifient les comités, les conseils d'administration, les équipes de gestion, les départements, les groupes de travail, etc.

5.2. Le groupe informel :

C'est un groupe créé naturellement à partir d'interactions, de préférences ou des besoins des individus. Les membres y adhèrent volontairement, ils ne sont pas nommés.

Ce groupe est caractérisé par :

- Une structure d'autorité et un système de statuts spontanés, naturels.
- Les rôles sont moins bien définis, plus souples et moins élaborés.

5.2.1. Les types de groupe informel : Dans ce groupe on peut trouver :

1. **Clique horizontale** : les membres sont de même niveau et même statut à l'intérieur d'une même organisation.

2. **Clique verticale** : elle comporte des personnes qui travaillent dans la même direction mais qui ont des niveaux hiérarchiques différents. Les besoins à accomplir sont -par exemple- la sécurité, des valeurs communes, etc.

3. **Clique mixte** : composée de personnes ayant des statuts différents (ils assument des rôles différents) et provenant des différentes parties de l'organisation (les divers départements : finance, gestion de

ressources humaines, production, etc.). Cette clique se développe pour minimiser la lourdeur administrative et pour court-circuiter les processus normaux dans des buts de protection et d'accroissement du pouvoir personnel.

5.2.2. Les avantages reliés à la présence des groupes informels :

1. **Le fonctionnement général d'une organisation :** les groupes informels permettent à une organisation de fonctionner (soit par un organigramme ou à partir d'un manuel). Il est impossible qu'un groupe formel, tout seul, puisse tout faire, tout contrôler et tout voir. Pour atténuer ces carences, les groupes informels complètent le fonctionnement global de l'entreprise (les situations dynamiques). En se fondant avec les groupes ou « systèmes formels », ils augmentent beaucoup l'efficacité générale.

2. **Les communications :** les groupes informels court-circuitent l'organigramme officiel, l'information est véhiculée avec rapidité.

3. **Une soupape de sécurité :** le fait d'avoir des collègues qui vous comprennent, sur qui vous pouvez se fier et à qui vous pouvez s'ouvrir constitue un actif important pour minimiser les conflits dans l'organisation.

4. **Le contrôle :** les groupes exercent un contrôle beaucoup moins détaillé sur les agissements de leurs subordonnés.

5. **La stabilité :** en raison des forts liens émotifs qui unissent les membres de tel groupe, en raison du sentiment d'appartenance et de sécurité qui s'en dégage, la stabilité pousse les membres à donner de leur mieux.

6. **La prudence :** conscient de la force du groupe, et pour ne pas perdre son autorité, le manager doit se mieux préparer et planifier ses actions, et donc prendre les décisions avec une plus grande prudence.

5.2.3. Les désavantages reliés à la présence des groupes informels :

1. **La résistance au changement :** le fait que chaque groupe se définisse une façon normale ou habituelle de se comporter (normes, culture) crée une résistance aux changements (nouvelles technologies,

nouveaux membres, etc.). Il faut donc préparer les membres et leur expliquer le pourquoi du changement.

2. **Les rumeurs** : le groupe informel est un rouage important dans la dissémination de l'information. Mais il peut aussi devenir la source de nombreuses rumeurs nuisibles qui consomment beaucoup de temps et d'énergie.

3. **Les situations conflictuelles** : il peut arriver que la satisfaction des besoins des membres du groupe exige des comportements nuisibles à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Par exemple le simple besoin d'échanger et de communiquer (par exemple : les pauses café) peut influencer sur la productivité des individus dans leur travail.

4. **Le conformisme** : la pression du groupe sur ses membres peut libérer le manager de certains contrôles tatillons. En effet les groupes informels pèsent lourdement dans l'uniformisation des comportements.

⊙ L'expérience de ASCH

Salomon. E. ASCH (1907-1996), un psychologue américain, a décrit dans son livre paru en 1952 « Social psychology, Oxford University Press, New York 1987 » l'expérience qu'il a menée :

1. Le but de l'expérience :

Montrer jusqu'à quel point l'individu peut changer son avis pour adhérer à celui défendu par la majorité. Il est nécessaire que chaque groupe détient sa propre culture, sa propre façon de travailler, ses normes et ses règles. Mais, est-ce qu'elles sont puissantes au point de changer nos propres avis personnels même justes soient-ils ?

2. L'énoncé de l'expérience :

Salomon.E ASCH a réuni en laboratoire des groupes de personnes devant théoriquement participer à une étude traitante de la perception visuelle. Il s'agit de comparer la longueur de trois lignes à la longueur d'une ligne étalon. Or, manifestement, l'une des lignes est rigoureusement de la même longueur que la ligne étalon, alors que les deux autres sont de longueur différente.

Chaque groupe expérimental est composé de 7 à 9 personnes dont une seule, non-initiée, ignore le but de l'expérience (sujet naïf).

Les initiés doivent donner -à haute voix- des réponses unanimes, volontairement erronées dans les 2/3 des cas. Chacun donne sa réponse en présence de tous les autres. Le sujet naïf intervient toujours en avant-dernière position, subissant ainsi la pression des initiés.

Une expérience de contrôle, effectuée en laboratoire mais en dehors du groupe, permet au sujet non-initié de donner ses réponses sans subir l'influence sociale des compères, du psychologue et des initiés, et permet au psychologue de faire des comparaisons.

3. Résultats de l'expérience :

Sur 18 essais, les compères donnent ensemble 12 mauvaises réponses. Dans la situation expérimentale, les participants « naïfs » se rallient à la mauvaise réponse donnée par les compères dans 33 % des cas. En la justifiant le plus souvent de la manière suivante : « Je vois bien que c'est faux, mais je ne veux pas me démarquer du groupe » ou « Je vois bien que les autres commettent une erreur, mais je n'ai sans doute compris un élément de la consigne ».

En moyenne, on abandonne une fois sur trois sa conviction personnelle pour se rallier à une majorité.

L'expérience a été modifiée, en réduisant le nombre de complices s'exprimant avant le sujet naïf, le taux d'influence reste de 33 % si trois comparses seulement parlent avant lui mais tombe à 0 si on réduit le nombre à deux.

3.1. Le conformisme :

ASCH demande ensuite aux participants « Pourquoi ils ont abandonné leur avis personnel ? », il obtient deux types de réponses :

- La peur du ridicule, d'avoir l'air idiot, d'être rejeté (peur de la désapprobation sociale).
- Le doute quant à la validité de sa propre réponse.

Deux formes d'influences sociales expliquent le conformisme :

3.1.1. L'influence informationnelle : cette influence est particulièrement importante quand on est confronté à une tâche que l'on ne maîtrise pas. L'individu utilise les réponses des autres pour avoir des informations sur l'exactitude de sa propre réponse (c'est un conflit cognitif).

3.1.2. L'influence normative : cette influence est importante quand le groupe est important pour ses membres. L'individu suit le

groupe parce qu'il cherche à respecter les normes établies par celui-ci (c'est un conflit motivationnel).

3.2. Les facteurs qui influencent le conformisme :

Selon ASCH, ces facteurs sont les suivants :

3.2.1. Les caractéristiques de la tâche : la difficulté, l'ambiguïté de la tâche à accomplir.

3.2.2. Les caractéristiques de la personne : (cible d'influence), il existe :

1. Caractéristiques personnelles : confiance en soi (confiance en ses propres compétences, estime de soi, etc.).
2. Caractéristiques sociales : culture, sexe, etc. Par exemple, le comportement conformiste ne se manifeste pas avec la même force dans une culture collective ou dans une individualiste.

3.3.3. Les caractéristiques du groupe : (source d'influence) la taille, l'unanimité du groupe influencent sur les comportements de ses membres.

3.3.4. Les relations personne-groupe : l'interdépendance individu-groupe influence sur les conduites d'un individu et détermine son degré de conformisme à son groupe.

4. Conclusion de l'expérience :

Les résultats sont spectaculaires : les sujets non-initiés, subissant la pression du groupe, commettent six fois plus d'erreurs que dans l'expérience de contrôle.

Ce groupe, où $\frac{1}{3}$ des membres ont donné la mauvaise réponse, est faible, parce que rapidement constitué il n'a connu que peu d'interactions, et le sentiment d'appartenance chez ses membres était peu développé.

On se demande sur de tels groupes qui peuvent amener un individu à se comporter de cette façon une fois sur trois ($\frac{1}{3}$), qu'elle est la pression qu'exerce un véritable groupe sur ses membres ??

Après avoir modifié l'expérience, ASCH a conclu que le seuil de trois personnes matérialise l'existence d'un « groupe ». Dès qu'un groupe existe, l'influence est observable. ASCH met ainsi en évidence un taux d'influence sociale minimale, qui est 33 %. Cette influence est également conditionnée par l'unanimité des avis précédant la réponse du sujet : si un

Le système ouvert dans ces groupes traversé par des flux d'énergie, d'informations vitaux à la présentation de leur équilibre.

Une organisation représente donc un équilibre instable; elle ne peut qu'échanger avec l'extérieur ou mourir si elle ne peut communiquer avec son environnement, car c'est par ces échanges que le système assume son équilibre et sa survie. L'ensemble des informations reçues est décodé en fonction du code particulier défini par le principe d'organisation. Le système n'accepte, en effet, que les informations en accord avec les caractéristiques de son principe d'organisation.

Le système ouvert se caractérise par son but, par sa finalité constante et par ses équilibres homéostatiques. L'homéostasie est la propriété des organismes par laquelle ceux-ci maintiennent la stabilité à l'intérieur même des frontières de l'organisme ou de l'environnement immédiat.

Plus un système devient complexe, plus il admet de sous-systèmes qui peuvent être autonomes ou hiérarchisés, mais la finalité globale et la cohérence restent les mêmes, l'identité du système reste la même.

6.2. Le groupe fermé :

Le groupe fermé comporte des gens, qui sont, eux aussi, des « systèmes fermés ». Ce type de groupe refuse toute remise en cause de son organisation et toute évolution dans le comportement et les idées de ses membres. Il bloque certaines informations extérieures, refuse de connaître ses erreurs et ses torts. Ses réactions aux changements sont alors très vives, voire féroces, ne répondant pas aux objections et refusant de se laisser mettre en cause.

Ce groupe favorise:

- La naissance des « intégrismes » en tant que blocage dans le temps et en tant qu'archaïsme porteur d'une opinion dogmatisante. Il pourrait partiellement se traduire par « ce qui semblait bon hier sera obligatoirement considéré bon aujourd'hui ». Tout changement, toute évolution, toute ouverture, seront objets d'exclusion et de sanctions.
- L'automatisme mental assimilé à une opinion fixe qui forme des gens bloqués, immobiles dans leurs idées négativistes, et qui ne parviennent plus à étendre leur affectivité et leur mental vers des raisons autres que les leurs.
- « Tout intégrisme est à l'opposé, non seulement de l'intelligence mais également de la mouvance et de la fluidité de l'existence. C'est une

7.2. Le groupe de formation : (Groupe orienté vers le groupe)

C'est un groupe centré sur sa vie et sur ses relations. Il s'occupe de définir, d'élucider et d'améliorer les processus internes, au premier rang la communication et les attitudes.

On peut citer dans ce type de groupes :

- 1- Un groupe s'analysant sans but d'amélioration, centré sur le système interne du groupe.
- 2- Un groupe centré sur le groupe dans le but de réaliser des progrès dans les attitudes et la compréhension des processus en vue de la formation au travail de groupe.
- 3- Un groupe de travail préfère l'équilibre que sur la tâche.

SECTION 4 : LA GENESE ET LA VIE D'UN GROUPE

I. LA GENESE D'UN GROUPE :

Le mot « groupe » renvoie à des réalités très différentes, et tous les groupes ne peuvent être qualifiés d'équipe. Pour situer l'équipe, il faut s'intéresser dans un premier temps, aux groupes organisés (groupes restreints) et éliminer de la classification les groupes dont le nombre dépasse pratiquement dix membres. L'adjectif « organisé » accolé à ce nom désigne le summum des différentes formes collectives. C'est à SARTRE, dans la Critique de la Raison Dialectique, que l'on doit cette théorisation des différentes formes de groupement.

Il existe des étapes du développement des groupes, étapes bien définies et toujours les mêmes, qui, transposées, caractérisent facilement des niveaux d'existence groupale :

1.1. Le rassemblement :

Il s'agit de la forme la moins élaborée du phénomène collectif. Il est produit par l'action des individus sur un même objectif. Le rassemblement ne vit pas son unité par lui-même : celle-ci est extérieure à la multiplicité des individus puisque, concentrée dans l'objet sur lequel elle veut agir, elle n'engendre pas de sentiments d'appartenance.

1.2. Le groupe en fusion :

Il s'agit de la première manifestation authentiquement groupale du phénomène collectif.

1.2.1. Les caractéristiques : le deuxième niveau d'existence groupal correspond au stade de l'établissement de la confiance entre les membres du groupe. Ce stade est caractérisé par :

- 1- L'abandon des premières lignes de défense.
- 2- L'intégration de tous les membres dans le groupe.
- 3- Le jeu de la facilitation sociale et de la pression de conformité.
- 4- L'épanouissement des sentiments collectifs.

1.2.2. Les conditions : trois conditions sont impératives pour que s'effectue le passage du collectif au groupe proprement dit.

- 1- L'existence d'un danger ou d'un obstacle qui entraîne la communauté des individus préalablement rassemblés à réagir face aux menaces. Il s'ensuit une solidarité « mécanique » commandée extérieurement par les événements.
- 2- L'intériorisation de l'objectif commun. Engendrant une solidarité « organique » cette intériorisation pousse les individus à se mettre en état d'assumer les actes collectivement. Ils définissent pour l'avenir une solution commune.
- 3- L'existence d'unités négatives ou d'« anti-groupes » qui forment une menace permanente de duperie capable de susciter une réaction négative d'une partie du groupe contre le reste.

On parle des groupes fusionnels dans le cas où le contenu importe peu et où prévaut le plaisir d'être ensemble. Le travail de groupe est facilité par un esprit de consensus général.

En sociologie, le consensus est une notion désignant l'accord explicite ou tacite établi par les membres d'un groupe relativement à certaines normes ou institutions, et qui offre à ces ensembles la cohésion qui leur est nécessaire.

D'une part le consensus est une condition indispensable à la cohésion sociale, mais autre part, il peut affaiblir l'esprit critique dans le groupe et être utilisé pour dévier celui-ci de sa vie.

On remarquera aussi que ce niveau représente une période où le climat prime sur les tâches. Leur réalisation est suivie d'un sentiment d'autosatisfaction. Par contre, les interactions, qui sont des échanges

créateurs permettant de dépasser les idées ou les opinions individuelles, restent rares.

Ainsi, la naissance du groupe en fusion se réalise lors d'une action commune qui libère les personnes rassemblées de leur inertie et de leur impuissance à surmonter leurs rapports d'extériorité. Chacun devient pour soi et pour chacun « le groupe » ; extériorité, car les membres viennent d'horizons divers, ils sont extérieurs les uns aux autres, et n'ont peu ou pas de point commun.

Les membres du groupe en fusion vivent trois types d'expériences :

- 1- Celle de la solidarité.
- 2- Celle de l'appartenance ou de l'intégration à une réalité collective nouvelle.
- 3- Celle d'autrui comme tiers régulateur de l'action de l'individu dans l'action commune.

1.3. Le groupe statutaire :

Le troisième niveau d'existence groupale correspond à une sorte de retour à la tâche et à un besoin de structure et d'organisation.

1.3.1. Les caractéristiques : le groupe statutaire est caractérisé par :

- 1- Une implication personnelle des membres dont les influences vont « secouer » le groupe.
- 2- Un affrontement des personnalités fortes.
- 3- Une tâche qui devient un terrain de choix pour ces rivalités.

On parle alors de groupes conflictuels, et à partir du moment où la pression des événements se détend, où l'urgence s'estompe, les chances de la dispersion du groupe augmentent, et la conduite du groupe peut alors se briser. Pour surmonter ce stade conflictuel, le groupe recourt à sa structure formelle. Si celle-ci n'est pas pesante, des tensions et procès mutuels peuvent alors se créer, entraînant des départs ou des absences des membres.

C'est bien pour cela qu'il est essentiel pour un groupe d'inventer une conduite présente qui engage le groupe à demeurer permanent. Cette conduite est celle du « Serment ».

Le « Serment » est un acte par lequel le groupe, c'est-à-dire l'ensemble de ses membres, se pose comme permanent. Il s'agit d'un engagement individuel vis-à-vis du groupe. En cela le groupe s'objective : il n'est plus le moyen implicite d'une action commune, produit et absorbé par elle, mais de son propre objectif dans l'immédiat, il est un élément de constitution du groupe.

Ainsi, le groupe en fusion devient groupe « assermenté » ou groupe « statutaire » ou encore groupe « organisé ». Par le serment, chaque individu devient isolé, le groupe statutaire doit agir par cette différenciation, c'est-à-dire par la répartition convenable des tâches entre les membres pour atteindre le but commun.

Le passage du groupe en fusion au groupe statutaire constitue le fait capital qui va permettre l'organisation du groupe pour l'action. La phase ultime de cette évolution réside dans une répartition des tâches en tenant compte de l'objectif, des moyens et de l'incidence de ces différents facteurs sur le groupe. SARTRE indique que « Le groupe est la structure communautaire de mon acte ». Ainsi, l'action individuelle s'inscrit dans un cadre de référence qui la dépasse et la signifie. D'où la nécessité du serment pour éviter à l'acte individuel de retomber dans sa finalité propre ou de se perdre dans une multiplicité de sens.

A partir de là, il s'agit d'organiser l'équipe autour de ce qui l'a fondée (le serment), et de conserver à cette répartition des tâches son caractère groupal.

1.4. L'équipe, le groupe sensible :

1.4.1. Les caractéristiques : le quatrième niveau d'existence groupale caractérise l'état de maturité du groupe. Cette maturité trouve son expression dans ce qui suit :

- 1- Acceptation et connaissance des différences permettant des ajustements.
- 2- Création des règles et d'un mode de révision de ces règles permettant de s'adapter aux situations nouvelles.
- 3- Existence d'un climat de coopération authentique, de solidarité, etc.
- 4- Avoir le sentiment d'appartenance à une équipe crée chez l'individu un sentiment de co-responsabilité dans la décision ou le travail, et un engagement personnel positif.
- 5- Développement des interactions, source d'une créativité groupale nouvelle.

A ce stade, on parle de groupes unitaires, ils représentent une valeur, un potentiel de productivité qui dépasse longuement la capacité de chaque membre pris isolément. Mais ils peuvent aussi représenter un danger car la tendance de groupe est à se refermer sur lui-même, à entrer facilement en compétition avec un autre groupe. Des mécanismes de défense sociale du groupe se développent. L'équipe à proprement parler se rangerait dans cette catégorie.

1.4.2. Les éléments de l'équipe :

- 1- **Le groupe restreint** : cet aspect est essentiel dans la mesure où plus le nombre des personnes composant l'équipe augmente, plus la cohésion risque d'en souffrir ; car les risques de conflits et de dispersions vont augmenter. Chacun doit pouvoir communiquer avec tous les autres membres, non pas par personne interposée, mais face à face.
- 2- **Objectif commun** : l'unicité du but engendre une cohésion. Mais elle ne constitue pas un tout homogène, car il existe une différenciation fonctionnelle entre les membres du groupe.
- 3- **Individus unis** : les membres de l'équipe sont unis dans la mesure où leur sort est commun.

MILLER et RICE ont parlé sur « Les groupes sensibles », expression créée en 1967, ces groupes sont caractérisés par un double engagement :

- 1- Engagement interpersonnel.
- 2- Engagement dans le travail.

La sensibilité serait la vigilance et l'intensité de la réaction groupale à toute intervention extérieure sur la tâche et la composition du groupe.

En se basant sur les différentes classifications, on peut dire que l'équipe est un groupe unitaire, équilibré entre l'orientation vers le groupe et l'orientation vers la tâche.

2. LA VIE D'UN GROUPE :

Les groupes sont doués de mouvement, ceux qui les mettent en place comptent d'ailleurs sur cette capacité des groupes de s'animer et de progresser de façon autonome.

2.1. Cycle de vie d'un groupe :

La vie d'un groupe suit un cycle d'évolution en quatre étapes :

2.1.1. Etape 1 « définition » :

Le groupe se définit, et définit sa mission, et ses objectifs. La structure se met en place. Les membres du groupe font connaissance.

2.1.2. Etape 2 « convergence » :

Tous les membres du groupe se mettent d'accord pour viser un objectif commun. En ce qui concerne les interrelations, les membres du groupe mettent l'accent sur leurs points communs et sur la contribution de chacun.

2.1.3. Etape 3 « divergence » :

Dès désaccords surviennent au sein du groupe quant à la définition des objectifs et de leur réalisation.

2.1.4. Etape 4 « coopération » :

Le groupe qui réussit à se rendre à l'étape de la coopération est le groupe qui a pu résoudre de façon rationnelle et créative les problèmes survenus à l'étape 3 (divergence), et de ce fait se consacre à mobiliser toutes les ressources disponibles pour atteindre ses objectifs.

Un groupe peut évoluer de la première étape à la quatrième étape sans encombre. Face à des obstacles, un autre groupe risque de ne réaliser aucun progrès.

Par ailleurs, l'évolution d'un groupe ne se fait pas toujours de façon linéaire. Un groupe peut régresser et revenir à l'une ou l'autre des étapes précédentes. Par exemple, un groupe qui vit un conflit majeur à l'étape « 3 » pourrait être revenir à la case départ pour redéfinir ses objectifs, se restructurer (départs de certains membres et arrivée de nouveaux membres), d'arrêter d'autres approches pour la concrétisation des objectifs.

Il arrive que certains groupes stagnent à l'étape « 1 », on dit alors que le groupe ne décolle pas. D'autres groupes s'attachent à l'étape « 2 », quand par exemple, un groupe de travail se transforme en club social ; ou à l'étape « 3 », quand le groupe s'enlise dans un climat conflictuel.

Finalement, si un groupe peut naître, il peut aussi mourir et ce à l'une ou l'autre de ces quatre étapes.

2.2. Les trois zones d'influences :

Dans un groupe, on retrouve trois zones d'influence qui évolueront en fonction des étapes décrites précédemment. Ces trois zones d'influence sont :

2.2.1. Les interrelations : elles consistent à :

- Communiquer efficacement.
- Atteindre et maintenir la cohésion dans le groupe.
- Créer un climat agréable.

2.2.2. Le pouvoir : il englobe :

- La répartition du leadership sur les plans du contenu, des relations et des procédures.
- L'émergence d'un leader qui répond aux besoins du groupe.
- La structure du pouvoir qui permet au groupe d'atteindre ses objectifs.

2.2.3. La production : qui comprend :

- La répartition des tâches.
- Le respect de l'échéancier.

2.3. Des perturbations dans les zones d'influences :

Ces trois zones d'influence, bien que distinctes, ne sont pas indépendantes l'une de l'autre. Voici trois exemples qui illustrent bien comment elles interagissent :

2.3.1. Perturbation dans la zone des interrelations : prenons le cas où les membres du groupe travaillent chacun de leur côté et n'arrivent pas à communiquer entre eux. L'effet ne tardera pas à se faire sentir dans la zone de production car la coordination des tâches deviendra vite impossible. En ce qui concerne la zone du pouvoir, il y a fort à parier qu'un des membres cherche à prendre le leadership pour revoir les procédures de travail et créer un climat permettant de répondre aux attentes du groupe.

2.3.2. Perturbation dans la zone du pouvoir : les conséquences d'une lutte de pouvoir entre deux individus sont néfastes pour le groupe. Cette situation a un effet immédiat sur les interrelations puisque les autres membres, consciemment ou non, cherchent à se rallier à l'un ou l'autre des candidats. Le climat du groupe devient rapidement compétitif. Des décisions contradictoires et subjectives sont prises. Elles tiennent davantage compte des enjeux relationnels que de l'objectif de travail, ce qui affecte la production.

2.3.3. Perturbation dans la zone de production : un échéancier trop serré met tout le groupe sur un pied d'alerte. Plus l'échéancier est serré, plus le style de leadership a tendance à devenir directif. Les longues discussions et la recherche de consensus ne conviennent plus à la situation. Par contre, le groupe est plus cohésif. En effet, devant l'ampleur du travail à accomplir en peu de temps, les membres se serrent les coudes, s'entraident, s'animent mutuellement afin de respecter les délais.

Chaque zone d'influence développe ses effets par des étapes successives de l'étape de la définition à l'étape de la coopération.

2.4. La zone d'interrelation :

Cette zone englobe les phénomènes relatifs aux communications et à la vie émotive du groupe. Les émotions individuelles (joie, colère, frustration, tristesse, amour, haine, etc.) ont une influence importante sur l'évolution du groupe. Elles ne doivent en aucun cas être négligées. En plus des émotions individuelles, il faut aussi prendre en considération les émotions collectives, qui définissent le climat du groupe.

Dans certains cas, les émotions collectives sont positives, c'est-à-dire qu'elles ont un effet bénéfique sur les autres zones d'influence, ces émotions sont par exemple la fierté, la solidarité, le sentiment d'appartenance, etc.

Dans d'autres cas, elles auront un effet néfaste sur le fonctionnement du groupe ; ce sont, par exemple, l'anxiété, l'insouciance, le défaitisme, la rivalité, etc.

2.4.1. Etape 1 « Définition de interrelations » : lorsqu'un groupe en est à ses premières rencontres, on observe généralement les comportements suivants : politesse excessive, conversations ayant peu de rapport avec la tâche, longs silences, malaise général, timidité. Les interrelations sont effectuées sur un ton posé. Chacun veut se montrer à l'écoute de l'autre. Instinctivement, on cherche à connaître les autres membres : nom, profession, rôle anticipé dans le groupe, etc.

Malgré cette apparence de calme, les participants subissent une tension. En réalité, on tente d'évaluer chacun des autres participants et on se sait évalué par eux. C'est que l'enjeu est important. Les relations interpersonnelles qui vont se développer auront des conséquences sur chacun des membres du groupe en termes d'estime, d'acceptation, de sympathie ou d'antipathie.

A ce stade, on évite de se compromettre. Il est trop tôt pour voir apparaître les alliances ou des désaccords. Les interrelations demeurent superficielles et plutôt rigides. Les membres font preuve de circonspection.

2.4.2. Etape 2 « La convergence relationnelle » : la tension de départ diminue et on commence à créer des liens affectifs. Des courants de sympathie et d'antipathie se précisent, les communications s'établissent. Dans bien des cas, l'atmosphère est à la fête, les rires fusent fréquemment.

Les membres du groupe accentuent tout ce qu'ils en commun et ignorent les différences individuelles.

En même temps, les membres prennent conscience de leur appartenance au groupe, ils vont commencer à parler nommément du groupe en disant « notre groupe ». Un sentiment de solidarité se développe. On assiste à un début de cohésion, mais il faut savoir que la cohésion n'est pas encore acquise, même si les membres du groupe s'en croient très proches. En fait, la cohésion est extrêmement fragile car les sentiments sur lesquels elle repose n'ont pas encore été confrontés à la réalité.

2.4.3. Etape 3 « La divergence relationnelle » : vient le temps où les membres constatent qu'ils sont différents, que chacun a sa propre vision des choses, qu'il n'apprécie pas la vision des autres de façon égale, et que même certains sont carrément antipathiques à d'autres. La reprise du contact avec le réel donne lieu à une déception qui se traduira différemment selon les personnes : absentéisme, hostilité, frustration, tristesse, etc.

Le groupe semble soudainement écrasé par le poids des divergences. Cette nouvelle tension peut donner lieu à des affrontements entre individus, à des différends, sur la manière de travailler, à des mésententes profondes sur les valeurs du groupe. Le groupe entre dans une phase conflictuelle ; devant un conflit, les membres du groupe peuvent adopter différentes stratégies de comportement : compétition, évitement, marchandage, accommodation à la collaboration, etc.

Cette étape est extrêmement importante pour la suite de l'évolution du groupe. Selon la stratégie retenue, le groupe pourra progresser vers l'étape de la coopération ou bien stagner à l'étape de la divergence. Il peut aussi régresser ou même mourir. S'ils choisissent de régler leurs divergences de façon constructive, les membres du groupe entrent dans une phase de grande agitation. Les individus seront plus bruyants, plus dynamiques. Personne ne semble ennuyé ou fatigué. Plusieurs personnes parlent en même temps.

Il est important de mentionner qu'un groupe peut traverser l'étape des divergences sans connaître de véritable conflit.

2.4.4. Etape 4 « La coopération » : le groupe entre dans une phase de cohésion qui, contrairement à l'étape « 2 », n'est pas illusoire. Cette nouvelle cohésion est fondée sur des assises beaucoup plus solides. Chacun est conscient des différences individuelles, et a appris à en tirer parti. Un climat de tolérance s'installe. Les membres d'un groupe ayant réussi à régler efficacement un conflit acquièrent une expérience qui les rend

généralement plus aptes à faire face à d'autres conflits qui pourraient survenir.

Les liens entre les membres se clarifient et se précisent. On peut dès lors identifier le rôle que chacun des membres joue dans le groupe, reconnaître les individus les plus populaires, déceler les sous-groupes et évoluer si ces sous-groupes sont ouverts ou fermés.

2.5. La zone du pouvoir :

Cette zone englobe les phénomènes relatifs aux différentes formes de leadership qui peuvent émerger au sein du groupe. Il faut savoir que la capacité d'influencer le groupe n'appartient pas au seul leader. Les jeux d'influence sont beaucoup plus complexes. En fait, chacun des membres aura l'occasion, à un moment ou à un autre, d'exercer une influence sur le groupe, que ce soit sur les interrelations ou sur la production.

Par ailleurs, le leadership est un phénomène en mouvement : chaque personne agit sur le groupe, les uns davantage, d'autres moins, les uns par la force, d'autres par la ruse, d'autres par la spontanéité, etc.

Le leadership d'un groupe se distribue donc variablement selon les personnes, selon l'activité accomplie, selon telle ou telle période de la vie du groupe, selon les énergies de chacun.

Cette zone passe par quatre étapes :

2.5.1. Etape 1 « La définition du pouvoir » : dans un premier temps, les membres du groupe s'observent et s'évaluent. Inconsciemment, ils procèdent à l'élimination de ceux qui sont perçus comme inaptes au leadership. Les membres jugés inaptes sont ceux qui participent peu lors des premières rencontres ou encore qui sont perçus comme moins informés ou moins compétents que d'autres. Sont éliminés également ceux qui sont perçus comme trop rigides ou dogmatiques ou qui se comptent sur leurs positions dès le début des rencontres.

En définissant ses objectifs, le groupe définit aussi ses besoins. Le leadership sera accordé à la personne perçue comme étant la plus apte à répondre aux besoins du groupe. Certains candidats au leadership sont pressentis.

Dans bien de cas, une personne détient un pouvoir formel, c'est-à-dire qu'elle occupe un poste d'autorité par rapport aux autres membres du groupe. Il faut savoir que le pouvoir formel conféré par un titre est une chose et que le leadership en est une autre.

Un patron peut avoir de l'autorité sans exercer de leadership. Et un leader informel peut avoir d'influence sur un groupe sans détenir de pouvoir formel.

Or, à l'étape de la définition, le groupe ne conteste pas encore le leadership de la personne qui détient le pouvoir formel.

2.5.2. Etape 2 « La convergence du pouvoir » : dans sa phase de convergence, le groupe vit dans l'illusion de la grande harmonie. Les comportements sont plutôt conformistes, les candidats potentiels au leadership demeurent très modérés dans leurs interventions. Toute fois on peut commencer à prévoir les enjeux à venir : quels sont ceux qui prendront le leadership du climat (généralement celui qui fait rire), du contenu (celui qui semble le plus informé ou le plus compétent) ou des procédures (celui qui donne l'impression d'être organisé et centré sur la tâche).

Certains membres du groupe cherchent à se rapprocher du pouvoir informel, à se faire bien voir par le responsable en titre, qu'il soit animateur, formateur ou patron. Le leadership de ce dernier n'est pas encore contesté.

2.5.3. Etape 3 « La divergence et la lutte de pouvoir » : au cours de l'étape de divergence, la compétition entre les candidats au leadership s'intensifie. Dans bien des cas, on assiste à une véritable lutte de pouvoir qui s'accompagne de fortes tensions. Les leaders potentiels se chiffrent maintenant à deux ou trois. Les critères d'élimination se raffinent et sont rejetés en fonction de leur style de leadership, perçu comme inapproprié à la situation, de la tâche ou aux valeurs du groupe.

Nous avons vu que le groupe vit en même temps des tensions sur le plan des relations interpersonnelles. Le choix du leader dépend de la capacité de ce dernier à ramener l'harmonie au sein du groupe. Celui qui réussira à guider le groupe vers la collaboration verra son leadership confirmé.

Il arrive parfois qu'aucun leader n'émerge d'une situation conflictuelle. Ce phénomène ne se produit souvent que dans le cas où le groupe nie l'existence du conflit. A l'opposé, la lutte de pouvoir peut s'éterniser et le conflit monte en escalade et devient de plus en plus difficile à surmonter quand un candidat potentiel ne réussisse pas à convaincre l'ensemble du groupe de sa capacité.

2.5.4. Etape 4 « La coopération et le maintien d'un leadership stable » : le leader qui reste en place est celui qui réussit à ramener la

satisfaction aux membres et à répondre aux besoins du groupe. Il doit contribuer à faire avancer le groupe vers l'atteinte de ses objectifs et favoriser une certaine croissance sur le plan des interrelations

Il n'est pas rare de voir collaborer le leader informel et le détenteur du pouvoir formel dans l'atteinte des objectifs du groupe. Il est d'ailleurs important pour ceux qui sont en situation de pouvoir formel de bien connaître le ou les leaders informels du groupe et de s'en faire des alliés. Sinon, un leader informel peut facilement arriver à court-circuiter un responsable ou un animateur.

Un leadership stable ; stable ne signifie pas éternel. Si un leader devient manipulateur ou négligeant, s'il fait passer ses propres intérêts avant ceux du groupe, s'il outrepassé les normes du groupe, s'il abuse de son pouvoir, il aura sans doute à faire face à une perte dont il sera le premier à payer le prix.

2.6. La zone de la production :

Cette zone englobe l'objectif, les tâches et la participation; c'est-à-dire l'activité de chacun des membres dans les tâches qui leur sont dévolues.

Elle passe par quatre étapes :

2.6.1. Etape 1 « La définition de la mission et des tâches » : les nouveaux membres ont généralement une idée de la mission du groupe auquel ils viennent d'adhérer. Mais ils ont souvent besoin de clarification. Tous doivent se mettre d'accord sur une même définition du groupe et de sa mission.

Pour ce faire, la distribution des tâches se fait de façon à ce que chacun ait l'impression qu'il prend part à la vie du groupe. Toute fois, les participants n'osent pas s'engager à fond. Les tâches sont acceptées avec une certaine réserve.

Dans les discussions, les membres du groupe ont tendance à parler plus d'eux-mêmes que de la tâche. Même si les interventions qu'ils font demeurent reliées au thème discuté ou au problème à résoudre. Par contre, si ces interventions ne sont pas critiquées ou évaluées par les autres membres du groupe, le travail effectué demeurera très superficiel.

2.6.2. Etape 2 « La convergence et le respect des conventions » : les participants commencent à s'interroger sur les renseignements qu'ils ont recueillis, à examiner les problèmes soulevés et à penser à des solutions. Ceux qui apportent des suggestions ou des propositions demeurent très

conventionnels. Ils ont tendance à s'appuyer sur les traditions, sur ce qui se fait ailleurs, sur ce qui était fait déjà dans le passé. Le groupe se satisfait des arguments stéréotypés et des explications qui font appel au sens commun.

Les obstacles sont minimisés, les discussions servent à justifier les idées de chacun qu'à s'attaquer au fond du problème. Les membres du groupe cherchent à s'assurer qu'ils comprennent bien ce qu'on attend d'eux. Ils demandent qu'on clarifie leur rôle et qu'on trace les limites de leurs tâches.

Des idées farfelues sont lancées puisque le climat est à la fête; les idées vraiment originales font rarement leur apparition à cette étape, et s'il y en avait, elles seraient vite écartées.

2.6.3. Etape 3 « La divergence et la confrontation » : au cours de la troisième étape, les participants soulèvent des questions fondamentales. Ils s'attardent davantage sur chacun des points discutés. Le groupe explore les diverses opportunités possibles pour atteindre ses objectifs.

A cette étape, le groupe peut remettre en question tout ce qu'il avait accepté sans discuter depuis le début, y compris sa mission. Les débats sont caractérisés par une confusion. Les tâches n'avancent plus.

Jusqu'à maintenant, les membres du groupe gardaient pour eux-mêmes les idées différentes ou les émettaient avec circonspection. A l'étape de la divergence, on voit surgir des prises de position beaucoup plus fermes, des opinions tranchées.

De cette confrontation d'idées peut naître une grande créativité qui amène le groupe tout droit à l'étape « 4 » de son évolution. Par contre, des désaccords profonds peuvent surgir et provoquer un conflit, surtout si ces désaccords sont reliés en même temps à une lutte de pouvoir.

2.6.4. Etape 4 « La coopération et la créativité » : cette étape est caractérisée par une coopération réelle entre les membres en vue de trouver des solutions originales aux problèmes soulevés. Les membres sont détendus et se sentent libres d'exprimer leurs idées et d'affirmer leurs positions. Les malentendus sont clarifiés.

Le groupe fait la différence entre les idées et les personnes. Si un membre fait une proposition et que celle-ci est rejetée, il sait que ce n'est pas lui qu'on rejette, mais seulement une idée.

Cette façon de travailler est stimulante. Les membres apportent beaucoup d'idées et les idées nouvelles sont immédiatement examinées et évaluées en fonction des objectifs du groupe.

Tous les membres ont le regard fixé sur les objectifs du groupe et sont confiants de les atteindre.

	INTERRELATIONS	POUVOIR	PRODUCTION
Etape « 1 » : définition	Malaise, rigidité, longs silences. Enjeu : évaluer, pour chacun des membres, les relations interpersonnelles à venir	Le groupe procède de façon informelle à l'élimination des inaptes	On définit la mission du groupe et on amorce la répartition des tâches
Etape « 2 » : convergence	Climat euphorique, illusion de cohésion. On met l'accent sur les points communs et on évite de tenir compte des différences individuelles	Deux ou trois candidats au leadership sont restés en lice, mais aucun ne ressort vraiment.	Contributions très conventionnelles, on recherche à justifier ses positions. Les membres du groupe cherchent à s'assumer qu'ils comprennent bien les attentes.
Etape « 3 » : divergence	Retour à la réalité : les différences individuelles refont surface avec risque d'affrontements. Période d'agitation.	Lutte pour le leadership choix du leader selon sa capacité à ramener l'harmonie au sein du groupe.	Remises en question et confusion. Un véritable défi pour le plan de idées.
Etape intermédiaire : règlement de conflit	Le groupe peut : a) Ignorer le conflit. b) S'enliser dans le conflit. c) Régler le conflit et passer à l'étape « 4 ».	Si un leader émerge et contribue à ramener la satisfaction et à faire progresser le groupe vers ses objectifs, on passe à l'étape « 4 ».	De ce débat peuvent surgir des idées créatives qui sortent le groupe de l'impasse et le projettent à l'étape suivante.
Etape « 4 » : coopération	Détente et reconnaissance de l'apport de chacun, les liens entre les membres se précisent, une véritable cohésion.	Maintien d'un leadership stable. Collaboration entre le leader informel et le tenant de l'autorité formelle.	Libre expression des idées. Le groupe fait la différence entre les idées et les personnes. Les regards sont fixés sur les objectifs.

La vie d'un groupe

SECTION 5 : LA COHESION DANS UN GROUPE

En 1982, ANZIEU et MARTIN pensaient que le groupe restreint se caractérise par l'existence de relations directes entre ses membres. Le groupe partage des buts communs. Il est caractérisé par une distinction des rôles, l'existence de relations affectives, de normes qui les régissent. Mais les phénomènes qui apparaissent dans le groupe restent complexes et difficiles à définir, même s'ils ont fait l'objet de nombreux travaux de psychosociologues.

I. DEFINITION :

Le fait d'avoir un objectif commun est un facteur essentiel de la cohésion d'un groupe. Il est alors essentiel que chaque membre comprenne que le bénéfice de chacun dépend de l'investissement de tous dans l'atteinte des objectifs de leur groupe.

La cohésion est la variable la plus importante dans les groupes restreints. C'est un ensemble de forces ayant pour effet de maintenir unis les membres du groupe, un processus dynamique reflété par la tendance du groupe à rester lié pour atteindre ses objectifs communs et/ou satisfaire les besoins affectifs de ses membres. Elle correspond donc à une solidarité d'un groupe fortement intégré. Elle signifie aussi un « esprit de discipline », un respect des valeurs et normes communes.

La cohésion tend à croître lorsque le groupe est menacé de l'extérieur. C'est notamment le cas lorsque des groupes sont en compétition (SHERIF, 1953). A l'inverse, la compétition à l'intérieur du groupe tend à réduire la cohésion (DEUTSCH, 1949).

Mieux vaut dans ces cas valoriser les performances du groupe, que les performances des individus qui les réalisent.

Pour FREUD, la base de la cohésion d'un groupe réside dans l'identification de ses membres à un même idéal du moi. La cohésion est définie comme « Le degré d'attraction que le groupe exerce sur ses membres ».

Il est difficile d'atteindre un degré idéal de cohésion à l'intérieur du groupe et de mesurer le degré de cohésion obtenu ; cependant, il y a des indices qui s'expriment à travers le comportement d'un groupe qui

permettent de savoir s'il existe ou non une certaine cohésion dans le groupe.

Pour MORENO (1934), la cohésion du groupe est mesurée par la force de la tendance qui pousse le plus des sous-groupes ou des membres individuels à coopérer, à conjuguer leurs efforts au profit du but commun qui est la raison d'être du groupe. Cette cohésion peut être mise en évidence par l'utilisation de sociogrammes qui font apparaître les leaders, les individus isolés, les sous-groupes, les attirances et hostilités. D'une manière générale on peut utiliser un sociogramme pour constituer les groupes dans une classe; le principe étant de répartir les leaders, d'éviter de regrouper les isolés. Les sous-groupes déjà constitués sont alors soit éclatés, soit exploités.

La cohésion du groupe est un facteur déterminant de la satisfaction que les individus trouvent dans l'activité (EXLINE, 1949), du sentiment de sécurité et d'estime de soi (SEASHORE, 1954). De ce fait, les groupes cohésifs ont des niveaux de performance plus élevés (GOODAORE, 1951).

JANIS, en 1968, a cependant dénoncé les effets pervers de la cohésion : la pensée de groupe fait passer l'unanimité avant l'expression de chacun, et qui entraîne un certain conformisme, un respect de la ligne. Les groupes moins cohésifs peuvent alors se révéler plus créatifs.

Pour ANZIEU et MARTIN (1968) qui citent CARTWRIGHT et ZANDER « La cohésion du groupe est le résultat des forces d'attraction exercées par le groupe à l'égard de ses membres, et tendant à les maintenir en son sein : d'une part le groupe lui-même est l'objet d'un besoin à satisfaire ».

De sa part, Jean MAISONNEUVE dans son livre « La dynamique des groupes » cite que « La cohésion est le phénomène qui a pour effet de maintenir ensemble ses membres et lui permet de résister aux forces de désintégration ».

Selon S. SCHACHTER, « La cohésion représente la totalité des forces qui poussent les membres à rester dans le groupe... Elle augmente avec la valence du groupe par ses membres ».

La valence du groupe -c'est-à-dire sa valeur attractive pour ses membres- a deux sources principales :

- 1- L'attrait que présente les activités du groupe.
- 2- L'attrait des membres les uns pour les autres.

2. LES FACTEURS DE LA COHESION :

Quatre facteurs, principalement, contribuent à la cohésion du groupe :

2.1. Les affinités entre personnes :

Ces affinités naissent de l'attachement d'une personne à un groupe, de ses sympathies envers tels ou tels membres avec lesquels elle a établi, ou cherche à établir, des relations amicales.

En sociologie, le lien social c'est un lien qui relie les individus au sein d'une société à travers diverses institutions. Le lien social s'exprime dans les échanges issus de la participation à un travail commun et de l'appartenance à des groupes de diverses natures. Il revêt une importance particulière pour la cohésion sociale. Dans une équipe, « le lien groupal » est le véritable tissu, constitué des réseaux de relations interpersonnelles et des attractions qui résultent des intérêts communs. Ce lien correspond à ce que PARLEBAS (1992) appelle la cohésion socio-affective.

Constitué par des attractions diverses et de réseaux internes à l'équipe, le lien groupal favorise une dynamique de coopération et de solidarité. Preuve de l'appartenance à l'équipe, il procure à ses membres l'identité spécifique qui les distingue des autres.

Plus ce lien est fort, plus le manager peut compter dessus dans des situations délicates.

Le lien groupal progresse au travers de deux forces :

2.1.1. L'attractivité : c'est le degré d'attraction qu'un individu exerce sur un autre. Elle se fonde sur l'estime et favorise un mouvement d'adhésion, voire un désir de ressemblance.

Le pouvoir d'attraction d'un chef est un facteur important de la cohésion de son équipe. Un chef attire par son expertise, son charisme, son sens stratégique ou sa capacité managériale. Contrairement à une idée répandue, le charisme n'est pas le seul facteur d'attraction d'un chef qui peut tout à fait compenser un manque de charisme par une autre qualité servant d'attracteur.

D'autres attracteurs existent tels que les enjeux présentés par l'objectif, la capacité de gérer les imprévus : au total, tous les aspects qui constituent l'équipe peuvent servir d'attracteurs : les chef, les membres, le niveau d'expertise, l'objectif ou la qualité de l'équipe.

2.1.2. Les réseaux de relations et affinités : les relations qui maintiennent les membres ensemble se concrétisent autour de deux types de réseaux internes :

1- *Les réseaux d'affinités* : ils s'établissent à partir de relations d'affection.

2- *Les réseaux de communication* (liés à la cohésion technique) : Ils se forment pour des nécessités opérationnelles.

2.2. La satisfaction de certains besoins personnels :

Outre un certain nombre de besoins matériels, on retiendra notamment ceux de domination ou de dépendance, également, les pulsions agressives, le désir de prestige ou plus simplement le désir d'être reconnu, accepté, enfin, certaines formes d'exhibitionnisme affectif, à différents degrés.

Il est important de préciser que les deux facteurs (les affinités entre personnes et la satisfaction de certains besoins personnels) constituent à la fois un renfort et une menace pour la cohésion. Un groupe qui ne leur accorderait aucune place aurait peu de chance de subsister. En revanche, les groupes où les liens d'intimité privés prennent le pas sur les liens collectifs, voient leur unité compromise ; il en va de même lorsque les membres font essentiellement du groupe le moyen d'assouvir leurs tendances ou leurs intérêts personnels.

2.3. L'attrait d'un but commun :

Il est vécu comme un projet parfois exaltant dans les groupes spontanés en voie de formation, il est perçu souvent de façon plus ritualiste et plus prosaïque dans les groupes institutionnels où il peut même s'estomper.

Sa force attractive dépend non seulement de sa netteté, mais encore de son adéquation au niveau moyen d'aspiration des membres du groupe. Proche de ce sentiment, il faut également citer l'attrait de l'action collective et l'attrait de l'appartenance au groupe.

Les membres d'une équipe ont ensemble une passion ou un métier; ceux-ci génèrent une communauté et une solidarité d'objectif qui renforcent la cohésion.

2.4. Les pratiques cohésives :

Jean MAISONNEUVE pense que « Le mobile fondamental est celui de communiquer, de s'unir de quelque façon à autrui en échappant à

l'anxiété de la solitude. L'approche clinique de la vie affective des groupes, comme de celle des individus, nous incline à cette interprétation ».

L'équipier éprouve un véritable intérêt pour autrui. Il sait écouter et entendre, gratifier ou encourager. Il a une attitude ouverte sans qu'elle soit pour autant dépourvue d'exigence.

Les pratiques cohésives dans un groupe relèvent soit du management lui-même (exercice de l'autorité), soit du fameux « Esprit d'équipe » qui se traduit par l'intérêt pour autrui, la capacité à gratifier, le sens de la coopération, etc.

Les pratiques sont -généralement- composées par :

2.4.1. Le style de commandement : les trois styles de leadership: autoritaire, démocratique et laisser-faire.

On entend généralement par « Le leadership » l'effet ou le pouvoir qu'exerce un individu sur un groupe. L'expérience sur le leadership menée par LIPPIT et WHITE sous la direction du professeur Kurt LEWIN, à l'université de IOWA est bien connue, elle avait pour but d'étudier l'effet des divers types de leadership ; à savoir l'autoritaire, le démocratique et le laisser-faire, sur le rendement, l'atmosphère et le climat du groupe.

Les recherches poursuivies de 1938 à 1952, ont porté sur des groupes d'enfants de 10 à 12 pour étudier la relation entre le comportement des enfants et l'attitude du moniteur.

1. Les principaux phénomènes observés : les principaux phénomènes observés entre les groupes à commandement autocratique aux groupes à commandement démocratique sont les suivants :

a) Interaction sociale :

1. *Groupe autocratique :* le chef concentre le plus grand nombre de choix et de rejets, il y a davantage de choix extérieurs au groupe.

2. *Groupe démocratique :* il y a davantage de choix échangés entre les membres.

b) Structure et cohésion des groupes :

1. *Groupe autocratique :* les groupes structurés en étoile, où tout repose sur le chef, ont tendance à être plus dépendants du leader et ont plus besoin de son attention.

2. *Groupe démocratique* : dans un groupe, dont sa structure est en réseau, les affinités entre les membres sont considérables ; ils travaillent avec plus de cohésion et prennent plus d'initiatives. Donc, ce groupe a un sens de moral plus élevé.

c) **Conversations et attitudes :**

1. *Groupe autocratique par rapport au groupe démocratique :*

- Un maximum d'hostilité vis-à-vis du chef et un minimum de sociabilité entre les membres.
- Un maximum de compétition et d'agressivité entre les membres.
- Un minimum de conscience apportée à l'accomplissement de la tâche (la performance des membres du groupe diminue en cas d'absence du chef).
- Un maximum de difficultés à supplier le chef en cas de départ de celui-ci.

On distingue deux modes de réaction bien différents : les uns sont ouvertement agressifs, alors que les autres sont en apparence apathiques.

De semblables expériences ont toujours montré la supériorité du commandement de style démocratique du point de vue de la satisfaction des participants, et de la performance des groupes. Dans le tableau suivant, LIPPIT et WHITE présentent les comportements du moniteur dans les différentes situations du commandement :

Comportement du moniteur	Caractéristiques des groupes		
	Autocratique	Démocratique	Laisser-faire
Prise de décision	Pour le chef seul.	En commun avec le chef, des discussions entre le chef et les membres.	Indétermination ; faible participation du chef.
Détermination des activités et des techniques	Données par le chef.	Objectifs généraux tracés par le chef en indiquent les alternatives.	Aucune idée du chef qui fournit à la demande du matériel ou des informations.
Répartition de la tâche	Par le chef.	Division spontanée du travail.	Aucune intervention du chef.
Composition des groupes de travail	Par le chef.	Libre choix par chacun.	Aucune intervention du chef.
Appréciations	De type « personnel » encouragement et critique.	De type objectif.	Aucune appréciation. Pas de commentaire.
Participation aux activités	Aucune part.	Y prend part.	Aucune part.

Comportements du Moniteur dans Les expériences de LIPPIT et WHITE

2. **Le style de commandement selon BROWN** : J.A.C BROWN a proposé une autre manière d'aborder la typologie du chef dans « l'exercice de sa fonction ».

a) **Trois types d'autocrate :**

1. *L'autocrate strict* : sévère, strict mais juste. Il ne délègue pas son autorité et se comporte comme un homme totalement dépourvu d'affectivité et de générosité. Il est impersonnel, idéaliste et conservateur.

2. *L'autocrate bienveillant* : se sentant responsable de ses collaborateurs, il agit pour leur bien en attendant d'eux de la reconnaissance. Il veut qu'on l'aime. Il est centralisateur et conservateur.

3. *L'autocrate incompetent* : il n'a pour commander ni les moyens intellectuels, ni l'équilibre affectif nécessaires. Animé d'une grande volonté de puissance, malgré son manque profond d'assurance, il demeure un faible qui compense son sentiment d'infériorité par des comportements impulsifs; il humilie ses collaborateurs dont il jalouse les talents.

b) **Deux types de démocrate :**

1. *Le démocrate authentique* : il sait déléguer son autorité ; il est sensible au climat du groupe. Son objectif permanent est de chercher à créer réellement les conditions qui permettent la participation de ce groupe institutionnel à l'élaboration et à la mise en œuvre des décisions qui le concernent.

2. *Le pseudo-démocrate* : il est caractérisé par son manque de maturité affective et de son attitude profonde par rapport à l'autorité. Cherchant à convaincre, il est rompu à l'emploi des procédés les plus efficaces qui permettent de donner à un groupe l'illusion d'une certaine autonomie.

c) **Le type laisser faire** : il se cantonne dans sa fonction de représentation du groupe : accueillant les visiteurs, présidant les banquets, ambassadeur du groupe dans les manifestations extérieures, son rôle est alors restreint à une conception périmée des relations publiques.

2.4.2. Les attitudes de compagnonnage : (Empathie) ces attitudes se concrétisent par des gratifications humaines, des signes de reconnaissance qui expriment la satisfaction, la proximité ou l'estime. Ces signes représentent un arrêt sur la personne, un temps de considération, le contraire de l'ignorance et de l'indifférence. La satisfaction qui s'ensuit apporte à l'individu une réponse à la question constante de la qualité et de l'utilité de son action, renforce une image positive de soi et l'assure de l'estime d'autrui.

L'être humain, en entreprise comme ailleurs, a besoin de ces signes ; et il les recherche dans la plupart de ses actes.

Les attitudes de compagnonnage se concrétisent aussi par le sens de la coopération et l'interdépendance. Bien travailler ensemble requiert deux conditions :

- Mettre ses aspirations personnelles au service de la communauté,
- Partager les valeurs liées à la coopération.

Sans ces conditions, les enjeux individuels déclenchent des comportements de concurrence interne qui pénalise l'équipe.

Collaborer à la réussite collective implique que chaque équipier accepte de reléguer au second plan toute tentation d'un jeu personnel, qu'il renonce ses propres satisfactions et les échange contre celles du jeu collectif.

Les valeurs de confiance, d'acceptation d'autrui, et les pratiques liées à l'action concertée se regroupent dans le concept d'interdépendance; c'est-à-dire la capacité à accepter de dépendre partiellement d'autrui.

2.4.3. La complicité et l'intelligence collective : dans le fait de partager une vision commune de l'action à mener, chacun se trouve, chacun à sa part.

Ces pratiques cohésives font partie de ce que PARLEBAS (1992) nomme la cohésion fonctionnelle. Celle-ci est liée au fonctionnement même du groupe. Cette cohésion dépend de l'organisation adoptée (position des individus, réseau de communications, hiérarchie éventuelle) de la nature et des contraintes de la tâche, c'est-à-dire aussi à l'ajustement des ressources individuelles et groupales aux exigences de l'activité entreprise.

L'organisation de l'équipe, la distribution des rôles, les réponses au style de jeu de l'adversaire assurent l'efficacité de l'équipe, son rendement et sa cohésion fonctionnelle.

3. LES MANIFESTATIONS DE LA COHESION :

La cohésion se manifeste par un ensemble de conduites collectives. Trois d'entre elles peuvent être expérimentalement vérifiées dans le groupe.

3.1. Le conformisme :

Tant que nous nous conformons à ses modèles, le groupe nous approuve et nous protège. Dès que nous sommes tentés de passer outre, nous nous exposons à la réprobation, sinon aux sanctions de nos compagnons qui viennent renforcer la désolidarisation du groupe.

Avec la formation d'un groupe, une certaine uniformité dans les conduites, les opinions, les sentiments et le langage apparaît. Dans les groupes institutionnels ces modèles prennent la forme de coutumes auxquelles les nouveaux venus doivent se soumettre plus ou moins spontanément pour s'intégrer au groupe. Mais il s'agit davantage d'une imprégnation que d'une contrainte.

3.2. Les conduites déviantes :

Le déviant peut se définir comme membre d'un groupe déterminé, qui, seul ou en compagnie d'une minorité, choisit plus ou moins délibérément de transgresser ou de transformer les normes de ce groupe en provoquant contre lui les réactions plus ou moins violentes de la majorité conformiste.

La résistance aux déviants constitue aussi le corollaire du conformisme.

Lorsque le déviant reste seul il est inefficace et finalement neutralisé, expulsé ou liquidé. Les mythes, l'histoire et l'expérimentation s'accordent sur ce point : il doit intervenir à un moment et à un lieu susceptible d'entraîner au moins un courant minoritaire avec lui. Son influence dépend donc très largement de la situation.

Autrement dit, le déviant positif n'est pas seulement un précurseur imaginaire, mais un sujet plus sensible que les autres à certaines urgences

latentes de changement. En ce sens, il se définit davantage par son rôle social que par son type de personnalité.

Le moment décisif est celui où le déviant devient leader, où le réprouvé devient réformateur. Mais le phénomène se poursuit : l'innovateur ne peut réussir sans un mouvement de partisans qui adhèrent assez fanatiquement à ses projets, lesquels se répandent alors en se normalisant et engendrent ainsi un nouveau conformisme.

3.3. L'agressivité potentielle vers l'extérieur :

Non seulement la cohésion se trouve renforcée au sein du groupe lorsque celui-ci se sent menacé par l'extérieur (l'union sacrée), mais même en dehors de toute menace le groupe peut tendre spontanément à exprimer sa solidarité en s'attaquant à ses voisins ou en recherchant des situations de compétition. Il existe une sorte de « corrélation entre le renforcement de la cohésion intra groupe et la virtualité des tensions intergroupes » (Jean MAISONNEUVE).

Muzafer SHERIF, un des pères de la dynamique des groupes a expérimenté au cours des années 40 trois méthodes pour tenter d'atténuer les rivalités dans le groupe :

- 1- D'abord provoquer la réunion des efforts de tous contre un tiers groupe pris comme adversaire commun ; cette mesure peut avoir une efficacité provisoire mais ne fait, de toutes manières, qu'élargir le problème des tensions intergroupes.
- 2- Une seconde méthode consiste à provoquer des contacts entre les deux groupes dans des situations agréables par elles-mêmes (séances récréatives, goûters communs, etc.). Cette méthode se révèle fort décevante car les membres des deux groupes s'installent séparément dans les locaux communs, et les seuls échanges ont lieu sur le mode agressif.
- 3- Pour atténuer l'agressivité entre plusieurs groupes, la seule situation qui peut jouer un rôle décisif consiste à susciter une interaction entre eux à l'occasion d'une entreprise urgente dépassant les ressources des groupes pris isolément. On assiste alors à une évolution des attitudes et au rétablissement progressif d'un état de communication et de coopération entre les groupes.

Les expériences de SHERIF ont été reprises dans des pays et des contextes sociaux divers avec des résultats analogues.

⊙ Expérience de SHERIF

1. Le but de l'expérience :

Analyser les relations intra et inter groupes et étudier les causes et les mécanismes qui créent les conflits, ainsi que les méthodes qui permettent de réduire ces conflits.

2. L'énoncé de l'expérience :

La recherche s'est déroulée entre 1949 et 1954, et était organisée en trois étapes successives :

- 1- Formation des groupes.
- 2- Création des conflits intergroupes.
- 3- Réduction de ces conflits.

Il s'agit d'une recherche faite sur le terrain, portant sur des groupes réels d'enfants de onze à douze ans, dans le cadre de camps de vacances.

2.1. Constitution des groupes :

Pour réduire les facteurs d'interprétation, des groupes homogènes ont été constitués, sur la base des critères suivants :

- 1- Pas de relations préalables entre les enfants (ils ne se connaissent pas).
- 2- Etude individuelle très poussée (sociologique, socio-économique et psychologique) pour chaque sujet.
- 3- Elimination de tous les sujets à tendance névrotique ou ayant été soumis à frustration.
- 4- Les enfants étaient tous de sexe masculin, issus de foyers stables de classe moyenne, de race blanche et protestants.

2.2. Modalités de déroulement de l'expérience :

Trois semaines à temps plein, dans un camp de vacances complètement isolé. Tous les moniteurs faisaient partie de l'équipe des expérimentateurs.

Taille de l'échantillon : vingt à vingt-quatre sujets.

Trois expériences différentes ont été réalisées, avec le même processus en trois phases : formation du groupe, génération de conflits entre les groupes et réduction des conflits.

3. Résultats de l'expérience :

Les résultats ne portent que sur l'observation (à l'aide de grilles) des comportements et des attitudes des sujets.

3.1. Phase 1 « Formation du groupe » :

Cette phase ne concerne que le travail intra groupe. Dans un premier temps, des choix spontanés entre sujets permettent la mise en place de relations interpersonnelles. Puis le groupe est arbitrairement divisé en deux pour briser les relations interpersonnelles spontanées qui s'étaient constituées.

Lorsqu'on demande les choix sociométriques des enfants dans ces deux groupes, on voit très rapidement que 90 % des sujets effectuent leurs choix positifs dans le nouveau groupe.

Première hypothèse : quand les individus participent successivement à la formation de différents groupes, les choix interpersonnels spontanés évoluent en faveur des membres du nouveau groupe. Les groupes se constituent au moins autant sur la base des situations objectives concrètes qu'en fonction de choix personnels spontanés. Les préférences personnelles jouent un rôle limité et sont balayées par la dynamique de création d'un groupe. Il y a donc prééminence du groupe sur les relations interpersonnelles.

3.2. Phase 2 « Création de conflits intergroupes » :

La suite de l'expérimentation consiste à provoquer des situations conflictuelles à partir de deux types de variables :

- 1- Compétition entre groupes, avec des vaincus et des vainqueurs.
- 2- Frustration manipulée : l'un des groupes est confronté à une situation frustrante : par exemple, au cours d'une soirée, deux sortes des rafraîchissements sont offerts; des « bons » et des « mauvais ». La manipulation consiste à organiser une arrivée en retard pour l'un des groupes, de sorte qu'il ne lui reste plus que des mauvais rafraîchissements.

3.3. Phase 3 « Processus de réduction des conflits » :

Certains facteurs sont inopérants, et de manière contre-intuitive, l'introduction des nouveaux éléments n'a aucune influence sur le conflit :

- 1- Introduction d'un ennemi commun.
- 2- Développement d'activités individuelles visant à réduire le conflit.
- 3- Intervention d'un adulte visant à réduire le conflit.
- 4- Contacts sans compétition.

- 2- Les relations inter groupes affectent la distribution des rôles et des normes à l'intérieur des groupes.
- 3- Les contacts sont impuissants à résoudre les conflits inter groupes, seule l'interdépendance peut y contribuer ; grâce aux buts supra ordonnés, mais une « seule occasion » ne suffit pas.

Dans les situations où existent des buts supra ordonnés, on observe l'impact des autres mesures utilisées (synergie) pour réduire les conflits et qui n'avaient pas d'influence en l'absence de tels buts.

Ces recherches ont été reprises par BLAKE et MOUTON, sur 1500 adultes, avec confirmation de la totalité des conclusions de SHERIF. Ils ont également chiffré le nombre d'heures nécessaires à la formulation d'un groupe, qu'ils estiment entre 10 et 18 heures.

Conclusion

Un groupe n'est pas une équipe, mais une équipe est un groupe. C'est la première conclusion à tirer. A sa naissance, un groupe s'établit généralement autour d'un leader qui le conduit vers son objectif.

Plus précisément, un groupe est un rassemblement d'individus ou de personnes qui ont un objectif à poursuivre en commun. Une équipe est un groupe mûri, composé de membres à part entière, chacun ayant pouvoir et responsabilité (George ADAMCZEWSKI, 2005).

Le travail en groupe ne permet pas seulement aux individus d'échanger des idées et des visions différentes. Mais il augmente leurs motivations face à la tâche à accomplir et face aux apprentissages à réaliser. Le travail en groupe est aussi un moyen efficace pour faciliter l'épanouissement personnel de l'individu, pour développer des habilités favorisant l'affirmation de soi et les relations saines avec les autres.

En ce sens, le travail en groupe est un outil de formation personnelle et sociale lorsqu'il fournit à l'individu des occasions à se connaître, à reconnaître ses limites, à utiliser son leadership, à se responsabiliser face à d'autres personnes, à s'ouvrir aux autres, à écouter et à questionner les idées des autres.

Le travail en groupe est, enfin, une formule utilisée dans la société en général et dans le monde du travail dans tous les domaines sous toutes les formes : famille, amis, collègues, etc.

Chaque membre du groupe est important pour l'apport personnel qu'il fournit au groupe par les interactions qu'il crée avec les autres. Toutefois, il faut que le climat qui règne au sein du groupe soit propice à établir un niveau de communication qui permet à chaque membre de s'exprimer librement et d'écouter les autres attentivement.

Chapitre II

*Les origines
théoriques des
groupes*

Introduction

La psychosociologie est une branche de la psychologie centrée sur l'étude scientifique du comportement des individus. Elle prend l'homme pour objet d'étude en tant qu'être inséré dans un système de relations interindividuelles et sociales.

La psychologie sociale remonte aux premières investigations sur les rapports de l'homme à la société ; plusieurs problèmes contemporains avaient déjà été posés par les philosophes. La psychosociologie courante est née avec le philosophe américain George HERBERTMEAD (1863-1931), qui considère que notre conscience est constituée par l'action sociale, la communication et l'intériorisation des rôles que jouent les hommes en société. Elle a pris donc une forme moins philosophique et plus scientifique avec la parution d'un important manuel intitulé (*Psychologie sociale*) en 1924 par le psychologue américain Floyd H. ALLPORT.

C'est une discipline charnière entre la psychologie et la sociologie, naît d'une insatisfaction théorique et pratique, celle de la distinction entre l'influence du collectif (les années 60) et du système rationnel individuel (les années 90). Elle portait d'abord sur des domaines comme : le comportement animal social, la résolution des problèmes en groupe, le leadership, etc. Le psychologue Kurt LEWIN a démontré qu'il est nécessaire de faire précéder la recherche d'une analyse théorique qui permet aux chercheurs de prédire les conditions dans lesquelles le comportement se produira ou ne se produira pas. Les résultats permettent ensuite, en principe, de réviser et généraliser la théorie, il a eu un effort de recherche féconde sur les comportements de groupe, et il a commencé à porter ses fruits. LEWIN et ses étudiants, dans les années 1930, ont posé quelques questions pleines de sens : Y a-t-il des forces qui jouent dans les situations de groupes ? S'il y en a, quels sont leurs effets ?

Il était naturel que les premiers chercheurs, ayant découvert que le travail en groupe a des caractéristiques propres, qui le différencient de toutes les autres formes d'activités humaines, essaient d'appliquer leurs intuitions naissantes à des situations de la vie pratique. Ils commencèrent par se demander ce qu'il fallait faire pour être plus efficace en groupe. Comme ce champ d'application devenait de plus en plus important, il y avait naturellement, ceux qui craignaient que cette importance donnée à l'activité de groupe va diminuer leur pouvoir, et le dynamique de groupe acquit une mauvaise réputation¹.

¹ Mc GREGOR, J, *La dimension humaine de l'entreprise*, Collection Hommes et organisations dirigées par ARDOINO, J, Quauthier - Villars, p 186, 187, 188.

La dynamique des groupes s'est imposée donc comme un des domaines sensibles de la psychologie sociale depuis les travaux de LEWIN. Notons que l'histoire des groupes à travers les pays et les époques n'a jamais été écrite. Les conceptions du groupe nous sont proposées venant de : penseurs français, de sociologues allemands et de chercheurs américains.

Ce chapitre présente l'historique des recherches et la variété des méthodes et des théories qui ont permis de connaître la psychologie des groupes :

1. La dynamique de groupe selon LEWIN (gestalt théorie ou psychologie de a forme).
2. L'approche non-directive selon ROGERS.
3. La sociométrie selon MORENO avec son psychodrame.
4. La perspective psychanalytique de FREUD et BION.
5. Les réflexions critiques des présumées expérimentales de MOSCOVICI.

SECTION I : LA PSYCHOLOGIE ET LES RESSOURCES HUMAINES

Dans l'histoire de l'entreprise, le secteur de ressources humaines n'était pas reconnu comme étant une composante organisationnelle spécifique à laquelle les dirigeants devaient accorder une importance fondamentale. Non pas que ces derniers négligeaient le bien-être des employés au sein de leur entreprise, mais leur attention semblait davantage centrée sur leur rendement plutôt que sur leurs besoins. En effet, un bon employé était un individu qui assurait un bon rendement qui, de ce fait, favorisait la production de l'organisation. Ces ressources n'étaient pas considérées comme étant un secteur précis retenant une attention particulière. Conséquemment, elles ne se voyaient pas dotées d'un type de gestion approprié, en même titre que les autres secteurs d'activité tels que la production ou le marketing. En ce sens, les principales fonctions reliées à la gestion des ressources humaines se concentraient essentiellement sur l'évaluation du rendement et la rémunération de l'employé. Il faudra attendre les années soixante pour voir apparaître les notions de travail d'équipe, de qualité interpersonnelle, de motivation et de communication, et ainsi assister au développement de la gestion des ressources humaines.

I. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES :

BERGERON définit la gestion des ressources humaines comme étant « L'ensemble des activités qui influent sur le comportement des personnes tandis qu'elles s'efforcent de reconnaître les besoins stratégiques de leur entreprise et de les satisfaire ». Les objectifs qui sont habituellement visés par ce type de gestion sont ceux-ci :

- 1- Amener des individus potentiellement qualifiés à demander un emploi.
- 2- Fournir une motivation aux employés.
- 3- Aider les travailleurs à se développer et s'épanouir pleinement à l'intérieur de l'entreprise.

Quant aux activités habituellement à la réalisation des objectifs ci-dessus mentionnés, il s'agit de la définition de la politique et de la marche à suivre de l'organisation, de l'analyse de poste, de la rédaction d'une

description de poste, de l'établissement du profil des exigences de l'emploi, du recrutement, de la sélection, de la formation, du perfectionnement, de la supervision et de la rémunération. Il est important de souligner que les cadres responsables des ressources humaines doivent posséder des connaissances concernant les lois et les réglementations en matière de travail, la charte des droits de la personne et le syndicalisme.

Dans ce type de gestion, il est fondamental de tenir compte des trois composantes inhérentes à toute organisation : l'individu, le groupe, et l'organisation du travail. En effet, en ce qui concerne la composante individuelle, le gestionnaire est tenu de s'assurer que l'employé comprend bien son rôle au sein de l'entreprise et doit prendre en considération que chaque personne a une personnalité ainsi qu'un système perceptif distincts. Conséquemment, il doit ajuster sa communication en fonction de ces aspects. Aussi, il doit garder à l'esprit que l'individu fait également parti d'un *groupe de travail*, ce qui implique qu'il doit connaître tous les processus qui régissent ce dernier, tels que les normes, les rôles, la participation, la gestion de conflits, etc. Finalement, il doit avoir la capacité d'organiser ces composantes dans une perspective de travail et de productivité, ce qui contribuera à une organisation cohérente du travail.

2. L'APPORT DE LA PSYCHOSOCIOLOGIE AUX RESSOURCES HUMAINES :

La psychologie a contribué au développement des ressources humaines. En effet, les récits de la mythologie grecque laissent à penser que les grecs anciens avaient déjà saisi une distinction entre le groupe restreint et le groupe élargi.

Charles FOURNIER pense que l'homme est par sa nature psychologique, un être social, obéirait à la loi de l'attraction passionnelle. Chaque passion cherche ainsi à satisfaire une tendance. Les tendances se rapportent au désir d'établir de liens affectueux : l'amitié (groupes de camaraderie), l'ambition (groupes corporatistes), la paternité (groupe familial) et l'amour (le couple).

Avec le postulat de la conscience collective, DURKHEIM mentionne que le groupe rempli des fonction d'ordre psychologie (intégration, régulations des relation interindividuelles, idolâtrie). Le passage du clan à la société est celui de la solidarité mécanique à la solidarité organique fondée sur la division du travail.

J.P. SARTRE avec sa perspective dialectique dit que le groupe n'est pas statique, mais « Un tout dynamique, en mouvement, à faire, avec des rapports dialectiques d'intériorité entre les parties ». Pour lui trois conditions sont nécessaires pour passer de rassemblement au groupe :

- 1- L'intérêt que les membres ont en commun est assez puissant pour que ceux-ci l'intériorisent et le prennent en charge.
- 2- Le passage des communications indirectes aux communications directes.
- 3- L'existence dans la société globale, de groupes qui défendent activement des intérêts antagonistes et qui appellent implicitement à la lutte contre eux.

Chez les sociologues germaniques, les travaux de recherche dévoilent trois catégories de groupe :

- 1- Le **Gemeinschaft** : c'est un groupement de parenté ou de localité.
- 2- La **Gesellschaft** : qui est une association volontaire fondée sur un contrat.
- 3- Le **Bund** : c'est une alliance d'adolescent ou d'adulte avec une adhésion fortement passionnée pour la poursuite des buts communs.

Aux Etats-Unis, les premiers groupes nommés *Quakers* ont été aménagés par les colons anglais (18^{ème} siècle). Ces groupes contribuaient à répandre les idées de tolérance religieuse, de justice sociale, d'anti-esclavagisme, de pacifisme, d'humanisation du système pénitentiaire, d'instruction des filles. D'autres chercheurs ont apporté de retour, et avec enthousiasme, le poids de la présence des *Quakers* qui ont une conception démocratique du groupe.

Mais c'est avec Elton MAYO que l'on va s'intéresser à la psychologie du travail : les relations humaines dans le travail. Il a introduit le « *test-room* » qui consiste à installer un laboratoire sur le terrain, d'une autre façon observer des individus dans leur environnement de travail. L'école des relations humaines a permis de faire saisir l'importance du facteur humain dans les organisations. Actuellement, cette révélation peut paraître simpliste en raison de son évidence, mais à l'heure de l'industrialisation, où l'homme était au service de « sa machine », cette découverte jeta un éclairage nouveau sur la façon d'envisager l'organisation. C'est à partir de ces recherches qu'émergèrent les notions de besoins d'appartenance sociale, de motivation et de groupe.

Les auteurs avancent que le petit groupe est « un lieu investi d'espoir et de menaces ». Il permet d'établir un lien entre les occupations personnelles et les activités sociales. A l'inverse, le groupe favorise la séparation de l'individu de la société. Le groupe, restreint ou élargi, devient un moyen d'étudier les représentations sociales.

En ce sens, les groupes ont fait l'objet de réflexions et d'observations. Parmi celles-ci, les travaux de Kurt LEWIN admis comme une science expérimentale, ont donné naissance à la notion de *dynamique de groupe*, LEWIN a approfondi, en 1950, la notion de petit groupe en faisant de celui-ci l'objet principal de ses recherches. Il fait ressortir des concepts tels que le leadership, les rôles, les perceptions, les normes, la prise de décision, la résolution des problèmes, etc. Ces notions sont venues modifier la conception que se faisaient les cadres du développement organisationnel. Elles les ont conduit à agir selon une perspective psychosociologique, c'est-à-dire à considérer que les structures, le fonctionnement et la culture de l'organisation ont une incidence sur le comportement des individus ou des groupes et vice-versa.

De plus, LEWIN a été le premier à établir une théorie sur les différentes phases du changement et les résistances du groupe par rapport à ce dernier. Plusieurs auteurs croient que la théorie de LEWIN sur le changement fut une grande découverte, et à cause d'elle, de nombreuses applications ont été développées dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

De ces résultats ont découlé d'autres branches de recherche de type behavioriste, sociométrique, psychanalytique ou analogique. Et pour ne pas engendrer des confusions entre ces recherches, les auteurs ont décidé d'en faire écho et centraliser les travaux menés outre atlantique et en Europe. Ils s'appliquent donc à faire une démonstration en exposant le concept de groupe et les diverses formes rencontrées. Ils ont préparé donc une chronologie des recherches, des théories et méthodes qui ont permis la compréhension des groupes de manière psychologique. Ils ont fait ensuite l'état des phénomènes de groupes que l'on rencontre (pouvoir, structure, communication, interaction, affectivité) en relatant les domaines d'application (dynamique des groupes, psychothérapie de groupe, etc.).

Il s'avère donc que la psychosociologie et ses recherches constituent un apport inestimable dans le développement organisationnel. En effet, la plupart des recherches qui ont été effectuées par les psychosociologues ont été récupérées par les sciences de la gestion. Malgré cela, la psychosociologie n'est pas reconnue davantage au sein des entreprises et dans le secteur de la gestion des ressources humaines. Yvan TELLIER pense que « La psychosociologie a été, par rapport aux autres sciences du comportement, très expérimentale. Les recherches ont souvent été effectuées par des chercheurs universitaires qui n'étaient pas nécessairement intéressés au développement d'instruments adaptés aux ressources humaines. Ce sont davantage les praticiens de ce secteur qui ont conçu les moyens d'application, lesquels sont issus des recherches psychosociologiques. ».

Les psychosociologues sont ceux qui ont fourni des notions et des concepts concernant *la dynamique et les processus de groupes* à des gestionnaires, qui les ont utilisés dans le contexte de leur entreprise. Cette situation ne place pas le psychosociologue en position d'exploitation. Sa fonction, selon GOSSE, consiste à élaborer des méthodes et des techniques de recueil de l'information et de les mettre à la disposition des divers acteurs économiques et sociaux.

3. LA PLACE DU PSYCHOSOCIOLOGIE DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES :

Malgré tout, le fait que les psychosociologues n'aient pas conçu d'instruments adaptés à la gestion des ressources humaines et qu'ils ne soient pas reconnus au sein de cette dernière ne signifie pas pour autant qu'ils ne possèdent pas les qualités requises pour y travailler. Bien au contraire, ils possèdent une formation qui recouvre, non seulement un vaste réseau de connaissances provenant de sciences telles que la psychologie et la sociologie, mais également des notions de communication, d'animation, de méthodologie de recherche, de résolution de problèmes, de gestion de conflits, de processus groupaux, etc. Ce réseau de connaissances apporte aux psychosociologues l'opportunité de développer des aptitudes nécessaires à l'application des quatre techniques psychosociales fortement prisées dans le domaine des ressources humaines confirme GOSSE :

- 1- L'observation.
- 2- L'élaboration de questionnaires.
- 3- L'entretien individuel.
- 4- L'entretien de groupe.

3.1. L'observation :

Il est important de noter que l'observation fait partie intégrante de l'apprentissage pratique des psychosociologues, que ce soit lors de l'identification de phénomènes groupaux, de la problématique d'un groupe de travail ou dans le cadre d'une recension d'informations à des fins de recherches méthodologiques.

3.2. L'élaboration de questionnaire :

Il s'agit aussi d'un outil méthodologique régulièrement utilisé lors de la cueillette de données.

3.3. L'entretien individuel et l'entretien de groupe :

En ce qui concerne les entretiens individuels ou de groupe, ils touchent précisément les compétences acquises dans le domaine de l'animation. Ces techniques font appel à des capacités telles que l'empathie, l'écoute, la gestion des conflits, la résolution de problèmes et toutes les notions d'ordre communicationnel.

Malgré cette panoplie de liens cohérents entre la psychosociologie et la gestion des ressources humaines, la première accuse de lacunes indéniables dans le domaine de la gestion proprement dite. En effet, bien que les psychosociologues possèdent toutes les qualifications liées au facteur humain et à sa compréhension, cela ne suffit pas pour faire de ces spécialistes des gestionnaires efficaces. Tout simplement, parce que leur formation ne leur enseigne pas à maîtriser les aspects administratifs, financiers et économiques d'une entreprise. A ce sujet, Yvan TELLIER soutient que « Les psychosociologues sont très bien formés pour détenir un poste au sein des services du personnel : évaluation du personnel, comités, processus de résolution de problèmes, etc. Justement grâce à leurs qualifications concernant les aspects relationnels et communicationnels. Cependant, l'aspect concret des systèmes de gestion leur échappe ainsi qu'une vue générale des fonctions d'une organisation : production, marketing, etc. ». Ils peuvent œuvrer dans le secteur des ressources humaines, mais peuvent difficilement en assurer la gestion.

4. L'EVOLUTION DE LA PSYCHOSOCIOLOGIE ET LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES :

La relation qui lie le cycle économique, d'une part, et l'évolution de la psychosociologie et la gestion des ressources humaines, d'une autre part, est compréhensible. Si, par exemple, le cycle économique est à la baisse, conséquemment, les entreprises négligent leurs employés. Toujours selon Yvan TELLIER, « Les ressources humaines ont eu plusieurs phases en terme d'importance dans les organisations. Cette importance varie en fonction des cycles économiques. Effectivement, lorsque le cycle économique est à la baisse, la survie de l'entreprise est privilégiée au détriment du facteur humain. Par contre, lorsque le cycle est en croissance, les ressources humaines occupent une place prépondérante et on voit les besoins de formation, de perfectionnement, de création et d'innovation apparaître ».

Actuellement, les découvertes économiques, technologiques, la circulation d'information et les connaissances scientifiques annoncent une tendance pour le siècle à venir : la gestion du savoir, c'est-à-dire que c'est la gestion efficace des intelligences qui distinguera les organisations performantes des autres. Une gestion dotée de systèmes afin de gérer ces savoirs, et ainsi, sélectionner les informations pertinentes afin d'en faire profiter les organisations. TELLIER pense aussi que l'implantation de ces systèmes demandera beaucoup de connaissances et de savoir-faire au niveau des relations interpersonnelles et des relations de groupes.

Toutes ces transformations provoqueront beaucoup de changements au niveau des entreprises et exigeront un type d'intervention adaptatif. Aussi, l'apparition d'une nouvelle façon d'appréhender l'univers organisationnel viendra bouleverser les rapports entre les individus (normes, rôles, etc.) en entreprise. Cela fait ressortir nettement que de telles modifications ne se font pas sans heurts et nécessiteront la participation d'un expert qui sera en mesure de prévoir, de planifier et d'implanter intelligemment le changement organisationnel. Le psychosociologue est, par définition, un agent de changement. A partir de ce constat, il est perfectionné dans les processus groupaux et formé pour intervenir auprès de ces derniers. En effet, il pourra faire en sorte que tout changement souhaité respectera autant les besoins de l'organisation que ceux des employés. Aussi, les modifications résultant des virages technologiques amèneront les gestionnaires à repenser leur façon de procéder. Et c'est là que le psychosociologue sera indispensable avec sa façon différente de voir les choses, sa créativité et son souci pour le facteur humain. Il pourra donc, contribuer à la création de nouvelles méthodes de gestion, favoriser un milieu de travail agréable et valoriser efficacement toutes les personnes impliquées.

SECTION 2 : L'APPROCHE DYNAMISTE DE KURT LEWIN

Kurt LEWIN

(Le 09 septembre 1890 - 11 février 1947)

Une figure centrale de la psychologie sociale, psychologue et sociologue allemand émigré aux Etats-Unis en 1932 pour fuir le nazisme.

Promoteur d'une psychologie sociale fondée sur la topologie mathématique, il s'est intéressé à la dynamique des groupes.

Il a fondé en 1945 le Research for Group Dynamics au Massachusetts Institute of Technology où il a étudié le comportement en fonction de l'environnement humain aussi bien que physique (Théorie de la psychologie topologique), et s'est intéressé aux problèmes de motivation des groupes et aux caractéristiques des individus qui les composent.

Ses principales œuvres sont :

Théorie de la personnalité, en 1935.

La résolution des conflits avec le groupe, en 1948. Et

Théorie du champ dans la science sociale (Field Theory and Social Science), en 1951.

Esprit scientifique et humain, il n'aura de cesse à travers sa théorie comme à travers sa pratique de défendre des valeurs de tolérance et de liberté, et de promouvoir la démocratie à l'intérieur des groupes humains.

I. L'APPORT DE LEWIN DANS LA GESTALT-THEORIE :

Psychologue de formation, Kurt LEWIN, s'est efforcé de définir une théorie des comportements humains, il s'est attaché à étudier les groupes d'individus comme des ensembles, accordant une grande importance au contexte, « au champ psychologique et social » dans lesquels les individus agissent, et aux représentations que se font les individus des situations qu'elles vivent, il a démontré que la représentation de l'environnement

dépend fortement des motivations, des attentes et des caractéristiques de l'environnement.

1.1. Qu'est-ce que la Gestalt-Théorie ?

La Gestalt-théorie est une théorie générale qui offre le cadre pour de différentes connaissances psychologiques et leur emploi. L'être humain y est compris comme un système ouvert ; l'homme réagit activement avec son environnement. Cette théorie offre surtout un accès à la compréhension de l'ordre dans les événements physiques. On trouve son origine dans quelques idées de Goethe. Au 19^{ème} et au 20^{ème} siècle ce sont Ernest MACH et surtout Christian EHRENFELS qui la développent, aussi bien que Max WERTHEIMER, Wolfgang KOHLER, Kurt KOFFKA et Kurt LEWIN. Ils se sont tous prononcés contre une notion d'éléments dans la psychologie, l'associationnisme et une psychologie behavioriste ou basée sur la théorie des instincts.

A cause de la prise du pouvoir par les Nazis, le développement promettant de la Gestalt dans les années vingt (20) a été interrompu dans tous les pays de langue allemande : WERTHEIMER, KOHLER et LEWIN ont émigré ou on les a forcés à fuir.

Au plan théorique, LEWIN s'inscrit dans la ligne de l'école de la « Gestalt Theory » ou théorie psychologique de la forme. Dans cette perspective : « Le tout est davantage que la somme des parties qui le constituent ». En d'autres termes, l'individu ne réagit pas à des stimulations simples, mais répond en fonction de son champ perceptif, de son champ psychologique spécifique.

Au niveau du groupe, les éléments structurent en ce tout, et engendrent des propriétés différentes. En ce sens, on signale que le groupe n'est pas la somme de ses composants, les individus interagissent et créent un état d'équilibre qui résulte des forces dynamiques mises en jeu. Le système d'équilibre se maintient d'une façon constante, et il en résulte un état quasi stationnaire spécifique des caractéristiques du groupe. Pour LEWIN, les groupes doivent s'appréhender comme des *totalités dynamiques* qui résultent des interactions entre les membres. Ces groupes réalisent des formes d'équilibre au sein d'un champ de forces. Ces notions facilitent l'évaluation d'un groupe confronté à un changement ; si le groupe est bien un champ de forces, il suffit de faire intégrer une pression extérieure sous forme d'une information dans le champ perceptif du groupe pour provoquer le changement.

1.2. Les éléments de la Gestalt-Théorie :

Selon la Gestalt-théorie, tout élément d'une structure et la structure même se déterminent, se produisent réciproquement. Par exemple, la couleur que je vois sur la couverture d'un livre posé sur cette table est déterminée par son contexte de lumière et de la coloration ; en même temps, la même couleur contribue à produire son contexte de coloration et de lumière.

LEWIN, LIPPIT et WHITE raisonnent le groupe comme un ensemble de personnes interdépendantes, abordent la conduite d'un individu ou d'un groupe dans son champ, son « environnement psychologique ». Le *champ* englobe non seulement les membres mais leurs buts, leurs actions, leurs ressources, leurs normes. Le champ est dynamique (mot emprunté à la physique où l'on observe la statique et la dynamique d'un système), c'est un système de forces en équilibre, positives ou négatives, correspondant au jeu des désirs et des défenses ; ces forces font agir le groupe ou l'empêchent d'agir. Quand l'équilibre est rompu, il y a tension chez l'individu ou le groupe, et leur comportement a pour but le rétablissement d'un équilibre. Le changement est donc perçu comme la recherche d'un nouvel équilibre, à partir de la rupture de l'ancien ; il est donc plus facile en groupe de vaincre les résistances au changement.

La Gestalt-théorie n'est pas limitée à l'ensemble et aux facteurs gestaltistes dans la perception, elle doit -au contraire- être conçue dans un sens plus large qui inclut :

1.2.1. La primauté des phénomènes : c'est une position fondamentale de la Gestalt-théorie d'accepter comme seule réalité donnée les expériences vécues de l'être humain et de les prendre au sérieux sans les minimiser par des discussions. SCHÜTZ (1987) décrit ces phénomènes comme suit : « Une petite partie seulement de ma connaissance trouve son origine dans mon expérience personnelle. La part la plus importante est d'origine sociale (social derived), elle m'a été transmise par mes amis, mes parents, mes maîtres et les maîtres de mes maîtres ».

1.2.2. L'interaction de l'individu et de la situation : l'interaction de l'individu et de la situation, au sens d'un champ dynamique, déterminent l'expérience vécue et le comportement, pas seulement les instincts ou les forces extérieures (Behaviorisme) ni aussi les traits de caractère permanents (Théorie classique de la personnalité).

1.2.3. Le rapport entre les faits psychiques : le rapport entre les faits psychiques se fait facilement et plus constamment s'il est fondé sur des relations objectives et moins bien par la répétition ou la confirmation.

1.2.4. Penser et résoudre des problèmes : la façon de penser et résoudre les problèmes rencontrés sont marqués par la structuration, la restructuration

et la concentration sur les données vis-à-vis de ce qui est demandé dans la situation.

1.2.5. La mémoire : dans notre mémoire, les structures se forment et se différencient par des rapprochements associatifs.

1.2.6. Des perceptions incompatibles : des perceptions incompatibles d'une personne mènent à une expérience de dissonance et à des processus de perception qui tendent à réduire cette discorde.

1.2.7. Le groupe : dans un groupe, compris comme un ensemble interpersonnel, on trouve la tendance vers des rapports excellents par l'échange des forces et des besoins entre les membres de groupe.

2. L'EXPERIENCE DES TROIS CLIMATS :

Les travaux de LEWIN -marqué profondément par le drame de nazisme- sur les styles de leadership *autocrate*, *démocrate* et *laisser-faire* ont particulièrement influencé l'orientation et le développement des recherches sur le groupe. Les chercheurs les plus connus : BLAKE et MOUTON (1964-1969), LIPPIT et WHITE (1965), ARGYRIS (1970), VROOM et YETTON (1973), SAINT-PIERRE (1975), BENNIS (1984) et HERSEY et BLANCHARD (1977-1989), faisaient des travaux qui portent soit sur l'identification de l'impact de ces styles de leadership ou d'autorité sur la participation de l'ensemble des membres d'un groupe, soit sur l'identification de la pertinence de ces styles d'autorité ou de leadership dans telle ou telle situation. Ainsi, par exemple, il est aujourd'hui admis que, parmi ces trois styles, le *démocrate* est celui qui favorise le plus la participation, ou encore l'*autoritaire* est plus efficace en situation d'urgence.

LEWIN écrivait « La classe, groupe et ensemble des groupes, fait partie d'autres ensembles qui la déterminent en partie... Interactions et phénomènes de groupes surdéterminent comportements et évolutions. Connus et maîtrisés (si possible par le groupe lui-même), ils deviennent agents d'éducation ». A partir de 1938, il se consacrait à étendre aux petits groupes. En 1939, il a repris et systématisé cette expérience avec ses élèves, en étudiant le comportement d'écoliers, qui ignorent le but de l'expérience, dans trois « ambiances » différents : autocratique, démocratique et laisser-faire. A la fin de l'enseignement, les élèves sont invités à disposer de leurs œuvres. Les réactions étaient les suivantes :

- 1- Ceux du premier groupe détruisent ce qu'ils ont créé.
- 2- Ceux du deuxième groupe offrent leurs travaux à leurs proches.

3- Les élèves de la troisième situation utilisent leurs travaux pour allumer un feu de joie.

On réalise trois climats types d'organisation :

Style du leader	Modalités d'intervention	Résultats
Autocratique	Donner des ordres Garder ses distances	Grande production en quantité mais des défauts Forte agressivité
Démocratique	Fait des suggestions Encourage les enfants à participer	Relations amicales Capacité à effectuer le travail de manière autonome Peu de défauts
Laisser-faire	Donne des informations Ne s'implique pas	Grande frustration Peu de production

Fabrication de masques par des groupes d'enfants¹

En conclusion, on retient les remarques suivantes :

- 1- La frustration entraîne des réactions agressives différentes selon les climats groupaux.
- 2- Les climats groupaux à leur tour dépendent du style de commandement.
- 3- L'agressivité est commune à ces trois variables (autocratique, démocratique et laisser-faire). Pour le groupe en situation autocratique, on a une résistance à l'agressivité (inertie) ou une obéissance passive ; alors que pour le groupe géré démocratiquement, l'agressivité accroît la productivité ; enfin pour le groupe laisser-faire, l'agressivité reste élevée et la productivité est la moins importante.

Cette expérience illustre les hypothèses de LEWIN : le groupe est un tout dont les propriétés sont différentes de la somme des parties. De plus, il est nécessaire de prendre en compte les valeurs et les modèles intériorisés. La « bonne forme » d'organisation sera donc toujours relative, elle s'établit dans un contexte donné, en fonction de ces modèles, ces valeurs spécifiques et des personnes. Une organisation ne peut être défini une fois pour toute, elle répond à un équilibre momentané des forces mises en présence¹.

¹ ORTSMAN Oscar, *Quel travail pour demain ?*, Dunod Entreprise, Paris, p 32.

¹ AMADO Gilles & GUILLET André, *La dynamique des communications dans les groupes*, Armand Collin Collection, Paris, p 81.

3. LA RECHERCHE-ACTION LEWINIENNE :

Au milieu du 20^{ème} siècle, de nouvelles pratiques psychothérapeutiques émergent. En 1944, Kurt LEWIN introduit le concept de *dynamique de groupe*, selon lequel le groupe fonctionne comme un champ dont on peut étudier la structure dynamique. L'observation de petits groupes montre que les membres en sont interdépendants et que cette interdépendance engendre des forces processuelles qui provoquent une évolution des comportements des participants et une transformation du groupe. Ces recherches sur le groupe déboucheront sur la pratique des *Training Groups* : groupes de formation à la conduite de groupes.

3.1. La recherche-action :

On attribue parfois l'invention du terme « recherche-action » à l'anthropologue J. COLLIER, qui proposa que les découvertes de type ethnologique faites aux Etats-Unis sur les Indiens, des réserves soient utilisées au bénéfice d'une politique favorable à ces derniers (COLLIER 1945).

La recherche-action désignait, au début, l'activité d'experts en matière de sciences sociales qui agissent souvent en qualité de « consultants », à la demande d'un client. Alors que dans la « nouvelle recherche-action », ce sont des praticiens qui deviennent des chercheurs et qui conduisent leur recherche de l'intérieur ; ils font l'analyse interne de leur pratique.

Dans la conception « classique » de la recherche-action, celle de Kurt LEWIN, il existe une relation entre le chercheur et le climat social étudié comme aux méthodes d'intervention ; le chercheur -tout comme l'ethnologue- vient du dehors ; il n'appartient pas au groupe sur lequel il va agir. S'il intervient, c'est parce qu'on lui demande. Le praticien de la recherche-action agit donc en vue d'un changement social qu'il est censé faciliter tout en considérant que ce qu'il fait est source de connaissances, qu'il amène un « non-dit » du groupe à s'énoncer ; il s'efforce à rendre visible ce qui est habituellement caché dans les groupes, les organisations, les institutions.

Le principe de toute recherche-action, c'est qu'une action peut être source d'une « connaissance » qui sera immédiatement réinvestie dans l'action en cours. L'action qui vise à transformer une situation sociale comportera toujours une part d'analyse de cette situation qui fait partie, réflexivement, de cette action.

LEWIN décrit les phases d'une recherche-action comme suit :

1- La planification.

- 2- La mise en application d'une première étape d'un plan d'intervention avec observation des effets.
- 3- La planification d'une nouvelle étape d'action à partir des résultats obtenus dans la précédente, et ainsi de suite.

Ce mouvement cumulatif forme, selon LEWIN, une « spirale » d'interactions entre pratique, observation et théorisation :

- 1- **Participationniste** : il voulait que les gens participent à la préparation des décisions concernant le changement social.
- 2- **Démocratique** : il valorisait la « démocratie des petits groupes », sur fond d'un idéal politique de gouvernement s'opposant aux modèles autoritaires, c'est-à-dire à l'installation du totalitarisme en Europe.
- 3- **Scientiste** : c'est-à-dire fondée sur la conviction qu'on peut et qu'on doit mettre une science sociale rigoureuse au service d'un changement social bien planifié.

Les premières interventions illustrant la recherche-action lewinienne visaient à modifier des attitudes et des comportements dans un certain nombre de secteurs de l'activité sociale. Son étude concernant les habitudes alimentaires des Américains en temps de guerre. Et suivant la *spirale*, on résulte trois étapes conduisant à un changement social :

- 1- **Décristalliser** : (unfreezing) informer, expliquer, sensibiliser.
- 2- **Changer** : (moving) déplacer les résistances, réduire les tensions.
- 3- **Recristalliser** : (freezing) créer un nouvel état d'équilibre satisfaisant pour les membres du groupe et soutenir cet état.

3.2. La découverte de l'effet de gel :

Seconde guerre mondiale. Il était nécessaire d'amener les ménagères américaines à changer leur attitude face aux morceaux de viandes « non-nobles ». Des circonstances externes (la guerre) et de bonnes raisons (avantages diététiques et participation à l'effort de guerre du pays), et pour prévenir les risques de malnutrition, il est impératif de conduire les ménagères à accepter de cuisiner des morceaux de viande (cœur, rognons, etc.) perçus au départ comme repoussants.

Donc l'expérience de LEWIN aux Etats-Unis, en 1943, a pour but changer les comportements alimentaires (les habitudes de consommateurs) dans une situation de pénurie.

Il décida de porter son expérience sur des petits groupes de ménagères, il se trouve devant deux alternatives :

- 1- Ou bien, il accentuait le caractère positif de cette consommation.
- 2- Ou bien, il diminuait les réticences devant ces aliments jugés négativement (les bas morceaux).

La première stratégie testée par Kurt LEWIN, était donc une stratégie persuasive pourtant bien pensée, se révéla catastrophique. Malgré tous ses efforts (démonstration éloquentes, arguments pertinents, distribution de recettes ronéotypées, etc.). Elle aurait pu déclencher aussi bien agressivité que refus, puisque le conférencier ne peut guère amener que 3% des ménagères l'ayant attentivement écouté à servir chez elles des bas morceaux.

Une nouvelle stratégie fut alors testée. LEWIN remplaça le conférencier par un animateur qui avait pour consigne de communiquer aux ménagères toutes les informations contenues dans la conférence avant de leur remettre les recettes ronéotypées. Mais il avait surtout pour consigne d'inciter les ménagères, au terme de la réunion, à fixer publiquement la décision de cuisiner des abats dans les prochains jours. Le but était donc provoquer les gens à parler, à s'impliquer dans une discussion de groupe qui remet en cause une habitude sociale, pour réduire les craintes ; puisqu'au début, la consommation d'abats est indicatrice d'un bas statut social. Mais, si tout le monde consomme des abats, la norme ne joue plus, il y a restructuration du champ perceptif, réduction de la tension et possibilité de changement.

L'engagement des ménagères à changer leur habitude avait un extraordinaire résultat puisque 32% d'entre elles servirent effectivement des bas morceaux. Dix fois plus qu'avec la stratégie persuasive.

LEWIN confirme qu'en général « Il est facile de changer les habitudes d'un groupe que celles d'un individu pris isolément », ce résultat vient de l'implication des ménagères : elles discutent librement, prennent leurs décisions finales aussi librement. Donc, les membres d'un groupe sont prêts à adhérer à de nouvelles normes si le groupe y adhère. La conformité au groupe est un des éléments de la résistance interne au changement ; mais en l'orientant, elle devient une force au service du changement.

LEWIN constate aussi qu'il existe certaines personnes qui jouent un rôle de facilitation du changement, ce sont celles qui sont convaincues de l'utilité d'un changement, elles filtrent les informations, se comportent en « introducteurs », en leaders d'opinions et jugent des informations acceptables pour le groupe. C'est sont donc elles qu'il faut atteindre en premier, car elles seront amenées à transmettre l'information à l'ensemble du groupe du fait de leur statut particulier.

LEWIN pense aussi que « Le groupe et son environnement constituent un champ social dynamique dont les principaux éléments sont les sous-groupes, les membres, les canaux de communication, les barrières ». Chaque groupe possède, par la suite, son champ dynamique avec tous ses éléments, toute information nouvelle n'est acceptée que dans la mesure où elle s'intègre dans l'équilibre du champ psychologique du groupe. Si le changement remet

en cause des habitudes culturelles acquises au cours de l'enfance, il sera difficile par une simple communication à l'intérieur du groupe de dépasser ces problèmes. Un travail difficile d'analyse en profondeur (de type psychothérapique) permettrait peut être de lever les résistances et amènerait un changement progressif.

LEWIN considère que le lien entre motivation et comportement, et a fortiori entre attitude et comportement, n'est pas direct. Il est par conséquent nécessaire de faire intervenir un *maillon intermédiaire* et ce maillon intermédiaire n'est autre, pour LEWIN, que l'acte même de décision. La décision de se comporter de telle ou telle manière étant prise, elle va en quelque sorte geler l'univers des options possibles et conduire le décideur à rester sur sa décision. C'est cette adhésion à la décision prise que traduit la notion d'effet de gel.

3.3. Le Training-Group :

LEWIN met l'accent sur la supériorité prouvée par l'expérience programmée -des décisions prises à l'intérieur de petits groupes pour obtenir des changements sociaux durables- et c'est pourquoi il organisa à la fin de sa vie, pendant l'été 1946, à Bethel, dans l'état du Maine, un séminaire de dynamique de groupe à l'intention d'intervenants sociaux associés à une recherche-action concernant le traitement de tensions raciales. Il inventa en cette occasion le dispositif du Training Groupe ou T-group (le groupe de formation).

Les disciples de Kurt LEWIN, LIPPIT et WHITE après sa mort vont instaurer la méthode du T-group ou groupe de diagnostic (approche clinique). Le T-group permet l'analyse des effets de communications, des affinités, et de l'autorité dont on observe une vacance du pouvoir. En France, le groupe de diagnostic est adopté depuis 1956. Il consistait à l'apprentissage de la négociation et de la concertation et l'entraînement du travail en groupe.

D'une façon générale, le Training Group est un groupe formé par des gens qui se réunissent pendant un certain nombre d'heures pour analyser les processus de constitution et de fonctionnement du « groupe » qu'ils sont en train de constituer. C'est une situation de formation qui rassemble un certain nombre de participants (pas plus de 15, en principe) autour d'un moniteur. Il n'y a pas un programme fixé à l'avance, l'absence d'objectifs formels crée une situation très particulière dans laquelle les participants ne peuvent plus utiliser leurs pouvoirs, leurs modalités de contrôle et d'influence antérieurs. Ces conditions nouvelles posent un dilemme à chacun. Dans un premier temps, les participants vont essayer de retrouver les conditions anciennes ; ils essayent de se fixer une ligne d'action, de se poser des objectifs, à se donner

un leader. Ces tentatives vont échouer, engendrant une anxiété et beaucoup de confusion. Mais, à partir de cet anxiété, le groupe va se (auto) former en rejetant les anciennes valeurs et recherchant de nouvelles modalités de relations. ERGYRIS appelle cette situation -l'anxiété qui pousse à la recherche de nouvelles manières d'être- de « dilemme-invention ». Ainsi, les participants vont atteindre de nouvelles capacités telles que : la capacité d'écouter les autres, de comprendre leurs problèmes, de s'exprimer franchement sur eux-mêmes. Sans oublier des aspects négatifs tels que : des luttes internes entre les participants, le risque d'absence de métier de l'animateur. Et pour régler ce dernier problème, le moniteur, dit « non-directif », ne doit pas de transmettre des connaissances au groupe réuni autour de lui, mais simplement d'aider ce groupe, par des remarques concernant son fonctionnement, à découvrir, à partir de sa propre expérience de « groupe réuni ici et maintenant », les règles supposées de la vie des groupes. Les interventions du moniteur visent aussi à être plutôt des descriptions que des interprétations. Ces descriptions sont supposées savantes, l'animateur-formateur se présentant comme un professionnel de la « dynamique de groupe appliquée » ou clinique.

SECTION 3 : LA NON-DIRECTIVITE DE CARL ROGERS

Carl ROGERS

(1902-1987)

Il est élevé dans une famille très stricte et très religieuse, isolée à la campagne et occupée à l'exploitation scientifique d'une ferme. Puis, il décide d'abandonner la science agricole et s'orienter vers la psychologie, et entre à l'Ecole Normale comme interne à l'institut d'orientation psychopédagogique. A la fin de son internat, il trouve un poste au « Child study department » de l'association pour la protection de l'enfance à Rochester, New York. Il s'oriente plus vers le travail social, il travaille au sein de l'association américaine de psychologie appliquée et donne des cours à l'institut de psychologie de l'université. En 1940, suite à la publication de son livre « Traitement clinique des enfants difficiles », il est nommé professeur titulaire à l'université d'Ohio. Il prend alors conscience d'avoir élaboré une théorie très personnelle au cours de son expérience, par laquelle il se trouve au centre des critiques et de la controverse.

Il passe 5 ans à Ohio, puis 12 à l'université de Chicago, et 4 à l'université du Wisconsin.

Il dit :

« Je me suis habitué à être sans cesse attaqué, mais je continue à être étonné par les réactions que suscitent mes idées. Je suis conscient de les avoir toujours énoncées comme sujettes à révision ... Et pourtant mon point de vue a soulevé de la part des psychologues, conseillers psychologiques et enseignants, des critiques virulentes et méprisantes. Leur fureur s'est un peu calmée ... Mais elle a été remplacée par celle des psychiatres, dont quelques-uns voient, dans mes méthodes, une forte menace contre leurs principes les plus chers et les mieux établis ».

Carl ROGERS a fait naître un courant nouveau et provoqué des débats sans fin. Avec ses deux ouvrages : « Le développement de la personnalité » (1966), et « La liberté pour apprendre » (1971), il a été un des auteurs les plus à la mode et aussi les plus critiqué des années soixante-dix (70).

1970.

I. UNE NOUVELLE EDUCATION :

« J'ose croire qu'après avoir lu le présent ouvrage le lecteur sera convaincu que, dans un climat de liberté et d'aide, les membres d'un groupe deviennent plus spontanés, plus souples, plus proches de leur vécu, plus ouverts à leur groupe et expérience et qu'ils aboutissent à des échanges interpersonnelles plus profonds. Et c'est bien là le type d'être humain que l'on trouve à l'issue d'un groupe de rencontres. » écrit Carl ROGERS, père de la non-directivité, il part de deux principes : d'une part, ce pédagogue s'était aperçu que l'expérience de chacun était presque impossible à communiquer et que il appartenait à chaque personne de construire son propre savoir. D'autre part, la nécessité d'une écoute forte de l'autre était mise à nouveau en valeur. De ces deux principes, vient l'idée que l'éducateur doit attendre que chacun fasse son propre chemin, doit savoir attendre que l'autre demande une information pour s'approprier le savoir. De cet apport, on retient l'exigence d'une attitude non directive, faite d'écoute de l'autre. Le mot de « non-directivité » est devenu une sorte de principe, de slogan, de critère de jugement d'un vrai animateur.

ROGERS a remis en cause la méthode traditionnelle d'enseignement. Son apport décrit comment l'enseignant doit faire des étudiants adultes ayant une certaine liberté d'apprendre, et non pas des enfants forcés à apprendre. Il estimait qu'une révolution ne peut être imposée du dehors par une autorité. C'est le système éducatif seul qui pourra se transformer. Il lui semble nécessaire de créer d'abord le climat nécessaire afin de transformer l'acte d'enseignement en un acte d'apprendre volontairement assumé et dirigé par l'étudiant. Pour cela, il a utilisé les outils suivants :

1.1. Le T-group :

Il s'agit d'un groupe de 10 à 15 personnes, avec la présence d'un facilitateur. Réuni pendant plusieurs jours, qui doit fournir ce climat de liberté maximum ; aussi bien dans l'expression des sentiments que dans la communication entre individus. Et pour que le système entier se transforme en même temps, le T-group doit être utilisé par tous (les administrateurs, les enseignants, les parents, etc.) sur des thèmes comme « ce que j'aime et ce que j'aime pas dans mon groupe, ce que je souhaite et ce que je ne le souhaite pas, etc. »

Par ces T-group, ROGERS pense aussi provoquer des transformations profondes, des relations et des regards des uns sur les autres, donc créer un climat propice à d'autres transformations.

1.2. L'évaluation :

Pour ROGERS un plan de réforme ne devrait pas être lancé sans que parallèlement soit mis en place un système pour évaluer les résultats. Cette évaluation doit être faite aussi bien par les animateurs des expériences que par des observateurs étrangers. Elle doit porter sur les hypothèses implicites, les attitudes, les comportements, les méthodes éducatives et les premières innovations.

2. LA NON-DIRECTIVITE :

La non-directivité n'est pas équivalente de laisser-faire. Ce n'est pas la quantité des interventions de l'animateur, mais leur nature qui est ici le critère. Max PAGES, dans son fameux ouvrage « L'orientation non-directive », distingue entre les interventions structurantes qui, sous forme de recommandation, de conseil, d'évaluation, induisent chez l'interlocuteur un certain type de démarche du fait même que lui a été communiqué une représentation déterminée, et les interventions informantes qui consistent à renseigner l'interlocuteur sur sa propre démarche au fur et à mesure qu'elle se déroule. Ces interventions établissent une suite de feed-back en fonction desquelles le sujet peut structurer lui-même sa perception et déterminer sa démarche.

Une autre confusion veut que la non-directivité prête une attention privilégiée à la vie affective des personnes et des groupes. Elle est parfois considérée comme une technique de conduite des groupes, ou plus exactement, d'une technique d'entretien originairement élaborant par Carl ROGERS*. Plutôt qu'une technique, la non-directivité apparaît alors comme une attitude. Ce ne sont pas les caractères formels des interventions de l'animateur qui sont déterminantes, mais sa manière de vivre et de contrôler la relation avec le groupe. L'animateur s'entraînera donc à adopter une attitude compréhensive (PORTER), telle qu'il facilitera aux membres l'expérience directe des problèmes, qu'il sera parmi eux en tant que personne et qu'il acceptera les actes posés par eux (PAGES).

L'efficacité de cette conduite réside justement dans le fait qu'elle est une attitude fondamentale envers autrui, une attitude de la personne, c'est-à-dire non fonctionnelle. Les relations avec les membres s'établissent sur le

* Il est important de signaler que Carl ROGERS a pris ses distances vis-à-vis de la notion de non-directivité. Il préfère l'expression de psychothérapie centrée sur le client, ou d'enseignement centré sur l'étude.

plan des relations entre les personnes, au-delà du plan fonctionnel et de toute technicité. La capacité d'apprendre se développe dans la mesure où l'animateur parvient à créer une relation positive. Le sujet s'actualise, s'accepte et adopte une attitude caractérisée par :

1. La considération inconditionnelle de tout ce qu'exprime l'autre.
2. La compréhension empathique par laquelle on s'emploie à ressentir ce qu'il ressent.
3. La congruence, c'est-à-dire la capacité de s'assumer tel que l'on est dans la situation, avec ses sentiments positifs et négatifs.

Adopter une attitude non directive, c'est donc prendre sa distance vis-à-vis des modèles traditionnels et s'engager dans la voie d'une reconstruction de la relation avec toutes les personnes qui l'entourent.

3. UN NOUVEAU RÔLE D'ANIMATEUR :

Seules les conceptions de Carl ROGERS qui ont permis de concevoir un nouveau rôle, une nouvelle fonction qui ne soit ni la négation pure et simple de l'ancien statut, ni le rétablissement cachet de la formule traditionnelle. Il a proposé, en effet, de définir le statut de celui qui « anime » le groupe, en s'inspirant du rôle que doit prendre. D'après lui, c'est le psychothérapeute qui assume cette responsabilité dans une thérapie individuelle. En principe, la psychothérapie individuelle est une situation tout à fait particulière, qui ne peut servir de modèle à des situations plus courantes de la vie sociale. Mais, dans une situation thérapeutique le thérapeute prend une position bien définie dans un rapport de communication qu'on peut appeler une position de récepteur : il écoute son patient et incite celui-ci, de ce fait même, à parler, s'exprimer, se confier, donc à être actif. En d'autres termes, c'est le principe de réciprocité ; selon ce principe, il suffit qu'un des membres, dans une constellation sociale, prenne une certaine position pour qu'il engage les autres à modifier eux aussi leur position. Il crée une sollicitation, une attirance, une dynamique ; tous ces éléments vont avoir un effet sur l'ensemble des rapports. Dans sa pratique d'enseignement, ROGERS s'implique lui-même, en tant que personne et non pas en tant que « fonction » dans la relation d'apprentissage. C'était un praticien, il propose à celui qui s'occupe du groupe de manifester son attention, son intérêt et son écoute. Il définit toute une pratique, extrêmement élaborée, qu'il appelle « empathie », « reformulation », « miroir », qui a pour but de manifester l'« écoute active » de celui qui prend soin du groupe. Il a utilisé des méthodes qui permettent totalement

l'autonomie du groupe et des individus, sans pour autant rompre le contact avec eux.

4. LA PERSONNALITE CHEZ ROGERS :

Les idées de Carl ROGERS reposent sur quelques concepts-clés :

- 1- La nature fondamentalement positive du noyau de la personnalité. La base même de l'homme est positive, rationnelle et réaliste.
- 2- La capacité d'auto-direction, ou développement (growth) : Tout individu a une tendance universelle et innée à développer toutes ses potentialités.
- 3- Le Moi pour ROGERS est un produit de l'expérience totale de l'individu : ce qu'il a vécu, qu'il est le seul à avoir vécu ; et des interactions avec autrui qui donnent un sens, une couleur particulière à l'expérience de soi.

L'individu est dirigé de façon permanente dans sa perception du monde par des forces qui lui sont extérieures, par diverses personnes dont il est dépendant, pour la construction d'un Moi en parfait accord avec l'expérience.

4.1. La communication Authentique :

Carl ROGERS donne une grande importance à la communication entre les membres d'un groupe. Pour qu'une communication s'établisse, il est nécessaire d'avoir certaines qualités :

- 1- Être congruent dans sa relation à autrui ; être présent dans sa relation ; ouvert et non défensif à l'égard de ses propres sentiments envers autrui.
- 2- Porter une attention positive inconditionnelle à autrui ; être prêt à accepter toute manifestation d'autrui sans vouloir la juger.
- 3- Être empathique : percevoir le cadre de référence interne d'une autre personne avec exactitude, et avec les composantes émotionnelles et les significations qui s'y attachent, comme si l'on était l'autre personne, mais sans jamais perdre notre identification.

4.2. Lien positif et coopération dans les groupes :

Dans tout groupe, dès les premiers instants de son existence, s'établit un lien positif entre les membres. Comme le cite ROGERS, un tel lien est cependant inséparable de l'expérience de l'angoisse : « C'est leur situation commune d'être angoissés qui lie les hommes entre eux et crée une solidarité objective. Le lien est une défense objective contre l'angoisse. L'angoisse la

plus profonde se trouve dans les groupes de base, et s'exprime clairement plus tard. Elle semble être celle de l'abandon, de la séparation, de la solitude, qui se confond avec la crainte de la mort, et par conséquent, avec la crainte de la vie elle-même ; dans la mesure où vivre c'est affirmer notre individualité, conquérir notre personne, nous distinguer d'autrui, nous séparer de nous-mêmes. Cette expérience fondamentale du lien qui unit à travers l'angoisse de la séparation pleinement assumée nous semble être l'expérience la plus profonde des hommes en groupe. ».

Ce lien à autrui est un ensemble d'anxiétés et de défenses primaires qui lui confèrent momentanément ce caractère, présent dès le début de la vie du groupe et de tout groupe. Le groupe devient alors une « coopérative de rééducation mutuelle » et l'expérience du lien positif constitue la source de la coopération entre les membres d'un groupe et le préalable à tout travail de groupe efficace considéré comme totalité, où il existe des sentiments individuels partagés par tous les membres à un moment donné. Cette organisation affectif du groupe est le résultat des messages affectifs qu'échangent les membres entre eux, et par lesquels ils se communiquent constamment à la fois consciemment et inconsciemment. Cette vie affective donne naissance à un projet autogestionnaire inconscient.

Pour ROGERS, l'autogestion d'un groupe rappelle beaucoup la capacité de l'individu à se diriger lui-même, à trouver les solutions à ses propres problèmes, à exercer son influence sur le monde avec ses moyens, ses propres forces. Le projet autogestionnaire présent dans tout groupe est le projet de la libération des forces répressives issues des institutions sociales et représentées souvent, au sein des groupes, par des leaders ou animateurs qui empêchent le désir d'émerger et de se réaliser.

SECTION 4 : L'APPROCHE INTERACTIONNISTE : MORENO ET BALES

Selon l'approche interactionniste, on cherche à observer systématiquement les processus d'interaction entre les individus sans introduire de variables qui se prêtent à la manipulation des chercheurs, on fait une observation armée, par enregistrement continu des processus naturels qui se déroulent dans le groupe. Il s'agit de saisir des normes et de dresser un système catégoriel. MORENO a émis l'idée qu'il existe d'autres facteurs (facteurs des inter-actions individuelles et facteurs affectifs) pour constituer un groupe. BALES, d'après sa grille, va réduire à 12 le contenu empirique des relations humaines. Il s'agit aussi d'analyser la dynamique qui provoque le

passage d'une catégorie à l'autre, tout groupe qui cherche à résoudre un problème tend à passer par ces phases ; elles deviennent alors des normes processuelles qui nous aident après à définir le profil d'interaction des membres.

I. UNE REVOLUTION SOCIOMETRIQUE MORENIENNE :

Jacob Lévy MORENO

(1882-1974)

Psychologue américain d'origine roumanie.

Il a inventé le psychodrame et mis en point les techniques de la sociométrie.

Pionnier de la psychothérapie de groupe et du mouvement psychodramatique.*

En 1920, il a inventé le « Théâtre impromptu ».

La thérapeutique par le théâtre naîtra, ce qui le conduira en 1924 à élaborer le psychodrame.

Dès 1925, il a mené des recherches aux Etats-Unis sur la qualité des relations interpersonnelles.

En 1930, au cours d'une enquête, dans une institution Hudson (près de New York), d'adolescents délinquants, il a mis en point la technique sociométrique, ce qui lui permet d'introduire la notion de sociométrie et de fonder le test sociométrique permettant d'identifier au sein d'un groupe, les leaders, les isolés, etc.

Il a écrit son fameux ouvrage « Fondements de la sociométrie » en 1954.

Selon lui, les êtres humains sont reliés par trois relations possibles : sympathie, antipathie et indifférence.

La représentation graphique de ces relations s'appelle le sociogramme

1.1. La sociométrie morénienne :

En 1920, MORENO avait l'idée de fonder un théâtre où les acteurs viendraient y jouer des scènes de la vie quotidienne, à la manière du « jeu de

* La psychothérapie est un traitement au moyen de procédés psychologiques de la souffrance psychique de l'individu, qu'elle soit momentanée ou non.

- 2- Celle selon laquelle, dans ces expérimentations sociologiques, les enquêteurs doivent devenir, non seulement des observateurs-participants, mais également des acteurs-participants.

L'objet de l'enquête sociométrique va être de préciser quelles sont les relations (sympathie, antipathie et indifférence) qui relient chaque membre de groupe aux autres, et s'il existe un conflit entre la position qu'un membre pense avoir dans le groupe et la position que les autres lui attribuent. L'outil de base de recueil des données est un questionnaire invitant les répondants à désigner les partenaires qu'ils souhaitent ou récusent en vue de partager des situations d'intense communication affective.

1.2. Exemple de questionnaire :

1.2.1 Présentation de l'objectif : l'objectif est de déterminer les relations affectives, les rôles et les statuts des membres d'une équipe sportive. La connaissance du réseau initial est indispensable pour constituer en toute connaissance des groupes, pour mettre en place des activités ayant pour objectif d'améliorer le climat de l'équipe et les relations, et pour évaluer la pertinence de l'action sportive.

L'entraîneur qui va faire participer son groupe à un stage de pleine nature. Ce stage peut être l'objet pour faire passer le questionnaire sociométrique aux membres. Il doit présenter le travail en citant les points suivants :

- Qu'il va organiser des randonnées camping, où il n'y aura pas de compétition.
- Qu'il va falloir constituer des équipes pour participer à cette randonnée.
- Qu'il est préférable que les membres l'aident à former la composition de ces équipes en répondant à un questionnaire.
- Que les informations extraites de ce questionnaire bénéficieront d'une entière confidentialité.

1.2.2. Déroulement :

1. Questionnaire : on propose à chaque membre de répondre par écrit à un questionnaire nominatif lui demandant de répondre sincèrement aux questions suivantes, en précisant :

- Que les réponses ne seront pas communiquées.
- Qu'elles permettront de constituer des groupes*

* Généralement, on ne limite pas le nombre de réponses nominatives, mais on sollicite un classement par ordre de préférence : en premier, en second, en troisième. Lors du dépouillement, on ne retiendra cependant que les deux ou trois premiers choix (positifs ou négatifs). Au-delà de quatre ou cinq choix en effet, les résultats sont peu significatifs, le choix au hasard donnant les mêmes résultats globaux.

Questionnaire

- 1- Avec qui aimeriez-vous partir en randonnée camping ?
- 2- Par qui pensez-vous que vous serez choisi ?
- 3- Avec qui n'aimeriez-vous pas partir en randonnée camping ?
- 4- Par qui pensez-vous avoir été rejeté ?
- 5- Quels sont ceux que vous aimeriez avoir comme des responsables ou capitaines ?
- 6- Quels sont ceux que vous n'aimeriez pas avoir comme chef d'équipe ?

2. *Le tableau sociométrique* : l'enquête sociométrique fournit une masse importante d'informations sous forme essentiellement de liste de noms. Il s'agit de reporter sur un document de synthèse unique et facilement exploitable toutes les données recueillies, de façon à distinguer les émetteurs et les récepteurs, la nature des réponses (choix, rejets, attentes) et le rang de chaque réponse.

a) Code de présentation des données :

a - *Critère socio-affectif* ; symboles retenus :

+ : choix ; -- : rejet
+ : attente de choix ; -- : attente de rejet

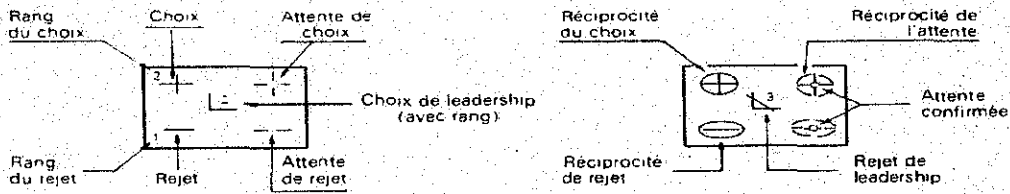
b - *Critère de leadership* :

L : choix de leader ; L : rejet de leader

c - *Le rang* : inscrit dans le coin de la case correspondant à la donnée considérée.

d - *Disposition des symboles dans chaque case* : chaque case est divisée virtuellement en quatre quadrants, chacun d'eux étant systématiquement affecté à un symbole précis ; il s'y ajoute une fenêtre centrale réservée au leadership.

Les questions 2 et 4 sont posées de cette façon parce qu'elles offrent des renseignements intéressants quant à la représentation que les membres se font de leur propre image aux yeux des autres.



Cases et symboles

Le tableau sociométrique ci-dessous synthétise les résultats d'un groupe de dix adolescents dont on supposera qu'ils sont membres d'une équipe de sports collectifs.

												<i>scores</i>								
		Domi	Jacques	J.-Marc	J.-Louis	J.-Pierre	Marc	Claude	Manuel	J.-Paul	Bernard	+	-	↔	+	-	L			
scores	Domi	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	3	3	2	1	5	0	2
	Jacques	2	2	1	4	3	1	1	1	1	1	4	4	4	0	2	0	4	0	4
	J.-Marc	1	2	2	1	4	1	1	3	1	2	4	3	4	3	2	0	3	0	2
	J.-Louis	2	1	3	1	4	1	1	1	1	1	4	4	3	1	0	0	3	0	1
	J.-Pierre	1	2	4	3	1	1	1	1	2	2	4	2	4	2	3	1	2	2	2
	Marc	1	1	4	2	1	1	1	2	3	1	4	3	2	2	0	0	2	0	2
	Claude	7	6	1	4	1	1	1	3	2	5	7	4	4	1	5	0	4	1	3
	Manuel	2	1	3	4	1	1	1	1	1	1	6	5	2	1	1	0	2	0	3
	J.-Paul	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	3	2	1	2	2
	Bernard	1	2	1	5	4	1	2	3	1	1	5	2	1	2	1	0	1	0	2
													+	-	↔	+	-	L		
												43	34	14	17	19	2	27	5	23

Tableau sociométrique

b) Les scores individuels : toutes les cases du tableau étant équipées des symboles correspondant aux résultats recueillis, il est possible d'établir des scores caractérisant chaque individu.

1. **Les scores d'émission** : ce sont les scores d'extrémité de ligne, indexés à chaque individu, et qui correspondent à l'addition des unités d'émission de cet individu pour la ligne considérée.

Dimension socio-affective :

- . \sum + Somme des choix : expansivité d'amitié du sujet
- . \sum + Somme des attentes de choix : popularité perçue par le sujet
- . \sum - Somme des rejets : expansivité d'antipathie du sujet
- . \sum -- Somme des attentes de rejet : impopularité perçue par le sujet
- . \sum \oplus Somme des choix réciproques : nombre de choix réciproques impliquant le sujet
- . \sum \ominus Somme des rejets réciproques : nombre de rejets réciproques impliquant le sujet
- . \sum \oplus Somme des attentes de choix réciproques : nombre d'attentes de choix réciproques impliquant le sujet
- . \sum \ominus Somme des attentes de rejets réciproques : nombre d'attentes de rejets réciproques impliquant le sujet
- . \sum + Somme des attentes de choix confirmés : nombre d'attentes de choix exactes du sujet
- . \sum - Somme des attentes de rejets confirmés : nombre d'attentes de rejets exactes du sujet

Dimension de leadership :

Les mêmes scores individuels peuvent être enregistrés au sujet du leadership. Notons les deux plus importants :

- . \sum L Somme des choix de leader : expansivité de choix de leadership
- . \sum \downarrow Somme des rejets de leader : expansivité de rejet de leadership

2. **Les scores de réception** : ces scores d'extrémité de colonne indiquent pour chaque individu la somme des émissions que les autres ont dirigées vers lui.

Dimension socio-affective :

- . \sum + Popularité du sujet
- . \sum + Expansivité d'amitié du sujet *perçue* par les autres
- . \sum - Impopularité du sujet
- . \sum -- Antipathie du sujet *perçue* par les autres

- . \sum + Exactitude des attentes de choix d'autrui, à l'égard du sujet
- . \sum - Exactitude des attentes de rejet d'autrui, à l'égard du sujet

Dimension de leadership :

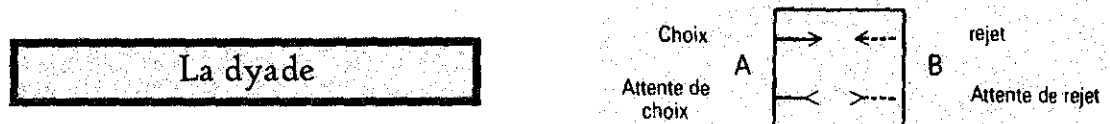
On peut reproduire ici les mêmes scores que pour la dimension précédente. Notons les plus importants :

- . \sum L Statut des choix de leadership du sujet
- . \sum \downarrow Statut des rejets de leadership du sujet

3. **Le tableau des dyades** : on appelle dyade l'ensemble des liaisons unissant deux personnes. Chaque dyade est représentée par une

flèche dans le sens : « la flèche part de la personne qui s'exprime et arrive à la personne désignée ». Elle est l'unité de base de l'analyse morénienne. Le tableau sociométrique n'en fournit pas une image immédiate puisque le contenu de chacune d'elle est dispersé dans deux cases différentes. Il est donc nécessaire de reconstituer chaque dyade pour obtenir une lecture aisée et complète des liaisons internes à chaque duo d'individus.

Les réponses aux questions relatives à la dimension socio-affective, désignations et attentes, seront respectivement schématisées au moyen de quatre vecteurs différenciés suivants :



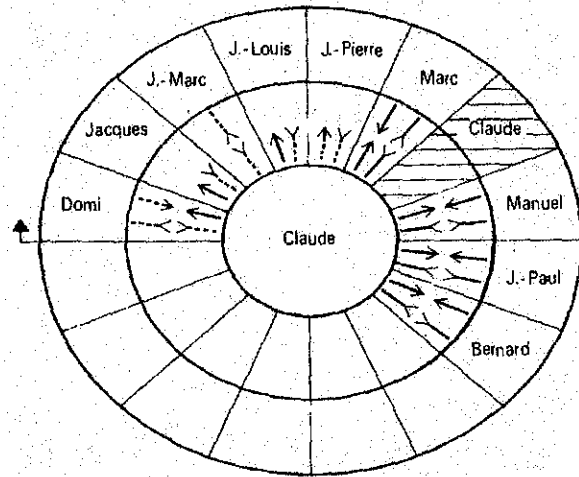
Le tableau sociométrique peut alors être transformé en tableau des dyades :

		SG I					SG II					Indice individuel d'intégration affective				
		Domi	Jacques	J.-Marc	J.-Louis	J.-Pierre	Marc	Claude	Manuel	J.-Paul	Bernard	Scores indiv. ^{ns}	G	SG I	SG II	
SG I	Domi	/	→	→	→	→	→	→	→	→	→	19 -10	+9	1	+3,75	-1,2
	Jacques		/	→	→	→	→	→	→	→	→	19 -5	+14	1,55	+4	-0,4
	J.-Marc			/	→	→	→	→	→	→	→	17 -6	+11	1,22	+3,5	-0,6
	J.-Louis				/	→	→	→	→	→	→	17 -2	+15	1,67	+3,25	+0,2
	J.-Pierre					/	→	→	→	→	→	13 -10	+3	0,33	+3,25	-2
SG II	Marc						/	→	→	→	→	12 -6	+6	0,66	-0,8	+2,5
	Claude							/	→	→	→	19 -9	+10	1,11	-1,2	+4
	Manuel								/	→	→	19 -3	+16	1,77	+1,4	-2,25
	J.-Paul									/	→	10 -11	-1	-0,11	-2,2	+2,5
	Bernard										/	9 -10	-1	-0,11	-1,2	-1,25
												$\frac{82}{2} = 41$				

Tableau des dyades

4. **Le sociogramme individuel ou l'atome social** : chaque membre d'un groupe de n individus est relié à ses camarades par $(n-1)$ dyades. Moreno a eu l'idée de disposer sur ce schéma, autour de sujet privilégié, l'éventail de ces $n-1$ dyades. C'est cette rosace relationnelle qu'il nomme "l'atome social" de chaque personne.

Ce schéma offre une image, directement lisible, des interactions affectives que Claude entretient avec ses compagnons. Il présente 4 dyades harmoniques parfaites témoignant des liens très forts unissant cet adolescent aux membres de son sous-groupe, et 5 autres dyades négatives révélant l'hostilité qui sépare ce surchoisi du sous-groupe 1, des 5 membres du sous-groupe



Atome social de Claude

2. Connaissant ces considérations affectives, l'entraîneur et/ou le manager s'ils ne veulent pas avoir de grosses désillusions devront en tenir compte dans la composition de leur équipe sur le terrain, ainsi que dans la mise en place des groupes d'entraînement, pour obtenir le meilleur résultat possible en dehors de toute compétence technique.

1.2.3. Interprétation : la lecture du tableau de dyades permet de mettre en évidence les indices de popularité (choix positifs et perceptions positives) et de rejet (choix négatifs et perceptions négatives). Elle permet également de mesurer le « poids relatif » social et affectif des membres en faisant le total du nombre de fois où le nom d'un membre est signalé tant en positif qu'en négatif.

1.2.4. Conclusion : les indicateurs données par le sociogramme n'ont bien entendu aucune valeur scientifique. Photographie du tissu relationnel et affectif du groupe à un temps T , le sociogramme donne cependant des indicateurs essentiels à l'action sportive pour l'entraîneur qui souhaite mettre les interactions, le travail en groupe et la coopération au cœur du travail.

2. L'ANALYSE DE L'INTERACTION DE BALES :

2.1. Le schéma de la grille de BALES :

Les méthodes de BALES s'appliquent uniquement à des réunions-discussions, où elles retiennent seulement le phénomène des

La catégorie de BALES est utilisée pour l'observation des interactions dans un groupe.

La zone 1 : c'est la zone socio-émotionnelle positive, où on trouve des réactions positives.

La zone 2 : c'est la zone neutre de la tâche (des réponses).

La zone 3 : il utilise fréquemment des questions.

La zone 4 : c'est une zone socio-émotionnelle négative.

BALES a classé les problèmes qui peuvent surgir dans un groupe selon les interactions présentes entre les membres :

- a : problèmes de communication.
- b : problèmes d'évaluation.
- c : problèmes d'influence.
- d : problèmes de décisions.
- e : problèmes de tension.
- f : problèmes d'intégration.

2.2. L'interprétation de la grille :

La grille de BALES a été conçue pour analyser les interactions qui se produisent à l'intérieur d'un groupe restreint centré sur une tâche. Les catégories de cette grille sont destinées à saisir deux types d'interactions relatives à deux domaines : le domaine socio-émotionnel, et le domaine de la tâche.

Néanmoins, malgré son élaboration rigoureuse, certains chercheurs pensent qu'elle comporte aussi plusieurs limites notables. Tout d'abord, les définitions opératoires de différents items qui la composent ne sont, en pratique, pas toujours assez précises. Par exemple, il n'est pas évident de distinguer clairement une manifestation de *tension* (Catégorie 11) et une manifestation d'*antagonisme* (Catégorie 12). Ensuite, les catégories n'apparaissent pas toujours avoir un contenu homogène. Par exemple, il est discutable de réunir les notions de manifestations d'*opposition*, de *rébellion* ou de *colère* (Catégorie 11) et celles d'*agressivité*, de *moquerie* ou de *médiance* (Catégorie 12).

Enfin, les items retenus par la grille de BALES permettent difficilement la cotation des comportements non verbaux, et donc, leur analyse. Par exemple, il est difficile de rattacher sans ambiguïté un silence à l'un ou l'autre item de la grille. La part d'interprétation est alors énorme. En pratique, cette grille n'est donc quasiment utilisée que pour les interactions verbales.

SECTION 5 : L'APPROCHE PSYCHANALYTIQUE : FREUD ET BION

La conception psychanalytique de FREUD est que la famille et la société sont différenciées à partir d'une réalité groupale : le clan. Il pose l'interrogation suivante sur le plan psychologique : « Existe-t-il d'autre source d'autorité et d'organisation du groupe que l'autorité patriarcale ? ». ANZIEU écrit en répondant à cette question : « Le progrès social semble représenté le passage du groupe social fondé sur l'autorité du père et l'identification au chef. Mais ce progrès n'est pas accompli une fois pour toute ».

Avec W.R BION, une autre conception psychanalytique s'établit où il y a deux niveaux de fonctionnement dans un groupe : le niveau des tâches (rationnel, conscient) et le niveau des émotions (irrationnel, souvent inconscient, dominé par des fantasmes). Les membres du groupe se combinent instantanément et involontairement pour agir selon des états affectifs : la dépendance (protection d'un leader) ; le combat-fuite (refus de la dépendance du leader) et l'assemblage combat-fuite (formation de sous-groupes).

I. LA PSYCHANALYSE FREUDIENNE :

Ce courant est d'inspiration psychanalytique. Sigmund FREUD a montré que la cohésion d'un groupe provient de l'identification de ses membres au même « idéal du moi ». En Grande-Bretagne, ce courant, issu de Melanie Klein, a mis en évidence l'existence dans les groupes d'une double dimension, névrotique et psychotique. Par exemple, le groupe directif développe chez ses membres une attitude d'ambivalence envers l'autorité, tandis que la situation non directive provoque une régression plus archaïque, préœdipienne, avec des angoisses de morcellement, de persécution et de dépression qui sont d'ailleurs latentes en tout groupe. Pour la tendance psychanalytique, le groupe n'est qu'un moyen en vue d'établir entre les personnes une communication plus véridique et de leur permettre de faire l'expérience d'états et de processus psychiques « archaïques ».

Sigmund FREUD

(Le 06 mai 1856 - 23 septembre 1939)

Sigmund Freud, né le 6 mai 1856 à Freiberg (Moravie), Autriche-Hongrie, (la République tchèque), mort le 23 septembre 1939 à Londres, était un neuropsychiatre autrichien. On lui doit l'élaboration de la psychanalyse. Il a eu son Doctorat en médecine à l'université de Vienne le mois de mars 1881. Il a poursuivi ses stages et ses recherches dans le service psychiatrique de Theodor Meynert et dans des divers laboratoires sur le système nerveux et l'anatomie du cerveau. La psychanalyse est applicable à la vie collective, ainsi que FREUD en a donné des exemples dans *Totem et tabou* (1913), dans *Psychologie collective et analyse du moi* (1921), dans *Malaise dans la civilisation* (1930). L'apport essentiel de FREUD réside dans un mythe qu'il a inventé et qui, depuis lors, s'est révélé être toujours présent dans les petits groupes comme dans les grandes collectivités afin de pouvoir fonder la société comme telle, avec sa morale, ses institutions, sa culture. Les deux tabous de FREUD : ne pas tuer le totem (substitut du père), ne pas se marier avec des parentes (tabou de l'inceste) constituent la transposition sociale du complexe d'Œdipe. Le meurtre du père fondateur est un travail psychique interne que tout groupe a à effectuer sur le plan symbolique (et quelquefois sur le plan réel) pour accéder à sa propre souveraineté et devenir son propre législateur. FREUD a également décrit l'« illusion », partagée par les membres d'un groupe ou d'une collectivité, d'être aimés d'un amour égal par un père ou un chef idéal.

1.1. FREUD et le groupe :

Les recherches sur les phénomènes inconscients se réfèrent aux travaux de FREUD, notamment à sa distinction, dans le fonctionnement individuel, entre le Ça, le Moi et le Sur-Moi. Il pense aussi que toute relation à autrui et de nature affective et évolue entre : le désir, c'est la recherche de l'objet complémentaire que l'on souhaite posséder ; l'identification, c'est la poursuite de ce que l'on voudrait être, de l'idéal de moi. Cette combinaison de vecteurs affectifs constitue la trame des liens groupaux. C'est lui aussi qui a montré que la cohésion d'un groupe provient de la substitution d'un idéal du Moi commun à l'idéal du Moi de chacun, et que la situation du groupe directif

développe chez les membres l'ambivalence* envers l'autorité. La réflexion de FREUD concernant les groupes et les formations collectives forme une partie importante de son œuvre. Citant deux ouvrages : « *Totem et tabou* » en 1913, et « *Psychologie des foules et analyse du moi* » en 1921.

Influencé par plusieurs travaux (*Le motif de l'inceste dans la poésie et la légende* de OTTO Rank, en 1906 ; *Rêve et mythe : Contribution à l'étude de la psychologie collective* de KARI Abraham, en 1909), FREUD écrit « *Totem et tabou* » où il a abouti à une théorie complète de la formation des groupes humains, en particulier pour ce qui est de celui dominé par le chef de la horde qui préfigure le père, à ce propos, il utilise tous les mécanismes qu'il a définis pour l'individu pris isolément.

Dans « *Psychologie des foules et analyse du moi* », il a bien précisé que l'on devait « conclure que la psychologie de la foule est la plus ancienne que la psychologie de l'homme » (P. 191). La psychologie de l'homme ou la psychologie individuelle a pour objet l'individu et recherche les moyens dont il se sert pour obtenir la satisfaction de ses mouvements pulsionnels. Mais dans la vie psychique de l'individu, c'est inévitablement l'autre qui est appréhendé comme modèle, objet, soutien et adversaire, « La psychologie individuelle est donc, dès le départ, en même temps, psychologie sociale... L'opposition entre les actes psychique sociaux et narcissiques tombe ainsi pleinement dans le champ de la psychologie individuelle ; il n'est donc pas approprié de séparer celle-ci de la psychologie sociale et groupale » écrit FREUD.

La relation de l'individu à ses parents, ses frères et sœurs, à ses amis et à son entraîneur, bref, toutes les relations doivent être considérées comme des phénomènes sociaux ; ils sont donc en opposition à certains autres processus appelés narcissiques. La psychologie de groupe envisage l'individu comme membre d'une lignée, d'un peuple, d'une institution, ou en tant qu'élément d'un ensemble de personnes qui, à un certain moment et dans un but déterminé, s'organise en groupe.

De plus, FREUD a estimé, dans ce livre, que le chef est comme l'instance refulante et interdictrice du désir incestueux. Il y annonce les instances nouvelles de sa seconde topique : l'idéal du Moi autour duquel les membres d'une collectivité se rassemblent, et qui deviendra le Surmoi. Il s'agit donc bien d'une théorie groupale.

* L'ambivalence est un caractère de quelqu'un qui présente ou manifeste des comportements, des goûts contradictoires ou opposés (Le Larousse Expression).

1.2. Groupe et appareil psychique :

L'analogie entre le groupe et l'appareil psychique individuel peut être établie en relation à la première et à la seconde topique freudienne.

1.2.1. Groupe et première topique : les concepts clés de cette première topique sont : Le conscient, le préconscient, et l'inconscient.

1. **La conscience du groupe :** le niveau conscient dans le groupe est constitué par le langage manifeste, ce qui est réellement dit par les membres, entendu et compris de tous. Il est donc repérable immédiatement.

2. **Le préconscient :** le préconscient concerne tout ce qui pourrait être dit, qui se trouve disponible et accessible, susceptible d'être compris de tous mais qui n'est pas exprimé en fait. Le niveau préconscient d'un groupe reflète l'impossibilité d'un individu de parler de tout ce qu'il a en tête.

3. **L'inconscient :** l'inconscient est l'univers du « Non-dit ». Chaque individu, même tout le groupe, a ses propres pensées non-exprimées de vive voix, elles sont cachées pour différentes raisons : par peur de soi-même ou de l'autre. Comme chez l'individu, il existe un refoulement groupal qui empêche la communication d'être complète.

1.2.2. Groupe et seconde topique : la seconde topique est née de la découverte du rôle joué en particulier par les diverses identifications dans la constitution de la personne (la découverte par FREUD). Faisant la projection de ces identifications sur le groupe, on retient :

1. **Le ça :** le ça est le pôle pulsionnel du groupe, il est particulièrement présent dans un groupe par l'intermédiaire de chacun de ses membres. La pluralité des individus évoque en effet pour chacun la diversité des pulsions libidinales et agressives.

2. **Le Moi :** représentant des intérêts de la totalité du groupe, le Moi est le plus souvent incarné dans la personne du leader. Le groupe lui-même devient progressivement le Moi à l'intérieur d'un groupe « mûr ».

3. **Le Surmoi :** le Surmoi est constitué généralement par les règles de fonctionnement, les principes de base communes à l'ensemble des membres. Elles sont donc, connues et acceptées par eux.

4. **L'idéal du Moi :** c'est le modèle auquel les membres du groupe cherchent à ressembler ; généralement, ils cherchent à se ressembler au leader. Le groupe dans son ensemble peut également s'identifier à un groupe extérieur ou à un principe, une idée, etc.

5. **Le Moi idéal :** dans un groupe, le Moi idéal serait comme une identification idéalisée à son propre groupe. C'est la puissance narcissique qui prédomine ; on le trouve particulièrement, dans les certaines bandes d'adolescents.

1.2.3. Le mécanisme de l'identification dans la théorie freudienne : pour FREUD, l'identification est le ressort fondamental de tout groupe, envisagé sous l'angle des relations entre ses membres et son chef. D'ailleurs, FREUD ne conçoit l'identification dans les groupes que par rapport à l'image paternelle.

Il a écrit en 1921, dans son article « Psychologie collective et analyse du moi » : « Les membres du groupe s'identifient avec le chef et s'identifient les uns aux autres ». FREUD montre que ce sont les liens de nature libidinale qui unissent les membres d'un même groupe social ; et seul le chef qui puisse constituer l'objet d'attachement, il peut être un projet, une abstraction, etc. Il continue : « Un certain nombre d'individus ont mis un seul et même objet à la place de leur idéal du Moi, à la suite de quoi ils se sont identifiés l'un à l'autre dans leur Moi... Tout le reste se rattache à cette illusion, si elle disparaissait, l'Armée et l'Eglise ne tarderaient pas à se désagréger ». Tous les membres du groupe s'identifient entre eux, et remplacent leur idéal par le même objet, ils deviennent donc semblables. Par exemple, l'Eglise et l'Armée sont des foules dites « conventionnels » en raison de leur institutionnalisation. Leur cohésion est due au fait que les membres se sont identifiés à leurs chefs respectifs (le Christ, le commandement en chef), il se sont identifiés aussi les uns aux autres, avec l'idée que le chef aime d'un amour égal tous les membres de la collectivité.

Cette fragilité montre à quel point la cohésion d'un tel groupe repose sur la sublimation de liens et sur une relation de type hypnotique des membres du groupe envers leur chef. L'identification est donc définie, dans la psychanalyse, comme la toute première expression d'un lien émotionnel avec une autre personne.

1.3. Autres travaux psychanalytiques :

En France, dans le prolongement de travaux de FREUD, D. Anzieu lit, dans les métaphores courantes concernant le groupe (représenté comme un corps dont les individus sont les membres), une défense contre l'angoisse de morcellement. Il a proposé l'analogie du groupe et du rêve, où c'est le groupe qui stimule chez les membres l'accomplissement imaginaire des désirs. Il a mis en évidence deux processus antagonistes dans l'inconscient des groupes : l'illusion groupale, ou tendance à un état fusionnel collectif exaltant ; et les fantasmes de casse ou tendance à la destruction psychique du groupe par ses membres ou de certains membres par le groupe. Il a décrit cinq organisateurs inconscients du groupe : un fantasme individuel, une imago, un fantasme originaire, le complexe d'Œdipe, l'enveloppe psychique groupale. Gérard DECHERF a vérifié leur existence dans des groupes de psychothérapie

d'enfants. René KAËS a généralisé ces découvertes en faisant l'hypothèse d'un appareil psychique groupal, doublement étayé sur les appareils individuels et sur les institutions sociales et culturelles, il a analysé les mythes, les utopies, les idéologies comme des formations de compromis spécifiquement groupales. D'une autre part, le psychanalyste anglais Donald W. WINNICOTT a mis au point la démarche : l'« analyse transitionnelle », qui permet aux groupes d'affronter les situations de crise.

2. LES TRAVAUX DE BION :

Wilfred BION

(1897- 1979)

Wilfred BION est né en Inde en 1897 et il est mort en Angleterre en 1979. Psychiatre, il fit dans les années 1940 des découvertes importantes dans le domaine de la psychologie sociale des groupes, en s'intéressant au niveau de fonctionnement psychotique de ceux-ci.

Devenu psychanalyste didacticien au sein de la British Psychoanalytical Society, dont il fut président, il se consacra spécialement à l'investigation psychanalytique de la schizophrénie, dans la continuité des travaux de Freud et de Mélanie Klein dans ce domaine. Ses développements les plus importants concernent : a) la reconnaissance de nouvelles formes d'identifications projectives, b) la théorie de la contenance émotionnelle de la personnalité, c) une théorie de la pensée qui fait dériver la signification elle-même des configurations d'émotions émotionnelles infantiles les plus primitives.

Ses principaux ouvrages : Recherches sur les petits groupes (1948-1951, PUF 1965), Réflexion faite (1954, PUF, 1983), Aux sources de l'expérience (1962, PUF 1965), Éléments de psychanalyse (1963, PUF 1979), Transformations : passage de l'apprentissage à la croissance (1965, PUF 1982), L'attention et l'interprétation (1970, Editions Payot 1974), A memoir to the future (1979, Perth, Clunie), All my sins remebered, The other side of a genius (1985, Abingdon, Fleetwood Press).

W.R BION est le premier psychanalyste d'orientation Kleinienne qui a fourni une explication dynamique des groupes restreints après avoir fait de la *formation dans l'armée britannique en 1952*. A la fin de la dernière guerre mondiale, à la Tavistock clinic de Londres, il était responsable d'un service de réadaptation, son activité comprend non seulement des thérapies de groupe, mais aussi tout un mode d'organisation de l'hôpital, permettant aux malades de se prendre en charge dans des équipes auxquelles sont confiées des missions très pratiques, telles que par exemple : travaux de menuiserie, réparation des voitures, propreté des salles, activités récréatives, etc. Il a mis en évidence sous le nom de « *Pré-supposés de base* » la vie fantasmatique inconsciente dans les groupes. Son apport est considéré comme essentiel par tous les spécialistes de la dynamique des groupes.

2.1. Les découvertes de Mélanie KLEIN :

En 1926, c'était la création de la Société Psychanalytique de Paris. Les travaux de FREUD et de ses successeurs : ADLER, JUNG, NACHT, RACAMIER, LACAN et KLEIN vont modifier la psychiatrie française avec le développement des différentes psychothérapies. Les techniques sont nombreuses, l'accent est mis sur l'individu au sein du groupe ou sur le groupe dans son ensemble. Les communications et les interactions peuvent devenir de puissants instruments thérapeutiques. Le groupe peut apporter une sécurité, diminuer les résistances et favoriser une expression spontanée en multipliant les possibilités d'identification et transfert entre les patients. L'identification -le concept central de la psychologie- a inspiré les recherches des psychanalystes spécialistes de l'individu et du groupe. Elle est la première manifestation d'un attachement affectif à une autre personne. Mélanie KLEIN (1882-1960), a contribué beaucoup à la compréhension de la psychologie de l'enfant. Cette dernière a réalisé une petite révolution en montrant que les fantasmes inconscients existent dès les premières semaines chez le nourrisson. A mesure que l'enfant prend conscience de la réalité externe, son désir s'accroît de conserver en lui le bon objectif, de s'identifier à lui et de se débarrasser du mauvais objet. Il le projette donc à l'extérieur. Cette distinction entre l'intérieur et l'extérieur, le soi et le non-soi, en dépit des incessants correctifs apportés par les expériences réelles, semble demeurer à l'état latent chez tout individu et dans tout groupe. KLEIN a constaté que la situation de groupe non-directif mobilise chez les membres des angoisses de vide, de morcellement et de dépression.

2.2. Les recherches de BION dans la Tavistock Clinic :

La clinique Tavistock fut créée en 1920 et avait pour but d'étudier et de guérir le stress (angoisse, anxiété, peur, etc.). A l'époque, le stress était déjà reconnu comme un phénomène spécifique à la vie industrielle, et non pas seulement à la guerre. La pratique de cette clinique était ouverte à tous les courants de pensée (psychanalytique ou non), et l'équipe qui dirigeait la clinique était composée de psychiatres et psychologues (presque 80 participants au début de la Seconde Guerre mondiale). Après la guerre, les activités de cette clinique allaient se révéler pionnières dans de nombreuses directions, formation d'animateurs sociaux, interventions dans l'entreprise. D'où vient l'importance de BION, comme directeur d'abord, puis après son retrait comme animateur.

LACAN (1901-1981), avait souligné, dans la version publiée de son exposé sur « Le stade du miroir » prononcé au Congrès de Berlin en 1938, que le caractère angoissant des foules nazies et de leur égalitarisme forcené devant le chef. Il en déduit que l'armée nazie avait été renforcée d'une démocratisation de rapports hiérarchiques. Il ne présente pas l'égalité démocratique comme un bien absolu. Ce qui a intéressé LACAN dans le petit groupe c'est précisément qu'il ne vise pas à l'universel, il s'agit là de groupes limités, différenciés. Il s'agit de constituer des groupes homogènes dans leur simple rapport à une norme d'efficacité pour que ces sujets, groupés entre eux, se montrent plus efficaces. Cette psychologie de groupe est considérée comme une révolution. Elle amène des développements, des apports nouveaux à celle de FREUD. En mettant l'accent sur « l'identification verticale » au chef, FREUD a négligé le processus de l'identification horizontale. BION et RICKMAN sont présentés comme ceux qui ont su articuler les conséquences pratiques de cette dimension nouvelle de l'identification horizontale.

Les hôpitaux militaires étaient surtout organisés sur le traitement moral, le rappel à chacun de ses devoirs, la volonté de faire honte et les menaces de punition. Au lieu de cette accentuation de l'inégalité du malade. Dans le centre de réhabilitation de tri de Northfield, BION organise des petits groupes de personnes qui sont tout à égal niveau par rapport à une certaine tâche à accomplir. Ce milieu homogène installé est considéré du point de vue de ses tensions internes. Pour être homogène, il ne doit pas moins être considéré dans sa disparate. BION divise les hommes en groupes centrés sur une tâche à accomplir en utilisant une méthode de recensement et effectuer l'inscription sur une grille. Ces principes, seront retenus comme la base de tout travail de Community therapy par la suite. Comme psychanalyste, BION considère que les difficultés à faire groupe de ces sujets

n'ont pas d'autres fondements que leur difficulté à l'identification. Il s'agit de mettre l'accent sur les difficultés d'existence du groupe, il faut les systématiser, les expliciter au groupe lui-même, au fait que chacun des membres puisse juger de façon adéquate des progrès de l'ensemble.

En 1941, BION a commencé à s'occuper de la sélection des officiers. Il a utilisé la méthode de « groupe sans chef » qui lui a permis de dégager la fonction du chef ou de la chefferie elle-même, il a séparé la nécessité d'une fonction de chef de l'autorité hiérarchique comme telle. En assignant à un groupe une tâche difficile, sans lui donner de chef explicite, on peut voir comment les fonctions indispensables du chef sont remplies spontanément par les divers participants selon leurs qualités propres. Mais l'observateur note qu'elle n'existe pas une mesure dans laquelle un participant sait subordonner le souci de se faire valoir à l'objectif commun, où le groupe doit trouver son unité.

Le Cartel fait son apparition en 1964 dans l'Acte de fondation de l'Ecole Freudienne de Paris. Il est conçu comme un milieu de travail dans lequel on travaille tout ensemble et au même niveau. Il n'est pas structuré sur les grades ou la hiérarchie. La pratique du petit groupe s'est développée, non seulement dans les institutions psychiatriques, mais également à l'université. Le petit groupe est une façon de lutter contre les difficultés à l'identification de groupe.

2.3. Les trois hypothèses de base :

En 1961, BION a utilisé aux Etats-Unis une méthode de psychothérapie de groupe très voisine du T-goup. Le but de cette expérience est de chercher à comprendre les tensions qui se manifestent au cours des séances, il a montré que dans tout groupe, quel qu'il soit, il existe deux niveaux :

- **Le niveau de la tâche :** il correspond au niveau conscient chez l'individu ou le niveau rationnel. Tout groupe a une tâche qu'il reçoit de l'organisation dans laquelle il s'insère ou il se donne à lui-même. Les membres du groupe coopèrent pour la réalisation de cette tâche, les règles de fonctionnement et la distribution des rôles sont connues de tous. La réussite du travail dépend de l'analyse correcte de la réalité extérieure correspondante, de la coordination judicieuse entre les membres à l'intérieur du groupe, de la régulation des actions par la recherche des causes des échecs et des succès, de l'articulation des moyens possibles aux buts visés. Ces processus (perception, mémoire, jugement, raisonnement) constituent des conditions nécessaires pour les membres à la réussite de leur entreprise et la coopération consciente entre eux requiert une circulation émotionnelle et fantasmatique inconsciente.

- **Le niveau de la valence** : il concerne les activités sous-jacentes aux activités de travail. Toute la sphère affective qui entoure le niveau rationnel, ce qui peut bloquer la réalisation de la tâche comme l'accélérer. Elle est organisée autour de ce que BION nomme des hypothèses de base. La valence se définit comme la capacité qu'ont les individus, lorsqu'ils sont en groupe, de se combiner de façon instantanée et involontaire selon une hypothèse de base.

BION avait distingué, dans tout groupe humain, les réactions d'agressivité, les réactions d'attaque-fuite, les réactions d'adoration du leader (la relation mystique avec le leader, soit l'adorer, soit le tuer comme victime). Dès qu'il y a Cartel, il y a des personnes qui sont absentes aux réunions, c'est la réaction de fuite. Il y a des personnes qui viennent de mauvaise humeur, prêtes à critiquer toutes les idées présentées, ce sont les réactions d'attaque. Il y a ceux qui veulent prendre le pouvoir pour organiser le travail de tous.

Les trois hypothèses de base sont les suivantes :

2.3.1. La dépendance : les membres se conduisent tous comme s'ils voulaient être protégés par le leader, nourris par lui intellectuellement et affectivement. C'est lui le seul qui sait. Cette dépendance à l'égard du leader se manifeste souvent dans un groupe de diagnostic par un long silence intellectuel et par la difficulté à trouver un sujet de discussion. Le groupe attendant les suggestions du moniteur répond à un rêve éternel des groupes : le rêve d'un chef intelligent, bon et fort qui assume bien ses responsabilités.

2.3.2. L'attaque-fuite : ou le fight-fly, ce groupe se réunit pour lutter contre un danger, pour attaquer ou fuir quelqu'un ou quelque chose. Les membres du groupe laissent la tâche et agressent le leader. Alors seul le leader qui donne au groupe des occasions de fuite ou d'agression. L'attitude attaque-fuite est un signe de solidarité du groupe, l'ennemi commun rapproche les membres.

2.3.3. Le couplage : parfois, l'attitude attaque-fuite aboutit à la formation de sous-groupes ou de couples qui représente un danger pour le groupe, car il tend à former un sous-groupe indépendant. Ce groupe se définit par le sentiment d'espoir, où les liens de sympathie s'attachent sous les yeux du groupe. BION dit : « Les idées optimistes verbalement exprimées sont des rationalisations destinées à produire un déplacement dans le temps ».

Les trois hypothèses de base n'apparaissent pas en même temps. L'un prédomine et masque ainsi les autres qui subsistent néanmoins en puissance. La nature de la communication qui s'établit entre les membres constitue un index précieux de la prédominance des hypothèses de base sur le fonctionnement rationnel. Plus le groupe correspond à une hypothèse de base, moins il est rationnel dans ses communications verbales, les paroles ne semblent plus être qu'un moyen pour communiquer des sons.

Pour BION, un « bon » groupe peut se définir par les caractéristiques suivantes :

- 1- Un objectif commun.
- 2- Une compréhension des limites du groupe par rapport à l'environnement.
- 3- La capacité d'intégrer de nouveaux membres et d'en prendre d'autres.
- 4- L'absence de sous-groupes internes ayant des limites rigides.
- 5- Chacun des membres est important parce qu'il apporte au groupe.
- 6- La capacité de faire face au mécontentement à l'intérieur du groupe.
- 7- Un groupe est composé d'au moins trois membres, car à deux les relations sont interpersonnelles.

SECTION 6 : L'APPROCHE SOCIOLOGISTE : MOSCOVICI

Serge MOSCOVICI

(Né en 1928)

Lauréat du prix Balzan 2003 en psychologie sociale

Né à Braïla, Roumanie, naturalisé français. En automne 1947, il quitte la Roumanie. Après des courts séjours en Autriche et en Italie, il s'établit en 1948 à Paris où il exerce divers métiers et entreprend des études universitaires à la Sorbonne. La vie du roumain parisien Serge Moscovici est loin d'être conventionnelle. Elle rivalise d'originalité avec ses travaux qui, à partir des années 70, ont réussi à renouveler la psychologie sociale européenne et à la libérer de l'hégémonie des Etats-Unis grâce à trois découvertes fondamentales.

Ses publications : Jean-Baptiste Baliani disciple et critique de Galilée, Hermann, 1967. Essai sur l'histoire humaine de la nature, Flammarion, 1968. La Société contre nature, UGE, 1972. hommes domestiques et homes sauvages, UGE, 1974. La Psychanalyse, son image et son public, PUF, 1976. Psychologie des minorités actives, PUF, 1979. L'Age des foules, Fayard, 1981. Psychologie sociale (dir. S. Moscovici), PUF, 1984. La Machine à faire les Dieux, Fayard, 1988. De la nature, pour penser une écologie, Métailié, 2002. Actuellement, il est directeur d'études à l'Ecole des hautes études en sciences sociales, est directeur du Laboratoire Européen de Psychologie Sociale à la Maison des sciences de l'homme à Paris (LEPS-MSH).

I. LES TRAVAUX DE MOSCOVICI :

Plusieurs chercheurs comme MOSCOVICI, TAJFEL et OLMSTED donnent beaucoup de l'importance au contexte social. Pour eux le groupe est un modèle réduit de la société. Le social ne se résume pas à l'interindividuel : il faut prendre en compte les rapports entre groupe et hiérarchisation des rapports sociaux. Ce qui se passe dans le groupe est fonction des déterminismes de la structure sociale dans son ensemble.

MOSCOVICI vient se positionner en contradicteur des expérimentalistes. Il rejette les épiphénomènes de « conformité-déviance » (contrôle social, exigence de conformité, recherche de consensus) mais axe son étude critique sur l'existence de minorités considérées en tant que sources d'innovation et de changement social. Il édicte que le style de comportement a son importance ainsi que l'influence sociale qui est unilatérale, détermine le poids de l'influence sociale qui est déterminée et l'incertitude que l'on souhaite réduire. Il émet les principes suivants : « Chaque membre du groupe, indépendamment de son rang, et une source et un récepteur potentiels d'influence ; le changement social autant que le contrôle social constitue un objectif ; les processus d'influence sont liées à la production et résolution de conflits. ».

Les travaux de Serge MOSCOVICI dans le domaine des sciences de l'homme et de la société se caractérisent par une grande nouveauté : ils ont bouleversé les paradigmes normatifs de la discipline, renouvelé ses méthodes de recherche et ses orientations, créé une école européenne de psychologie sociale dont l'originalité est universellement reconnue. Dans ce domaine Serge MOSCOVICI occupe désormais une place célèbre parmi les grands penseurs, non seulement, dans les sciences contemporaines de l'homme et de la société, mais dans la philosophie, les mathématiques, l'histoire des sciences, la psychanalyse et la psychologie sociale. Après sa thèse de doctorat, consacrée à la psychanalyse, il a entamé une série de recherches sur les rapports entre la nature et les sociétés humaines, qui lui ont permis d'élaborer la théorie des représentations sociales et de mettre en évidence les relations des hommes entre eux. Il a relié la notion d'individu autonome, capable d'initiatives et de choix, aux notions de familles, d'institutions, de catégories professionnelles et de nations, qui déterminent les possibilités d'action, le sort et le destin de chacun et de tous.

Il a étudié la façon dont les individus organisent leurs expériences dans le milieu social, la façon dont les dynamiques situationnelles se développent entre les individus, et parallèlement il analyse les niveaux d'insertion sociale, les croyances, les valeurs et les idéologies de la société. Pour lui, l'explication

psychosociale doit tenir compte des liens entre l'individuel et le collectif, entre le sujet et le système.

Cette conceptualisation fait de la psychologie sociale européenne une alternative à la psychologie sociale américaine, tant du point de vue théorique que méthodologique.

2. LES TROIS DECOUVERTES FONDAMENTALES :

Serge MOSCOVICI a fondé trois découvertes fondamentales :

2.1. La théorie des représentations sociales :

Ce sont des constructions de l'esprit où une réalité n'est plus ce qu'elle est, mais la représentation que s'en fait une communauté.

La théorie de représentation sociale (RS) fait de la psychologie sociale européenne une alternative, tant théorique que méthodologique, à la psychologie sociale américaine. Les représentations sociales sont de systèmes de catégorisation d'aspect du monde, propre à une culture donnée et à un moment donnée. Ils en favorisent, pour les membres de cette même culture l'appropriation cognitive collective et leur fournissent une guide pour l'action. La théorie de représentations sociales ramène au centre des processus individuels mentaux les processus sociaux et communicationnels entre les groupes et les catégories sociales. Elles se construisent socialement en fonction des phénomènes importants pour l'expérience partagée par la collectivité. Elles se construisent dans la vie des groupes, dans les conversations et les échanges qui les fondent ; leur origine se trouve dans le besoin propre à chaque acteur social de donner un sens aux phénomènes inattendus qui mettent en crise les certitudes de la routine quotidienne. En d'autres termes, elles reflètent certaines pratiques sociales et déterminent l'apparition des nouvelles.

2.2. La théorie de l'influence sociale des minorités :

Elle est plus incisive que celle de la majorité et à la base de changements sociaux et mentaux. La théorie de l'influence sociale rend compte des mécanismes facilitant aux hommes le changement de leurs conceptions et perceptions de la réalité, de leurs comportements, et comment, malgré la pression de la société pour faire respecter la conformité au modèle général, des minorités arrivent à être indépendants. Une minorité apparaît lorsque les normes de la majorité deviennent vagues ou connaissent un affaiblissement du consensus. Les minorités actives, pour avoir une influence

et transformer la société, doivent se définir par elles-mêmes, d'après leurs propres références, pas d'une manière négative par rapport au groupe majoritaire. Pour cette raison, elles doivent disposer de modèles normatifs, d'une conception des choses et d'elles-mêmes déterminant les comportements, la capacité d'affronter le conflit (moteur du changement) avec la majorité, elles doivent les comprendre et exprimer les opinions de manière cohérente, répétitive et sans concession. Les expériences de laboratoire montrent que l'influence de ces minorités sur les changements des comportements manifestes est nulle, tandis qu'elle est forte sur le plan latent en suscitant des conflits aux répercussions psychologiques sur les opinions. Ces minorités peuvent activer le mental et l'affectif des gens, elles ne peuvent pas leur imposer des solutions, mais les aider à y parvenir par eux-mêmes.

Selon MOSCOVICI l'historique du mouvement de libération des femmes, par exemple, révèle que son influence directe a été relativement faible tandis que leurs idées, après une période d'incubation, se sont largement répandues.

2.3. La théorie du consensus social et des décisions collectives :

Les recherches concernant la prise commune des décisions ont établi que la participation de chacun à la discussion approfondie des problèmes aboutit à une évolution et à une polarisation des choix, donc à un changement des opinions et des jugements, voire des normes du groupe. Pour MOSCOVICI, le consensus ou la prise de décision commune signifie un accord sur les objectifs, une conformité aux normes et une évaluation des contributions individuelles. La théorie des représentations sociales et celle de l'influence des minorités actives constituent des innovations importantes. Elles sont à l'origine de nombreux programmes de recherche, qui rendent compte des conduites individuelles et de celles des foules. Il a montré que les individus changent lorsqu'ils sont en groupe mais aussi que certaines minorités sont capables de faire changer les opinions, les manières de faire et de penser des grands ensembles sociaux. La théorie des représentations sociales, celle de l'influence sociale minoritaire et celle des choix collectifs et du consensus social sont les trois contributions les plus importantes de Serge MOSCOVICI à la psychologie sociale européenne.

3. SES ŒUVRES MAJEURES :

MOSCOVICI vient se positionner en contradicteur des expérimentalistes. Il rejette les épiphénomènes de « conformité-déviance » (contrôle social, exigence de conformité, recherche de consensus) mais axe

son étude critique sur l'existence de minorités considérées en tant que sources d'innovation et de changement social. Il édicte que le style de comportement a son importance ainsi que l'influence sociale qui est unilatérale, détermine le poids de l'influence sociale qui est déterminée et l'incertitude que l'on souhaite réduire. Il émet les principes suivants : « Chaque membre du groupe, indépendamment de son rang, est une source et un récepteur potentiels d'influence ; le changement social autant que le contrôle social constitue un objectif ; les processus d'influence sont liées à la production et résolution de conflits. ».

3.1. La psychanalyse, son image et son public (1961) : dans sa thèse de doctorat d'Etat, MOSCOVICI explique comment le grand public se représente cette discipline et en constitue l'image. La méthode utilisée permet de saisir les modèles psychologiques latents, moyennant lesquels, les individus pensent leurs expériences et leurs conduites. Ces modèles sont nommés « Les représentations sociales ».

3.2. Reconversion industrielle et changements sociaux (1961) et Modernisation des mines. Conversion des mineurs (1962) : l'enquête sur l'image de la psychanalyse est suivie par une série de recherche, dont les plus marquantes sont mentionnées ci-dessus. Elles analysent les difficultés pour des ouvriers adultes de passer, d'un type d'activité à un autre, d'un système technique traditionnel à une industrialisation aux effets incompréhensibles. Le monde de travail est éclairé par l'exploration de la vie personnelle des ouvriers, de leur façon de s'inscrire dans le tissu de la communauté. La recherche sur la Chapellerie de l'Aude de 1961 révèle aussi que les villageois ont des pratiques contraceptives. L'organisation sociale locale fait que les transformations et les changements techniques renforcent les aspects traditionnels de la vie de sorte qu'ils ne sont pas vécus comme s'il s'agissait de ruptures. La recherche met en évidence l'importance des minorités ou des groupes dans les processus de changement social.

La recherche sur les charbonnages oblige MOSCOVICI à mettre au point des instruments de mesure, des échelles pour ordonner la question. Il publie alors une série des méthodes propres aux enquêtes sociales, sur les analyses hiérarchiques, sur les techniques de construction des échelles, sur la théorie de l'information pour construire des échelles d'attitudes. Ces outils techniques sont exposés avec le but qu'ils puissent servir aux chercheurs de terrain.

3.3. Introduction à la psychologie sociale (1973) et Psychologie sociale (1984) : à la place des traditionnels thèmes de recherches en vogue dès 1950 (attitude,

influence sociale et conformisme, comportements et décisions de groupes) MOSCOVICI, dès la publications des manuels cités avant, privilégie la représentation sociale, l'influence sociale minoritaire, les décisions collectives, la psychosociologie de la connaissance. Son approche valorise le social en tant qu'élément constitutif des processus cognitifs, l'interdépendance au niveau micro psychologique au niveau macro social où l'individu est un acteur de la vie sociale, agissant avec les autres, dans un monde de significations. Pour comprendre le sens des actions, la connaissance des règles ne suffit pas, il faut connaître comment les individus organisent leurs expériences dans leur environnement social, comment se développent les dynamiques situationnelles entre les individus, leurs niveaux d'insertion à la communauté, les valeurs et les croyances. En bref, les processus d'organisation de la vie sociale. Le comportement individuel est foncièrement social puisqu'il réalise grâce aux échanges, à la fabrication des connaissances. MOSCOVICI rejette la classique relation binaire sujet-objet et propose son remplacement par une relation à trois termes : sujet individuel (Ego), sujet social et l'objet. L'explication doit tenir compte des liens entre l'individuel et le collectif, entre le sujet et le système. Les initiatives, les choix, les possibilités d'action sont les produits des interactions avec les autres, avec les familles, les institutions, les catégories socioprofessionnelles, en somme avec l'environnement social.

3.4. Psychologie des minorités actives (1979) : ce livre est l'aboutissement d'années de recherche expérimentales en laboratoire. En montrant de quelle façon des minorités arrivent à changer les opinions, les manières de faire et de penser des grands ensembles sociaux. MOSCOVICI élabore une théorie bien formée de l'influence sociale, il montre comment, malgré la pression énorme qu'exerce la société pour obliger les individus à se conformer au modèle général, aux opinions suggérées par un groupe ou par un personnage doté d'un pouvoir et de prestige, les minorités et les déviants non seulement résistent mais arrivent même à créer des nouvelles façons de vivre, de penser et d'agir, obligeant de ce fait la majorité à les accepter.

3.5. L'Age des foules. Un traité historique de psychologie des masses (1981 et 1991) : MOSCOVICI propose une reconstruction historique de la psychologie des masses. Il procède à une analyse critique du système d'idées constituant la psychologie des foules. Il a analysé les travaux de Gustave Le BON, Gabriel De TARDE et Sigmund FREUD en répondant à ces questions : « Qu'est-ce qui fait agir les masses ? Quels hommes sont leurs meneurs et d'où tirent-ils leur puissance ? Comment les individus sont-ils entraînés dans les processus de masse ? ».

3.6. La machine à faire des dieux. Sociologie et Psychologie (1988) ; The Invention of Society (1993) : la théorie de représentations sociales et d'influence minoritaire sont reprises dans ces deux ouvrages. L'auteur a posé la problématique suivante « Pourquoi explique-t-on les phénomènes sociaux par d'autres phénomènes sociaux et les phénomènes individuels par des causes psychiques ? ». Selon MOSCOVICI : « Mieux leurs manières de raisonner, les phrases qu'ils forment, et les habitudes qu'ils ont de marcher ou de sentir proviennent du monde social et y sont incorporés. Que ce soit par tradition ou par apprentissage, elles deviennent des dispositions personnelles » alors il ne faut pas détacher les causes sociales des causes individuelles. La vie sociale est faite de passions, elles gouvernent les mouvements, les crises, les phénomènes ; les causes sociales et individuelles se fondent et se confondent, d'où la nécessité de ne pas les séparer. D'une autre part, la croyance, en tant que ciment de la vie collective est éternelle. Aucune vie collective n'est possible si elle n'est pas soutenue par la croyance, les systèmes de croyance et les modèles culturels sont organisés par les groupes sociaux en représentations sociales, en constructions de la réalité et raisonnements partagés et ceci au fil des interactions quotidiennes.

3.7. Dissensions et Consensus. Une théorie générale des décisions collectives (1992) : -en collaboration avec Willem DOISE, PUF- ce livre montre que le consensus n'est pas le résultat d'un accord dirigé vers le compromis, la modération rationnelle, le contrôle des informations. Il ne vise pas éliminer les conflits mais à transformer les mentalités/identités individuelles et de groupe, à les réaliser moyennant la participation active individuelle et de groupes aux processus décisionnels collectifs finalisés au consensus.

3.8. La plupart des changements sociaux sont l'œuvre des minorités (2000) : c'est un entretien réalisé et paru sur *EcoRev'*, n°1, 2000.

Conclusion

Les théories et les méthodes qui étudient la dynamique des groupes cernent les phénomènes émotionnels et sociaux qui peuvent déterminer l'orientation des participants et du groupe dans son ensemble ; elles englobent donc la sociologie et la psychologie. Malgré la datation des premiers travaux (début du siècle dernier), la dynamique des groupes se conçoit comme une discipline nouvelle avec des applications multiples et généralisées.

L'actualité des recherches de la psychologie des groupes se traduit aujourd'hui par le développement ou le renforcement dans les organisations (groupes secondaires) :

- Du management de proximité, encadrement de proximité, ou management opérationnel. D'où vient la nécessité de modéliser des « rôles-types » d'encadrement. Par exemple : le responsable d'encadrement d'activité ; l'assistant auprès des responsables d'activité ; l'animateur par objectif ; l'animateur leader et animateur-hiérarchique.
- Des techniques de coaching individuel et de coaching d'équipe. Les professionnels du coaching mettent en avant le pouvoir de dépassement d'un obstacle ; la gestion du stress et des émotions ; la gestion des conflits managériaux et situations de crises sociaux ; la cohésion d'équipe et la conduite du changement. En somme, le coaching vise à améliorer la communication ; à encourager la créativité et le changement et à faire émerger les nouveaux talents.

La gestion des difficultés relationnelles dans le management se définit par une cartographie qui schématise les acteurs pilotes du changement : « la sociodynamique ». En utilisant les moyens suivants :

1. **Des équipes de compétences** : composées d'un responsable, d'un facilitateur et de six à dix membres ; et qui ont comme but de mener un changement.
2. **Des groupes d'étude** : ces groupes se concentrent pour étudier le comportement d'achat pour savoir le pourquoi des décisions d'achat qui sont influencées par de facteurs socioculturels, psychosociaux, personnels et psychologiques.

Actuellement, on parle aussi sur les groupes d'entraide, où, les individus viennent partager une information et/ou une expérience qui pourront aider autres à trouver des solutions à leurs problèmes.

Par ailleurs, les normes ont formalisé la gestion des hommes. Cela est expliqué par la présence des psychologues dans les processus de recrutement, qui se chargent de sonder la personnalité d'un candidat. Ils vont rechercher

l'adéquation entre le contexte organisationnel (profil du groupe à intégrer) et le candidat à travers les tests d'intelligence, de personnalité et de gestion (mise en situation, tests d'aptitudes, épreuves de connaissances).

Pour finir, parlant maintenant sur deux situations dont les dispositions s'opposent aux principes des groupes (nous concernant ici). Il s'agit du télé-enseignement et du télétravail. Les centres de télé-enseignement sont principalement réservés aux étudiants qui ne peuvent pas fréquenter les universités ou autres centres de formation. Les étudiants reçoivent par fax, téléphone, ou courrier électronique les cours. Concernant la formation en ligne (le e-learning), et selon une étude de Arthur AUDERSEN faite en 2000 sur 74 entreprises françaises sondées, 8 déclaraient avoir mis en œuvre ce processus d'apprentissage (langues et bureautique). Aux Etats-Unis, le e-learning présente 60 % des dépenses de formation. Selon les statistiques de la Ministère de l'Economie et de Industrie française, le télétravail ou e-travail reste encore très peu répandu, il concerne 80 % des hommes, et exige un niveau de formation élevé. Le télétravail prend différentes formes :

- Les travailleurs à domicile, salariés travaillant alternativement à domicile et dans des locaux de l'entreprise.
- Les travailleurs indépendants qui travaillent à domicile.
- Les travailleurs mobiles qui travaillent en dehors de leur domicile ou de leur principal lieu de travail.

En voici quelques entreprises françaises¹ qui ont développé le télétravail :

1. France télécom a mis en place les agencements de télétravail en 1997. en 2000, 10 % des salariés télé-travaillent en alternance (domicile/bureau) ; ils ont pu diversifier leurs circuits d'information interne et la formation des managers à la gestion à distance.
2. Electricité de France et Gaz de France l'on instauré en 1998. Deux ans après, on compte près de 200 télé-travailleurs pour ces deux organisations.
3. IBM a créé des bureaux de proximité à Paris en 1999, et à Marseille depuis novembre 2001.
4. Dans le cas de Stora Enso, les managers séjournant souvent à l'étranger sont ceux qui ont demandé la mise en place de télétravail.
5. Enfin, chez Alcatel, les salariés ont bien apprécié leurs contacts entre eux, et ont utilisé le télétravail d'un rythme de deux à trois jours par semaine.

Ce moyen permet au groupe d'établir un lien entre les occupations personnelles et les activités sociales : il favorise aussi la séparation de individu-société. C'est la formation par le biais des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication. Il faut donc veiller sur les résultats du travail et les comparer par rapport à la formation classique.

¹ www.cnam.fr.

Chapitre III

Les phénomènes des groupes

Introduction

Rien n'est plus facile que de mal communiquer, contredire, réprimander, traiter les gens sur le mode : « Je suis le patron et vous n'avez qu'à travailler ».

De plus en plus, nombreux sont ceux qui commencent à comprendre à quel point il est important de bien communiquer dans les organisations et partout ailleurs. C'est la capacité relationnelle qui stimule les autres, c'est celle qui transforme des grandes idées en action.

Les structures organisationnelles et les modes de commandement sont en pleine mutation. Les constructions pyramidales cèdent la place à des réseaux ; les outils de contrôle formels disparaissent peu à peu. Parallèlement, les attentes et les profils des hauts potentiels évoluent aussi. Aujourd'hui, l'encadrement des hommes consiste à tirer le meilleur parti de soi-même et des autres pour contribuer au développement de la performance.

Ce chapitre propose une étude de phénomènes des groupes, au début, il nous présente une définition opérationnelle de la communication, sa préparation et son organisation ; on présente ensuite les deux grands courants de recherche sur le leadership qui s'articule autour deux objets distincts : le leadership des personnes occupant une position formelle d'autorité (en particulier les gestionnaires et les chefs dans les organisations et les personnes élues à des fonctions politiques), et le leadership informel émergeant au sein des groupes de travail et des groupes de pairs. Ces deux grands courants sont traversés par quatre grandes approches : les attributs du leader ; l'adéquation entre les attributs du leader et les attributs de la situation ; la structure du réseau social et, enfin, le contenu et la construction du sens.

SECTION I : LA COMMUNICATION DANS LES GROUPES

Qu'est ce qu'une communication ?

Une bonne communication au sein du groupe évitera aux membres les fausses interprétations, les quiproquos qui mènent droit aux problèmes sans issue. Elle apportera une quantité d'informations, de différentes sources, pour éliminer les incertitudes et les ambiguïtés.

Pour mieux comprendre l'importance de la communication, on cite l'exemple des abeilles qui est le plus significatif parmi toutes les sociétés animales, et dont les communications ont retenu l'attention par leur apparente complexité interne. Von FRISCH a observé qu'une abeille venant de trouver une source de butin est capable, à son retour, d'informer ses congénères de la direction, de la distance, de la quantité et de la nature de la nourriture, en exécutant une danse en huit dont les paramètres sont déterminés par le message à transmettre. L'axe de la danse par rapport au soleil indique la direction ; le rythme, précise la distance ; la durée suggère la concentration de la nourriture, dont la nature est simplement fournie par l'odeur de l'abeille.

Les abeilles donc ont un répertoire de codes composé d'unités de comportement et défini par des traits pertinents dont l'articulation constitue un message impératif qui déclenche une réaction immédiate du récepteur.

I- DEFINITION ET THEORIES :

1.1. Définitions :

Dès que deux (2) individus sont en présence, il y a interaction entre eux. On ne peut pas donc échapper à cette interaction ; les communications étant un des éléments fondamentaux de la vie dans les organisations comme de la vie de tout système social.

Commençons par définir le mot « communication » :

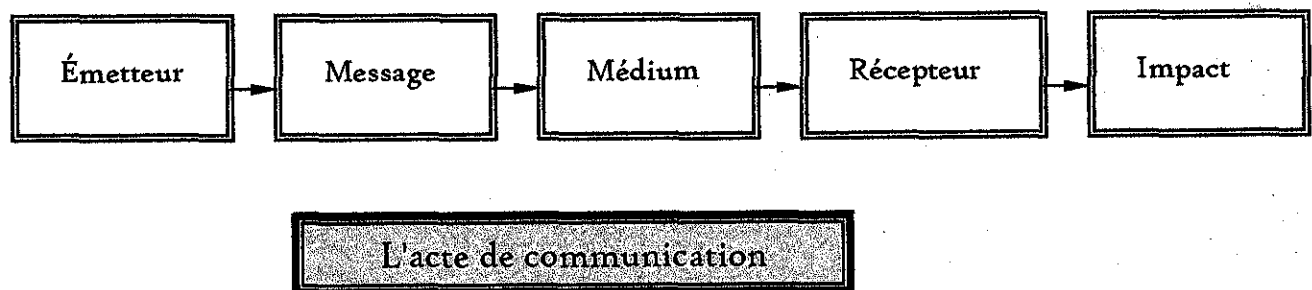
Littéralement, communiquer signifie avoir en commun, partager. La communication est donc un échange, une mise en commun, une action de faire part.

Ce mot a connu un essor très important dans le domaine de publicité et des médias (les techniques de communication), et dans le domaine des relations publiques (communications des entreprises, des marchés, des hommes politiques, des états, etc.).

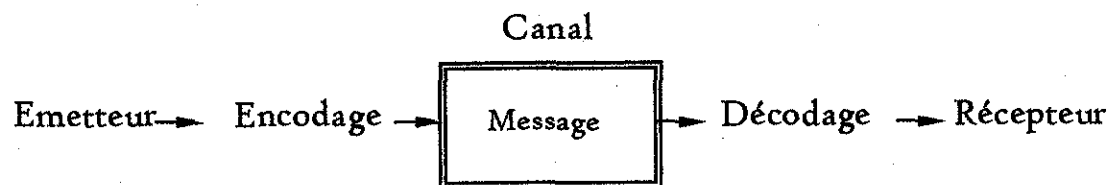
Dans un sens large, il y a communication chaque fois qu'un organisme quelconque, et un organisme vivant en particulier, peut affecter un autre organisme, en modifiant son action à partir de la transmission d'une information. Dans ce sens, la communication est toute opération de transfert ou d'échange d'informations entre un « émetteur » et un « récepteur ».

En 1948, l'Américain LASSWEL se propose de réfléchir aux problèmes de communication à partir de cinq questions fondamentales :

Qui?
Dit quoi?
Par quel moyen?
À qui?
Avec quel effet?

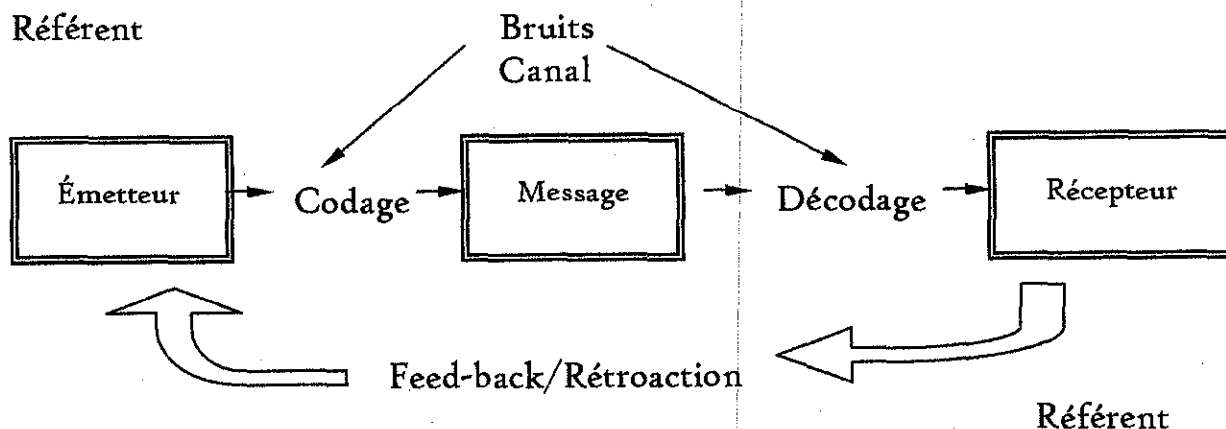


Vers 1949, Claude SHANNON fonda un modèle technique pour expliquer les facteurs généraux de la communication. Il s'agit de la théorie de l'information, issue des travaux effectués par des ingénieurs en télécommunications selon ce schéma :



A la même époque, WIENER modifiait ce schéma en ajoutant « le feed-back », l'information en retour. Il donne une grande importance à l'influence de l'information dans la poursuite d'une action. L'émission d'un message entraîne des réactions du récepteur dont les effets influencent en retour l'émetteur qui réajuste son message à partir de ces informations.

L'objectif était à l'époque d'améliorer la transmission de l'information et, l'analyse qui en découle est relativement simple.



Cette approche met l'accent sur les problèmes d'encodage, de décodage et sur la réduction des « bruits » qui gênent la communication.

Revenant à la théorie de l'information, Claude SHANNON donne les définitions suivantes :

1. **Émetteur** : se dit de celui qui émet le message (la source de l'émission).
2. **Récepteur** : en communication, se dit de celui reçoit le message.

Remarque :

Signalons que l'organisme humain dispose de deux systèmes émetteurs : le geste et la parole. Ils offrent avec souplesse un éventail riche en symboles élémentaires. L'homme reçoit les messages par le moyen de trois chenaux :

Le chenal tactile, le chenal visuel et le chenal auditif.

Les deux premiers captent les émissions gestuelles, et le dernier les messages phoniques.

Seuls les chenaux visuel et auditif s'adaptent efficacement aux relations du groupe. Ils ont, en effet, la particularité de se propager à distance, sans demander l'utilisation de support matériel.

3. **Le message** : c'est le contenu de la communication, l'ensemble des signes perceptibles qui vont stimuler le récepteur et lui apporter de l'information.
4. **Le canal** : il permet la transmission d'une information de l'émetteur au récepteur. C'est la voie de circulation des messages. Il existe des problèmes relatifs au canal de communication (des parasites et des

signes, nous émettons et recevons sans cesse, entre autres, des signaux visuels (postures, gestes, mimiques) et tactiles (les différents touchers, de la poignée de main aux caresses). Ces signaux paralinguistiques peuvent remplacer certains énoncés verbaux, mais peuvent aussi les accompagner ou les illustrer ».

Une nouvelle approche de la communication est conçue dans les années quatre-vingts (80), c'est la PNL. Citons quelques principes de cette théorie qui intéressent la communication.

1.2. La P.N.L et hémisphère droit du cerveau :

Le terme Programmation NeuroLinguistique, en abrégé, la P.N.L, désigne un mode de compréhension des réalités psychologiques observables dans le comportement. Il s'agit d'une lecture de l'expérience individuelle.

La P.N.L s'appuie sur trois (3) sources de références¹ :

1. Les travaux des chercheurs dits de l'Ecole de PALO ALTO, BATESON, WATZLAWICK, Edward T.HALL, etc.
2. l'approche thérapeutique comportementale illustrée par Fritz PERLS, Virginie SATIR, et surtout Milton ERICKSON.
3. Les démarches de la psychologie cognitive dont elle représente une tentative de vulgarisation.

Deux chercheurs américains, Richard BANDLER et John GRINDER sont à l'origine de la P.N.L. dès 1972, ils forment une équipe de recherche à l'Université de Santa Cruz, en Californie. Ils s'intéressent à l'excellence dans la communication, et découvrent de nombreux éléments constants dans une relation efficace.

GRINDER et BANDLER évaluent l'efficacité de la relation dans la mesure où, un objectif clairement défini, est atteint par les acteurs de celle-ci.

La P.N.L rassemble donc différentes techniques d'observation et d'action destinées à :

1. Améliorer la connaissance de soi.
2. S'accomplir.
3. Gagner en authenticité et en efficacité dans la relation.

Pour la mieux comprendre, Catherine CUDICIO, dans son nouvel ouvrage, nous cite les définitions suivantes :

Programmation : fait référence à la comparaison entre le fonctionnement de l'ordinateur et celui du cerveau humain qui crée et applique des

¹ Catherine CUDICIO, Comprendre la PNL, Editions d'Organisation, France, p 13.

« Programmes » comportementaux. Le terme de programmation désigne les processus dynamiques mis en jeu dans l'expérience.

Neuro : concerne le traitement par le système nerveux des données, issues de la perceptions sensorielle. Cette prise en charge neurologique des perceptions sensorielles élabore un état interne propre à l'expérience en cours.

Linguistique : concerne les comportements et le langage. Ceux-ci sont le reflet de l'état interne que vit la personne dans son expérience.

Notre premier contact avec l'expérience est sensoriel : voir, entendre, sentir ce qui nous entoure dans cette situation. Les perceptions sensorielles constituent autant d'information prises en charge par notre système nerveux. Le traitement de ces données permet alors d'élaborer une réponse comportementale exprimée ensuite par le langage verbal et non verbal.

John GRINDER et Richard BANDLER instituent sur les possibilités cognitives de l'être humain, c'est-à-dire son aptitude à apprendre, ou encore en utilisant la métaphore informatique à « Programmer » son cerveau pour telle ou telle tâche.

La P.N.L privilégie l'hémisphère du cerveau pour toute une série de raisons, dont celle qui fait de lui le domaine de la relation, de la communication non verbale. De ce fait, elle propose des outils pour mieux comprendre autrui, entrer en communication avec lui et avoir de l'impact sur lui. La P.N.L part du principe que le niveau inconscient est capital en communication (par inconscient, on entend ici ce que nous faisons, pensons, sans nous en rendre compte, parce que c'est automatique, acquis par apprentissage). C'est pourquoi cette théorie évoque des programmes qui, assimilés depuis notre petite enfance et emmagasinés dans l'hémisphère droit de notre cerveau, conditionnent nos pensées et nos comportements. Toute réponse automatique sortira donc de cet hémisphère qui travaille intuitivement et émotionnellement.

Il est clair qu'en communication on s'adresse, selon cette théorie, à l'hémisphère droit (puisque'il favorise le contact, génère les automatismes et gère les modes de pensée acquis).

1.3. Principes de la P.N.L :

La PNL s'appuie sur trois principes :

1.3.1. La synchronisation : il s'agit de s'inscrire dans le même schéma que dispose l'autre, dans ses croyances, ses valeurs; en adoptant sa façon de s'exprimer (communiquer par les mots, la syntaxe, le gestuelle, la voix, le ton). Par exemple : baisser la voix quand l'autre chuchote.

Cette adaptation à l'autre est capitale dans chaque technique d'entretien, où l'on sait combien la kinésique (les gestes) et la proxémique (le respect de l'espace vital de chacun) ont un impact indéniable sur la qualité de l'échange).

1.3.2. La métaphore : l'usage de la métaphore se justifie par le fait que la P.N.L s'intéresse plus particulièrement à l'hémisphère droit et que le langage y est analogique. Il faut veiller à ce que l'image métaphorique corresponde au mode de représentation du monde de l'autre. Le recours à la métaphore, lui aussi, obéit à la loi de la synchronisation.

1.3.3. L'ancrage : tout comportement est dicté par une programmation qui échappe au conscient. Que le signal ou le stimulus réapparaisse et la sensation, les besoins, réapparaissent avec (le signal sonore du chien de PAVLOV).

Le principe-clé étant celui de la répétition et de l'usure, la P.N.L utilise la charge symbolique affective, profondément ancrée en nous, de certains codes, images, sonorités, gestes, vêtements, couleurs, signaux, qui va provoquer automatiquement la même réaction à chaque émission. En les exploitant, on sait quel effet on va obtenir, quelle sensation on va provoquer. Il s'agit bien sûr d'être « sur la même longueur d'ondes » que notre interlocuteur ; c'est-à-dire de savoir sélectionner l'ancre qui convient à son système de représentation.

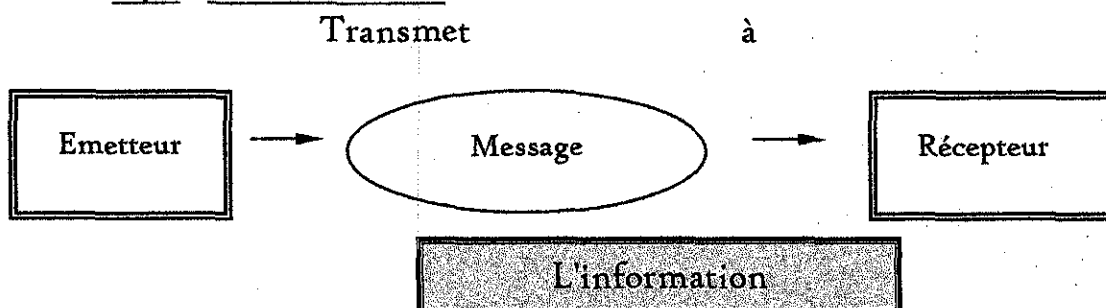
1.4. La Communication Efficace :

Le discours, le ton, la stratégie varient considérablement selon que l'on informe, communique, dans l'attente d'un dialogue, d'une réponse, ou que l'on cherche à persuader, manipuler. Qui dit communiquer dit :

- Faire connaître.
- Faire partager, rendre commun.

A l'heure actuelle, chaque individu est exposé quotidiennement, que ce soit dans sa vie privée ou professionnelle, à de très nombreux messages. Il y a donc une forme de surenchère, de concurrence au niveau de la communication. Tout émetteur doit avoir à l'esprit que son propos sera mêlé, confronté, assimilé à beaucoup d'autres, et qu'il convient donc qu'il attire l'attention plus que jamais.

1.4.1 L'information :



récepteur particulier. L'émetteur cherche surtout à déclencher la réponse au lieu de l'attendre, en glissant dans son message l'élément moteur qui provoquera une réaction de la part de l'autre.

2. LA PREPARATION DE LA COMMUNICATION :

D.ANZIEU définit la communication comme étant : « L'ensemble des processus physiques et psychologiques par lesquels s'effectue l'opération de mise en relation de une (ou plusieurs) personne(s) ». Et il l'a classée en trois formes :

1. **Communication instrumentale** : quand il s'agit d'obtenir un résultat, plus ou moins, pertinent par rapport aux objectifs fixés préalablement.
2. **Communication de nature consommatoire** : par rapport au temps ou à l'énergie disponible à accomplir une tâche définie.
3. **Communication de nature tératologique** : il s'agit de communications se développant pour elles mêmes. Ce sont les rumeurs qui tendent le plus souvent à pallier le manque d'information objective dans les groupes étendus.

Qu'une communication soit écrite ou orale, elle a avantage à être préparée car elle recèle des pièges difficiles à éviter :

2.1. La communication psychique du récepteur :

C'est la connaissance psychologique de l'individu ou des individus auxquels elle s'adresse, car les individus perçoivent ce qu'ils ont l'habitude de percevoir. Tout message qui est trop en dehors de leurs stéréotypes risque d'être mal perçu, ou en tout cas, mal interprété.

L'adaptation entre l'émetteur et le récepteur, au plan intellectuel et au plan affectif favorise une bonne communication entre eux :

2.1.1. L'adaptation au plan intellectuel : elle doit porter à la fois sur :

1. **Le contenu** : le contenu doit s'adapter à ce que connaît déjà l'interlocuteur auquel on s'adresse, le contenu est de différents ordres :

a) **La connaissance matérielle** : la connaissance des faits, des données qui permettront d'intégrer le message à un ensemble, et donc de lui donner sa signification.

b) **Le niveau technique** : c'est la maîtrise par l'interlocuteur de connaissances générales qui lui permettent de capter la totalité du message.

- c) **La connaissance psychologique** : la connaissance psychologique de l'individu lui permet d'intégrer le message dans son univers et de ne pas le refuser, à priori, comme étranger.

2. La forme :

- a) **Le vocabulaire** : le vocabulaire, particulièrement, ne doit contenir que des mots connus de l'interlocuteur, le sens des mots employés doit être précisé pour éliminer toute ambiguïté.

2.1.2. L'adaptation au plan affectif : elle est tout aussi nécessaire que la précédente et plus délicate, elle se fait à deux niveaux :

1. **Au niveau de la relation affective entre l'émetteur et le récepteur** : pour qu'un message soit compréhensible, il faut qu'il prenne place dans cette relation (émetteur-récepteur) et qu'il ne soit pas étranger à elle.

2. **Au niveau de l'affectivité** : en général, de celle du récepteur : ses croyances, ses valeurs, ses désirs.

- a) **Les croyances et les valeurs** : sont relativement faciles à connaître, elles sont conscientes.

- b) **Les désirs** : ceux-ci sont souvent inconscients, parfois soigneusement cachés, et de plus, souvent contradictoires avec les croyances et les valeurs d'un individu ou de son groupe.

Un message doit être également en relative harmonie avec cette affectivité.

2.2. La préparation du message lui-même :

En mettant le message en forme, nous tombons dans une autre série des difficultés :

2.2.1. Le sens : en effet, les mots ont plusieurs sens, ce que nous retenons ce n'est pas le sens étymologique d'un mot, mais c'est le sens usuel. Le décalage entre les deux sens est parfois considérable, même la définition d'un seul usuel est difficile, car nous savons que tel mot s'utilise dans tel ou tel contexte, lié à tel ou tel autre mot. Alors, ce que nous connaissons c'est le sens contextuel des mots.

2.2.2. Le caractère plus ou moins abstrait des mots : la première remarque à noter est que les mots sont déjà une abstraction et non pas les objets qu'ils désignent. La deuxième remarque concerne la conceptualisation; en effet elle est nécessaire, mais elle peut aussi accuser des difficultés en matière de communication.

Donc, il est important pour obtenir de bonnes communications que ces réalités soient spécifiées comme différentes.

La dernière remarque concerne certains mots-valises qui ne représentent aucune réalité, ils décrivent ainsi beaucoup plus des idéaux que des réalités : démocratie, liberté, etc.

De façon générale, une des difficultés fondamentales de la communication vient de ce que les individus utilisent les mêmes mots à des degrés d'abstraction différents.

2.3. La communication elle-même :

Une fois la communication préparée, elle aboutit à un message écrit ou oral, et ce dernier reste le plus complexe. L'environnement de la communication, l'endroit où les messages sont délivrées, représente un élément important, sachant bien que chaque endroit amène à un style particulier de communication !

Ajoutons aussi que le physique des personnes qui prononcent les mots de la communication influe beaucoup sur cette dernière, par exemple :

2.3.1. Les places occupées par les partenaires : position relative de l'un par rapport à l'autre, proximité physique, etc. Pour qu'il y ait possibilité d'échanges, il faut, au minimum, que les participants soient placés de telle façon qu'ils puissent se voir et se parler. L'animateur doit veiller donc à la préparation matérielle de la réunion.

2.3.2. L'habillement : le style d'habit, le parfum, etc.

2.3.3. La voix et les caractéristiques physiques :

1. Les expressions du visage : les regards, les sourires, etc.

2. Les mouvements du corps : les mouvements du corps et des membres qui peuvent être :

a) **Symboliques :** gestes d'accords, de refus.

b) **Illustratifs :** gestes d'accompagnement des idées.

c) **Régulateurs :** marquant la fin d'une séquence, donner la parole à l'autre.

2.3.4. Le toucher : poignée de mains, les caresses, claque dans le dos, etc.

On peut aussi trouver de conduites ambiguës : le silence peut être une marque d'écoute ou de mépris. Ces conduites doivent être interprétées et cette interprétation comporte une marge d'erreur.

SECTION 2 : L'ORGANISATION DES COMMUNICATIONS

Tout groupe, pour durer, pour satisfaire les besoins de ses membres, pour être plus efficace, accepte une organisation des communications ; ces communications des membres entre eux obéissent à certaines règles qui sont naturellement déterminées par de nombreux facteurs : taille du groupe, nature de la tâche, etc.

I. L'ORGANISATION DES COMMUNICATIONS :

On examinera l'importance des facteurs suivants :

I.1. La taille du groupe :

L'augmentation du nombre d'individus enrichit naturellement la somme d'informations disponibles au sein du groupe, et permet d'obtenir une gamme d'opinions plus hétérogènes, et on constate alors que la production des idées croît en fonction de la taille du groupe. Mais, au-delà d'un certain seuil, l'addition d'un seul individu n'ajoute rien, car statistiquement un groupe ne peut produire qu'un nombre déterminé de solutions et d'idées originales.

Pour HARE, un groupe exige au moins 3 personnes au niveau de communications (pour traiter un problème logique) et un optimum de 5 personnes afin de résoudre un problème qui demande plusieurs solutions différentes. Si le nombre des membres varie entre 12 et 15 personnes, les possibilités d'échanges seront plus variées à cause d'une confrontation des opinions et des points de vue différents.

Remarque :

Ces chiffres restent des indicatifs liés à d'autres facteurs.

Il est évident que plus la taille du groupe augmente, plus le temps alloué à chacun devient faible. De plus, la totalité de l'information n'est plus enregistrée par tous les membres du groupe. Il importe de respecter le temps et l'espace.

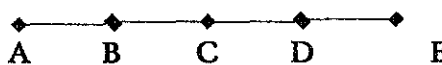
D'autre part, à mesure que la taille du groupe augmente, la cohésion et l'accord entre les participants deviennent plus difficiles, la

participation des membres les plus actifs se différencie progressivement pour imposer une organisation du temps et de parole. Et souvent, seuls les individus les plus assurés prennent alors la parole. En revanche, c'est dans les groupes restreints que les individus trouvent le plus de satisfaction.

1.2. Les réseaux de communication :

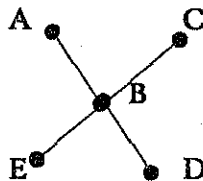
Il existe des différents modèles des réseaux de communication où la distance représente le nombre de maillons à parcourir pour qu'un message émis par un individu atteigne le récepteur.

1.2.1. La chaîne :



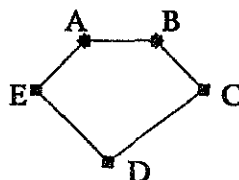
Le message doit parcourir la plus grande distance.

1.2.2. L'étoile :



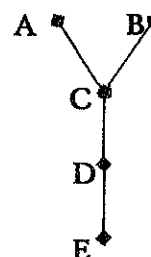
C'est le groupe le plus efficace pour trouver une solution : plus d'organisation et moins d'erreurs. La centralité accroît l'efficacité du groupe et définit un rôle d'organisateur. Donc, plus un individu occupe une position centrale, plus il reçoit et émet de messages et d'informations.

1.2.3. Le cercle :



Le cercle exige plus de messages et entraîne plus d'erreurs, l'organisation du groupe est réduite, et aucun rôle particulier ne s'y dégage. Le rôle d'un individu et la façon dont il va communiquer sont directement liés à sa place dans la structure de communication; plus sa position est centrale, plus son rôle deviendra important. Cette différenciation entraîne des conséquences au niveau des satisfactions des individus qui vivent cette situation. Le cercle maintient plus facilement l'adhésion des participants.

1.2.4. Le Y :



Plus il existe d'échelons hiérarchiques dans une organisations, plus l'information mettra de temps à atteindre les échelons les plus bas, si toutefois elle les atteint ; d'où une baisse du moral de ceux qui se trouvent au bout de chaîne.

L'efficacité, la satisfaction, le pouvoir d'un individu, sont modifiés d'une façon notable par la place que cet individu occupe dans ce genre de réseau de communication.

1.3. Structure de groupe :

C'est savoir comment un groupe adopte une stratégie optimale et choisit un modèle de résolution de la tâche en fonction des contraintes du réseau dans lequel il est placé. Le groupe ne peut atteindre une performance maximum que lorsque la structure sociale est compatible avec la structure des relations exigées par la tâche. Dans chaque tâche, seules réussissent les équipes présentant cette structure sociale isomorphe au modèle d'organisation exigé par la tâche.

1.4. Tâche et organisation :

Il n'existe aucun procédé logique qui permet à coup sûr aux individus de trouver la totalité des solutions, il faut passer d'une combinaison à une autre pour progresser. Il s'agit donc d'une créativité. Le groupe favorise cette créativité car il réunit des individus qui peuvent avoir des modes de raisonnement différents, et il crée un climat de flexibilité mentale où chacun des membres joue son rôle.

Dans toute communication, il est nécessaire de revenir à la signification de la tâche par rapport au groupe. Une analyse précise de la tâche, de sa représentation et de sa signification auprès du groupe est toujours nécessaire pour un meilleur rendement.

Pour expliquer le fonctionnement du groupe, il ne sera pas suffisant de citer les facteurs objectifs directement observables. Des facteurs plus subjectifs sont aussi à prendre en compte. Ces remarques concordent avec des observations d'Elton MAYO à la Western Electric, où le fait d'observer un groupe d'ouvrières et de le prendre comme objet d'expérience contribue à modifier sensiblement le rendement de ce groupe. D'une tâche répétitive et sans grand intérêt, les ouvrières découvrirent brusquement que le travail pouvait être pris en considération et faire l'objet d'une attention particulière. Un changement dans la signification de la tâche débouchait sur une augmentation de la productivité et sur une amélioration des relations à l'intérieur du groupe, d'où la vogue de « Relations Humaines » dans l'industrie.

La rationalité dans le choix d'une forme d'organisation n'est pas suffisante pour expliquer le fonctionnement d'un groupe face à une tâche, il existe en effet dans tous les groupes une « Organisation affective » qui se crée en fonction de la nature des relations interpersonnelles.

1.5. La structure affective des groupes :

Tout groupe s'organise d'une façon spontanée autour des relations de sympathie ou d'antipathie qui animent les individus entre eux.

MORENO a proposé de recourir à des techniques d'enquête qui permettent d'établir une image socio-affective, une radiographie de ces relations interpersonnelles à l'intérieur d'un groupe. Ces techniques sociométriques des groupes réels reposent sur une enquête individuelle des choix préférentiels des individus entre eux. L'ensemble des choix est recueilli individuellement et par écrit. Ces choix sont classés à partir d'une matrice recueillant pour chaque sujet les choix exprimés et les choix reçus. A partir de cette matrice, il devient alors possible de tenter une représentation graphique des constellations affectives du groupe. Cette représentation, appelée sociogramme, propose une visualisation des affinités à l'intérieur du groupe. Il faut cependant analyser ces résultats à partir de données statistiques. Le sociogramme permet aussi de visualiser les différentes sous-organisations du groupe : chaîne, dyade, triangle, étoile, toutes ces constellations expliquent l'homogénéité du groupe ou à contrario son éclatement aux sous-groupes.

On constate que cette représentation n'est valable que pour la question posée au cours de l'enquête sociométrique, une autre question portant sur un autre problème aurait pu dégager une structuration différente.

Le sociogramme offre une image du groupe à un instant, mais sa répartition permet de saisir l'évolution des relations des personnes entre elles et non pas de fournir les raisons des relations qui unissent ces personnes.

2. L'ECOUTE :

Bien des réunions ressemblent à des conversations incohérentes et inutiles dont Jules RENARD disait : « Qu'elles se faisaient à coups de sécateur » ; chacun coupe la parole à son voisin pour placer son monologue. Pour bien communiquer, chaque membre d'un groupe, ou généralement d'une société, surtout un leader ou un animateur, compte tenu de son rôle stratégique, doit posséder un grand nombre de qualités : savoir écouter,

savoir prendre du recul, pouvoir dialoguer, être persévérant, savoir prendre les autres en considération, inspirer confiance, avoir le souci de la vérité, savoir gérer, être objectif, être compréhensible pour tous, être rigoureux, etc.

Pourquoi « L'écoute » est-elle donc la première qualité à qui on accorde une grande importance ? Pourquoi reste-elle toujours un précurseur d'une bonne communication ?

2.1. Définition :

« Communiquer » c'est délivrer un message, mais c'est aussi écouter le message d'autrui. Or cette écoute est un exercice particulièrement difficile, car « être à l'écoute »¹ de quelqu'un va plus loin à l'« écouter » ; c'est se mettre à sa place et tenter de le comprendre de son point de vue. Cela dépasse donc de beaucoup une écoute physique correcte, déjà difficile à réaliser ; il s'agit d'une part, d'entendre dans son intégralité le propos de son interlocuteur, et d'autre part, de comprendre ce qu'il dit ; c'est-à-dire de faire taire ces propres opinions et ces propres sentiments pour s'imprégner du sens de ce que l'interlocuteur transmet. Il s'agit donc d'une double notion *d'attention* et de *compréhension*.

Dale CARNEGIE répond à notre question précédente dans son livre « Comment trouvez le leader en vous ? » : « Voici deux raisons excellentes pour écouter ce qui disent les autres. Nous apprenons, et les autres réagissent favorablement à qui les écoute. L'importance de l'écoute ne s'applique pas aux seuls professionnels, elle est indispensable pour chacun, partout, à tout moment. Quand il est question de communiquer, l'écoute est la plus importante dans toutes les techniques des communications ».

Écouter quelqu'un c'est :

1. **Vouloir écouter** : écouter quelqu'un peut amener l'interlocuteur à changer ses points de vue, à enrichir ses valeurs qui sont d'autant plus importantes pour lui. Souvent, certaines personnes méprisent autrui et ses idées, ses valeurs, ses comportements. Elles pensent n'avoir rien à en apprendre et, par un égocentrisme aussi puéril que profond, elles pensent avoir tout appris, et elles parlent sans écouter. Il faut donc vouloir écouter pour écouter mieux à autrui.
2. **Montrer qu'on écoute** : montrer ainsi à autrui qu'on veut l'écouter et qu'on prend les dispositions (matérielles et psychologiques) pour cela. Montrer qu'on écoute au cours de la communication c'est :
 - Regarder son interlocuteur.

¹ *Idem*, DEMORY Bernard, avec la participation de JULIEN Lucie et SAUNIER Michelle, p 101.

- Ponctuer ce qu'il dit d'interjections et de phrases qui montrent qu'on suit sa pensée.
- Etre capable de redire ce qu'il a dit sans modifier son point de vue, ses positions même erronées soient elles.

3. **Savoir écouter** : savoir écouter c'est savoir percevoir tout ce qui est communiqué par autrui. Or cette communication intervient à plusieurs niveaux : verbal et non verbal.

Il y a le sens apparent et le sens réel ; écouter est donc une activité effectivement et intellectuellement complexe, car il s'agit aussi de connaître les sentiments et les émotions de l'interlocuteur, comme il s'agit également de percevoir en quoi ces sentiments peuvent influencer notre perception, notre interprétation, notre compréhension de ce qui est dit.

La reformulation nous aide mieux à écouter ; c'est-à-dire à reprendre, avec des mots différents, ce que vient de dire l'interlocuteur et synthétiser son propos. On montre ainsi à l'interlocuteur le degré de compréhension de sa pensée auquel on est arrivé. Dans toute reformulation il y a une part d'interprétation à laquelle on doit apporter une attention particulière pour ne pas blesser le locuteur.

2.2. Les types d'écoute :

Très souvent, lorsqu'on participe à une réunion, on n'écoute même pas, car l'important est ce que je vais dire, moi, et non ce que dit celui qui parle, puisque j'attends qu'il ait fini de parler pour placer mon propre discours.

Il y a écoute à plusieurs niveaux :

2.2.1. L'écoute sélective : il s'agit de ne retenir dans les propos de l'autre que les idées qui vont dans le sens de ce qu'on pense soi-même ; ou, au contraire, celles qui permettront de le critiquer.

2.2.2. L'écoute fermée : où l'on entend effectivement ce que dit l'autre, mais on refuse dès le départ ses propos, car on a décidé, a priori, de les nier.

2.2.3. L'écoute partielle : il s'agit d'une écoute partielle quand on reçoit les mots sans percevoir les gestes et les expressions qui en affaiblissent ou en détournent le sens.

Donc, un des soucis principaux de l'animateur c'est se mettre à l'écoute des participants pour assurer la fonction de clarification, dont son aspect essentiel est le bon fonctionnement du groupe. Cette opération de reformulation est un test convaincant pour juger de la capacité d'écoute.

Une bonne écoute est véritablement le point de départ d'un échange efficace. Les leaders qui réussissent sont souvent ceux qui savent apprécier la valeur de l'écoute ; elle est, en effet, la meilleure façon d'apprendre des

autres. Cela implique l'écoute des membres du personnel, des clients, sans pour autant devenir prisonnier de l'opinion des autres. Ecouter vraiment, c'est beaucoup plus qu'entendre.

L'écoute active demande un engagement total dans la conversation, même sans répondre, ce n'est pas toujours si facile ; cela demande de la concentration, requiert une véritable implication, avec questions et incitations ; les réponses doivent être concises et appropriées. Pour montrer un intérêt actif dans une conversation, il ne s'agit pas d'intervenir et d'interrompre son interlocuteur à tout moment. Divers moyens existent ; un changement de posture physique, un sourire ou un mouvement de tête. Ce sont des moyens d'indiquer à la personne qui vous parle : « J'écoute attentivement ce que vous me dites », et l'interlocuteur sera lui-même plus heureux de parler une autre fois.

Un environnement propice à la bonne écoute est toujours nécessaire, il est impossible d'écouter efficacement dans une ambiance de crainte ou de nervosité ; « Tous les êtres humains aiment être entendus et réagissent bien à ceux qui les écoutent ». Ecouter est un des meilleurs moyens pour manifester notre respect des autres. Cela montre que nous les considérons comme des personnes importantes.

« Le secret pour influencer les autres n'est pas tellement de savoir bien parler mais de savoir bien écouter » écrit Dale CARNEGIE. La plupart des gens essaient de gagner les autres à leur point de vue en parlant trop eux-mêmes. Paradoxalement, l'écoute de l'opinion d'un autre est souvent la meilleure méthode pour le gagner à notre propre point de vue.

Chacun aime être écouté, dans le monde des affaires comme au foyer. Pour devenir un éditeur sérieux, actif :

- La première étape consiste à comprendre l'importance d'une bonne écoute.
- La deuxième c'est de vouloir apprendre des autres.

Laissons les autres s'exprimer à loisir, ils connaissent mieux leurs affaires et leurs problèmes ; posons-leur donc des questions, laissons-leur nous dire ce qui ne va pas. Si nous ne sommes pas d'accord avec eux, nous serons tentés de les interrompre mais ne le faisons pas ; ils ne vont pas nous écouter s'ils ont encore en eux beaucoup d'idées à exprimer. Écoutons les donc patiemment, et encourageons-les à s'exprimer pleinement.

2.3. Difficultés d'écoute :

Il peut y avoir quelques défauts de l'écoute :

2.3.1. Les trous : les trous sont des choses que l'on n'entend pas pour des raisons, souvent difficiles à expliquer. Généralement on n'accepte que

les propos qui nous conviennent et on ignore ceux qui sont étrangers à notre culture.

2.3.2. Les sélections : dans ce qui est dit, l'interlocuteur sélectionne, en fonction de ses propres critères, telle ou telle donnée du propos et on lui confère une importance qu'elle n'avait pas dans la version originale du locuteur.

2.3.3. Les transformations : l'interlocuteur transforme le propos initial du locuteur par minimisation, exagération, interprétation. Pour éviter ces défauts, l'animateur doit travailler sa capacité d'écoute, s'entraîner à faire attention à ce qui est dit puis à restituer ce qu'il a entendu de la façon la plus exacte possible et de l'enregistrer. Cela demande un gros effort de volonté. Il faut aussi de la patience et de la compréhension.

Certaines techniques peuvent nous aider à développer l'écoute en nous :

1. Le langage utilise des expressions physiques pour illustrer nos pensées : par exemple « Boire la parole », l'attitude physique que l'on prend volontairement aide à prendre une attitude intérieure correspondante.
2. La sagesse populaire nous conseille de « Tourner sept fois notre langue dans la bouche avant de nous exprimer ». Il faut se donner le temps nécessaire pour réfléchir afin d'éviter les critiques.
3. Enfin, il nous est possible, de reformuler ce que nous n'acceptons pas dans le lexique utilisé par notre interlocuteur et lui assurer à notre façon que nous avons bien compris sa pensée.

Une bonne écoute d'un propos n'est pas seulement la perception des mots qui le constituent, mais c'est aussi la perception des structures ; c'est-à-dire d'être capable, derrière le flot des paroles, de saisir les lignes directrices de la pensée qui se transforme en mots afin d'en pouvoir faire une synthèse qui reflète, exactement, ce qu'avait voulu dire le locuteur, lui montrer les articulations pour qu'il puisse prendre conscience de ses insuffisances.

Enfin, écouter un propos, c'est aussi en saisir la coloration générale, le climat. Il s'agit également d'arriver à écouter le ton des propos, les gestes et les mimiques qui l'accompagnent. Pour que l'animateur puisse améliorer son écoute, il devra s'entraîner à :

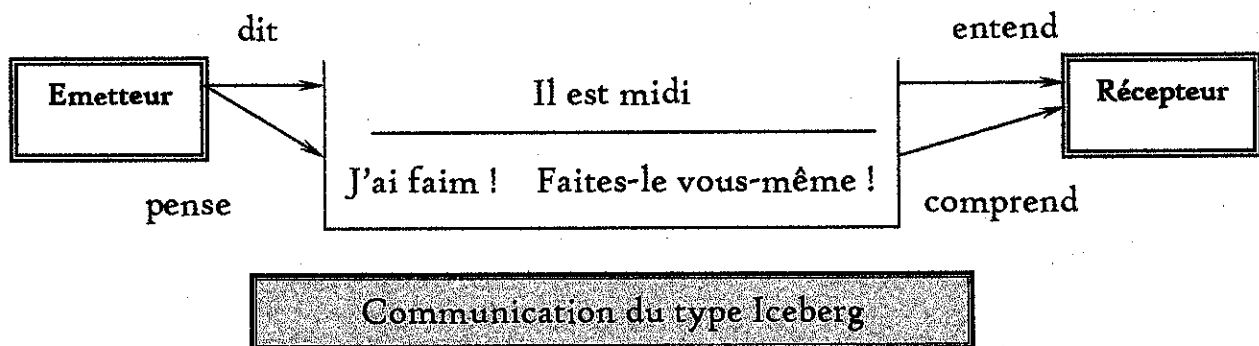
1. Ecouter les propos émis et de remettre son jugement à plus tard.
2. Reformuler le propos tenu sans en trahir ni le sens ni la richesse.
3. Saisir les structures d'un discours pour en faire apparaître les lignes directrices.
4. Se sensibiliser à la tonalité psychologique et affective des propos tenus.

SECTION 3 : OBSTACLES ET REMEDES

I- LES OBSTACLES A LA COMMUNICATION :

Pour qu'un groupe puisse accomplir une tâche d'une manière optimale, des informations doivent être échangées, intrinsèques soient elles ou extrinsèques. Les problèmes dans le travail en groupe proviennent souvent des difficultés rencontrées lors de l'échange d'informations entre les participants, donc, lors d'une communication ; car « Communiquer » c'est chercher à transmettre à autrui des informations : des sentiments, des instructions, etc. Afin que s'instaure une relation intellectuelle ou émotive, qu'une action soit entreprise.

L'origine des problèmes de communication réside souvent dans le fait que nous ne nous écoutons pas vraiment. Il est possible que notre interlocuteur ne comprenne pas toujours ce que nous voulons dire, il n'a pas les mêmes références de compréhension que nous. Ceci relève du fait qu'une information peut contenir plusieurs messages comme le montre ce schéma¹ :



La communication ne doit pas nécessairement avoir lieu dans des salles de réunion. La qualité des relations humaines est essentielle et la maîtrise de cette capacité fondamentale à parler aux autres et à les écouter est efficace pour que les membres d'une société puissent réussir durablement. Mais, il est absolument nécessaire que l'animateur, au cours d'une réunion, puisse prendre conscience, en permanence, de la manière dont s'effectuent les communications dans le groupe afin de pouvoir les réguler.

¹ Jacques BOY & Christian DUDEK & Sabine KUSCHEL, *Management de projet : Fondements, méthodes et techniques*, De Boeck Université, Paris, p 103.

Il y a un apprentissage à faire en ce domaine pour arriver à dresser des schémas permettant d'imposer au groupe la régulation nécessaire pour que la communication prenne la forme souhaitable en fonction du type de réunion que l'on amène. Cet apprentissage se joue par l'observateur qui se met à l'écart du groupe, et ne se soucie pas du fond du débat, mais il note comment s'établissent les communications à travers le groupe observé.

Il faut aussi prendre conscience des interactions au sein du groupe. En effet, les participants peuvent échanger beaucoup d'interactions sans que la multitude des communications débouche sur un résultat positif ; ils se parlent mais ils ne s'accordent pas sur le sujet traité, soit que chacun parle un langage incompréhensible par l'autre, soit que personne n'écoute personne ; et on réalise, souvent, que ce n'est peut-être pas l'autre qui nous fait perdre le temps, mais que c'est nous qui le perdons en échangeons avec lui des propos avec cette attitude. Quand Saint EXUPERY constate que le « langage » est source de malentendus, c'est de cette attitude qu'il parle.

Il faut une grande attention pour comprendre vraiment les propos de notre interlocuteur, même s'il s'agit d'une information simple. Il est démontré que les gens n'entendent pas ce qu'on leur dit, mais entendent ce qu'ils attendent à entendre. Et ce qui complique encore les choses, c'est qu'ils ne disent pas ce qu'ils pensent vraiment. Leurs pensées profondes sont masquées par leurs efforts pour être polis et donner une bonne impression ou pour ne pas être jugé.

Découvrir ce que le locuteur dit réellement nécessite une concentration totale, et l'une des meilleures façons de pratiquer la concentration est de bien communiquer avec autrui. Puisque notre attention est étroitement liée à notre capacité de compréhension, et que notre compréhension des gens avec lesquels nous travaillons dépend directement de notre aptitude à réaliser de bonnes performances. Particulièrement, lorsqu'on appartient à un groupe, il est essentiel d'apprendre à écouter en portant une attention maximale à notre locuteur.

Le contraire est également vrai. « Parler » nécessite autant de concentration qu'écouter, se concentrer sur ce que nous disons, c'est dire ce que nous pensons d'une façon qui puisse être comprise, respectée et jugée pertinente par l'autre.

L'une des raisons pour lesquelles les gens n'aiment pas les réunions de travail c'est qu'elles soient généralement décousues, même avec un ordre du jour bien fixé à l'avance. Par contre, dans les conversations les gens ne se transmettent pas seulement des informations (le contenu), ils se communiquent en même temps ce qu'il pensent et ressentent face à leur interlocuteur (aspect relationnel).

Une grande partie des conversations est plutôt déterminée inconsciemment par des expériences, des attitudes, des valeurs et des émotions qui n'apparaissent pas au grand jour, l'aspect technique occupe seulement une petite partie de la communication. On remarque, par exemple, que ce que répond une personne n'a souvent absolument rien à avoir avec ce que l'autre vient de dire. Sans aucun doute, lorsque la première parlait, la seconde réfléchissait à ce qu'elle allait lui répondre au lieu de l'écouter.

En effet, le coût d'information peut aussi affecter une communication ; il est plus grand dans les phrases longues et complexes, et demande donc une attention plus grande car l'interlocuteur risque de se déconnecter et de ne plus recevoir le message.

D.ANZIEU classe les obstacles à la communication à deux niveaux :

1.1. Au niveau de locuteur :

1.1.1. Des éléments objectifs de la communication : tels que la conceptualisation du message, sa formulation, le choix des moyens de son émission.

1.1.2. Des éléments de personnalité du locuteur : tout ce qui concerne le locuteur : son attitude, ses préjugés et sa façon de présenter les choses.

1.1.3. Des éléments psychosociologiques : le statut social du sujet et le rôle qu'il assumera. La situation générale, le langage et les normes du groupe engendrent chez les interlocuteurs des préoccupations convergentes ou divergentes.

1.2. Au niveau de l'allocuté :

1.2.1. Des éléments objectifs : des phénomènes de saturation peuvent se produire ; soit en rapport avec l'état de fatigue du sujet ; soit en raison de la perte d'informations due à la longueur du message ; soit à cause de l'interférence entre plusieurs messages convergents. La formulation et la conceptualisation finales du message peuvent différer de celles du locuteur. Pour une bonne compréhension mutuelle, l'important n'est pas le message conçu par l'émetteur mais la manière dont le message sera perçue par le récepteur.

1.2.2. Des éléments de personnalité : la déformation subie par le message est fonction des intérêts propres de l'allocuté, son interprétation est subordonnée à son propre cadre de référence et aux sentiments qu'il prête au locuteur.

1.2.3. Des éléments psychosociologiques : la situation générale joue un rôle essentiel, surtout lorsqu'elle est génératrice des rumeurs ou de comportements conflictuels.

les renforcent ou les remplacent, ce sont des communications verbales. Concernant les communications non verbales que s'adressent les membres du groupe, l'animateur doit les décoder, c'est-à-dire qu'il doit s'ouvrir à une autre forme de communication qui est « La communication de sensibilité » en apprenant le sens du toucher, de l'expression corporelle, de la prise des regards, etc.

D.ANZIEU classe les remèdes à deux niveaux (comme les obstacles) :

2.1. Au niveau du locuteur :

2.1.1. Au plan objectif : le locuteur doit chercher la précision de la pensée et l'économie des notes ; rechercher la richesse et la ponctualité de l'expression.

2.1.2. Au plan personnel : avoir le respect de l'information ; conserver une attitude objective ; se connaître soi-même et savoir se mettre à la place de l'autre et lui reconnaître la possibilité d'avoir une autre vision du problème.

2.1.3. Au plan psychosociologique : donner une définition précise du rôle que l'on veut jouer, de l'objectif que l'on veut atteindre ; parfaire notre propre culture psychosociologique afin de parvenir à une meilleure connaissance et à une meilleure identification des obstacles.

2.2. Au niveau de l'allocuté :

Il importe de posséder certaines qualités afin d'effectuer une bonne communication telles que :

- Etre disponible, savoir écouter, savoir entendre (au-delà des mots).
- Sortir volontiers de son cadre de référence.
- Poser des questions pour aider le locuteur à préciser sa pensée et à répondre aux besoins de son interlocuteur.

Pour effectuer une bonne communication, et en ce qui concerne l'allocuté, on doit s'intéresser exactement à deux étapes : la réception d'un message et le feed-back afin de minimiser des malentendus le plus possible.

2.2.1. La réception d'un message : lorsqu'un individu reçoit un ensemble d'informations, il a tendance à trier et à ne retenir, à ne mémoriser que les quelques informations qu'il va transmettre. Cette sélection des détails constitue la réduction du message. L'allocuté réagit en fonction de ses préoccupations, de son système de référence. S'il finit par sélectionner les détails qui sont le plus en accord avec son point de vue, il peut aussi accorder de l'importance à un détail qui, dans le message original, n'offrait que peu d'intérêt. Cette réinterprétation peut provoquer

une différence de préoccupation entre l'émetteur et le récepteur, et tous les écarts entre les caractéristiques de l'émetteur et celles du récepteur seront sources de bruits, d'incompréhension.

La relation émetteur-récepteur est donc fondamentale, et sa compréhension est un des facteurs décisifs dans le succès ou l'échec du processus de communication où l'observation et l'écoute d'autrui sont primordiales. Ecouter autrui, c'est accepter son expression, saisir ses motivations, son système de référence ; c'est donc un message qui ne s'écarte pas trop du système de référence de l'interlocuteur et qui a des chances d'être reçu.

2.2.2. Le feed-back : (retour de l'information et mesure des écarts) la vérification de la réception par la reformulation du message, par le retour de l'information, est l'un des moyens les plus simples et les plus nécessaires pour s'assurer de la réception du message et provoquer un processus d'ajustement si besoin est. Le feed-back le plus naturel et le plus spontané, en fait, ne demande qu'une observation attentive du récepteur par l'émetteur, incluant des signes non verbaux : le regard, la mimique, certains gestes, les mouvements des yeux et de la tête. L'observation de ces réactions est insuffisante quand le message présente quelque complexité. Il est alors nécessaire de provoquer le retour de l'information et d'enquêter sur la compréhension du message, cela va sûrement augmenter la confiance de l'émetteur, puisqu'il réduit les incertitudes de la réception du message et facilite l'ajustement par une meilleure connaissance du récepteur. Cette efficacité accrue renforce les motivations de chacun, puisqu'il y ait compréhension et acceptation de la situation de communication.

D'autres auteurs¹ ont cité quelques recommandations pour régler les problèmes de communication, ils trouvent qu'il est nécessaire de maîtriser assez facilement plusieurs concepts de base :

1. Saisir le niveau relationnel « Comment me voit mon interlocuteur ? ».
2. Mettre de l'ordre dans les idées et s'exprimer de manière claire et précise.
3. Faire des pauses et laisser le temps à l'interlocuteur d'enregistrer ce qu'il vient d'entendre.
4. Être disponible aux autres.
5. Créer un environnement favorable aux échanges.
6. Éviter les petites phrases assassines, et les critiques acerbes.
7. Ecouter d'une manière active et essayer de comprendre notre partenaire.

¹ Idem, Jacques BOY, Christian DUDEK, Sabine KUSCHEL, p 86.

8. Montrer de l'intérêt pour notre interlocuteur et pour ce qu'il dit, faire des suggestions et poser des questions.
9. Faire part de nos désirs et de nos préoccupations.
10. Examiner avec notre interlocuteur si on l'a bien compris, en disant par exemple : « Si je vous ai bien compris ».
11. Donner un feed-back.

Notons que cette esquisse de remèdes ne relève pas de la magie ; la nature de la situation peut susciter chez les interlocuteurs des besoins différents, voire des buts différents : renseigner ; convaincre ; modifier une opinion, faire agir, faire taire ; faire exprimer des sentiments ; instruire ; agir sur l'équilibre émotionnel. Les échanges entre les participants étant toujours imprégnés d'ambiguïté. BOGARDUS affirme : « Sans leurs significations, les gestes, et les paroles des hommes formeraient une immense forêt, dans laquelle chaque arbre pousse pour soi et étend ses branches sans tenir compte des autres arbres ». En réalité, la communication, faisant partie de notre vie quotidienne, nous donne l'occasion idéale de pratiquer la concentration à chaque fois que nous parlons ou écoutons. Elle est à la fois une compétence et un art. C'est un processus qui mérite réflexion et entraînement ; exposer des idées ; les partager avec les autres et cela demande du travail et du temps.

SECTION 4 : LE POUVOIR, LE CHEF ET LA PRISE DE DECISION

I. LE POUVOIR DANS L'ENTREPRISE :

« L'entreprise est un lieu où s'exerce le pouvoir »¹. La notion de pouvoir est véritablement consubstantielle à des relations sociales : exister entant qu'acteur social, c'est rentrer dans des négociations, du marchandage, donc rentrer dans des relations du pouvoir.

De nombreux sociologues, notamment CROZIER et FRIEDBERG se sont intéressés à la notion du pouvoir au sein de l'organisation. Ils énoncent l'idée qu'il est impossible d'ignorer le phénomène de pouvoir inscrit dans les relations entre individus, entre groupes, entre classes. Le pouvoir est ici perçu par rapport à l'intérêt qu'il procure à celui qui le

¹ CHAPOULIE Simone & BOSC Serge, *Approches sociologiques des classes sociales*, 2^{ème} édition, Hatier, Paris, P 121.

possède. C'est la capacité d'agir sur d'autres individus, d'obtenir d'eux un comportement qu'ils n'auraient pas sans cette intervention. C'est donc une relation entre celui qui donne l'ordre et celui qui l'exécute. La manifestation de pouvoir trouve sa limite dans la réaction de celui qui la subit, le subordonné donc peut accepter d'exécuter l'ordre, avec enthousiasme, ou le refuser en cherchant à nuire au donneur d'ordre (rétention d'information, acte de sabotage, grève, etc.)

1.1. Définition du pouvoir :

Le pouvoir se conçoit comme une relation réciproque, mais nécessairement déséquilibrée. Il y a un échange, mais celui-ci est asymétrique. La dualité du processus de la relation de pouvoir est perceptible. La démarche rationnelle que mène tout acteur, dans la recherche de son intérêt propre, face à la satisfaction d'un intérêt commun plus global. L'objectif des individus est d'accroître leur propre pouvoir et de restreindre celui des autres.

D.ANZIEU et J.Y. MARTIN définissent le pouvoir comme « Un principe structurant, inhérent à la famille, à la société, et aux organisations, imposé par la répression et/ou l'intériorisation des normes communément admises. Il se traduit à l'intérieur des groupes humains, par diverses formes d'autorité et à l'extérieur de ceux-ci par des manifestations de puissance ».

Parmi les groupes naturels, on identifie la famille étant l'un des plus anciens où le pouvoir s'incarnait en la personne du père. De ce modèle patriarcale on est passé au modèle patrimonial et D.ANZIEU pense que tôt ou tard la société confronte l'enfant à la loi du père (pouvoir détenu par la transmission du nom). Par ailleurs, cet enfant disposerait de la force physique du père et de la possession exclusive de la mère.

Les observations des groupes expérimentaux ont démontré que le groupe restait le seul détenteur du pouvoir qu'il délégait à celui qui apparaît comme étant le plus efficace de ses membres. Citons par exemple, le cas de séances de travail qui nécessitent une prise de décisions où le président de séance désigné se voit remplacer par un président émergent de l'assemblée (résultats de 44 groupes sur 72 observés)¹.

La relation du pouvoir a un caractère instrumental : elle permet l'action collective, la réalisation d'objectifs communs. Le pouvoir peut donc se définir comme un ensemble « organisé » de relations. Le but est ici

¹ www.cnam.fr : article de Nathalie JEAN-AUGUSTIN : *Développement des systèmes d'organisation.*

d'asseoir des projets au sein de l'entité. Pour mener à terme un projet quel qu'il soit, une organisation rigoureuse et précise doit être établie. Il faut centraliser les actions individuelles, afin de les rendre plus efficaces dans le sens de l'intérêt général. Agir individuellement ne permettrait pas d'arriver à l'objectif fixé. Il faut centraliser les énergies.

Le pouvoir est généré par quelque chose qui se met en place : « Un système » dans lequel nous sommes acteurs. CROZIER et FRIEDBERG vont jusqu'à définir les relations de pouvoir comme le produit d'un système de relations, voire comme le coordinateur de relations.

Pour BALLENDIER, dans tout groupe humain, on est dans la nécessité d'assurer la régulation des rapports sociaux. Il n'y a pas, de ce fait, de bons ou mauvais modes de régulation. On assure des rapports d'inégalité au cœur des relations sociales. De cette idée découle le fait que le pouvoir ne peut prendre sens que dans l'organisation, au travers de la relation du jeu entre deux partenaires.

1.2. Les sources du pouvoir :

Le pouvoir peut résulter de la position hiérarchique, du contrôle d'une ressource rare, ou de l'équation personnelle de celui qui l'exerce.

Envisageant un groupe sous l'angle des rapports de pouvoir : le chef a un pouvoir sur son subordonné et ce dernier en a un sur le chef. Le groupe influence ses membres et est influencé par eux. Tout ceci provient à partir de sources de pouvoir diverses : l'expert a sa compétence. Le subordonné a des informations, le chef a le pouvoir institutionnel, l'ancien a l'expérience et le nouveau employé a son diplôme validé.

A partir de sa fonction, de son statut ou de sa place, chacun se constitue et maintient une source de pouvoir qu'il puisse l'utiliser.

Pour cette raison il existe des différentes autorités :

1.2.1. L'autorité institutionnelle : ou l'autorité hiérarchique, elle est distribuée dans toute l'organisation selon le degré de décentralisation souhaité. Chaque salaire, en signant le contrat de travail, accepte de se placer sous l'autorité de la direction générale ou de toute autre personne à qui cette dernière déléguera son pouvoir. Elle est donc indépendante de la personne, mais limitée à une sphère bien déterminée (le champ de la délégation).

1.2.2. L'autorité sapientale : c'est le pouvoir que détient une personne en raison d'une compétence ou d'une spécialisation. Ainsi, l'autorité d'un cadre sera d'autant plus grande qu'il saura résoudre les problèmes qui dépassent les capacités de ses subordonnés. Cette compétence peut donc

être technique mais elle s'applique aussi à la maîtrise des communications. Ces dernières peuvent être :

1. **Internes** : une maîtrise de l'information, ou une partie de l'information, qui circule à l'intérieur de l'organisation est une source de pouvoir.

2. **Externes** : une maîtrise des échanges avec l'environnement (les clients, les fournisseurs, les administrations) confère également de l'autorité. Les relations privilégiées, que le détenteur d'autorité entretient avec ses clients, constituent une source de pouvoir.

1.2.3. **L'autorité personnelle** : c'est l'aptitude « naturelle » d'un individu à obtenir l'obéissance ou à imposer ses opinions. Elle explique le phénomène du leadership et dépend des qualités intrinsèques de l'individu et de son adéquation aux valeurs, à l'esprit, à la culture du groupe. Telle personne qui sera reconnue comme une forte personnalité dans un groupe et sera susceptible d'y exercer le leadership, sera remise à une place ordinaire ou rejetée dans un autre groupe, ou dans le même si entre-temps le groupe a évolué. Lorsque l'autorité personnelle est exceptionnelle, on parle d'autorité charismatique.

1.3. Les différents pouvoirs dans l'équipe :

G.N. FISHER définit le pouvoir dans son livre « La dynamique du social » comme étant : « La possibilité d'exercer une influence sur autrui ». Dans le processus du pouvoir, il existe d'un côté la personne influencée ; de l'autre, la personne qui influence à partir de la détention d'une source : savoir, force, capacité à sanctionner, argent, etc.

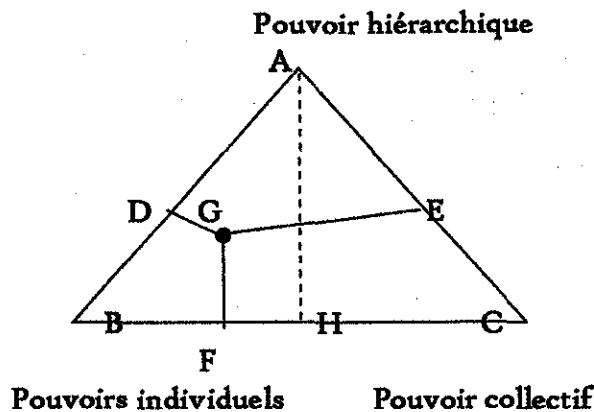
Le mécanisme du pouvoir consiste donc, pour un individu, d'agir sur une source pour influencer l'action d'autrui (modifier l'attitude ou le comportement de l'autre par persuasion, contrainte ou échange). Celui qui détient la source peut donner ou retenir, réduire ou augmenter, selon la situation vécue.

Dans un groupe, chacun a du pouvoir, ainsi les pouvoirs des uns et les pouvoirs des autres s'interfèrent, s'allient, s'opposent ou s'annulent. Le groupe lui-même, en tant qu'entité, exerce une influence sur ses membres (chef et membre). Pareillement, le contexte externe influence le groupe.

La dynamique des groupes repose sur la gestion des interactions entre les différents pouvoirs. Un modèle théorique de Norman MAIER selon lequel tout acte de management pourrait être situé à l'intérieur d'un triangle équilatéral dont chaque angle représente un style de pouvoir :

1. Le pouvoir hiérarchique du chef.
2. Le pouvoir démocratique du groupe.

3. Le pouvoir individuel de chacun de ses membres.
Le schéma suivant présente ces trois différents pouvoir¹



Les acteurs et les pouvoirs internes à l'équipe

- Le point G représente un acte.
- L'acte managérial représenté par GF indique « la quantité » du pouvoir hiérarchique.
- L'acte managérial représenté par GE indique la quantité des pouvoirs individuels.
- L'acte managérial représenté par GD indique la quantité du pouvoir collectif.
- L'acte G résulte ici d'une quantité assez faible de pouvoir hiérarchique, d'un peu plus d'exercice du pouvoir collectif et plus de pouvoir individuel.

En utilisant le pôle A, le chef obtiendrait des résultats du fait de l'autorité formelle et de la contrainte, mais ne pourrait plus compter sur le tissu cohésif ou l'engagement profond de chacun. Par l'utilisation du pôle C on obtiendra la cohésion, et du pôle B la mobilisation individuelle.

N.MAIER énonce trois types de pouvoirs. Nous y ajouterons ce que Olivier DEVILLARDE appelle : le pouvoir du contexte.

1.3.1. Le pouvoir institutionnel : (hiérarchique ou expert) toute institution, en exerçant des différents pouvoirs, confère l'exercice hiérarchique et la représentation à un certain nombre de cadres. Ce mode de pouvoir met le hiérarque au centre du groupe, lui fait profiter de toutes les informations et lui permet de fonctionner sur son propre rythme et selon son bon vouloir.

Il tire profit d'une importante quantité d'énergie due au nombre de ses collaborateurs.

¹ *Idem*, DEVILLARD Olivier, p 186.

1.3.2. Le pouvoir personnel : c'est-à-dire celui que chacun possède plus ou moins et peut le développer (expertise, expérience, autorité, énergie). En se montrant actif, disponible, responsable, l'individu investit l'énergie personnelle. Elle constitue une source de son pouvoir.

Selon S. MOSCOVICI, quatre styles de comportement sont facteurs d'impact d'un individu sur son groupe d'appartenance et applicables dans le cadre de la vie d'équipe et d'entreprise :

1. **Se montrer impliqué :** avoir un style de comportement qui témoigne du fort engagement de l'individu, et de l'estime dans laquelle il tient au but poursuivi au point d'accepter des sacrifices personnels.
2. **Etre autonome :** avoir une indépendance de jugement et d'attitude, un degré élevé d'objectivité et éventuellement une attitude volontaire.
3. **Maintenir une Volonté :** s'en tenir à un point de vue donné qui reflète l'engagement dans un choix cohérent.
4. **Savoir écouter :** accepter l'expression simultanée d'un autre point de vue, et avoir le souci de réciprocité dans la relation.

Dans un groupe il y a place pour l'influence de chacun ; cette influence s'appuie sur des talents individuels et dépasse le seul exercice du leadership par le chef. C'est ainsi qu'on trouve dans les grandes équipes un seul chef et plusieurs leaders.

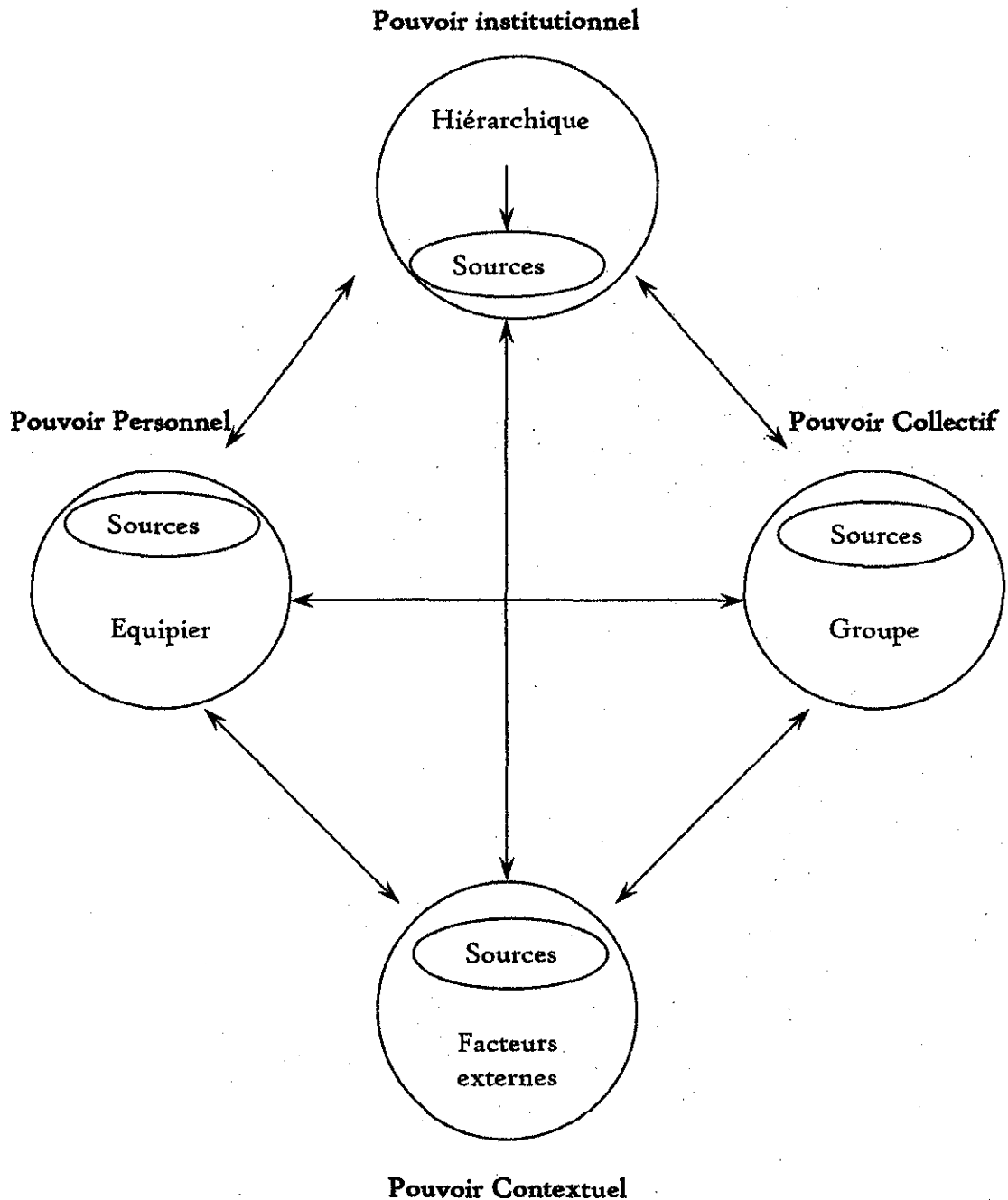
1.3.3. Le pouvoir collectif : celui d'un groupe ou d'une entité, c'est une force aussi irréductible que le pouvoir de l'individu. Culture intériorisée, identité commune, résultat de normes, de modes de pensée. Cette force institue une véritable grammaire de comportements au sein du groupe. C'est d'elle que résulte la pression de conformité qui pousse chacun à s'adapter. Ce pouvoir collectif agit directement sur les décisions et la manière dont elles sont prises.

De nombreux dirigeants prêtent une grande attention à l'avis élaboré collectivement par le groupe qu'ils dirigent. De même, des groupes sociaux très soudés fonctionnent à partir d'un consensus qui constitue l'aspect manifeste du pouvoir collectif.

1.3.4. Le pouvoir du contexte : quatrième des pouvoirs en interaction : Le pouvoir du contexte. Le contexte du groupe est l'organisation à laquelle elle appartient, c'est-à-dire le terrain de son activité. Cette autre forme de pouvoir s'exerce sur le groupe et constitue pour elle un pôle externe avec lequel elle doit compter. Par exemple, le marché qui détermine le fonctionnement du groupe ou de l'équipe, a ses règles, des normes, des fourchettes de prix, des délais. Les ignorer conduirait immédiatement à l'échec.

La conscience qu'a le manager de ces quatre pouvoirs et des formes qu'ils représentent agit sur son modèle managérial, il lui suffira de développer ces forces pour en tirer profit.

Olivier DEVILLARD a schématisé les interactions des quatre pouvoirs, où chacune des quatre catégories de pouvoir a son type d'acteur (équipier, hiérarchie, groupe et contexte) et où chaque acteur contrôle des sources de pouvoirs pour influencer les autres acteurs qu'il cible.



Les interactions des quatre pouvoirs au sein de l'équipe

2. LA FONCTION DU CHEF :

Dans la continuité d'une interrogation, déjà ancienne, sur le rôle des structures de l'organisation et de la hiérarchie, on rencontre, de façon empirique, que la manière d'être chef et la façon d'exercer ce pouvoir connaissent de profonds bouleversements.

Avant, le chef était le chef, c'est celui qui commandait. Les ordres venaient d'en haut et descendaient jusqu'aux exécutants. Les responsables étaient installés dans leurs bureaux et géraient ce qu'ils pouvaient. Ils se limitaient le plus souvent à traiter les problèmes et estimaient ainsi avoir bien fait leur travail. Mais le monde est trop imprévisible, trop volitif, trop changeant pour cette approche peu inspirée : l'informatisation et l'Internet, la délocalisation de la production, l'internationalisation des entreprises, la remise en question des formes d'autorité, etc. Toutes ces évolutions privent le chef d'une partie des fondements de son pouvoir, remplace le monopole de la responsabilité, de l'initiative et du contrôle par la participation.

Dans la direction participante, le dirigeant travaille avec le groupe et partage avec lui les responsabilités. Des différentes expériences (l'expérience de LIPPIT et WHITE) dans ce domaine ont montré que cette direction participante est supérieure aux autres méthodes en terme de performance : les groupes étudiés se sont montrés plus productifs, plus amicaux, plus unis et les membres se sont sentis plus satisfaits des conditions de travail.

2.1. Définition du « Chef » :

Le terme français de « Chef » avait toujours une connotation autoritaire trop forte, mais à l'heure actuelle le rôle du chef doit évoluer vers davantage d'animation et moins de centralisation. Jack WELCH confirme : « L'information deviendra transparente. Aucun patron ne sera plus en mesure de la garder sous le coude pour s'assurer le pouvoir comme ce fut si longtemps le cas ». Il ne s'agit pas de renforcer le pouvoir qu'un individu peut exercer sur un groupe de personne ; au contraire, avec le mouvement de responsabilisation des acteurs de l'entreprise (Empowerment), l'exercice du pouvoir se change. Il fait de chacun des membres des êtres responsables et engagés dans la réalisation des objectifs du groupe, et prêts à assumer et partager les tâches et responsabilités que la bonne marche du groupe exige.

Cette conception de la direction d'un groupe n'écarte pas l'emploi des techniques de travail du groupe qui sont propres à la dynamique de groupe,

en tenant compte des différences individuelles, pour aider et stimuler les membres à travailler efficacement.

D'une manière générale, on obtient chez les membres du groupe de plus grands et meilleurs changements du comportement : l'esprit critique, l'interaction, la cohésion et la participation. Cette moindre nécessité d'exercer l'autorité pour faire travailler laisse le champ libre à l'exercice d'une meilleure coordination technique et à une recherche d'amélioration des performances, certains principes de l'apprentissage expliquent comment celui-ci est facilité quand le sujet qui apprend, participe de manière active à l'organisation des expériences.

Le management cherche de nouveaux repères en adoptant une méthode réactive, rapide et malléable : savoir créer rapidement une véritable dynamique du groupe, la rendre opérationnelle immédiatement, prévoir les premiers symptômes de dysfonctionnement et l'entretenir, apprivoiser les qualités de créativité et d'intuition, utiliser tous les potentiels et les ressources disponibles et offrir aux membres du groupe l'occasion de s'impliquer professionnellement.

Voilà de nouvelles méthodes de management, un nouveau rôle du chef qui ne se réduit pas à un seul habit à porter. On trouve autant de catégories de chef qu'il y a de situations sociales ; cela va du chef de gouvernement ou d'entreprise, chef de famille, chef de service ou chef d'orchestre. Président, directeur, maire, capitaine, leader, commandant ou guide : toute situation qui demande à être conduite requiert un chef. Pour une équipe, on utilise tantôt le terme de chef, tantôt celui de leader, selon la nature de l'équipe ou le mode de management utilisé. Le terme de chef d'équipe par son sens générique et sa signification étymologique, de « tête » renvoie généralement à une conduite d'autorité très centrée sur la tâche. En revanche, on utilise d'autres dénominations telles que animateur, leader, responsable, ou coordinateur, pour des équipes dont le management doit être plus souple.

2.2. Les qualités d'un chef :

Les principales écoles de pensée du management ont montré l'évolution des qualités du chef.

L'école du management scientifique de TAYLOR trouve qu'un manager doit être à la fois :

- **Technicien** : qui doit répondre aux problèmes techniques, être proche du terrain, de l'opérationnalité, avoir de connaissances techniques.

- **Organisateur** : qui doit organiser le travail de ses subordonnés, leur indiquer les meilleures méthodes, élaborer les procédures à suivre, etc.
- **Contrôleur** : il doit veiller à la réalisation des objectifs qu'il a fixés à ses collaborateurs, au respect des procédures qu'il a mises en place ; savoir récompenser et complimenter ses subordonnés efficaces et pénaliser ceux qui ne le sont pas.

FAYOL, de son côté, met en exergue les qualités de : planificateur, décideur, d'organisateur.

L'école des relations humaines est née des expériences de 1924 à 1932 par Elton MAYO et Fritz ROETHLISBERGER à l'usine de Hawthorne de la Compagnie Western Electric. Les résultats de leurs recherches expérimentales validées scientifiquement critiquent les thèses de l'école du management scientifique et notamment le fait de considérer l'argent comme seule motivation de l'homme. Ce mouvement conduit les managers à humaniser le travail de leurs subordonnés, à créer un bon climat social, une forte solidarité interpersonnelle et de bons rapports avec la hiérarchie, à consulter la base, à donner aux subordonnés la possibilité de s'auto-organiser.

Dans le même courant de pensée, Kurt LEWIN et Frederick HERZBERG ont mis en évidence la dynamique de groupe en tant que procédure du changement fondée sur les motivations de l'homme, au travail et orientée vers l'élargissement et l'enrichissement des tâches. Les adeptes de cette école trouvent qu'un bon dirigeant est donc un spécialiste des relations humaines, capable de créer le climat social propice à la productivité et de gérer les conflits qui apparaissent au sein des groupes. Il doit être doué d'une faculté d'écoute et doit savoir conseiller ses collaborateurs en cas de problèmes personnels. Il doit être, en outre, un « Élément moteur » qui sait identifier les véritables motivations de ses subordonnés et les satisfaire, être un bon animateur de groupe pour devenir le véritable chef de la communauté humaine dont il a la responsabilité.

Le style de commandement préféré est un style moins autoritaire, cherchant à s'adapter aux besoins de l'homme. Et c'est dans ce courant d'idées que s'inscrit la fameuse hiérarchie des besoins d'Abraham MASLOW classant par ordre croissant les besoins physiologiques jusqu'à les besoins d'accomplissement de soi.

Rensis LIKERT a élaboré une distinction de quatre styles de gestion :

1. **Le style exploiteur autoritaire** : les subordonnés sont contraints par un système de sanctions.
2. **Le style autoritaire bienveillant ou paternaliste** : s'appuyant sur un système de sanctions et de récompenses.

On dit souvent qu'« On restera doux sur la forme et ferme sur le fond », et comme le prouvent les statistiques¹ : 60% des individus se font une opinion d'après l'apparence, 25% observent le comportement gestuel et 15% seulement s'attachent au message lui-même. Cette caractéristique physique est à la fois essentielle et discriminante. Certains directeurs accordent une grande importance à leurs taille, chevelure, couleur de peau, accent, sourire, etc. Dans d'autres situations, le chef a besoin beaucoup plus que son physique pour convaincre, pour susciter l'enthousiasme, pour canaliser les énergies de ses collaborateurs. Pour leur faire partager sa vision et suivre son projet. Un chef doit nécessairement savoir leur parler et les représenter avantageusement devant les divers publics externes de l'entreprise.

L'attitude et la pensée positives, la créativité, la confiance en soi, la vision stratégique confrontée par la technique de la visualisation, l'intuition n'ont pas des effets bénéfiques que sur celui qui les pratique, leurs conséquences comme leur emploi sont contagieux et se diffusent dans l'ensemble du personnel.

Dans une étude récente², BUCKOR a établi une liste de vérification qui contient dix-sept (17) catégories dans lesquelles sont regroupées les principales qualités qui doivent posséder les chefs :

1. **Communiquer efficacement** : comprendre et savoir utiliser des nombreuses méthodes de communication, acquérir des compétences d'écoute active, savoir s'affirmer.
2. **Se connaître** : identifier et préciser ses propres valeurs, évaluer son niveau de confiance en soi, établir de bons rapports avec des gens ayant des modes de vie ou des points de vue différents.
3. **Animer des réunions** : réserver les salles de réunion et le matériel nécessaire, dresser l'ordre du jour, connaître la bonne marche à suivre durant les réunions.
4. **Comprendre les principes de leadership** : comprendre les différents styles de leadership et savoir quand y faire appel, mettre en pratique le leadership situationnel, mettre les autres au défi, établir une vision collective de l'avenir, donner l'exemple, encourager les autres, célébrer les petites victoires comme Des grandes réalisations.
5. **Favoriser l'apprentissage** : fixer les objectifs et les attentes du groupe, évaluer les progrès réalisés et les résultats obtenus dans le cadre du travail, aider les autres à acquérir les compétences voulues pour mener à bien les tâches, bâtir une organisation

¹ Idem, Mohed ALTRAD, p 103.

² www.gov.on.ca : Préparation de la collectivité à l'expansion économique : leadership, écrit par Chuck BOKOR. Juin 2001.

intelligente qui favorise l'alimentation continue par le biais de pratiques exemplaires.

6. **Former des groupes et travailler avec eux** : recruter, former une équipe, identifier les responsabilités de chacun, reconnaître les besoins de chacun et en tenir compte, résoudre les conflits.
7. **Planifier les actions collectives** : mobiliser l'affectif, identifier les principaux décideurs, comprendre l'organisation du pouvoir.
8. **Assurer la gestion des projets et des activités** : fixer les objectifs et les priorités, affecter les ressources financières, surveiller le budget et la tenue des dossiers, comprendre les états financiers.
9. **Assurer la gestion des bénévoles** : recruter les bénévoles, les motiver, reconnaître leurs efforts, élaborer des descriptions de tâches et s'en servir, entamer la tenue des dossiers, veiller au maintien de bon rapports entre le personnel et les bénévoles.
10. **Comprendre le changement** : comprendre le changement et la réaction au changement, comprendre comment se fait l'adoption de nouvelles idées.
11. **Comprendre le processus de développement communautaire** : comprendre les modèles et les théories du développement communautaire.
12. **Comprendre la collectivité et la société** : se tenir au courant des activités des gouvernements, des organismes et des agences, se tenir au courant des tendances sociales et des problèmes de société.
13. **Comprendre les perspectives mondiales** : connaître l'économie mondiale, connaître les marchés mondiaux, connaître les grands enjeux mondiaux.
14. **Accéder à l'information** : se servir des modes de communications électroniques (l'Internet, l'Intranet et l'Extranet), obtenir et interpréter les renseignements utiles.
15. **Comprendre le rôle de l'économie dans le développement de la collectivité** : comprendre les structures commerciales et économiques, ainsi que les techniques de gestion.
16. **Réagir aux enjeux communautaires** : cerner et analyser les enjeux communautaires, mettre en pratique les techniques de résolution de problèmes, favoriser l'engagement, la collaboration et le consensus.
17. **Identifier les rôles de chaque personne dans le développement de la collectivité** : évaluer les forces, les faiblesses, les rôles et les responsabilités de chaque personne, identifier les intervenants, élaborer leurs profils, établir une relation de confiance et de bons rapports.

2.3. Les moyens d'action :

Un chef efficace, pour accomplir des grandes choses, utilise les cinq principaux moyens suivants :

- 1- **Remettre le processus en question** : rechercher activement les défis, il ne suffit pas d'« Etre au bon endroit au bon moment », envisager un changement du statu quo.
- 2- **Inspirer une vision commune** : oser rêver de changer les choses ; faire preuve de la passion nécessaire pour provoquer le changement, inspirer les autres à s'engager.
- 3- **Donner aux autres les moyens d'agir** : une personne peut difficilement agir seule, mais l'utilisation du mot clé « Nous » va susciter la participation de ceux qui doivent vivre les conséquences du projet. Créer un environnement qui est propice à l'acquittement efficace de leurs tâches. Les projets échouent souvent quand il n'y a pas de « coalition » entre les partisans et les collaborateurs.
- 4- **Montrer l'exemple** : pour mener à bien un projet, il faut une planification, gestion, fonds et des mesures correctrices quand le projet dévie. Mais, il faut aussi que le chef montre l'exemple : son rôle lui confère l'autorité, son comportement lui fera gagner le respect des autres.
- 5- **Nourrir la passion** : offrir des encouragements et de l'appui surtout quand les membres de groupe se découragent et deviennent désabusés ; ils sont tentés de tout laisser tomber. Le rôle de chef est de leur donner le courage de poursuivre.

2.4. Le rôle d'un chef :

L'opinion la plus répandue c'est qu'on n'est chef que pour commander, pas pour servir. Cette méconnaissance de l'utilité du chef existe malgré qu'une simple vision d'un groupe montre que les membres veulent toujours savoir comment pense leur chef, les regards scrutateurs portés sur sa personne. Ils interprètent ses faits et gestes. Cette simple vision montre l'importance qu'on lui accorde spontanément, surtout dans ses fonctions subjectives ; le chef fait l'objet de l'attention de ses subordonnées : il est regardé, écouté attentivement au nom de l'autorité que lui confère le grade, l'expérience ou le pouvoir. Responsable au final, un point de repère pour les membres et un relais de l'entreprise.

La description des différents rôles de support ne doit pas faire oublier les autres fonctions de gestion ou de décision. Il s'agit ici, uniquement de positionner la posture que doit prendre un patron qui veut développer la puissance de son groupe.

Le chef est utile à ses collaborateurs pour quatre sortes de besoins. Il veillera à :

1. **Offrir du support** : cette position du support, d'accompagnateur, répond au besoin d'avoir un chef aussi bien dans un mode de management classique que dans un mode dynamique. Ce support prend plusieurs formes : la gratification, le conseil, l'incitation, le soutien, etc. Chaque membre éprouve le besoin de recevoir de feedback : être acquitté, être félicité sur la qualité de son travail, etc. Cette gratification répond à des besoins de sécurité, de reconnaissance ou de fierté. Son absence, sûrement, est une des causes principales de démotivation.
2. **Développer le potentiel** : le chef doit permettre les prises d'initiatives et même les protéger. Il doit aussi engager et mobiliser ses subordonnés vers l'atteinte des objectifs fixés, leur réalisation va lui donner du plaisir.
3. **Partager la vision** : à partir de son appartenance à l'équipe hiérarchique supérieure, le chef dispose à connaître les différentes informations sur le marché et l'entreprise. Donc, il est capable d'assurer la cohérence des orientations entre les choix de l'entreprise et l'action personnelle d'un individu.
4. **Incarner le groupe** : aux yeux de ses collaborateurs le chef incarne le groupe ; en leur procurant, au travers de sa personne, une image d'elle-même. Le groupe est uni et défini par un seul personnage qui constitue une forme d'attracteur commun à tous.

En accomplissant ce besoin, le chef assume plusieurs rôles : il représente l'intérêt général du groupe (et ses membres) ; il catalyse l'unité ; il arbitre entre l'intérêt collectif et l'intérêt personnel ; il est le médiateur légitime des conflits de rôles ou de personnes.

2.5. Le caractère d'un chef :

Le chef est la clé du succès de son groupe ; et si tous les chefs conduisent leurs groupes vers le sommet, c'est parce que chacun a son style, ses qualités et ses limites. Cependant DEVILLARD Olivier esquisse trois traits de personnalités essentiels et principales :

2.5.1. La volonté politique : un chef doit avoir une volonté continue et une ténacité dans la poursuite de l'objectif fixé par son groupe, en essayent de surmonter tous les obstacles rencontrés.

Le chef peut être moins expert que ses collaborateurs, moins organisé, mais il ne peut pas avoir moins de volonté d'arriver ; si non, le groupe se trouve désorientée.

2.5.2. L'aptitude à mobiliser : la deuxième qualité essentielle du manager est son aptitude à mobiliser les membres du groupe en utilisant trois moyens :

1. **L'influence personnelle :** l'influence du chef provoque chez le collaborateur une envie de servir, cette influence s'appuie sur ses qualités personnelles (expertise, expérience, charisme).
2. **La mise sous pression :** c'est une méthode efficace mais usante à la longue : la direction par objectif, l'utilisation du stress.
3. **Les pratiques managériales dynamiques :** le chef dispose d'une panoplie de ces pratiques managériales : motivations individuelles, attractivité du métier, cohésion humaine, hygiène du groupe, appropriation du système d'action.

2.5.3. Le sens de la maîtrise : la troisième qualité indispensable est le sens de la maîtrise. C'est de cette qualité que dépend finalement le niveau de performance. Par exemple : la capacité d'innovation, d'expertise et de cohésion, la maîtrise de compétences, des coûts, du temps, des méthodes, de la qualité. La maîtrise est une recherche d'amélioration continue face à la dégradation naturelle des choses. C'est elle donc qui pousse à mettre en place les moyens d'auto-évaluation.

3. LA PRISE DE DECISION :

Dans la vie organisationnelle, les décisions apparaissent beaucoup plus comme le résultat d'un long processus collectif. L'acte de décision est à la fois un processus qui concerne celui qui décide et ceux qui l'entourent. La décision est présentée traditionnellement comme un temps fort de la vie personnelle et de la vie organisationnelle. C'est le moment où un individu se dégage de la masse et devient « décideur ».

Etymologiquement, décider vient du latin « Caedere » qui veut dire : couper, trancher.

3.1. Les processus de la décision :

BALES affirme que le processus de résolution d'un problème en groupe passe d'abord par une succession de trois (3) phases :

1. Collecte d'information.
2. L'évaluation.
3. Influence.

Vient ensuite la décision proprement dite.

Pour appliquer la décision, le groupe poursuit son chemin vers les buts communs selon les étapes suivantes :

1. Explicitation par chacun de sa perception propre des buts du groupe.
2. Elucidation des dispositions de chacun par rapport au groupe (les personnes, les tâches, les objectifs).
3. Choix d'une succession de buts secondaires pour atteindre le but ultime. Les buts intermédiaires doivent répondre à certains caractères : être pertinents par rapport au but ultime, clairs, collectifs, mesurables et être librement choisis plutôt qu'imposés.
4. Progression vers le but secondaire.
5. Progression de l'état dans lequel on se trouve par rapport à la situation.
6. Intégration dans la mémoire active du groupe des résultats acquis au cours de la progression.

3.2. Les conflits de la décision :

Les conflits apparaissent et dominent les processus de la prise de décision ; ils peuvent exercer sur le groupe une influence paralysante, mais ils développent aussi la fonction de régulation. Il existe deux types de conflits :

3.2.1. Les conflits substantiels : qui concernent le contenu de la discussion. Ils ont un rapport avec une opposition intellectuelle entre participants et sont suscités souvent par :

1. Des décisions prématurées.
2. L'existence des buts imposés de l'extérieur.
3. L'exécution de la tâche avant sa manifestation explicite.

3.2.2. Les conflits affectifs : ils sont de nature émotionnelle, ont un rapport avec les luttes interpersonnelles. Par exemple :

1. Un niveau d'aspiration trop élevé. Prédominance de l'imaginaire sur le réel.
2. L'absence d'un consensus.

Afin de lutter contre ces conflits, la recherche d'un consensus fait l'objet d'un souci permanent chez les théoriciens du groupe. Il s'est avéré que la progression d'un groupe ne peut s'accomplir qu'après une éventuelle analyse en commun de la nature et de l'origine des conflits. La persistance d'un groupe résulte d'un effort de création permanente, puisqu'il lui faut sans cesse trouver les moyens appropriés à la résolution de ses conflits internes. Le consensus est la conscience chez les membres du groupe, de l'existence de sentiments partagés, d'opinions ou d'idées communes, d'une perception identique d'une situation. Le consensus est « Un consentement

composé d'acceptation active de soi et d'autrui, et des relations soi/autrui » comme le souligne J. MILLER.

3.3. Conditions de validité de la décision :

Pour qu'une décision soit valide, elle doit contenir les trois points suivants :

3.3.1. Exploration préliminaire : en explicitant tout ce qui concerne :

1. Les besoins du groupe et de ses membres.
2. Les ressources du groupe (l'énergie disponible, les compétences).
3. Les différentes possibilités d'action.

Le groupe doit inventer ses propres normes de fonctionnement et doit mettre au point progressivement les éléments de décision qu'il considèrera comme nécessaires et suffisants. On prévoit que la décision ne sera jamais pleinement satisfaisante pour tous, mais le consensus sera d'autant plus profond par chacun dans le but d'aboutir à un accord.

3.3.2. Consensus : dans certains cas, l'accord n'est réalisé que si chacun des membres intervient. Dans d'autres cas, on emploie des procédures mécaniques de décision, mais il convient d'observer à ce propos qu'une telle procédure cristallise les oppositions en renforçant chacun dans sa propre attitude.

Le problème du groupe est en fait de trouver des procédures de décision qui soient satisfaisantes pour tous les membres. On peut tester le consensus suivant trois critères :

1. **En surface** : la manière dont la décision est prise est souvent plus importante que le contenu de celle-ci (silence, faire une proposition, entreprendre une action, proposer une action).
2. **En profondeur** : la façon dont s'expriment les participants n'a pas moins d'importance (une main non levée, un signe de dénégation).
3. **En compréhension** : il est souhaitable lors de la décision de groupe, de vérifier chez tous les membres la compréhension des conséquences qu'aura pour eux-mêmes et leur entourage, l'engagement qu'ils devront prendre.

3.3.3. Formalisme : la décision doit être prise explicitement, clairement reformulée avec un caractère de solennité proportionné à son importance dans la vie actuelle du groupe. Il est souhaitable qu'elle soit exprimée d'une façon formelle pour pouvoir être intégrée dans la mémoire active du groupe.

3.4. Le décideur et le groupe :

Quand il s'agit d'une prise de décision, le décideur va s'affronter à lui-même avant, puis face à autrui.

3.4.1. La décision face à lui-même : les décisions organisationnelles sont beaucoup moins dramatiques (décision de vie ou de mort), mais la notion de risque est cependant importante.

En prenant un risque, le décideur choisit une possibilité qui a peu de chance de se réaliser mais qui apportera beaucoup à la place d'une possibilité beaucoup plus probable mais qui apportera nettement moins. Il est nécessaire de prendre des risques dont on est psychologiquement et matériellement capable d'en supporter les conséquences, mais des fois on se trompe, c'est pour cela qu'il faut également envisager la capacité objective à assumer le risque pris.

Dans les entreprises, les décisions sont souvent uniques et non pas à plusieurs coup de suite, et il s'agit d'un tout ou rien tenté une seule fois. Le résultat peut être catastrophique puisque le décideur ne peut se refaire.

3.4.2. Le décideur face à autrui : la plupart des responsables trouvent que les décisions qu'ils sont amenés à prendre concernent d'autres individus, et d'une façon ou d'une autre, les subordonnés seront associés à ces décisions. Le plus important pour un responsable est de se demander jusqu'à quel point et de quelle manière ses subordonnés peuvent ou doivent être associés aux décisions à prendre. Cette association se fait à trois niveaux :

1. **L'information préalable :** dans la prise de décision, l'information pertinente ne peut être recueillie que si celui qui détient cette information est associé de façon plus large à la prise de décision.
2. **La recherche des solutions :** la recherche des solutions nécessite que les subordonnés acceptent l'objectif, le reconnaissent comme positif pour le groupe et pour eux-mêmes.
3. **Le choix final :** l'association des subordonnés à la plupart des décisions est une chose souhaitable caractérisée par : une information complète des problèmes.

3.5. La décision collective :

3.5.1. Les éléments nécessaires de la décision collective : l'élément important qui pèse sur les décisions collectives est la loi de la normalisation des opinions individuelles. Lorsque des individus ont à exprimer une

opinion devant d'autres, cette opinion tend à s'aligner sur la moyenne des opinions des individus en présence. Les groupes auraient, en effet, tendance à prendre des décisions plus risquées que les individus car le sentiment de responsabilité est partagé. Les individus qui aiment le risque sont plus persuasifs et entraînent les autres.

Un autre élément important dans la prise de décision collective est le poids des objectifs personnels. Face à choix organisationnel, chaque individu est confronté à une première difficulté. Il est donc nécessaire d'avoir la cohérence entre « objectifs personnels » et « objectif organisationnels ». Les préférences pour telle ou telle solution se dessinent en fonction de ce que les conséquences sont évaluées non pas seulement en termes de collaboration avec autrui, mais aussi en termes de conflit.

3.5.2. Les effets de la décision de groupe : Kurt LEWIN et ses élèves ont étudié les effets de la décision. LEWIN a pu faire des recherches sur les changements d'habitudes alimentaires à l'occasion desquelles il a montré la supériorité de la décision de groupe par rapport aux simples informations données à l'occasion d'une conférence tendant à modifier ces habitudes.

LEVINE et BUTLER ont poursuivi ces recherches. Ces résultats ont été étendus à la modification des attitudes des agents de maîtrise d'une usine de mécanique par rapport à l'introduction d'une nouvelle méthode d'évaluation du travail.

COCH et FRENCH ont pu dans une entreprise de confection, surmonter la résistance aux changements, grâce à une participation active de groupes expérimentaux à la préparation des décisions relatives aux modalités du travail.

En fait, la décision du groupe aboutit à la suppression de l'inertie naturelle du groupe, l'aide à mobiliser ses énergies pour entreprendre de nouvelles tâches. Chaque groupe doit trouver un accord fondamental sur ses propres normes de fonctionnement et ses cadres de références. La création d'un tel ordre de valeurs, suivie d'un effort permanent pour les ajuster au rythme des événements, constitue le fondement de l'action cohérente.

SECTION 5 : L'EMERGENCE DU LEADER DANS LES GROUPES

I. LE LEADER ET LE GROUPE :

1.1. Définition du « Leader » :

Trop souvent on a tendance à confondre le leader et le chef. Souvent ils se mêlent en une seule personne mais dans d'autres cas, la différence apparaît clairement, entre l'animateur d'une réunion, le chef hiérarchique et le leader du groupe, où on risque d'assister à une lutte pour la prise du pouvoir : l'animateur joue de son statut, le chef de son autorité et le leader de son influence.

1.1.1. Le Leadership : ce concept anglais est difficile à traduire en français, le traduire par « Pouvoir » ne montre pas l'acceptation volontaire mais plutôt la contrainte.

Le leadership est la fonction de celui qui dirige, qui détient l'autorité, mais le mot « autorité » évoque trop le « droit » de commander ou d'imposer l'obéissance pour convenir parfaitement. Le leadership va plus loin, c'est à la fois une autorité reconnue et acceptée, une autorité morale naturelle venant d'un pouvoir que possède l'un des membres ; le pouvoir à influencer sur les autres membres, et qui a pour origine le charisme, l'ascendant personnel, l'habileté, l'expérience, ou encore le possibilité de récompenser ou de punir les subordonnés.

Les auteurs Québécois¹ des relations interpersonnelles citent cette définition du leadership : « On pourrait dire que le leadership est la tentative de la part d'un leader (influenceur) d'affecter (influencer) la conduite d'un ou de plusieurs disciples (influencés) dans une situation donnée et vers un but prédéterminé. Il est bien entendu que l'influence peut être positive ou négative, les buts personnels ou collectifs ».

Le leadership est un atout qui facilite l'accomplissement des choses. Ce n'est ni une personne, ni un poste, ni un organigramme, ni une collectivité. Le leadership désigne une action. Il survient quand des actes sont posés dans une collectivité ou un organigramme, au moment où des projets sont mis en branle, mis à exécution et menés à terme. Cela signifie qu'on ne peut pas dépendre le leadership d'une seule personne pour assurer

¹ *Idem*, B. DEMORY, p 93, 94.

un bon fonctionnement du groupe qui dépend d'une entreprise, analyse, prise de décisions et résolution de problèmes. Les collectivités estiment que la meilleure façon de s'acquitter des tâches est de s'organiser, de travailler en groupe, en comité ou en équipe, où chaque membre du groupe est responsable du leadership, c'est-à-dire de veiller à ce que les choses se fassent ; chaque membre peut communiquer la vision ou tisser des liens au sein du groupe. Chacun ou chacune peut contribuer aux processus de leadership qui aboutiront à la réalisation des objectifs du groupe.

1.1.2. Le Leader : le célèbre journaliste Walter LIPPMAN écrivait à la mort de Franklin ROOSEVELT : « La marque décisive d'un leader, c'est qu'il laisse derrière lui, chez d'autres personnes, la conviction et la volonté de persévérer ».

Le nouveau concept considère le leader comme étant la personne qui aide chacun à réussir ce qu'il est capable de faire, à établir une vision pour l'avenir, à encourager, guider, entretenir des relations réussies ; se montrer véritablement responsable de la vie et de la carrière des membres du groupe. Le leader doit poser les questions convenables, utiliser ses connaissances, et son expérience pour aider les membres de son groupe à atteindre leurs objectifs. C'est lui aussi qui doit renforcer la confiance avec eux, et les donner des principes à respecter, et les complimenter sincèrement surtout en public.

« Le leader est un homme qui a des suiveurs. Il n'est pas une virtualité, c'est la capacité manifestée par un individu à commander, et surtout à faire obéir » écrit Paul OHANA dans son livre « Les 100 mots clés du management des hommes ». Il distingue entre deux écoles opposées dans leur conception de l'exercice du pouvoir :

1. **La première école :** elle considère qu'un leader, possédant un projet global et cohérent pour l'entreprise, est plus qu'un chef, il est efficace capable d'entraîner ses hommes. C'est d'abord un visionnaire qui apporte à ses collaborateurs sa vision en terme d'objectif. Un homme visible, connu de l'opinion et qui représente à l'extérieur les aspirations profondes de son entreprise.
2. **La deuxième école :** elle favorise le management par consensus, l'animation d'équipes, le travail par réseaux et groupes d'affinités. Le leader ici est un animateur plus qu'un entraîneur d'hommes.

SHELL réunit ces deux conceptions en soulignant que le leader doit savoir :

1. Prendre la bonne décision et la faire appliquer par ses collaborateurs.
2. Motiver son équipe, et en premier lieu l'écouter.
3. Emerger d'un groupe par son ascendant naturel.

En ce sens, le leader est un manager (qui est un homme mobilisé par la gestion et la résolution des problèmes) possédant une vertu de plus : la capacité de voir loin et de faire partager cette vision à ses collaborateurs. C'est lui qui amène le groupe auquel il appartient à atteindre des objectifs spécifiques. Il n'est pas seulement celui qui fait faire quelque chose à d'autres individus mais aussi celui qui a la capacité à changer l'attitude des membres du groupe, à mobiliser et à entraîner leur adhésion à des buts communs. Il sait susciter les motivations, vise à former des êtres responsables, compétitifs, entraîne ceux qui le suivent, bien que les dirige de manière autoritaire. Par exemple, dans le domaine des sports collectifs, le leader doit être capable de mobiliser ses partenaires en entraînant leur adhésion. Cette personne doit apparaître sur le sociogramme de manière particulière (absence de liaisons d'antipathie, importance des liaisons de sympathie). CORRAZE et NAKACHE ont montré, en 1965, l'importance de la qualité du leader dans les résultats d'une équipe.

Le portrait psychologique du leader ne peut comporter un faible résultat au facteur E de CATELL, qui marque la dominance opposée à la soumission et qui fait la qualité du leader. Ce facteur se rattache à l'agressivité, à l'amour de la lutte. Il est par conséquent également important que chacun des joueurs ait un résultat élevé sur ce facteur. Une moyenne supérieure à un autre groupe permet d'obtenir, à qualités physiques égales, et sans tenir compte des choix ou des rejets, de fortes chances de réussite. De même, le leader ne peut avoir un résultat élevé au facteur L qui est celui de la tendance paranoïde, dans la mesure où le leader serait alors plus enclin à projeter ses échecs sur ses partenaires. L'objectivation de la personnalité à partir de test peut être un élément non négligeable dans la constitution du groupe.

Ce qui nous amène à dire que le leader n'est pas obligatoirement le chef officiel du groupe, et quand celui-ci est le chef hiérarchique, il peut mieux amener le groupe à satisfaire ses besoins, il est également influencé par le groupe qui a vis-à-vis de lui des exigences. Lorsqu'un écart se creuse entre les exigences du groupe et les comportements du leader, son influence commence à s'effriter. Tout l'art de l'animateur consistera alors à accélérer le processus pour que le groupe se désigne un autre leader plus conforme à ses besoins.

Le leader positif est celui qui va aider le groupe à atteindre ses objectifs. Il doit être également suivi avec attention par l'animateur, car il

risque tellement d'influencer le groupe que celui-ci s'engage dans sa direction.

Finalement, toute personne en contact avec d'autres a de bonnes raisons d'apprendre à être un leader. Dans une forte proportion, son aptitude au leadership déterminera son succès et son épanouissement.

Il n'existe pas une seule bonne façon d'être un leader. Chacun a sa personnalité : bruyant ou calme, gai ou sévère, extraverti ou réservé. Les leaders sont des deux sexes, de tous les âges. Il faut prendre en compte les techniques qui sont à l'intérieur de soi-même et non pas imiter des autres.

1.2. Les qualités d'un leader :

Le mot américain « Leader » a une signification plus large qu'un chef, en intégrant la notion d'« animateur ». C'est pourquoi les traducteurs français ont préféré garder le terme « Leader ». Il n'est d'ailleurs pas forcément utile de retenir une définition plus précise puisque les chercheurs n'ont pas réussi à s'accorder sur le choix d'une formule malgré la centaine qui a été proposée.

Dans un groupe, la fonction de leader est déterminée par des règles de caractère juridique. Mais cela ne suffit pas. Encore faut-il que s'ajoute un caractère d'efficacité, d'influence effective. C'est pourquoi, la plupart des auteurs définissent la fonction de leader sur la base de son acceptation par des autres.

Premièrement, on part du principe que « Rien n'est plus injuste qu'un même traitement pour tous ». Donc, il n'existe pas un seul style de commandement pour toutes les situations. Cette idée a fait l'objet de nombreux travaux et on se trouve là dans le domaine de la psychologie individuelle et de la complexité.

Il apparaît bien dans la vie courante que certains individus se retrouvent plus facilement que d'autres en situation de leader, mais cette facilité n'est pas universelle. On peut retrouver un leader dans un groupe de discussion politique qui jouera un tout autre rôle dans une réunion scientifique. Outre les caractères psychologiques du leader, interviennent aussi les problèmes de compétences. Mais d'autres phénomènes interfèrent également tel qui était leader dans un parti hier, apparaît aujourd'hui archaïque et supplanté par un autre leader. Ainsi, par exemple, en grande Bretagne Margaret TATCHER avait dû s'effacer devant John MAJOR. La « Dame de fer » correspondait à ce que voulaient les Britanniques au début des années quatre vingt (80). Dix ans après, elle est restée elle-même alors que le pays changeait.

En pareil cas, le leader a le sentiment d'être resté fidèle à lui-même, alors qu'à un moment donné il est remplacé par celui qui était auparavant perçu comme « déviant ».

Il vivra donc son rejet comme une terrible injustice. En effet, tel leader, perçu comme parfaitement capable d'affronter une situation particulière à un moment donné n'aura plus forcément la même capacité à faire face à une situation nouvelle. Le leader doit pouvoir changer, sinon il sera évincé au profit d'un nouveau leader qui semblera plus efficace. En ce sens, « L'adaptabilité » prend une grande importance, et une définition parmi les plus pertinentes pourrait être celle que cite Jean MAISONNEUVE « Le leader c'est l'homme de la situation ». Pour s'adapter avec différentes situations, le leader doit avoir des compétences. L'idée selon laquelle on naît dominant ou dominé n'est pas nouvelle, mais il est essentiel de posséder d'autres caractéristiques.

En 1935, Ordway TEAD, dans son ouvrage « The art of leadership » énumérait les caractéristiques les plus importantes pour les grands leaders :

1. Une grande énergie physique pour abattre un travail considérable.
2. Une forte détermination pour se fixer des buts et les faire partager à autrui.
3. Un enthousiasme à toute épreuve permettant de surmonter les difficultés et de donner confiance aux suiveurs.
4. Une grande générosité, une chaleur humaine les faisant plus aimés par leurs subordonnés que craints.
5. une intégrité totale qui favorise l'action collective.

Aucune étude scientifique n'a pu mettre en évidence un profil idéal du leader, mais en conclusion, la personnalité n'est pas le seul facteur déterminant de l'efficacité du leadership.

Le style de management adopté par le dirigeant et la situation dans laquelle il doit assumer son rôle de leader sont tout autant importants pour une efficacité.

Dans un article célèbre « Personal factors associated with leadership » en 1948, Ralph STOGDILL approuve l'inexistence d'un profil type du chef, il voit aussi que le leadership est la résultante d'« interactions de variables qui fluctuent et évoluent constamment ». Il admit toutefois que certaines caractéristiques se retrouvent souvent chez les leaders et notamment :

1. **L'intelligence et la scolarité** : généralement, les leaders sont plus intelligents, réussissent mieux leurs études universitaires et décident plus rapidement que leurs subordonnés.

2. **La personnalité** : la confiance en soi, l'honnêteté, l'intégrité, la créativité et l'esprit initiative.
3. **Le besoin d'assumer des responsabilités** : les leaders aiment fixer des objectifs, à eux-mêmes et aux autres et se distinguent par leur persévérance.
4. **L'intégration à la société** : les leaders sont des personnes sociables et extraverties, ils cherchent à pratiquer les activités sociales, associatives de toutes sortes.

1.3. Les fonctions d'un leader :

Les fonctions du leader concernent d'abord :

1.3.1. La réalisation matérielle des objectifs du groupe : il s'agit là de préciser l'objectif à atteindre, d'organiser le travail et d'assurer la coordination. Le leader a également d'autres opérations concernant les prises de décision qui impliquent aussi bien des aspects « affectifs » puisqu'elles impliquent l'accord tacite ou express de l'ensemble des participants.

1.3.2. Le maintien d'une activité efficace : c'est le second volet des missions que doit assumer le leader ; le maintien de la tâche. Cela ne dépend pas seulement de facteurs techniques et méthodologiques, mais aussi du climat psychologique qui règne dans le groupe, de son « moral », et celui-ci dépend lui-même du degré de motivation et d'intérêt pour la tâche, ainsi que des relations qui se tissent entre les différents membres, chef hiérarchique compris. Cet aspect « affectif » de la fonction comporte un certain nombre de missions consciemment effectuées dans le but de faciliter et d'optimiser le travail de groupe.

1.3.3. Le leader et l'affectif du groupe : l'intervention du leader concernant « L'affectif du groupe » peut s'effectuer dans trois directions : la stimulation et le soutien du groupe, la facilitation sociale et l'élucidation des phénomènes.

1. **La stimulation et le soutien du groupe** : ces interventions sont dominantes dans les groupes formels où la hiérarchie est plus ou moins autoritaire, et partout où le leader joue le rôle de figure centrale et cherche à renforcer l'identification du groupe à sa propre personne. Cela comprend :

- a) **L'incitation des membres à participer au maximum à la tâche** : en faisant jouer un système explicite ou latent de gratifications et de sanctions

(avantages immédiats, promesses, éloges, menaces ou blâmes).

- b) **La sécurisation** : dans le cas où se développent des anxiétés ou des tensions individuelles ou collectives.
2. **La facilitation sociale** : il s'agit de renforcer les processus de communication entre les participants, notamment par la recherche d'un langage commun, par l'expression des soucis, des désirs, des points de vue concernant l'activité du groupe.
 3. **L'élucidation des processus du groupe** : en fait, ce rôle n'est qu'exceptionnellement assumé dans les groupes naturels, et pas forcément par le leader, mais parfois par un sujet enclin à l'observation. Cependant, aucun leadership ne peut s'établir sans un minimum de « lucidité » permettant notamment d'apprécier l'évolution des niveaux de satisfaction individuelle et collective, en cas de conflit ou d'anxiété, d'en repérer les sources et d'en faciliter les issues.

Le leader est celui vers qui chacun se tourne spontanément. Un leader émotionnellement intelligent, conscient de ses forces et de ses faiblesses, doué d'une vision et de la capacité à la faire partager, modèle le comportement de ses collègues. L'harmonie, la performance ou, à l'inverse, les difficultés qui règnent dans une entreprise sont souvent un bon indicateur de la personnalité du leader.

Les qualités d'intelligence interpersonnelle, et en particulier la capacité d'écoute, démarquent les leaders exceptionnels de ceux qui sont simplement compétents. Un bon leader sait ce qu'il veut et parvient à créer une continuité entre sa vision et les attentes de ses collaborateurs. Ainsi, les leaders qui ont une vision optimiste de la vie parviennent mieux à se donner des objectifs ambitieux et à franchir les obstacles. Leur optimisme est contagieux et se répand vite parmi les collaborateurs. L'optimisme partagé est source de bien-être, d'épanouissement, et de performance collective.

1.4. Les types de leadership :

Lorsqu'on aborde la question des groupes, on s'aperçoit très vite qu'il n'y a pas de groupe sans leader. C'est pourquoi, beaucoup de recherches ont porté sur ce sujet, il n'existe pas de typologie unique des leaders. Leur multiplicité doit donc inciter à la prudence. Mais les typologies n'ont pas d'autre ambition que de faciliter la compréhension des mécanismes à l'œuvre dans les groupes en permettant de comparer la réalité aux modèles

proposés. Jean MAISONNEUVE -professeur à l'université de PARIS X- dans un effort de synthèse de ces différents travaux (essentiellement aux Etats-Unis), propose une classification en cinq catégories détaillée ci-dessous. Mais auparavant, il importe de présenter la traditionnelle typologie de WEBER et ses trois grands types de leader.

Les travaux ont surtout abordé trois questions :

- 1- **Le chef charismatique** : considéré comme infaillible et quasi sacré, qui s'entoure lui-même d'un mystère distanciateur.
- 2- **Le chef traditionnel** : il est à la fois autoritaire et protecteur.
- 3- **Le chef démocratique** : dont l'autorité s'établit sur des bases consultatives et rationnelles.

La typologie de Jean MAISONNEUVE, de son côté, propose d'abord trois types majeurs :

1.4.1. Le type autoritaire : visant à influencer autrui directement et par pression externe ; ce genre contient d'ailleurs deux espèces :

1. **Le chef autocratique** : s'imposant par intimidation ou sanction sans se préoccuper des réactions d'autrui.
2. **Le chef paternaliste** : aux visées plus complexes, car il veut à la fois être obéi, respecté et même aimé.

1.4.2. Le type coopératif : s'associe à autrui dans des prises de décisions, ou du moins à leur préparation et à leurs applications. Ici la distance entre le leader et les autres est donc beaucoup moins forte. Mais de même que le degré de coercition varie dans le mode autoritaire, le degré de « permissivité » peut varier dans le mode coopératif.

1.4.3. Le type manoeuvrier : consistant à influencer autrui directement et si possible à son insu. Cette attitude succède assez souvent aux échecs préalables du style autoritaire.

En marge de ces trois types majeurs, il convient de citer :

1.4.4. Le type élucidateur : visant à mettre le groupe en situation de décider collectivement après une prise de conscience de ses problèmes. Cette attitude exerce une sorte d'influence catalytique en facilitant la mise en œuvre des ressources internes du groupe.

1.4.5. Le type laisser-faire : qui constitue une sorte de démission d'autorité par un chef pourvu d'un statut nominal et qui se désintéresse de l'activité du groupe.

2. L'EMERGENCE DU LEADERSHIP DANS LES GROUPES :

2.1. Leadership formel et leadership émergent :

Certains chercheurs comme DUBIN (1978), SHAW (1981) et FISHER (1986) ont distingué deux grandes catégories de leader : formel et émergent ; ce que HOLLANDER (1985) appelle le macro-leadership et le micro-leadership.

Dans la catégorie des études relatives au macro-leadership, les chercheurs s'intéressent aux caractéristiques des titulaires de fonction de gestion (management) ou encore d'un poste politique. La notion de leadership est ici essentiellement étudiée en fonction de la capacité du manager-leader à influencer ou à stimuler les subalternes. Ces études soulignent que l'autorité formelle est réellement efficace quand elle s'appuie sur le leadership du gestionnaire. Ce leadership comme on l'a déjà défini est souvent perçu comme un ensemble de caractéristiques, d'habilités et de comportements que l'individu en poste autorité doit développer. Une telle perspective a poussé d'autres chercheurs à poursuivre leurs études profondément dans le même courant. Par exemple, les travaux de BENNIS (1990,1997) et FAIRHUST (1996) se rapportant aux habilités de cadrage du gestionnaire. Ajoutons aussi de nombreux écrits à caractère prescriptif, et toute une collection de « Programmes de formation au leadership pour gestionnaires » et des services de « Coaching ».

Dans la catégorie des études relatives au micro-leadership, les chercheurs s'intéressent aux phénomènes d'influence interpersonnelle émergents dans les groupes ; particulièrement dans les groupes de travail. La notion de leadership, selon FISHER (1986) et BARGE (1996), est ici essentiellement étudiée sous l'angle des processus d'influence et de motivation à atteindre un but.

Dans ces études, on cherche à comprendre comment certaines personnes sont reconnues implicitement ou explicitement par les membres du groupe comme étant aptes à orienter l'action du groupe.

2.2. Les quatre paradigmes :

On s'intéresse ici à l'émergence du leadership dans les groupes en adoptant une perspective communicationnelle.

L'analyse de la documentation relative tant au macro-leadership qu'au micro-leadership (HOLLANDER, 1985 ; HIROKAWA, 1996 ; SCHULTZ, 1996 ; KEYTON, 1999 ; BRASS et KARCKARDT, 1999 ; FREY, 2003) dégage quatre paradigmes, c'est-à-dire quatre manières d'aborder l'étude du leadership à partir de différents rôles. Ces paradigmes¹

¹ *Idem*, Pierre MONGEAU et Johanne SAINT-CHARLES, p 86.

réfèrent aux différents éléments ou phénomènes auxquels l'émergence du leadership est imputée :

1. Aux attributs du leader.
2. A l'adéquation entre le leader potentiel et la situation.
3. A la structure du réseau social.
4. Au contenu et à la construction du sens.

On présentera ci-dessous ces quatre paradigmes en soulignant leurs apports principaux et leurs limites du point de vue de l'étude des communications dans les groupes.

2.2.1. Le paradigme des attributs du leader : l'hypothèse centrale du paradigme des attributs veut que les caractéristiques personnelles propres au leader soient la source principale, voire unique, de sa capacité d'influence. Cette étude des attributs du leader comprend deux grandes approches : l'une concerne l'identification des caractéristiques personnelles du leader relatives à des traits de personnalité. Elle est généralement désignée sous le vocable « Théorie des traits ».

L'autre approche de l'étude des attributs des leaders concerne l'identification de styles d'interaction propres aux personnes reconnues comme leader. Cette approche est libellée « Approche de styles d'interaction ».

1. La théorie des traits : la théorie des traits veut que les traits du leader, ses caractéristiques « innées » soient à la source de sa capacité d'influence ; ce que FISHER appelle « Leader naturel ». Les origines de cette conception du leader peuvent être rattachées à la « Théorie du grand homme » dont l'historien et essayiste Thomas CARLYLE (1795-1881) a été l'initiateur, pour lui « *No great man lives in vain. The history of the world is but the biography of great men* ». Après l'analyse de plusieurs décennies de publications inspirées de cette approche, STOGDILL (1948-1974) a montré qu'une seule légère supériorité au niveau de l'intelligence démarque les leaders des non-leaders dans un groupe donné.

Devant des résultats si peu concluants, la théorie des traits a été abandonnée durant plusieurs années. L'intérêt des chercheurs s'est ensuite déplacé vers l'analyse des interactions entre les membres ; c'est-à-dire vers l'analyse de phénomènes plus intrinsèquement liés à la communication entre les membres et le leader. Cet intérêt a donné lieu à l'approche de styles d'interaction.

2. L'approche des styles d'interaction : après avoir cherché du côté des traits sans un grand succès, la recherche d'attributs propres aux leaders s'est portée sur l'étude de sa manière d'interagir. Avec cette approche, on suppose que le leadership exercé par une personne serait lié à sa manière de communiquer avec son entourage. Le concept du leader s'évolue encore,

selon MOSCOVICI (1988), il correspond à quelqu'un qui réussit à influencer le travail d'un groupe de personnes sans autres moyens que la « Communication ». HOLLANDER (1985) pense que l'émergence du leadership devient ainsi intrinsèquement liée aux processus d'échange et d'inter-influence entre les membres du groupe au sein duquel cette émergence est observée.

Cette approche se concentre toujours sur les attributs du leader, mais l'accent s'y déplace vers le style et la manière d'interagir qui mènent à identifier des styles d'interaction propres aux leaders (SCHULTZ, 1986).

LIPPIT et WHITE ont réalisé en 1938 une étude intitulée « Leadership and Group Life » sous l'égide de Kurt LEWIN. Cette étude a servi d'inspiration dans le milieu des organisations et sert à donner des informations destinées aux gestionnaires. Dans cette étude, on a assigné à des groupes de jeunes des « leaders » utilisant l'un ou l'autre de trois styles : *autoritaire, démocratique et laisser-faire*. En cette époque de montée de gouvernements totalitaires, il n'est guère étonnant que la conclusion de cette étude confirmant la supériorité du style démocratique sur les deux autres styles. Et qui a aussi donné lieu à de multiples modèles prescriptifs sur l'émergence du leadership.

En effet, le caractère prescriptif de la recherche de LIPPIT et WHITE -qui voulaient identifier le « bon » style de leadership- se reflète à travers les différents modèles relevant de cette approche qu'il s'agisse du modèle de HALPIN et WINER (1957) qui ont distingué entre les comportements centrés sur les relations et les comportements sur le travail.

Des travaux de TANNENBAUM et SCHMIDT (1958) sur le continuum des comportements de leadership.

Des théories X et Y de Mc GREGOR (1960) qui a fait la distinction entre le gestionnaire autocratique et le gestionnaire démocratique sur la base de leurs perception des employés.

De la grille de BLAKE et MOUTON (1964) qui identifie cinq styles de leadership.

Tous ces modèles suggèrent des « bons » et des « mauvais » styles de leadership et supposent aussi que les gestionnaires sont constants dans leur style, ce qui n'a pas permis de démontrer empiriquement l'efficacité en termes de leadership de l'un ou l'autre style.

Et encore une fois, cette voie de recherche a été abandonnée depuis plusieurs années.

Malgré que l'hypothèse centrale du paradigme des attributs n'ait pas été empiriquement confirmée, mais les recherches menées dans ce même courant ont conduit à l'identification de quelques éléments qui sont aujourd'hui admis par la communauté scientifique.

Ces recherches ont permis de constater que les attributs relatifs à l'âge, à la taille ou à l'apparence physique ne sont généralement pas liés à l'émergence du leadership. Ni Napoléon, ni Charles De Gaulle ne respectait les canons de la beauté française!

Cependant, il apparaît que certains attributs puissent jouer un rôle significatif dans l'émergence du leadership. Ainsi, on sait maintenant que les leaders potentiels prennent souvent la parole, bien que les gens qui prennent souvent la parole ne soient pas nécessairement leaders (HARE, 1976 ; DRECKSEL, 1985 ; SMITH et TAYEB, 1989). De plus, le répertoire de stratégies de communication du leader est plus vaste et complexe que celui des autres membres, ses interventions peuvent être axées sur le travail, l'aspect affectif ou technique. Par ailleurs, certains chercheurs (ELLIS, 1988 ; CRONSHAW et ELLIS, 1991 ; MONGEAU, 1997) ont montré que les leaders possèderaient une aptitude élevée à l'autorégulation.

Cependant, ce sont les études portant sur les attributs communicationnels qui ont ouvert de nouvelles pistes de recherche. Comme le souligne MOSCOVICI : « On est aujourd'hui à peu près certain que la maîtrise de certains habilités de communication joue un rôle significatif dans l'émergence du leadership ».

Dans le paradigme des attributs, deux courants de recherches récentes ont entraîné un regain de popularité des études et sont articulés aux attributs communicationnels. Le premier courant réfère aux études portant sur le leadership de gestion des organisations, qui ont identifié certaines caractéristiques des leaders dit « charismatiques » (PAVITT, 1999). Ces leaders seraient confiants, auraient une expérience significative du travail et pourraient communiquer une vision simple et accessible de leur organisation aux subordonnés. Toutefois, ils seraient aussi réducteurs, autocratiques et peu tolérants ce qui entraînerait une détérioration des relations avec les subordonnés (CONGER, 1992 ; BRYMAN, 1992).

Le deuxième courant de recherches renvoie aux études sur la médiation exercée par le leader entre les diverses représentations de la situation au sein de laquelle évoluent les différents protagonistes (THAYER, 1988 ; HIROKAWA et BARGE, 1989 ; WEICK, 1995 ; BARGE, 1996). Par exemple, selon HIROKAWA et BARGE, le leader se démarque par l'habilité à exprimer une représentation de la réalité de manière à orienter l'action du groupe. Ce nouveau regard sur les attributs communicationnels du leader se présente comme une nouvelle voie de recherche prometteuse, malgré les déceptions d'une confirmation empirique apportée par les premières études axées sur les traits de personnalité et sur l'identification de styles d'interaction propres aux leaders, le paradigme des attributs du leader alimente donc aujourd'hui de

nouveaux courants de recherche portant sur l'étude des attributs communicationnels.

2.2.2. Le paradigme de l'adéquation : le paradigme de l'adéquation répond aux limites du paradigme des attributs du leader en postulant que l'émergence du leadership est liée à une adéquation entre certains styles, comportements ou caractéristiques du leader et certains attributs de la situation du groupe. Selon MAZLICSH (1981), il n'y a pas de « Leader universel », mais des leaders « situationnels ». Les caractéristiques de la situation du groupe y sont vues comme un facteur déterminant du leadership :

- Une personne intervenant d'une manière autoritaire aura plus de chance d'émerger comme leader en situation d'urgence.
- Un leadership démocratique sera favorisé dans une situation nécessitant l'engagement des membres

Il existe certains modèles de leadership, dont l'objet est la recherche de critères d'adéquation. Par exemple :

1. Le modèle «but-cheminement» (de EVANS, 1970).
2. Le modèle de VROOM et YETTON (1973) : ce modèle propose un ensemble de questions qui se présentent comme un arbre de décision menant au choix du type de leadership le plus pertinent eu égard à la situation :
 - Les interventions de type autocratique sont employées lorsque le problème auquel est confronté le groupe peut être résolu à l'aide d'informations déjà disponibles ou à la portée du groupe.
 - La consultation correspond aux situations où les membres du groupe sont sollicités individuellement ou en groupe dans le processus de prise de décision.

La décision de groupe est une situation où le leader tient le rôle de « participant à la décision ».

3. Le modèle de la contingence (de FIEDLER 1978) : selon lui, la performance d'un groupe est fonction du style de leadership, décrit ici en termes de la qualité des interventions relatives à la tâche et aux relations entre les personnes. L'émergence du leadership serait alors déterminée par trois facteurs :
 - La qualité de la relation entre le leader potentiel et les membres.
 - La structure de la tâche, c'est-à-dire la clarté avec laquelle les buts et les procédures sont définis.
 - La possibilité du leader potentiel d'utiliser des récompenses ou des punitions pour stimuler ses subordonnés. Par exemple, le fait d'être centré sur la tâche sera profitable aux groupes ayant peu d'expertise ou aux groupes composés de personnes très

- autonomes, tandis qu'un leadership centré sur les relations sera approprié dans les situations intermédiaires.
4. La théorie du leadership transactionnel (HOLLANDER, 1980) : il a remarqué que les recherches précédentes n'ont pas expliqué l'évolution de la relation entre le leader et son groupe, et n'ont pas pris en compte les phénomènes reliés au maintien du statut. Et en réponse à ces limites, HOLLANDER a développé l'approche transactionnelle qui a mis l'accent sur les membres comme des agents déterminants le leadership au sein du groupe en fonction de leurs perceptions de la situation et des personnes. Ce n'est plus une personne qui devient leader selon telle ou telle variable, mais le groupe qui choisit son leader en fonction de son adéquation aux règles et normes du groupe.
 5. Le modèle «leader-échanges-membres» (de GRAEN et SCANDURA, 1987) : ils suggèrent que l'accord entre les stratégies d'interactions du candidat au leadership et celles des membres est déterminant pour l'émergence du leadership. Bien que cette approche conduise à une vision plutôt passive du leader, elle a permis de mettre en évidence l'adéquation entre les comportements du leader potentiel et les normes du groupe.
 6. Le modèle situationnel (de HERSEY et BLANCHARD, 1989) : Le cadre prescriptif du modèle de HERSEY et BLANCHARD postule que le style d'interaction du leader -centré sur la tâche ou centré sur les relations- doit s'adapter au degré de maturité de ses « suiveurs ».
 7. L'hypothèse de Mc CLANE (1991) : propose une vision plus active du leader. Tout en considérant que la congruence entre la façon dont les membres exercent leur influence dans le groupe et la façon dont le leader intervient constitue une base déterminante pour l'émergence du leadership, il suggère qu'un leader possédant un répertoire varié serait plus à même de moduler ses interventions en fonction de ses interlocuteurs de manière à favoriser cette congruence.

Les modèles issus du paradigme de l'adéquation sont demeurés plus prescriptifs qu'explicatifs, ils n'ont pas su rendre compte de la complexité des liens entre les exigences de la situation et les habilités des leaders potentiels. De même, le processus par lequel le leader s'adapte aux besoins du groupe et la situation demeure occulte.

Ces limites ont donné lieu à un autre paradigme : le paradigme du réseau social.

2.2.3. Le paradigme du réseau social : on ne cherche pas, avec ce paradigme, du côté des attributs de la personne ou de la situation, ni du

côté de l'interaction entre la personne et la situation. Mais plutôt on analyse les liens entre les personnes et la structure émergente de l'ensemble de ces liens. Le notion d'émergence d'une structure sociale est au cœur des études sur les réseaux sociaux, dans la mesure où elle fait référence à la constante transformation de la structure des réseaux de relations, appelés « réseaux émergents » (Saint-Charles, 2001). Dans ce contexte, le réseau social correspond à l'ensemble des relations émergentes entre les personnes d'un groupe ou d'une organisation.

Ce paradigme s'appuie sur le fait que les gens interagissent les uns avec les autres dans leurs efforts pour communiquer. Au fur et à mesure que ces interactions prennent place et se répètent, elles donnent naissance à des schèmes d'interactions et à un réseau de relations.

L'analyse de réseaux consiste à identifier la structure du réseau créée par les communications interpersonnelles, puis à dégager la position des personnes dans ce réseau en regard de l'influence qui leur est reconnue. L'analyse des réseaux de relations est ici indépendante des caractéristiques de l'émetteur ou des récepteurs, indépendante des stratégies de communication employées et des contenus communiqués.

Nombre d'études en analyse de réseau montrent que l'influence interpersonnelle associée à l'émergence du leadership peut être analysée en fonction de la structure sous-jacente des relations entre les membres d'un groupe. On dégage qu'il existe une forte corrélation entre la position centrale d'une personne dans un réseau de communication (le nombre de liens que cette personne entretient avec les différents membres du réseau) et sa position sur l'échelle de l'influence perçue.

BRASS et KRACKHARDT (1999) soutiennent que l'évolution de la position des personnes vers plus de centralité dans le réseau de communication du groupe a un impact déterminant sur l'émergence du leadership. Il y aurait alors deux façons d'émerger comme leader :

- 1- En étant lié à un grand nombre de personnes dans le réseau. Cette façon correspond à l'idée intuitive de l'étoile selon laquelle on acquiert du pouvoir en étant central dans le réseau.
- 2- En étant lié aux gens qui ne sont pas déjà liés entre eux, celle-ci correspond à la notion d'intermédiarité (concept utilisé par FREEMAN, 1979) et à la théorie de « Trous structuraux » avancée par BURT (1992) où le fait d'être entre des gens qui ne sont pas reliés entre eux permettrait d'occuper une position d'intermédiaire et d'accroître ainsi son capital social.

Malgré l'intérêt évident que représentent les approches tenant du paradigme des réseaux sociaux pour l'étude de l'émergence du leadership au sein de groupe, encore très peu des recherches ont été conduites sur cette

base. En effet, outre les travaux de BRASS, BURT, KRACKHARDT, LAZEGA, IBARRA, Saint-Charles sur le pouvoir dans les organisations, peu d'études concerne l'émergence du leadership.

La majorité des analyses de réseaux ont étudié des réseaux « émergés », c'est-à-dire se sont limitées à l'état du réseau à un moment donné. Cette limite pourrait toutefois être dépassée par d'autres recherches qui prennent en compte de facteurs agissant sur la création, le maintien et la dissolution des liens dans l'organisation.

Une autre limite de l'analyse des réseaux sociaux concerne l'ignorance du contenu et de habilités du leader potentiel. Comme le souligne BRASS et KRACKHARDT (1999), une position avantageuse au sein du réseau peut ne pas conduire à un leadership effectif si cette personne ne sait pas transmettre son message et motiver les membres.

2.2.4. Le paradigme du contenu et de la construction du sens : le paradigme du contenu et de la construction du sens anime plusieurs études contemporaines sur l'émergence du leadership. Ces études concernent la contribution du leader à la construction du sens et à l'orientation de l'action des membres.

On cite par exemple, les théories du leader transformationnel et charismatique (BURNS, 1978 ; BASS, 1985) ; les travaux traitant d'orientation et de cadrage (SCHULTZ, 1986 ; BENNIS, 1990 ; FAIRHURST et SARR, 1996) ou l'approche de la médiation inspirée de travaux de WEICK (1969,1978), se sont des contributions liées à une nouvelle modélisation du rôle du leader. Ici, le leadership ne résulte pas de l'application d'un ensemble des stratégies, ni d'attributs personnels ou situationnels. Les théories du leadership transformationnel et charismatique associent l'émergence du leadership à un processus où leader et participants sont appelés à se dépasser sur la base d'émotions, d'intérêts communs ou de besoins d'actualisation de soi.

Les travaux traitant d'orientation et de cadrage attribuent le leadership d'une personne à sa capacité à communiquer de manière à rejoindre ses interlocuteurs. Selon FAIRHURST et SARR (1996), « Le leadership est un jeu de langage auquel les gens jouent sans nécessairement savoir qu'il jouent ». Le leader est celui qui sait raconter la « bonne » histoire, celle qui donne un sens approprié à la situation du moins pour ceux qui l'écoutent.

Pour sa part, l'approche inspirée de travaux de WEICK conçoit le leadership comme le produit des interactions visant à réduire la complexité du contexte social et informationnel.

Les membres d'un groupe aptes à reconnaître les problèmes du groupe posés par l'environnement et à participer à l'articulation des actions

collectives assument alors un rôle de médiation entre les processus du groupe et son environnement.

2.2.5. Résumé sur les quatre paradigmes : l'analyse de l'histoire des recherches relatives à l'étude de l'émergence du leadership dans les groupes montre l'évolution de modèles d'attribution simple où les traits personnels ou les caractéristiques de la situation étaient considérés comme des éléments déterminants jusqu'à des modèles prenant en compte la complexité de la construction des rapports humains et de leur signification.

Avec la première grande approche du leadership intitulée « Paradigme des attributs du leader », on cherche, dans un esprit positif, à expliquer l'émergence du leadership à partir de l'observation de qualités personnelles propres au leader potentiel, qui a devenu une histoire de traits et d'attributs personnels identifiables et observables, c'est-à-dire liés à des variables psychologiques ou sociodémographique mesurables. Une personne leader est y leader en naissance. Ensuite, on regarde du côté des interactions observables et mesurables entre le leader et les membres du groupe. On identifie des styles bons et mauvais pour le leadership.

Puis, devant les résultats peu concluants des précédentes études, certains auteurs ont considéré la situation dans son ensemble. Ils ont développé alors une vision systémique et fonctionnaliste du processus d'émergence du leadership où les caractéristiques de la situation sont mises en relation avec les caractéristiques personnelles du leader potentiel. C'est le «Paradigme de l'adéquation». On se demande comment interagit le leader avec le groupe et quelle est sa fonction via la situation du groupe, on cherche à évaluer la pertinence des caractéristiques personnelles par rapport aux situations avec lesquelles le groupe doit composer : structure de la tâche, urgence de la situation, etc.

Enfin, plus récemment, avec l'analyse de la structure du réseau social sous-jacent à l'émergence du leadership, on cherche les caractéristiques de cette structure favorables au leadership. Par ailleurs, devant la complexité des situations et la difficulté à rendre compte du processus d'émergence du leadership plusieurs optent aujourd'hui pour une approche relève de la capacité des candidats à élaborer et à communiquer une représentation de la situation du groupe qui puisse orienter l'action des membres. On analyse le contenu de ses interventions et son impact sur la représentation de la situation que développent les interlocuteurs.

La majorité des études ont mis l'accent sur les caractéristiques des personnes et la situation, en particulier celles du leader.

Une piste de recherche communicationnelle prometteuse serait la multiplication et la confrontation des regards paradigmatiques au sein d'une même analyse d'un phénomène d'émergence de leadership. Par

exemple, pour mieux comprendre l'émergence du leadership dans les groupes, il faudrait chercher à observer empiriquement au sein d'une même situation et à y analyser à la fois le processus de structuration du réseau, les manières d'interagir de chacun des membres, leur façon de construire le sens et de tenter d'orienter l'action du groupe, tout en prenant en compte la situation du groupe (nombre de membres, composition, contraintes externes, conflits, tâches, etc.).

Enfin, tous ces phénomènes devraient être observés de façon à pouvoir en évaluer le déploiement. Mais il faut prendre en considération qu'une personne ne peut pas être envisagée à partir d'une perspective étroite centrée sur une variable supposée déterminante. Le phénomène de communication est aussi complexe que l'émergence du leadership.

Conclusion

Le pouvoir dans un groupe, comme fonction, signifie l'ensemble de fonctions nécessaires pour qu'un groupe puisse atteindre ses objectifs ; comme relation, le pouvoir est la capacité pour certains individus ou groupes d'agir sur d'autres ; il a donc une dimension psycho-affective, il peut entraîner la dépendance (sécurité procurée par le leader), l'attaque fuite (le leader est considéré comme un ennemi) ou le couplage (une entente entre le leader et ses collaborateurs).

Dans un groupe, les membres doivent s'écouter et se comprendre, pour ce faire, chacun doit s'exprimer librement. L'expression des idées et des points de vue de chacun permet une bonne circulation des informations nécessaires à la tâche à réaliser. Sans cette circulation d'informations, des malentendus et des insatisfactions peuvent surgir et provoquer chez certains membres le sentiment d'être isolé et de ne pas participer à la cible et à la tâche communes.

Bref, dans un groupe de travail, la communication entre les membres est essentielle. Elle doit englober autant les informations liées aux sujets dont traite le travail que celles liées aux sentiments qui animent les membres du groupe qui participent à la tâche.

Dans un groupe de travail, chaque membre a aussi la responsabilité de favoriser la participation des autres membres du groupe, c'est-à-dire de ne pas accaparer tout le temps de parole disponible durant les réunions, de ne pas s'approprier toutes les tâches spécifiques qui doivent être attribuées à une personne et de ne pas utiliser à outrance un type de leadership qui pourrait réduire la participation des autres membres.

L'écoute est une aptitude fondamentale en matière de communication, elle nécessite à être disponible pour comprendre et assimiler les énoncés de partenaires. L'écoute se mesure à travers par la capacité de reformuler et de questionner en prise directe sur le déroulement du dialogue, de relayer les propositions en les enrichissant ou en les refusant. Elle est perçue par l'interlocuteur de façon empirique à travers certains signes extérieurs (mouvements de la tête, des yeux, des mimiques, postures d'éveil, etc.).

Actuellement, on entend parlé souvent sur le *team building* ou le coaching d'équipe, c'est un processus d'aide essentiellement ciblé sur les résultats à atteindre et sur la croissance du groupe, en lui permettant, de dépasser ses difficultés, ou d'atteindre les défis qui lui sont proposés.

Chapitre IV

Le

fonctionnement

des groupes

Introduction

On entend souvent que le travail en groupe permet d'aller plus loin que le travail individuel, et que le groupe puisse atteindre des résultats que peu de ses membres pourraient atteindre individuellement. En outre, de nombreux métiers exigent aujourd'hui la capacité de travailler en équipe, d'animer des groupes, de répartir le travail, de résoudre d'éventuels conflits, etc. Mais, ce n'est pas toujours le cas !!

Pour cette raison, il était important de poser les questions suivantes : « Comment fonctionne un groupe ? Et Comment fonctionne t-il utilement ? ».

Apprendre à bien travailler en groupe ne se fait pas par le simple fait de se réunir, ou de donner un cours sur « le travail en groupe » ; mais bien par la pratique du travail en groupe, guidée par un animateur qui aide le groupe à mieux travailler afin de réaliser le but commun. C'est son rôle d'observer les membres du groupe qui monopolisent la parole, ou ceux qui ne font pas ce qui était prévu ; son rôle aussi est de les aider à découvrir ce qui pourrait aller mieux dans le travail et à les encourager à progresser.

Pour que le travail en groupe soit utile, un certain nombre de règles de base doivent être respectées par chacun. C'est d'ailleurs une première responsabilité collective du groupe de veiller au respect de ces règles par ses propres membres, de se présenter à chaque réunion, et d'autres règles sont explicitées dans la première section consacrée à la conduite des réunions.

De nombreuses études nous ont montré qu'un travail en groupe bien organisé augmente la motivation, lutte contre l'isolement, facilite l'apprentissage de chacun. L'effet d'entraînement, la stimulation mutuelle et même la confrontation des points de vue (des conflits sociocognitifs) contribuent de manière incontestable à un meilleur apprentissage et un véritable travail de qualité des membres du groupe.

Le groupe constitue aussi un puissant levier pour modifier les attitudes ; cette attitude, peut être considérée comme un certain type de norme, et de ce fait l'individu tend à calquer ses attitudes sur celles de son groupe de référence. Ces idées sont plus éclaircies dans les trois sections : « Motivation et délégation, Culture et changement, Management des conflits ». Bien que les changements induits par les communications extrêmement visibles dans nos communications interindividuelles et dans le cadre de travail. La dernière section vise à savoir : Quelles sont les évolutions des modes de communication dans le groupe de travail en entreprise ? et Quelle est la plus value que l'entreprise peut en attendre ?

SECTION I : LA CONDUITE DES REUNIONS

Etymologiquement, réunir vient de unire dérivé de unus : un, donc c'est unifier.

A l'heure actuelle, les réunions sont devenues un « must » et l'animation de ces réunions est devenue une activité importante pour beaucoup de responsables pour des raisons diverses, techniques et psychologiques ; on cite par exemple :

- Pour résoudre un problème, il est indispensable de confronter les points de vue représentatifs avant de rechercher de solutions et retenir la plus adaptée. Cette technique est plus efficace et plus vite que ne le ferait chaque membre pris individuellement.
- Mettre en commun des expériences, des connaissances, et gagner du temps en réunissant les responsables. Les participants se connaissent mieux, prennent en conscience d'un objectif partagé, adoptent une méthode de travail commune.
- Créer un esprit d'équipe, susciter les participants à se sentir davantage responsables de l'action à mener, et donc s'intéresser à la réussite du projet, développer en commun un langage, une culture et des traditions.

Beaucoup de décisions ne peuvent être prises par un seul individu en raison de la complexité des éléments qui entrent en jeu, mais beaucoup des responsables n'ont pas l'habitude de travailler en groupe, avec des collègues, et ne savent pas traiter avec eux, ils en ignorent le fonctionnement même si un objectif précis est formulé dans une réunion.

Des recherches menées par MOSVICH et NELSON en 1988 montrent que :

- Les participants considèrent bien souvent les réunions comme une perte du temps.
- Les décisions qui y sont prises sont peu réfléchies, rarement efficaces et formulées rapidement sans analyser réellement les problèmes.
- A côté des sujets principaux, surgissent régulièrement un certain nombre d'agendas cachés et des règlements de comptes personnels.

L'impact des réunions bien menées est très important, c'est la seule manière de diriger efficacement toute entreprise ; d'où vient la nécessité d'apprendre à les utiliser le plus judicieusement possible.

I. QU'EST-CE QU'UNE REUNION ET QUELS SONT SES TYPES ?

1.1. Définition :

A partir du moment où elle est bien conduite, une réunion peut devenir un véritable outil de travail qui puisse répondre aux besoins d'implication et de collaboration que les entreprises éprouvent de manière si pressante. En tant que moyen de communication, une réunion présente déjà des avantages bien supérieurs à ceux qu'offrait la communication verticale classique. Elle dénote aussi le degré d'implication des participants dans les décisions qui y sont prises. Citant la formule de MAIER : $E = Q \times A$.

E : l'Efficacité d'une décision dépend de deux facteurs :

Q : la Qualité d'une décision qui est obtenue grâce à un effort de réflexion et d'étude.

A : l'Acceptation de cette décision par les individus ; c'est un phénomène de groupe qui ne peut s'obtenir qu'à l'occasion d'une réunion.

En effet, au cours d'une réunion, un groupe bien dirigé peut atteindre un niveau de créativité élevé qu'un individu isolé ne pourrait obtenir. Mais une condition à cela : ces groupes doivent être animés par quelqu'un qui connaisse parfaitement les techniques de réunion et de la dynamique (consciente et inconsciente) de groupe et qui sache développer la créativité des participants quelque soit l'objectif de la réunion. Outre ces objectifs fonctionnels, il ne faut jamais négliger le fait qu'une réunion joue aussi un rôle affectif et social très important. L'animateur qui ne tiendra pas compte de cet aspect des choses n'obtiendra sûrement pas d'excellents résultats.

1.2. Différents types de réunions :

C'est en effet au cours des réunions que les participants sont le plus souvent confrontés à des problèmes de communication. Les individus disposent d'informations subjectives ou objectives, ils sont impliqués dans des relations affectives ou hiérarchiques. Pour cette raison, une seule classification est toujours discutable ; car d'une part, elle appauvrit la réalité, et d'une autre part la terminologie varie avec les psychosociologues. Cependant les méthodes de travail, et en conséquence les techniques varient avec l'objectif.

Les styles des réunions varient donc avec le sujet traité, le niveau hiérarchique des participants et les méthodes utilisées. On a choisit une classification qui n'est pas plus rigoureuse qu'une autre, mais elle est claire, simple et exposée dans le livre « Les techniques de travail en groupe » où

Pierre GOURGANG cite les types suivants : réunion d'information, de formation, d'étude de problèmes et réunion d'expression des salariés.

1.2.1. La réunion d'information : la réunion d'information* donne les consignes relatives à une opération déterminée où l'objectif est défini sans ambiguïté. Le responsable détient les connaissances et la compétence nécessaires, et pour faire passer une information vers le groupe, il permet souvent qu'on lui pose des questions et qu'on lui demande des précisions. C'est lui qui fixe l'objectif, les moyens de l'atteindre et surtout une attitude et un état d'esprit différents. Il doit donc savoir écouter, questionner, analyser, noter, faire progresser la réflexion et dégager les idées générales. Dans la réunion où on cherche à s'informer, l'objectif est de faire parler l'auditoire : de partager ses préoccupations, d'essayer de comprendre ses problèmes.

Dans ce type de réunion, il existe :

1. Des réunions d'informations descendantes : quand le manager informe ses collaborateurs.
2. Des réunions d'informations montantes : quand les collaborateurs informent leur manager.
3. Des réunions réciproques : ou des réunions d'échanges entre tous les participants.
4. Des réunions de prise de contact : lors de l'arrivée de nouveaux collaborateurs ou d'un nouveau responsable.

1.2.2. La réunion de formation : le responsable suivra des méthodes très différentes selon l'objectif de la réunion. On classe ces méthodes selon les catégories suivantes :

1. **Les méthodes directives :** en utilisant ces méthodes, les participants prennent une conclusion prévue. Le rôle de l'instructeur est d'enseigner quelque chose en prenant compte de l'expérience et des connaissances des participants.
2. **Les méthodes non directives :** elles sont nécessaires pour faire prendre conscience de notions d'ordre affectif. L'animateur joue le rôle d'observateur, intervient peu ; seulement pour aider le groupe à comprendre des phénomènes qui se sont passés dans le groupe et à analyser certains comportements.
3. **Les méthodes semi directives :** ces méthodes utilisent à la fois l'expérience du responsable de la réunion et celle des participants. Le responsable assume un rôle intermédiaire entre l'instructeur et l'animateur pour ne pas faire influencer le groupe mais de susciter la discussion entre les participants

* La réunion d'information est appelée briefing dans les sociétés d'origine américaine.

eux-mêmes, de les faire réfléchir sur un problème imposé ou choisi par eux.

1.2.3. La réunion d'étude de problèmes : derrière la pratique des réunions se réside la croyance que la résolution des problèmes se fait mieux en groupe que chacun ne peut le faire individuellement. Tout le rôle du leader de savoir animer convenablement une réunion, en maîtrisant les techniques d'animation de groupe et possédant un certain charisme. En faisant appel à des processus logiques, rationnels ou à l'invention. L'animateur et les participants sont centrés sur le problème afin de le résoudre et doivent posséder certains critères importants :

- Trouver un accord commun par tous les participants aide à prendre une décision.
- Faire produire à plusieurs, des idées neuves ou originales en mettant en œuvre la dynamique du groupe.
- Créer des liens entre les membres du groupe, développer la cohésion et intégrer des nouveaux venus.
- Echanger des informations qui ont besoin de commentaires individuels et collectifs.
- Se coordonner pour faire une activité.
- Faire un point collectif sur l'avancement de tel projet mobilise les acteurs.

1.2.4. Réunion des groupes d'expression des salariés : l'objectif de ce genre de réunion est de permettre à chacun d'exprimer ses avis sur son travail et les conditions dans lesquelles il l'accomplit. L'expression des salariés s'effectue directement et collectivement afin d'améliorer les conditions générales de travail ; et pour cette raison, personne ne peut être sanctionnée pour avoir exprimé son avis au cours de ces réunions. Ce type de réunions est centré sur le groupe lui-même, ses communications, son état d'esprit, ses motivations et ses conflits. Souvent, ce sont des réunions informelles dans les couloirs, à la cafétéria, etc. Il faut avoir l'équilibre entre l'importance de l'objectif que l'on veut atteindre et les risques que comporte la réunion elle-même. Par exemple, les réunions centrées sur une tâche : « informer - convaincre - discuter - prendre une décision - résoudre un conflit - créer quelque chose » sont fréquemment envahies par les difficultés relationnelles entre les individus. Il est préférable d'avoir des réunions consacrées à une seule activité mais ce n'est pas toujours facile.

2. LA PREPARATION D'UNE REUNION :

Participer à une réunion est une chose complexe qui demande de préparations et non pas seulement une information préalable. C'est une responsabilité partagée entre l'animateur et les participants.

2.1. Responsabilités de l'animateur :

Il y a deux types de préparations : la préparation du sujet et la préparation matérielle.

2.1.1. La préparation du sujet et de la discussion :

1. **Un travail de réflexion :** la préparation d'une réunion débute par un travail de réflexion à propos de l'utilité de se réunir. Il est nécessaire de bien peser le pour et le contre avant de tenir une réunion et rassembler tous les membres sur le plan affectif : des individus qui ont un long passé de relations sont amenés à interagir. Très probablement, la réunion agira comme renforcement des images (positives ou négatives) que les uns et les autres auront déjà d'autrui. Ensuite, il faut bien déterminer les objectifs que la réunion doit poursuivre. Le responsable de la réunion doit s'efforcer de répondre aux deux questions suivantes :

1- De quoi s'agit-il ? c'est-à-dire quel est le sujet ?!

2- Pourquoi ce sujet ? c'est-à-dire quel est l'objet ou le but de la réunion ?

Pour ne pas confondre le sujet et l'objet, l'animateur sera obligé de préparer un ordre du jour sans ambiguïté et d'éliminer les termes abstraits, imprécis. C'est pourquoi la première action à entreprendre est de rassembler des faits, des informations, des données, des chiffres, des mesures et des preuves pour mieux comprendre de quoi s'agit il.

2. **Le choix des participants :** le choix des participants doit prendre en considération les points suivants :

a) **La composition du groupe :** selon les recherches expérimentales, le nombre de participants est une contrainte :

- Moins de 4 : la qualité d'informations disponibles sera trop faible.

- 6 - 8 : le groupe arrive à prendre une décision par laquelle chaque participant se sente concerné et dont il accepte les conséquences.

- 8 - 12 : cette réunion est utile pour une discussion, la richesse de l'information pouvant être en fonction de nombre de participants.

- 20 - 30 : pour des réunions d'informations suivies de questions.

Ceci découle du fait que le nombre de relations potentielles entre les individus augmente géométriquement lorsque le groupe augmente arithmétiquement. Par exemple :

Nombre de personnes	8	15	30
Relations potentielles	28	105	435

Ce qui est énorme et rend les communications réelles très peu nombreuses par rapport aux communications possibles

sinon nécessaires. Pour un travail de groupe, les chercheurs pensent que l'optimum se trouve entre 6 et 10 personnes.

b) **La qualité des participants** : le piège est que l'on a tendance à convoquer tout le monde qu'il soit de près ou de loin concerné par le sujet de la réunion.

Répondant donc à la question suivante : « Quelles sont les personnes qui peuvent contribuer à une interaction constructive et avancer les idées intéressantes ? ». L'idéal est de trier les participants en fonction de l'objectif de la réunion, selon leurs compétences, leurs capacités à travailler en groupe, leurs relations entre eux.

c) **La présentation du problème** : l'animateur doit préparer un compte rendu bref, mais complet. Il est important que cette présentation puisse être faite avant la réunion pour donner l'occasion à chaque participant pour réfléchir au problème posé, en évitant certains malentendus. La présentation du plan de travail inclue :

1. L'énoncée des objectifs de la réunion (officiels, clairs et précis).
2. Des questions diverses qui peuvent surgir cependant la réunion. Préciser les contraintes et le champ de liberté de groupe.
3. Les données les plus fondamentales.
4. Présenter les participants de cette réunion.

Ces préparatifs éviteront les mauvaises conditions et la perte du temps.

2.1.2. La préparation matérielle : c'est le dernier souci de l'animateur pour faciliter le travail, elle comporte la préparation de :

1. **La convocation** : la phase de préparation matérielle se réalise par une convocation écrite envoyée suffisamment à l'avance et qui constitue le contrat liant tous les acteurs. Les convocations doivent être rédigées en termes clairs, éliminant toute ambiguïté sur le sujet et insister sur la nécessité de préparer avec soin la réduction :

<u>L'INVITATION</u>				
Type :	Information	Recherche	Décision	Autre
Sujet :				
Objectif :				
Ordre du jour :				
Participants :				
Pour informer à :				
Dossier de préparation :				
Date :				
Lieu :				
Heure de début et de fin :				

En voici quelques recommandations concernant la préparation d'une réunion, Elles sont confirmées par les résultats d'études sur les rythmes biologiques :

- 1- On détermine le jour et l'horaire en fonction des impératifs de chacun. Quant à l'horaire, il est bon d'éviter le tout début ou la fin de la journée. Pas de réunion qui se termine au-delà de 20h.
- 2- La durée d'une réunion dépend de l'importance de l'ordre du jour, mais pas plus de 2 ou 3 heures de suite, si l'on veut que chacun écoute ce qui est dit et y réfléchisse, avec des pauses de 15 à 20 minutes.
- 3- Une brève sensibilisation constitue une bonne séquence de travail.

2. **La salle :** il faut choisir une salle qui permette une communication efficace (espace suffisant pour le groupe), qui offre du calme, de la lumière et d'air, elle doit être naturelle si possible.

2.2. Responsabilités des participants :

Même l'animateur le plus chevronné ne parviendra pas à conduire sa réunion correctement si les participants n'ont pas une certaine expérience en la matière. Le rôle d'un participant ne se limite pas à rester passif ou à ne réagir que durant la réunion. Il devra au contraire préparer cette rencontre, s'informer et se documenter sur les sujets qui seront débattus. Il devra donc assumer deux responsabilités : technique et psychologique :

2.2.1. Responsabilités techniques :

1. **Préparer son dossier :** la première responsabilité du participant est de se sentir concerné par le sujet, de se mettre à la place du responsable de la réunion pour mieux comprendre le sujet. Comme l'animateur, tout participant doit rechercher, collecter tous les faits, toutes les informations qui peuvent illuminer un peu la question soumise à l'étude pour ne pas faire perdre du temps à tout le reste du groupe.

2.2.2. **Responsabilités psychologiques :** c'est très important d'assister à une réunion avec le désir de participer activement et trouver une solution du problème posé. C'est l'aspect psychologique de sa préparation :

1. **La disponibilité :** un participant, comme l'animateur, doit se libérer de tout autre travail et se rendre disponible, il doit faire taire ses préjugés ou ses préférences et accepte d'écouter l'autre, ses idées et ses suggestions. Sans permettre de se laisser influencer ou le contraire, la réunion ne doit pas être l'occasion de vider de querelles personnelles.

2. **La confiance en soi :** une bonne préparation du sujet facilite le rôle du participant dans la réunion pour aider l'animateur à résoudre le problème. Sûr de lui, il soutient son point de vue, défend sa position. Il est aussi disposé à changer d'avis quand les autres membres du groupe lui présentent des arguments de poids.

3. **L'écoute :** l'écoute permanente du groupe demande une concentration soutenue par tous les participants. Il faut être disposé à

écouter le point de vue d'autrui et à en tenir compte. Ecouter des explications et difficultés rencontrées par tous les membres va permettre de faire la synthèse des différents avis afin de choisir la meilleure solution.

4. **Le respect de la discipline de travail** : si chaque participant se montre responsable et respectueux de la discipline de travail, s'il assume son rôle bien comme il faut, la tâche de l'animateur serait profondément facilitée, même si cela demande un gros effort de volonté.

3. LE DEROULEMENT D'UNE REUNION :

Il est nécessaire de guider la conduite d'une réunion et non pas la dicter, car une réunion ne ressemble jamais à une autre, et un groupe ne ressemble jamais à un autre.

L'animateur doit être ouvert à l'imprévisible, simple et créatif ; son rôle est primordial et discret dans cette phase. De lui surtout dépend le succès ou l'échec de la réunion : de sa préparation, de ses méthodes de son travail, de ses techniques dans la discussion, mais aussi de son attitude.

Le déroulement d'une réunion passe par trois étapes : l'ouverture, l'animation et la conclusion.

3.1. L'ouverture :

L'ouverture de la réunion est très importante, elle va conditionner une bonne partie de la suite. Avant tout, il faut qu'un animateur puisse donner l'impression de clarté, de rigueur et d'organisation. Après l'accueil, l'animateur doit « vendre » la réunion en exposant énergiquement ses motifs et objectifs :

3.1.1. L'accueil : en assumant des devoirs d'hôte, l'animateur s'assure que tout est bien en place et attend ses invités. Lorsque les participants ne se connaissent pas, il y a pratiquement de difficultés qu'il faut les régler avant de lancer tout de suite la réunion. Il est déjà facile de remarquer comment les personnes appartenant à un même service interagissent facilement entre eux ; et une autre personne renfermée, seule, qui a besoin d'être rassurée, et renforcée par l'appartenance à ce groupe. L'animateur doit donc apaiser ses craintes et lui faire sentir rapidement qu'elle est un membre important du groupe au même titre que tous les autres membres.

3.1.2. Présenter les informations nécessaires : l'animateur doit indiquer clairement et rappeler successivement : l'objectif de la réunion, la méthode de travail, le temps imparti et l'information nécessaire :

1. **L'objectif de la réunion** : il doit être simple, clair et compris de tous. A la limite, il faut le faire reformuler pour être sûr qu'il est

parfaitement compris. Même avec un niveau intellectuel est élevé, il faut assuré que l'objectif est simple et connu de tous. Le niveau intellectuel n'est une garantie ni de disponibilité, ni d'écoute, ni d'accord.

2. **La méthode de travail** : chaque énoncé d'objectif doit être accompagné d'une proposition de procédures permettant d'atteindre cet objectif. La procédure doit comprendre :

- Des moyens de communications.
- Des moyens d'analyse du problème posé.
- Des moyens de décisions (à la majorité des voix, par consensus, etc.).

3. **Le temps imparti** : il faut aussi fixer une limite à la durée de la réunion. Une réunion qui finit à l'heure dite engendre une grande satisfaction chez les participants. Il est impossible de gérer toutes les tâches ; donc, il est important que l'animateur attribue les différents rôles à tenir : qui surveillera l'heure, qui se chargera du rapport, etc.

4. **Les informations** : un animateur doit rappeler -brièvement- l'information nécessaire à la compréhension de l'objectif de la réunion et la résolution des problèmes posés même si elle était disponible a priori.

3.1.3. Les rôles dans une réunion : chaque participant joue un rôle pour aider l'animateur dans sa tâche :

1. **Le secrétaire** : il assume les responsabilités suivantes :

- Connaître bien la culture du groupe et son langage.
- Noter avec une écriture lisible tout ce qui dicte l'animateur.
- Faire recopier les feuilles du tableau jusqu'à la réunion suivante (en cas d'un désaccord) et les distribuer sur les personnes concernées.

En réalité, le rapport doit être le produit de la réunion : l'animateur dicte au secrétaire les décisions prises tout au long de la réunion sous forme de « Qui fait ? Quoi ? Quand ? et Pourquoi ? ». De cette façon, tous les participants peuvent entendre les conclusions de l'animateur et éventuellement faire rectifier directement certains propos. A la fin de la réunion, cet écrit est photocopié et distribué sur tous les participants.

2. **Le présentateur** : il est chargé de :

- Faire un rapport sur un sujet donné.
- Préparer son intervention en utilisant tous les moyens nécessaires.
- Centrer sur les conclusions et réserver les détails pour les questions, remettre des documents d'appui aux participants.
- Rester le plus objectif possible.
- Consacrer du temps pour répondre aux questions, et éliminer toute ambiguïté.

3. **L'un des participants** :

- Un simple participant qui pratique l'écoute active.
- Impliquer d'une façon constructive.

- Donner la priorité à cette réunion sur toutes les autres activités.
- Respecter la méthode d'animation convenue et se concentrer sur le problème à résoudre.
- Etre ouvert aux idées des autres et adhérer à celles qui paraissent bonnes pour aider à faire progresser le groupe.

4. **Apprivoiser le temps** : nos paroles et nos gestes indiquent notre rapport au temps, si nous sommes orientés vers le passé, le présent ou l'avenir. Il n'y a pas un système standard de gestion du temps, c'est tout simplement réaliser un compromis difficile entre :

- Un projet et des objectifs personnels, les plus conscients possible.
- Un projet d'entreprise à moyen terme et des objectifs à court terme.

Concernant la bonne gestion du temps, Peter DRUCKER, un spécialiste américain en organisation des entreprises, pense que les causes externes ne sont, en réalité, que les symptômes de causes internes liées à nos comportements inconscients.

1. *Les causes externes* : elles ne sont pas sous notre maîtrise, et pour résoudre ce problème, il faut :

- Etre toujours disponible pour ses collaborateurs.
- Etre bien organisé de sorte que tout ce qui a été prévu se déroule exactement comme cela a été prévu.

2. *Les causes internes* : elles ne dépendent que de nous, nul ne peut les réduire mieux que nous :

- Savoir ce qu'il faut faire pour s'attaquer aux causes plutôt qu'aux symptômes.
- Changer sa relation au temps
- Modifier quelques unes de ses valeurs et ses croyances quand il faut.

3.2. L'animation :

Après avoir défini l'objectif de la réunion, après avoir proposé un plan de travail, l'animateur va procéder, avec le groupe, à la mise en commun des informations détenues par chacun. Il est parfois difficile de faire le partage entre les faits et les opinions des participants. Il s'agit donc pour lui de faire sortir ces informations en comptant sur les premiers instants qui donnent le ton à la réunion et suscite la communication.

3.2.1. L'animateur ... Pilier du groupe :

1. **Définition** : au sens strict du terme, l'animateur est le « technicien » qui aide un groupe à bien fonctionner durant la rencontre. Que le groupe soit grand ou petit, un animateur est nécessaire sinon le groupe tourne en rond, parle pour parler et ne débouche sur rien de concret. Il est important que la personne qui tient le rôle de l'animateur soit

clairement reconnue par tous comme tenant ce rôle, avec les prérogatives et les obligations qui s'y rattachent. L'animateur ne doit pas tout savoir, car son rôle n'est pas de donner des réponses, mais d'*animer*.

Sur une question précise, il doit en avoir suffisamment pour comprendre le sens des interventions et les situer les unes par rapport aux autres. A ce propos, il est utile et même très important de faire la différence entre « Animateur » et « Expert ». En fait, l'animateur n'a même pas besoin d'un savoir autant que les autres membres du groupe. Son premier rôle est d'aider le groupe à poser ses questions, à y trouver des réponses, et non de répondre lui-même à toutes les questions. En effet, face à une crise ou à un bouleversement, l'individu a besoin plus d'une compréhension, d'une connaissance personnelle ou subjective du problème qui l'affecte, lui permettant de changer certains aspects personnels de sa vie, tout en gardant la motivation à poursuivre les changements désirés.

Le tableau¹ suivant expose les tâches essentielles d'un animateur lors de la préparation d'une réunion :

LA PREPARATION DE L'ANIMATEUR	
-	Pourquoi convoquez-vous cette réunion ? Quels en sont les objectifs ?
	Qu'attendez-vous ?
-	Quel type de réunion voulez-vous tenir ?
-	Qui doit être présent ? Quelle sera la composition du groupe ?
-	Quel type de participation et d'engagement attendez-vous de la part de vos participants ?
-	Combien de participants attendez-vous ?
-	Où va se dérouler la réunion ? Quelle sera la disposition de la salle ?
-	Quels rôles et quelles responsabilités allez-vous attribuer à chacun ?
-	Qui a le pouvoir de décision ?
-	Quelles méthodes et techniques allez-vous utiliser ?
-	De combien de temps avez-vous besoin ?
-	Quel est l'ordre du jour ?
-	Combien d'exposés seront présentés ?
-	Quelles tâches et quelles missions allez-vous confier à chacun ?

2. Règles de base pour un animateur : un animateur doit :

1. D'abord chercher à comprendre ; ensuite, à se faire comprendre.
2. Respecter les idées et les personnes.
3. Ne pas avoir d'idées préconçues sur les membres et leurs vues.
4. Questionner et laisser les membres du groupe répondre.
5. Assigner les tâches clairement, s'il y a lieu.
6. Ecouter attentivement.

¹ Roger MOYSON, *Le coaching, développer le potentiel de ses collaborateurs*. De Boeck, p 115.

Ce qui importe pour l'animateur, c'est faciliter l'expression des opinions des autres et non pour donner les siennes. Si le cas nécessite une intervention l'animateur doit faire ça avec un maximum de prudence, car l'animateur doit continuer à favoriser les échanges entre les membres.

3. Les qualités indispensables d'un animateur : il n'existe pas un animateur idéal, ni des trucs, ni de recettes pour animer un groupe. Plutôt, il y a quelques qualités indispensables pour pratiquer efficacement l'animation des groupes. Ces qualités peuvent s'acquérir et ce, à la condition de jouir d'une autonomie personnelle suffisante, c'est-à-dire d'être assez stable et d'être capable de se prendre en main. L'animateur devra s'interroger sur sa façon d'animer, il devra être en mesure de reconnaître ses forces et ses limites et être disposé à se perfectionner. Quelles que soient les circonstances, il devra faire preuve d'une assurance, tant psychique que psychologique, qui permettra d'affronter dans les meilleures conditions les situations les plus difficiles.

Il saura adapter son style d'animation aux besoins du groupe, c'est-à-dire qu'il pourra jouer un rôle de modérateur ou de facilitateur des échanges, selon les circonstances. Il devra réagir instantanément devant des situations imprévues et être à l'écoute des membres du groupe. La présence d'un co-animateur (une personne qui aide l'animateur à bien remplir ses fonctions) peut être fort utile en situation de crise, puisque l'animateur ou le co-animateur peut alors se retirer du groupe avec la personne en crise pour l'aider à surmonter les difficultés du moment.

4. Les principaux défauts d'un animateur : le manque d'adaptation à la personnalité du groupe, défaut qu'on peut lier avec le désir de montrer sa supériorité sur le groupe. De façon consciente ou inconsciente il veut montrer au groupe qu'il est compétent. Néanmoins, plutôt que de favoriser les échanges parmi les membres du groupe, cela risque d'avoir pour effet de bloquer le groupe dès le départ. Cette attitude traduit souvent un manque de confiance en soi et un manque de simplicité.

a) **La volonté d'imposer ses idées :** étant donné que ses interventions peuvent orienter le déroulement de la réunion. L'animateur doit se montrer ouvert aux idées émises par les membres du groupe et non pas imposer les siennes.

b) **L'envie de parler :** l'animateur bavard est un personnage redoutable : il empêche les membres de s'exprimer tellement il est désireux d'émettre ses propres opinions, il influence le groupe dans le sens de ses idées personnelles et il donne souvent une impression de malaise car on sent qu'il parle surtout par crainte des silences.

c) **Une très grande rigidité :** c'est l'animateur qui impose au groupe sa vision et oriente les échanges en fonction de ses certitudes,

d) **Une grande souplesse** : c'est l'animateur qui propose certaines étapes et se laisse entraîner par les membres dans des voies tout à fait différentes, ou c'est celui qui n'a aucune idée sur la façon dont se déroulera la réunion et laisse aller le groupe dans toutes les directions.

e) **L'excès ou l'insuffisance d'autorité** : l'excès d'autorité crée des blocages, tandis que le manque d'autorité engendre la confusion. C'est le cas de l'animateur qui n'ose pas faire taire les personnes qui parlent beaucoup durant la réunion. En revanche, il restreint le droit de parole, ironise, rejette les idées émises, etc.

f) **L'implication dans la discussion** : c'est le cas de l'animateur où il est lui-même prenant, il a évidemment tendance à prendre parti ou contre les propos des participants. A ce moment, il n'anime plus et il devient incapable de jouer correctement son rôle.

g) **Le manque d'assurance** : beaucoup d'animateurs ont peur du groupe qu'ils doivent animer. Cela peut se traduire de différentes façons : trop grande rigidité, agressivité ou encore trop grande souplesse dans l'animation. Ce manque d'assurance est souvent physique. Face au groupe, l'animateur ne sait pas quelle attitude adopter. Il reste vissé derrière sa table, il évite les regards des participants. Il ne sait pas s'exprimer avec son corps. On le sent mal à l'aise et il rend mal à l'aise.

h) **Le manque de compréhension de la psychologie des groupes** : dans une réunion, il se passe entre les participants certain nombre de phénomènes qu'on appelle « Phénomènes de groupe ». Un animateur compétent doit être constamment en éveil vis-à-vis de ces phénomènes.

3.2.2. Les tâches de l'animateur :

1. **Les compétences requises pour un animateur** : la compétence en matière d'animation de groupes s'acquiert surtout grâce à l'expérience. Nul n'est compétent du premier coup. L'animateur devra donc posséder :

1. Un minimum de connaissances sur le rôle de l'animateur.
2. Un minimum de connaissances sur les règles de base de l'animation.
3. Un minimum de connaissances sur le sujet débattu.
4. Une bonne compréhension des buts généraux poursuivis par le groupe et capacité de les expliquer au groupe.
5. Un peu d'expérience en animation.

2. **Les fonctions d'un animateur** : la première fonction de l'animateur consiste à poser clairement l'objectif de la réunion et de s'assurer que chaque individu y adhère totalement. Il veillera également à la poursuite du groupe de son objectif de manière constructive et selon la procédure convenue. Pour cela l'animateur doit remplir trois fonctions

a) **Un dynamiseur** : sa tâche est d'instaurer un climat constructif afin que chaque participant se sente bien et puisse s'exprimer

librement ; de motiver les membres du groupe pour s'améliorer. C'est à lui aussi de couper net à toute tentative de jugement négatif des uns envers les autres, d'accorder avec justice le droit de parole : de freiner discrètement ceux qui monopolisent le temps de parole et d'inciter les plus taiseux à s'exprimer. Il clarifiera le sens des diverses interventions quand elles prêtent à confusion, il analysera et calmera également les tensions (elles existent et sont souvent productives) autant que possible, sans éviter l'expression des différences qui aillent dans le sens des objectifs de la réunion. Mais surtout, l'animateur doit veiller à dynamiser le groupe tout au long de la discussion (faire des hypothèses, élaborer des solutions, etc.)

b) Un accompagnateur : il doit veiller à ce que le groupe demeure fidèle aux buts qu'il s'est proposés d'atteindre et à l'organisation qu'il s'est donnée à cette fin. Il doit s'assurer que le groupe ne dévie pas de son objectif sous l'action de l'effet de « *billard* » : les idées des uns induisent des idées chez les autres et les participants dévient ainsi au sujet. Il rappelle régulièrement, à toute tentative d'égarement, l'objectif de la réunion et la méthode de travail pour ne pas s'écarter de son réel objectif. L'animateur est un coordinateur des recherches, il mène l'enquête de façon démocratique dans le but de permettre au groupe de reprendre sa marche, et il sait les mécanismes¹ de défense habituels à l'œuvre dans un groupe :

- 1- **La projection :** attribuer à autrui des sentiments qui sont les siens propres.
- 2- **La rationalisation :** donner des justifications logiques et refuser toute implication personnelle.
- 3- **La dénégation et la fuite :** nier l'existence de phénomènes qui se produisent réellement.
- 4- **La régression :** refuser de vivre et de résoudre le problème.

Si cette fonction est normalement assurée, le groupe progresse dans un climat de sécurité, de respect mutuel, la participation y est authentique.

c) Un facilitateur : il consiste à créer les conditions nécessaires permettant une bonne communication entre les membres du groupe. Il doit : préparer et présenter la réunion et ses objectifs ; veiller au respect du plan accepté par tous et le structurer sur un tableau-papier ; formuler les synthèses intermédiaires et les conclusions partielles ; reformuler ce qui se dit autour de la table afin que les propos soient compris par tous et favoriser la participation spontanée, et enfin aider le groupe à identifier ses besoins ; à se donner un but, à réaliser ce qui a été décidé et à évaluer ce qui a été fait

¹ *Idem*, Gilles AMADO & André GUILLET, p 158.159.

3.2.3. Les techniques d'animation : toutes ces techniques d'animation¹ supposent que l'animateur soit en mesure de saisir assez clairement le sens de ses relations avec autrui, de participer à des groupes de nature différente et de vivre une situation de groupe.

1. **Le brainstorming :** c'est une technique simple et efficace, à condition qu'elle doit être bien maîtrisée. Un déballage d'idées bien animé permet de gagner un temps précieux, son principal est de réunir un groupe pluridisciplinaire afin de provoquer la créativité par l'émulation mutuelle. Le déballage d'idées doit toujours commencer par l'écriture claire de l'objectif de l'étude. Ce dernier doit être accepté consensuellement. Pendant le déballage d'idées, chaque membre du groupe évoque tous les éléments concernant le sujet qui lui passent par la tête. La critique des idées est interdite, elle viendra en son temps. Pour être efficace, l'animateur doit inscrire sur des papiers les éléments au fur et à mesure qu'ils sortent et les afficher. Après, il faut classer les données qui sont utiles pour être des bonnes solutions, et choisir celle qui doit être opérée parmi les diverses propositions. Certaines peuvent même être regroupées afin de constituer une solution finale. Tout cela ne dépassant pas une heure.

2. **la résolution d'un problème :** suivant une procédure bien définie, on résout un problème : d'abord, on pose le problème à la réunion et les participants trouvent la solution la plus évidente ; c'est le phénomène du « il n'y a qu'à... ». Les participants peuvent eux même définir les critères auxquels la solution doit répondre (pas avant telle date, ne pas dépasser tel budget, etc.). Ensuite, ils analysent les différentes facettes du problème et émettent diverses solutions. Finalement, ils décortiquent les solutions proposées, choisissent la plus adéquate et établissent un plan d'action.

3. **La prise de décision :** elle se fait habituellement selon une procédure bien définie. Dans un premier temps, les participants reçoivent toutes les informations nécessaires concernant la décision à prendre et en posant des questions. Ensuite, au cours d'une discussion en groupe, ils échangent leurs opinions respectives. Et après un temps de réflexion, ils prennent leur décision finale. Il faut que l'animateur soit sensible à tous les phénomènes de groupe, il doit analyser les propositions émises et à maîtriser ses interventions en appliquant un processus de vérification surtout quand il se trouve au milieu de la somme d'informations techniques et émotionnelles qui sont apportées par les membres du groupe.

4. **Le consensus :** la véritable force d'un groupe de réunion repose sur sa capacité d'arriver à un consensus. En premier lieu, les membres

¹ *Idem*, Roger MOYSON, p 116.

émettent une série d'idées et en discutent. L'animateur présente les reformulations nécessaires à condition qu'elles soient correctes et éclairantes. Généralement, c'est de cette confrontation que le groupe peut faire facilement une synthèse, et une première solution partagée par un certain nombre d'individus se naît. L'animateur invite alors les autres participants à partager leurs opinions afin d'enrichir la première solution émise et le groupe se met d'accord après avoir adopté une seule solution.

3.3. Conclusion :

Rien n'est plus mauvais qu'une réunion qui se termine sans conclusion, informations reçues, décisions précises, conflits réglés, etc. Même une réunion qui se termine par une conclusion partielle, sinon le groupe a l'impression d'avoir perdu son temps.

L'animateur doit faire la synthèse des progrès réalisés. Il peut même demander l'aide du groupe pour dégager des conclusions. Généralement, les buts¹ d'un animateur peuvent se résumer comme suit :

3.3.1. Sur le plan rationnel : faire réfléchir en facilitant l'échange d'information entre tous les membres du groupe.

3.3.2. Sur le plan affectif : faire évoluer les sentiments du groupe sur le sujet débattu, sur d'autres personnes, sur des méthodes de travail, etc.

3.3.3. Sur le plan dynamique : déclencher des actions, faire prendre des mesures. C'est vrai qu'un problème, même technique, n'a pas qu'une seule solution, et ça se complique encore quand il s'agit de problèmes humains. Mais le travail de groupe conduit à une compréhension réciproque. C'est l'occasion de mettre en évidence ce que l'animateur et les participants ont acquis, les évolutions qu'ils ont accepté de suivre.

3.3.4. Sur le plan pratique : l'animateur doit respecter les étapes suivantes :

- Fixer les objectifs à atteindre.
- Désigner les responsables.
- Choisir les moyens.
- Déterminer les délais d'exécution.
- Fixer, éventuellement, les dates d'une nouvelle réunion.

Ces diverses actions doivent être prises sur le champ. Sinon elles risqueraient d'être reportées ou remises en question. En outre, les participants, qui acceptent des responsabilités devant le reste du groupe se sentent davantage engagés que s'ils les prenaient devant une personne isolée

¹ Idem, Pierre GOURGANG, p129.

4. APRES LA REUNION :

Il est important de savoir que l'animateur et les participants ont un rôle à poursuivre après une ou deux heures de la réunion.

4.1. Le rôle de l'animateur :

En principe, si l'animateur fait son travail au cours de la réunion, il lui suffira de diffuser un compte rendu aux participants qui contient :

- Le but de la réunion.
- Le plan d'étude proposé au groupe.
- Les faits qui motivent l'étude.
- La définition des différents problèmes.
- La solution retenue et les annexes (les tâches, responsables, délai, etc.).

S'il s'agit d'une étude d'une nature différente, il y trouvera les conclusions partielles atteintes chaque fois qu'il fait le point avec le groupe. Ce compte rendu peut être établi à partir d'un enregistrement du travail fait. Il demande alors un énorme travail par la secrétaire. Dans l'un et l'autre cas, la solution reste celle du groupe ; l'animateur évite de la personnaliser, sauf s'il y a un avantage sur le plan psychologique. Il maintient par la suite le contact avec les personnes chargées de l'application des décisions. Il s'assure que rien ne les gêne dans l'exécution.

Il arrive que des personnes, par différentes raisons, n'aient pas exprimé leur pensée pendant la discussion, et proposent ensuite de nouvelles solutions ou entravent l'exécution. L'animateur doit s'opposer à une telle pratique, personne n'y croirait plus en réunions, ne les préparaient plus puisque chacun aurait le sentiment d'avoir travaillé pour rien. Donc, l'animateur doit refuser toute remise en question des décisions prises en groupe, mais il peut accepter les suggestions relatives à des points de détail.

4.2. Les rôles des participants :

La première responsabilité des participants est de s'assurer que le compte rendu reprend fidèlement les conclusions atteintes en groupe. Ils peuvent aussi ajouter leurs observations ou des conclusions personnelles avec une bonne foi afin d'enrichir le travail fait. Ils ne doivent pas critiquer les décisions prises, ni les personnes. Il leur reste à les appliquer ou à les faire appliquer en les prenant à leur compte et en facilitant toutes les procédures nécessaires. S'ils rencontrent des difficultés ou des retards dans l'exécution, ils les signalent aussitôt, ainsi les mesures prises pour les pallier.

SECTION 2 : MOTIVATION ET DELEGATION

I. LA MOTIVATION* :

Evidemment, chacun veut un salaire, une augmentation à la fin de l'année, et tous les avantages possibles. Mais est-ce que la motivation vient seulement des avantages financiers et de la crainte de perdre son emploi ??

On remarque que ceux qui agissent seulement pour l'argent, et non parce qu'ils aiment leur travail feront seulement le minimum nécessaire. La crainte est une motivation aussi faible. Donc, il est nécessaire de savoir quelle est la signification exacte du mot « motiver » avant de se demander « Comment motiver les autres ? »

Motiver c'est déterminer les actes de quelqu'un, stimuler ; ou autrement dit, produire un stimulus, c'est-à-dire un facteur de déclencher une réaction physiologique ou psychologique¹. Plus clairement motiver c'est « Créer chez quelqu'un les raisons qui le poussent à agir ». Aujourd'hui, les leaders qui réussissent ce sont ceux qui font participer le personnel à tous les aspects du processus du travail, ils forment des équipes, ils se rendent compte que ceux qui font concrètement le travail peuvent aussi prendre des décisions. Quand les membres savent que leur travail est accepté, qu'ils sont importants pour leur leader et pour l'entreprise, et que leur leader désire qu'ils apprennent, qu'ils progressent et qu'ils valorisent leur potentiel, ils sont maintenant des membres *motivés*.

1.1. Un objectif commun :

Les chefs d'entreprises n'ont aucune difficulté à faire la distinction entre un employé motivé et un autre qui l'est moins. Mais, quels sont les mécanismes qui font naître la motivation ?

Selon les théories de Peter DRUCKER sur le management par objectif (le MBO), il suffit de fixer des objectifs clairement définis à ses collaborateurs pour les motiver. Plusieurs d'autres chercheurs pensent que le seul moyen d'amener quelqu'un à accomplir quelque chose, c'est de susciter en lui le désir de le faire. Donner à une personne un véritable but, le sentiment qu'elle travaille en vue d'un objectif qui en vaut la peine, important pour elle et pour toute l'entreprise, c'est de là que vient la

* Le mot « motivation » vient de E. DICHER et de L. CHESKIN en 1938.

¹ Michèle JOUVE, *Communication : Publicité et communication d'entreprise : théories et pratiques*, Collection Synergies Bréal, France, p102.

véritable motivation, non pas celle qui consiste à faire seulement son travail, mais le désir de se progresser.

Il est vrai qu'un objectif peut constituer un réel défi, mobilisant une saine énergie chez celui qui cherche à le relever, mais un objectif peut aussi apparaître inaccessible et ne pas correspondre aux capacités personnelles de l'individu devant y faire face. Au lieu de motiver, il démotive alors.

La motivation est certainement un concept qui intéresse beaucoup de monde, mais les erreurs dans sa compréhension sont encore fréquentes, c'est pourquoi on ajoute la définition de Roger MOYSON : « La motivation est une mobilisation interne d'énergie, suscitée par un besoin qui se traduit par un comportement orienté vers un but bien précis, celui de la satisfaction de ce besoin ».

1.2. Un phénomène universel :

La motivation est tout d'abord un phénomène universel. En effet, si l'on considère que le fait de vivre est déjà en soi un comportement motivé, on peut imaginer que la motivation soit le résultat de l'énergie universelle qui est à la source de toute action, « La vie même est donc motivation ». Tout individu est donc motivable, quel que soit son âge, sa situation. C'est un appel aux managers de mettre leurs subordonnés en valeur, les accueillir, les encourager, les former, les laisser prendre des décisions, partager avec eux les réussites, demander leurs avis.

Le directeur général de Cox Cable, Bill GEPPART dit : « Prenez soin de votre personnel et vos affaires porteront bien », c'est la cohésion d'une équipe qui fait que le talent global pèse beaucoup plus que la somme des talents de chaque équipier.

Certaines entreprises en réseau et équipes sont plus performantes, plus soudées et motivées que les grandes entreprises grâce à des travaux collectifs. En voici quelques-uns :

- 1- Instaurer des groupes de travail interservices pour rechercher et trouver ensemble des solutions aux problèmes rencontrés.
- 2- Organiser des séminaires de développement personnel pour développer la cohésion et l'entraide.
- 3- Instaurer des challenges.
- 4- Publier une revue interne avec le *success stories* des équipes : ce que chaque équipe a été fière d'avoir réussi.

1.3. Un mécanisme universel :

La motivation est également un mécanisme individuel car chaque individu ne peut être réellement motivé que par lui-même et non par les

autres. Donc chacun a son propre système de valeurs et ce qui motive l'un d'eux peut rien symboliser pour l'autre. Avant d'introduire des changements dans le système motivationnel applicable au personnel, la méthode la plus adaptée demeure l'enquête par questionnaire. En revanche, des méthodes plus personnalisées sont nécessaires dès qu'un supérieur désire motiver ses subordonnés. Parmi elles, les examens psychotechniques, les techniques graphologiques et la morphopsychologie¹. Il est donc essentiel de déterminer les véritables besoins des participants avant d'associer à la réalisation des objectifs qui leur sont fixés, une récompense qui satisfasse leurs besoins. En utilisant les entretiens d'appréciation et les entretiens individuels qui visent à déterminer les besoins des participants, leurs désirs non réalisés, leurs croyances, les obstacles rencontrés dans l'exercice de leur travail, leurs priorités, etc.

**EXEMPLE DE GUIDE
D'ENTRETIEN INDIVIDUEL**

- Avez-vous choisi le métier que vous exercez actuellement ?
- Si vous aviez pu choisir, qu'auriez-vous aimé faire ?
- Qu'est-ce qui vous a empêché de le faire ?
- Qu'est-ce qui vous semble important pour faire convenablement votre travail ?
- Qu'est-ce qu'il vous apporte personnellement ?
- Quels sont les obstacles que vous rencontrez pour exercer votre métier comme vous le souhaiteriez ?

Mais un chef d'équipe a pour mission de mettre en place les conditions nécessaires permettant à ses collaborateurs de se motiver. Dans le management participatif, le chef d'entreprise ou d'équipe doit partager les fruits de travail entre tous les acteurs. La nature et le niveau de ces résultats doivent être fixés à l'avance sous forme d'objectifs négociés et bien formulés. Il est clair qu'un manager obtient beaucoup s'il demande beaucoup. Vermot-GAUD constate qu'« Etre exigeant est une marque de respect et de confiance envers l'individu. Ne rien lui demander consiste à n'attribuer aucune valeur à la prestation reçue ».

La satisfaction au travail dépend en grande partie de l'entreprise. Bien sûr, elle peut également exercer une influence sur les possibilités de motivation des employés en imposant des méthodes qui donnent du sens à leur travail. Mais la motivation individuelle de chaque collaborateur résulte en majeure partie de l'influence exclusive du chef. Ce dernier peut agir sur les mécanismes individuels de ses collègues en les impliquant activement

¹ Item, Mohed ALTRAD, p 134.

dans leur travail. Pour réaliser ce but, le chef dispose de trois moyens : Eclairer, Valoriser et leur donner de « l'Empowerment ».

1.3.1. Eclairer : éclairer signifie aider son collaborateur à percevoir les avantages individuels qu'il peut tirer des buts fixés par l'entreprise ; transformer les objectifs à atteindre pour l'entreprise dans des termes qui permettent à son collaborateur d'y trouver ses intérêts propres.

1.3.2. Valoriser : il est très important pour un chef de valoriser le travail de son collaborateur, de porter attention sur ses cotés forts. Au lieu de corriger sans cesse ses défauts, ça sera motivant de stimuler ses qualités.

1.3.3. L'empowerment : l'empowerment est un concept managérial inventé aux Etats-Unis au début des années 1980, représente une innovation qui touche la structure du contrôle et des rôles des acteurs au sein de l'entreprise, il change radicalement la situation Taylorisme où chacun est cantonné dans des fonctions et des systèmes de contrôle qui limitent ses capacités. Il s'agit d'un comportement managérial plus attentif à l'égard de l'intelligence productive et de l'esprit inventif des ouvriers, il accorde aux salariés une plus grande liberté d'action et leur permet de prendre des décisions et d'implanter les mesures requises à l'atteinte des objectifs organisationnelles. La responsabilité des travailleurs favorise la flexibilité et permet une meilleure gestion des aléas de la production et des exigences variables de la demande. De plus, le travail en groupe et la réduction des problèmes font de l'empowerment une nécessité réelle.

L'empowerment est basé sur six principes :

1. **L'indépendance :** avoir la possibilité de décider eux-mêmes pour initier de nouvelles procédures de travail afin de pouvoir réagir aux problèmes de travail rencontrés.

2. **L'omnivalence :** développer continuellement leurs capacités.

3. **Echange d'informations :** avoir une vision complète de leur mission.

4. **Une orientation vers le client :** avoir le sentiment de responsabilité de faire satisfaire les clients.

5. **Budget :** avoir toutes les informations financières et participer à la gestion du budget.

6. **Qualité :** comprendre le processus de gestion de la qualité.

1.4. L'argent :

L'argent est le meilleur et le pire des moyens de motivation. Insuffisant, il démotive. Suffisant, il ne motive pas toujours !

Frédéric TAYLOR est le premier qui croyait que les individus ne travaillent que pour l'argent. Donc le salaire n'est pas un facteur de

motivation, mais bien un facteur de satisfaction. Mais il est important que la rémunération tienne compte, à la fois, des résultats de l'entreprise et de ceux du salarié.

En ce qui concerne les primes : les primes institutionnelles et les primes d'ancienneté ne motivent personne. Elles deviennent rapidement une sorte de droit acquis, elles retombent alors bien vite au niveau des facteurs de satisfaction qui ne motivent plus. Les seules primes qui aient quelque chance d'être comprises répondent aux deux critères suivants :

- Leur montant est fonction de la responsabilité prise.
- Elles suivent très vite la réalisation de la performance.

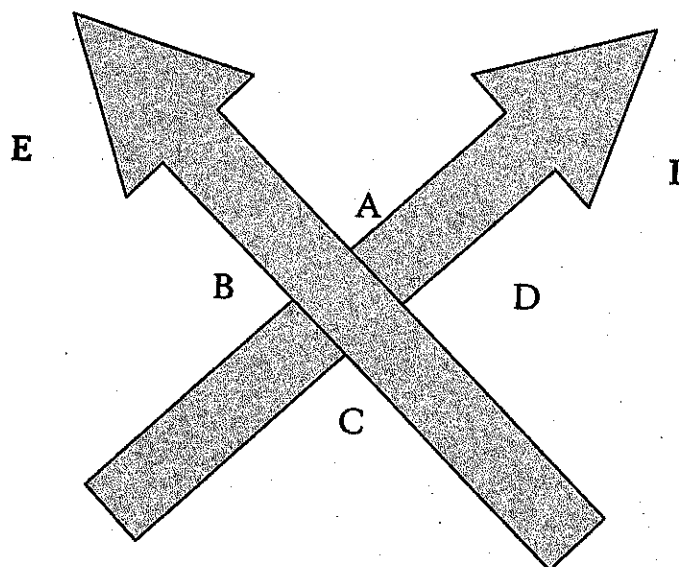
Ils existent aussi quelques formes d'intéressement, telles qu'une voiture de fonction, un logement de fonction, de possibilités de voyages ou de crédit, etc. Si ces mesures sont réellement liées à une performance et si leur attribution revêt un caractère officiel, elles peuvent constituer des moyens puissants pour dynamiser une personne ou un groupe de travail. L'argent pourrait être un facteur de motivation si l'employé aura, grâce à son travail, un impact direct sur son salaire.

Finalement, c'est à partir du moment où le travail fait par une personne aura une influence directe sur son salaire qu'on obtiendra des résultats vraiment motivants. Mais en attendant, le salaire reste un facteur de satisfaction plutôt qu'un facteur de motivation.

2. THEORIES DE MOTIVATION :

2.1. Motivation individuelle-organisationnelle :

La motivation est le résultat d'une combinaison d'une combinaison d'intérêts individuels et organisationnels, comme le présente la figure suivante :



La zone ABCD représente les différentes possibilités d'intégration d'un individu dans l'entreprise :

2.1.1. La zone A : c'est une zone de forte implication personnelle et de haute intégration dans les objectifs de l'entreprise. C'est le cas d'un individu qui investit tout son potentiel dans la réalisation des buts de l'entreprise tout en y retrouvant ses intérêts personnels. Elle est donc la zone de haut rendement (100%).

2.1.2. La zone B : elle caractérise une grande intégration dans les objectifs de l'entreprise mais une faible implication de l'individu. C'est le cas d'un individu parfaitement intégré dans l'entreprise, mais il n'est cependant pas très productif. Par contre, il connaît toutes les ficelles de l'entreprise, il a un accès facile aux plus hauts échelons de la hiérarchie.

2.1.3. La zone D : par contre, elle caractérise une faible intégration dans les objectifs de l'entreprise avec une forte implication personnelle. C'est le cas d'un individu qui n'a pas besoin de personne et préfère se débrouiller seul, cherche avant tout d'atteindre le plus rapidement possible ses propres objectifs afin de se faire remarquer. Comme la zone B, est une zone de pauvre rendement.

2.1.4. La zone C : elle se caractérise par une faible intégration dans les objectifs de l'entreprise et un manque d'implication de l'individu dans son travail. Le rendement est totalement nul. C'est le cas d'un individu qui a une influence néfaste sur tout ce qui l'entoure ; il procure à ses collègues un faux sentiment de sécurité. Motiver pour un chef signifie faire correspondre les attentes individuelles aux attentes organisationnelles. Ceci implique évidemment qu'il connaisse les motivations de chacun de ses collaborateurs et sache traduire celles-ci dans les intérêts de l'entreprise.

2.2. Satisfaire nos besoins :

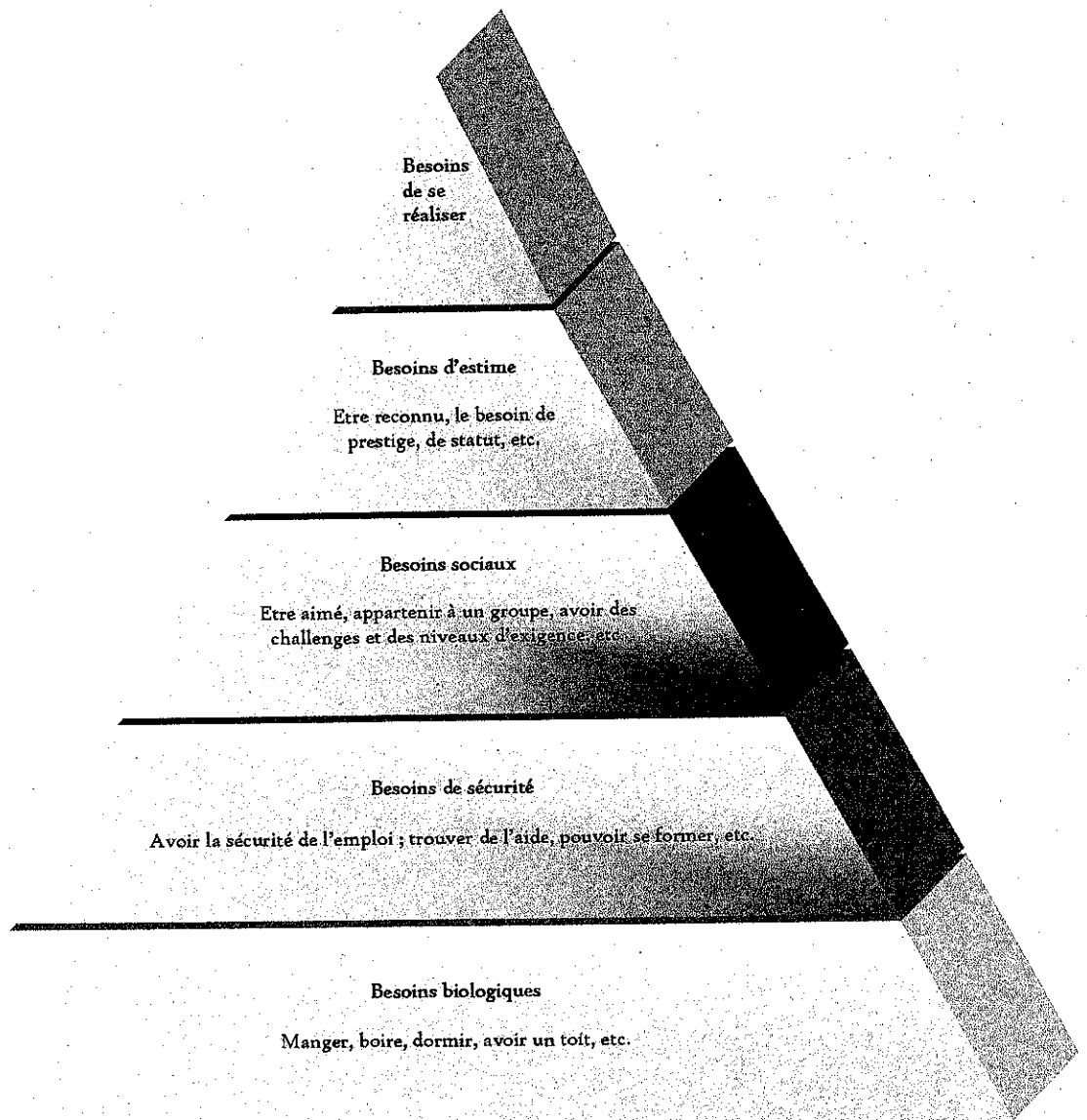
On entend par un besoin un sentiment de manque, d'insatisfaction lié à l'origine à une nécessité physiologique non contrôlée (manger, boire, etc.), puis élargi à des champs plus vastes par la psychologie. La communication interne dans une entreprise qui applique un management participatif, a tout intérêt à prendre appui sur les besoins du personnel. Dans la gestion des ressources humaines selon laquelle l'individu n'est plus un simple exécutant mais un acteur du système dans lequel il travaille, les aspirations de chacun doivent pouvoir s'inscrire dans l'intérêt commun. Ces besoins peuvent être physiques (principes de survie et de protection), sociaux (appartenance, reconnaissance), personnels (réalisation de soi).

2.2.1. La liste de H. MURRAY : le psychologue H. MURRAY a composé une liste de vingt-huit (28) besoins fondamentaux dont on retient les onze (11) suivants :

- 1- Le besoin d'affiliation.
- 2- Le besoin de dominance.
- 3- Le besoin de reconnaissance.
- 4- Le besoin de déférence (besoin d'éprouver de la déférence, et besoin d'en être l'objet).
- 5- Le besoin d'accomplissement.
- 6- Le besoin d'exhibition (exhiber son savoir, sa fortune, aimer se faire remarquer, être provocateur).
- 7- Le besoin d'autonomie.
- 8- Le besoin d'agression (quand elle semble être un bon moteur).
- 9- Le besoin d'acquisition matérielle ou intellectuelle.
- 10- Le besoin d'ordre (des règles qui garantissent l'équilibre social).
- 11- Le besoin de jeu.

2.2.2. La pyramide de Abraham MASLOW : si chaque individu se motive différemment, il est donc fondamental pour un chef de connaître la dynamique motivationnelle de chacun de ses collaborateurs pour mettre en place les conditions de travail adéquates afin de rencontrer cette motivation. Pour ce faire, le modèle des besoins de MASLOW est le fameux guide.

Abraham MASLOW, dès 1943, hiérarchisa les besoins humains. Dans la pyramide des motivations qu'il a conçue (à lire par ordre croissant d'importance de bas en haut) se dégage bien le mécanisme d'ascension dans le besoin qu'il est important d'avoir à l'esprit. Toute action humaine vise à satisfaire un besoin spécifique ; celui-ci une fois comblé, un nouveau besoin, situé plus haut dans la pyramide apparaît, l'individu assuré de pouvoir répondre à ses besoins physiologiques, cherche à se protéger, à vivre en sécurité ; un autre manque surgit alors : celui d'appartenir à un groupe, d'être accepté et animé.



**Du besoin à la motivation
La pyramide des besoins de Abraham MASLOW**

Le modèle de MASLOW est un modèle universel et il explique bon nombre de phénomènes. Il a aussi des implications pratiques pour les dirigeants. Il peut aussi être appliqué à d'autres situations. Par exemple, il nous montre que le comportement est guidé par le besoin ressenti par chacun comme prioritaire à un moment donné. Une fois ce besoin comblé, l'homme a pu évoluer vers une phase supérieure. Ainsi, tant qu'un salarié a des difficultés financières pour payer ses traites ou même pour acheter les biens de première nécessité à sa famille, il a, en effet, tendance à être plus motivé par une possibilité d'accroître ses revenus que par un quelconque compliment ou une promesse de promotion à terme. La leçon à tirer est donc qu'un chef peut motiver concrètement son collaborateur en instaurant un environnement de travail qui réponde à ses besoins du moment. Et pour un collaborateur qui a atteint un certain niveau d'autonomie, le chef doit lui laisser une large marge à la créativité et à l'initiative. Quant à celui qui cherche à satisfaire des besoins sociaux, le chef doit veiller à créer un environnement favorisant les contacts avec d'autres.

Par ailleurs, la hiérarchie des besoins de MASLOW fut à l'origine de plusieurs autres théories qui répondent à la question « Qu'est-ce qui motive les gens à travailler ? ».

2.2.3. La théorie de David McClelland : David McClelland distingue trois besoins fondamentaux :

- 1- Besoin de relations personnelles.
- 2- Besoin de pouvoir.
- 3- Besoin d'accomplissement.

Ces trois facteurs d'impulsion ne correspondent pas qu'à la partie supérieure de la pyramide de MASLOW, il a négligé les besoins physiologiques, et les besoins de vivre en sécurité. Selon lui, ces trois besoins expliquent 80% des comportements.

2.2.4. Le principe de Frédéric HERZBERG : « Un bon coup de pied au derrière peut produire du mouvement mais jamais de la motivation » constate HERZBERG, qui a énoncé un autre principe de motivation lors d'une enquête faite en 1959 avec deux cents (200) cadres, ingénieurs et comptables. C'est le principe « *Motivation/Satisfaction* » qui fait la distinction entre deux catégories de facteurs :

1. **Facteurs de motivation :** ces facteurs poussent à l'action dans le but de combler un besoin tels que la nature de travail, les responsabilités, les possibilités d'avancement ; la reconnaissance par la direction du travail réalisé, la possibilité de développement personnel.

2. **Facteurs de satisfaction :** la satisfaction apparaît seulement lorsque les besoins sont comblés, elle ne pousse donc pas à l'action. Par exemple, des facteurs d'hygiène ou d'ambiance : la rémunération, la

sécurité de l'emploi, le statut, les relations entre collègues, les conditions physiques de travail, la surveillance. Selon cette théorie, un manager qui veut motiver ses collaborateurs doit d'abord s'intéresser aux facteurs de motivation plutôt qu'aux facteurs de satisfaction. Du travail qui a du sens, de l'autonomie, de la reconnaissance et de l'épanouissement personnel sont donc des facteurs motivants qui poussent à l'action. Alors que les facteurs d'hygiène peuvent susciter des insatisfactions, ils ne sont pas capables de motiver réellement les individus.

2.2.5. Quatre vecteurs de motivation : partant de toutes ces théories, on dégage quatre vecteurs, éléments essentiels qui favorisent la motivation du personnel ou, tout au moins, qui évitent leur démotivation.

1. **La culture :** la culture qui anime l'entreprise où on travaille influe directement sur les motivations du personnel, elle peut même imposer un style à la vie quotidienne (une manière de s'habiller, une façon de parler, etc.). La culture, cet ensemble de savoir-faire, de savoir-vivre, de règles propres à l'entreprise influe sur les aspirations de ceux qui détiennent le pouvoir et le comportement de tous les membres de l'entreprise. Ses effets sont bénéfiques lorsqu'elle facilite la communication interne, et néfastes quand elle constitue un obstacle aux changements.

Les bons dirigeants sont ceux qui sont capables de créer un état d'esprit, esprit-maison ou esprit de corps, et un élan motivationnel grâce à des valeurs communes qu'on les partage tous.

2. **Le style de commandement :** on a parlé longuement sur le style de commandement du dirigeant et son influence sur le travail en groupe. Il suffit de dire que c'est le rôle du chef de développer son potentiel, de les faire croire qu'ils n'ont pas en train d'exécuter une simple et banale tâche. Son rôle se termine à partir du moment où ses collaborateurs sont bien motivés et exécutent correctement leurs tâches.

3. **Une implication personnelle :** la participation des salariés peuvent être accrues par l'emploi des méthodes bien connues telles que la Direction Par Objectif, l'enrichissement du travail, la constitution d'équipes semi-autonomes et de cercles de qualité. La Direction Par Objectif, par exemple, traduit la stratégie de l'entreprise sous forme d'objectifs généraux et des buts concrets et spécifiques. Chacun peut travailler en synergie et contribuer ainsi à l'objectif commun. D'une autre part, les équipes semi-autonomes ou autonomes se comportent comme une entité à part entière. On peut les développer et les responsabiliser tout autant qu'un collaborateur individuel.

4. **Le cadre de travail :** le cadre de travail inclut les conditions physiques du travail, les facteurs d'hygiène et d'ambiance, les relations entre collègues, etc. Les quatre éléments synergiques de motivations sont

très utiles, elles énoncent les lois générales sur la motivation. Mais, sans tenir compte des particularités de chaque individu qui a ses motivations personnelles différentes à celles de ses collègues. Or, qu'ils existent d'autres raisons motivantes qui sont relativement bien isolées sur celles présentées en haut : l'existence d'un projet ou d'une stratégie bien définie, de circuits d'informations performants, d'une organisation structurée, d'une bonne délégation, d'un système d'évaluation des performances, d'une politique de formation cohérente avec les objectifs stratégiques, etc.

La motivation est tout d'abord un phénomène universel car tout le monde est motivable. Mais elle est également un mécanisme individuel. Il n'est donc pas possible de motiver directement quelqu'un d'autre. C'est au chef de créer les conditions nécessaires qui leur permettent de se motiver eux-mêmes. Il a comme mission de créer une perspective dans le travail afin que le collaborateur ne se sente pas noyé dans une routine quotidienne. L'important est de lui donner de véritables défis à relever. On s'efforce de faire coïncider ses attentes personnelles avec celles de l'entreprise. En éveillant sa motivation par le passage de l'exécution simple de travail à un plus grand sens des responsabilités et de l'initiative. En le valorisant et veillant à ce qu'il travaille de manière autonome. En utilisant la méthode qui « permet aux gens ordinaires de faire des choses extraordinaires » comme l'écrit J. WEBB, c'est *Déléguer* du pouvoir et faire confiance.

3. LA DELEGATION DU POUVOIR :

3.1. Qu'est ce qu'une délégation ?

Pour un responsable, déléguer c'est partager avec ses collaborateurs le pouvoir dû à sa fonction. De manière plus détaillée, c'est confier à ses collaborateurs la réalisation d'objectifs négociés, en leur laissant l'autonomie des méthodes et des moyens à mettre en œuvre. Donc, « faire faire » et déléguer n'ont pas la même signification, la première a pour objectif de se débarrasser de choses que l'on n'aime pas faire. Par contre, déléguer a un objectif plus précis : pour un chef, il s'agit de « déléguer des tâches d'exécution afin de pouvoir se concentrer sur des tâches plus essentielles de conception et de développement »¹. Pour un collaborateur, l'objectif reste de développer au maximum son potentiel, pouvoir décrocher une promotion. Mais aussi horizontalement, afin d'acquérir de multiples connaissances et capacités dans la fonction où il se trouve.

¹ *Item*, Roger MOYSON, p66.

En 1968, Arnold TANNENBAUM montrait, à la suite de nombreuses enquêtes rigoureuses réalisées aux Etats-Unis et en Europe, que dans une entreprise, les unités à forte délégation étaient seules qui avaient les meilleures performances et un taux élevé de productivité. La délégation est donc un acte de management qui représente beaucoup des avantages :

- 1- La délégation permet aux supérieurs de gagner du temps pour se consacrer aux tâches importantes.
- 2- Elle réduit le niveau de stress.
- 3- Elle facilite le management d'un groupe composé d'entreprises ou unités dispersées géographiquement.
- 4- Elle met à profit les connaissances et les savoir-faire.
- 5- Elle leur donne des chances de progresser, en stimulant leur initiatives et en les plaçant en situation de défi personnel.
- 6- Elle tend à accroître leur satisfaction au travail et leurs motivations.

La délégation signifie le fait de confier une mission, des responsabilités et du pouvoir à quelqu'un. Il s'agit donc d'une relation de confiance, d'ouverture à d'autres idées, d'autres façons de faire. La délégation est donc un contrat, à la fois, renouvelable et révocable, qui obéit à un certain nombre de facteurs.

3.2. Les risques de délégation :

Plusieurs raisons font que déléguer peut générer des effets pervers. La faute de délégrant ou délégataire, ce moyen de motivation peut renverser la situation vers le pire.

La première est le cas d'un refus de délégation, les subordonnés ne souhaitent pas avoir un surcroît de responsabilités et d'autonomie, par manque de motivation ou par peur d'être incompetents face au travail demandé. La seconde vient du fait que pour certains managers, déléguer c'est de décharger sur les autres de tâches fastidieuses, tout en leur faisant croire qu'ils leur confient un travail valorisant. En outre, deux déviations sont fréquentes : le laisser-faire et le sur-contrôle.

Le laisser-faire, également appelé surdélégation, est la plus fréquente des erreurs commises par les managers. Les subordonnés auront une confusion, ils ne savent pas s'ils ont fait le travail d'une manière convenable ou non ; ils croient aussi que leurs efforts ne sont pas appréciés par la direction, et ils ne seront jamais récompensés parce que, tout simplement, ils ont le sentiment d'être ignorés. L'autre déviation est le sur-contrôle ou la trop grande assistance du délégrant lors de la fixation des

objectifs et le choix des moyens par le subordonné, ce qui limite les effets positifs escomptés de l'autonomie et remet en cause une des caractéristiques essentielles de la délégation à savoir l'irréversibilité, c'est-à-dire l'impossibilité de retirer la responsabilité confiée au subordonné sauf erreurs graves. Une autre erreur trop souvent commise par les managers consiste à ne pas définir les indicateurs et les périodes de contrôle lors de la délégation. Les relations supérieur/subordonné seront, dans ce cas, vite empreintes de méfiances néfastes à une collaboration confiante. Il faut donc diriger, former puis responsabiliser son collaborateur. Si le délégataire n'a pas la volonté ou la capacité de réussir, la délégation serait un échec. Cela induit, dans tout groupe, la nécessité du transfert de savoir-faire du dirigeant vers ses collaborateurs les plus proches, qui eux-mêmes transmettront leur savoir-faire à leurs subordonnés directs et ainsi de suite.

Un autre risque qu'il ne faut pas négliger, c'est l'apparition d'un Etat dans l'Etat, d'un contre pouvoir qui pourrait tenter un « putsch » contre le dirigeant ou une révolte.

Ces effets pervers qu'on l'a cité avant répondent à une question très importante « Pourquoi déléguer ? Pourquoi ne pas le déléguer ? ». Mais ils ne doivent pas pour autant justifier la centralisation de la délégation. Un chef d'un service, d'un groupe, de missions, a principalement, pour objectif de faire réussir l'entreprise et le groupe dont on l'a confié le management.

Voici quelques bonnes raisons qui peuvent favoriser la délégation :

- 1- Travailler seul a ses limites. Celles du temps disponible et de l'énergie dont on dispose. En déléguant, on gagne du temps et on est disponible pour se dégager des tâches courantes et prendre du recul. C'est la première raison qui pousse les managers à déléguer.
- 2- Profiter des connaissances et de l'expérience de tous les subordonnés.
- 3- Avoir l'occasion d'être un acteur dans le développement des capacités, de l'autonomie et de la prise d'initiatives des subordonnés.
- 4- C'est un outil très puissant pour mobiliser tous les subordonnés et leur faire prendre le maximum d'initiatives et de responsabilités.

Il y a, par contre, trop de bonnes raisons pour ne pas déléguer :

- 1- Dans le symbolique du pouvoir et de l'autorité, elle équivaut à renoncer à sa puissance dans ses relations avec les autres. Le chef a donc peur d'être égalé ou remplacé par un de ses collaborateurs.
- 2- Si en déléguant une tâche, elle ne sera pas faite aussi vite, aussi bien qu'il l'effectue lui-même le manager.
- 3- Si on trouvera rien à faire.
- 4- S'il n'y a pas personne à qui déléguer ou il n'y a pas la personne digne de confiance et de compétence nécessaires.
- 5- S'il n'y pas le temps, pour un chef, de former ses subordonnés.

C'est une base indispensable à l'élaboration d'un programme de formation à faire suivre au délégataire avant sa prise de fonction.

3.3.3. Le choix du délégataire : l'erreur à ne pas commettre serait de déléguer à une personne inapte de réaliser la tâche déléguée, ou qui serait peu encline à s'investir professionnellement. Une bonne connaissance de subordonnés est demandée pour tout chef qui ne veut pas gaspiller du temps, d'argent en déléguant aléatoirement. Un entretien d'appréciation, en face-à-face permet aussi de faire le bon choix.

Une autre maladresse consiste à déléguer, à imposer les activités, les objectifs sans prendre en considération les avis de la personne qui va être unilatéralement sélectionnée.

3.3.4. La négociation du pouvoir délégué : Selon Pierre MORIN, les dirigeants délèguent pour obtenir des conséquences organisationnelles plus conformes aux objectifs de management : décisions plus rapides, plus finement adaptées aux problèmes, efficacité accrue d'un niveau hiérarchique, etc. Or, celles-ci ne s'obtiennent pas si et seulement si, la délégation apportera à la personne délégataire un supplément d'avantages globalement plus positif que la situation antérieure. Sinon, le projet de délégation échouera en partie ou en totalité.

Le délégant doit présenter, dans un premier temps, au délégataire :

- 1- Les contributions que l'on attend de lui en termes de tâches.
- 2- Les relations de pouvoir et dépendance qu'il vivra au quotidien.
- 3- Les rétributions monétaires qu'il retirera de la nouvelle situation de travail, ou autre forme de récompenses.

Puis, le délégataire donnera son avis concernant :

1. La nature de la mission déléguée.
2. Les pouvoirs conférés et leurs limites.
3. Les objectifs à atteindre.
4. Les moyens mis à disposition (financiers, matériels, personnel).
5. Les informations dont disposera le délégataire.
6. L'augmentation de salaire, le changement de statut, etc.

3.3.5. La mise en place d'un plan d'action : l'exécution de la mission retombe totalement au délégataire. Le délégant n'est là qu'en cas de besoin. Il attendra que son collaborateur lui demande d'intervenir explicitement. Selon la situation, l'importance et la longueur de la mission déléguée, le niveau de maturité de délégataire, un contrôle intermédiaire peut être souhaitable. Ce dernier peut faire l'objet d'une négociation entre le délégant et le délégataire. Si le contrôle va remettre en cause la confiance entre le délégataire et le délégant, il vaut mieux abandonner l'idée de le contrôler pour ne pas perdre ce qui a été réalisé au niveau du travail et au niveau de relation entre le chef et son délégataire.

3.3.6. Le contrôle final : le contrôle ne doit pas se faire sur la procédure mais bien sur les objectifs à atteindre. Ce sont les résultats obtenus par le collaborateur qui doivent faire l'objet d'une attention particulière et non sa manière de travailler, et dans laquelle il a le droit de développer son propre style. Mais selon le principe de co-responsabilité, le délégataire et le délégant sont tous deux responsables des résultats obtenus. Ce contrôle doit faire l'objet d'une discussion entre le supérieur et son subordonné ou mieux d'un véritable entretien d'appréciation, c'est-à-dire d'une discussion formelle entre eux dans le but de découvrir comment et pourquoi le subordonné a atteint ses résultats, et comment il pourrait les améliorer dans l'avenir dans l'intérêt de l'entreprise. C'est un vrai vecteur de progrès, de développement et de motivation du délégataire au profit de son entreprise. En conclusion, tout au long du processus de délégation, doit s'établir un jeu de complémentarité, une interaction entre supérieur et subordonné sans aucune crainte ni de perdre son pouvoir.

SECTION 3 : CULTURE ET CHANGEMENT

I. LA CULTURE :

1.1. La culture... un concept énigmatique :

Le concept de culture suscite de nombreuses confusions et permet toutes les interprétations. En 1549, il se définit comme « Le développement des facultés intellectuelles par des exercices appropriés et l'ensemble des connaissances acquises qui permettent de développer le sens critique, le goût, et le jugement ».

Le terme « culture » pourtant rebattu, ne présente pas une unique définition ou caractérisation. A.L. KROEBER et C. KLUCKHOHN dans *Culture : a critical review of concepts and definitions*, ont, en 1952, prélevé des publications spécialisées dans ce domaine depuis 1871, (date de parution de *Primitive Culture* de TAYLOR), un peu plus de trois cents (300) définitions différentes de la culture !

Anthropologues, ethnologues, sociologues et psychosociologues, en font un usage fondamental assez différent du mot « culture », en le donnant une dimension universelle, ce qui contribue à en compliquer la signification. Quelque soit son sens, il n'existe pas un compromis quant à une définition, une formulation unanimement acceptées. Le fonctionnement de l'entreprise dépend de la dynamique des individus et de

la dynamique des rapports de ces individus. L'organisation construit ses rapports en leur communiquant du sens. Dès lors, en plus de sa structure organisationnelle, l'entreprise se dote d'un sens social. Son identité réelle, et non pas seulement celle voulue par ses dirigeants, matérialise une culture spécifique. Celle-ci, en raison des influences issues du contexte social et économique. THEVENET préconise que la culture d'entreprise « devrait conduire chaque salarié à avoir le sentiment que son succès personnel passe par celui de son établissement ».

La culture d'entreprise se définit comme un système d'interprétation du passé qui oriente l'action quotidienne. Chaque salarié prend à son niveau les initiatives nécessaires à la bonne exécution de son travail et à la bonne adaptation de son entreprise à l'environnement. Le même principe se répète quant aux équipes, celles-ci ont une culture qui appartient, fortement, à celle de l'entreprise ; elle n'est pas seulement une véritable identité de l'entreprise mère ; mais c'est un outil très important qui sert, à la fois, de référence et de guide. Elle permet aussi d'orienter l'action en fonction du projet collectif.

La culture d'une entreprise se présente comme une composition construite sur une base naturelle¹. Elle est représentée par les différentes individualités du personnel qui construit en commun, au fil du temps et des événements qui surviennent dans l'entreprise, une culture spécifique et perceptible. Sa spécificité est liée aux instruments dont l'homme se sert et au langage qui lui permet de communiquer, de penser et de produire des idées. Et de ce principe, l'homme affirme sa maîtrise et son détachement sur la nature. C'est la culture qui donne une connotation positive à l'individu, et actuellement elle se présente comme un héritage social au travers des habitudes de travail et des comportements sociaux des acteurs de l'organisation. Plus précisément, la culture définit une matrice au sein de laquelle se nouent des relations et se construisent des modes de comportements. Ils engendrent dans l'entreprise ce que les anthropologues appellent *une personnalité*.²

1.2. L'évolution du concept « culture » :

L'évolution du mot « culture » témoigne de nombreux changements essentiels. A l'origine, le mot rappelle le travail de la terre qu'on cultive et atteste l'activité qu'elle suscite auprès des hommes, elle signifie donc les rapports des individus avec la nature qui les entoure. Dans ce contexte, la culture suggère un acte humain physique et traduit la longue chaîne qui

¹ Bernard.Massiera@unice.fr.

² *Idem*, la même référence.

unit les besoins et le travail, les intérêts et leur satisfaction : c'est par la culture que l'homme tire ses produits grâce à son travail. L'homme éprouve alors le sentiment de reconnaître dans tout ce qui sert à son usage.

La première approche sur la culture s'effectuait sous l'angle du mode de fonctionnement d'un groupe que l'on cherche à rationaliser en lui imposant des règles. L'origine de cette approche débute en 1946, à la suite des travaux de H. SIMON*. Il pense qu'aucune personne ne peut appréhender l'ensemble des données d'une situation, ni avoir la connaissance de toutes les conséquences d'une action qu'il pourrait entreprendre, ni celle de tous les choix possibles. L'option retenue ne peut pas être la meilleure, mais la plus satisfaisante compte tenu des circonstances de choix. L'élément central de cette approche en est la compréhension des processus de choix. Les travaux de CROZIER explicite ce processus au sein d'une entreprise qui s'équilibre entre un espace organisationnel à l'intérieur duquel se déroule un jeu complexe d'acteurs sociaux.

1.3. Un projet d'entreprise : sa culture :

Avoir une excellente technique, réaliser une performance technique, maîtriser des métiers spécifiques, etc. Sont des objectifs que les entreprises voulaient les atteindre conformément à leurs situations. Mais depuis quelque années, toute entreprise moderne cherche à se doter d'une image différente : elle confronte l'exclusion, aux problèmes d'environnement, aux solidarités et au développement local et durable, elle se veut citoyenne.

Tout d'abord, on a vu apparaître différents nouveaux thèmes : qualité, management participatif, projet d'entreprise, etc. Faisant appel à une nouvelle conception du phénomène « entreprise », son histoire, ses valeurs et sa culture ont été bien considérées. Sa qualification et sa valeur originale sont liées à son sens. Les dirigeants s'interrogent, entre responsabilités économique, humaine et sociale, sur le Sens et le rôle de leur motivation, de leurs pratiques. Confrontés à des aspirations et à des questions plus ouvertes qu'avant, des cadres qui vivent péniblement des « aménagements » différentes lorsque leur culture professionnelle s'affronte à leur culture social. De plus, les ordinateurs, les machines, les instruments technologiques, etc. tendent de faciliter les échanges autant qu'instrumentaliser les hommes. De ce fait, bien des professionnels deviennent de simples opérateurs techniques et voient leurs métiers disqualifiés ou remis en question.

* Prix Nobel d'économie et créateur du concept de la rationalité limitée.

L'émergence des questions de Sens a entraîné à découvrir que *diriger*, c'est donner le Sens, c'est une des raisons pour lesquelles, les dirigeants d'entreprise ont cherché à développer une vision commune de l'entreprise pour tous les subordonnés, une vision qui ne sera jamais imposée sur eux, mais qu'elle prend ses racines de la vie quotidienne de l'entreprise. Ils ont cherché à créer un climat, un champ de communication inédits. En fait, pour chaque entreprise, la résolution des problèmes et le fondement de sa stratégie se sont posés autrement. Ils ont cherché aussi à savoir comment manager cette collectivité d'une façon pertinente, cohérente et performante en considérant ses spécificités ; comment maîtriser le Sens dans l'action. Pour cela il fut encore rappeler que la rationalité seule ne suffit plus à légitimer l'action et son management. Le concept de projet d'entreprise se développe au sein des organisations, il se présente sous un acte volontariste et collectif qui affirme les spécificités de l'entreprise (langages, mythes, rites, tabous, usages et valeurs). Le projet d'entreprise développe une triple fin pour le personnel : *fédérative*, *intégrative* et *identificatoire*. Sur le terrain, l'intérêt est particulièrement convaincant pour les dirigeants et les cadres qui cherchent à mobiliser les ressources humaines, de renforcer la cohésion de l'entreprise et de susciter l'adhésion à l'identité de l'organisation. A chaque niveau de hiérarchie, se développe une communication à dominante participative qui sert à motiver, à mobiliser, à informer et à tester les éléments du projet quand il ne s'agit pas de le soumettre à l'acceptation et à l'approbation générale. Le management cherche à prendre appui sur la culture, de mettre à jour ses éléments constitutifs, au moyen notamment de l'audit social. Cette investigation permet de tenir compte de la dimension culturelle de l'organisation lors de l'identification du projet d'entreprise.

Finalement, la culture d'entreprise ne se réduit pas à un ensemble d'outils fonctionnels destinés à la communication managériale mais se centre sur l'angle des rapports humains et des phénomènes sociaux.

2. LE CHANGEMENT :

La culture d'une entreprise se présente à la fois comme un outil dans le management mais également comme un entrave à ce dernier. Ce concept présente une contradiction quand on cherche à l'appliquer à l'entreprise.

Comment obtenir une recherche de responsabilisation individuelle chez les employés alors que le concept de culture représente dans sa définition l'assimilation à une entité sociale et le confort d'esprit ?

Comment se confrontent la culture et le changement ?

« Le New York Times publia à nouveau un article qui fut écrit il y a environ quatre-vingt-dix ans : un homme avait été arrêté parce qu'il collectait des fonds pour mettre au point une nouvelle invention qu'il appelait le « téléphone ». Il prétendait qu'il pouvait faire passer des voix sur un fil de la même manière que le morse pouvait être transmis sur un câble. L'auteur poursuivait, expliquant que tout le monde savait qu'on pouvait transmettre des messages faits de traits et de points sur un câble, mais qu'il était impossible de faire passer la voix de l'homme sur un conducteur et que cet homme était évidemment un charlatan... l'émotivité manifestée dans cet article porte à croire que l'attitude de l'auteur n'était pas dictée par la logique. Il était, en effet, effrayé par le changement considérable dans la vie de tous les jours qu'une telle invention provoquerait. »

DICHIER Ernest, *Pratique du management : Communication et motivation*, Bert éditions, 1991.

2.1. La nécessité du changement :

Le changement de la vie de travail est une nécessité, compte tenu des attitudes de refus observés et de leur propension au développement. Son approche traditionnelle était la suivante : « Voilà ce que tu dois faire, voilà ce que tu fais actuellement, voilà ce qu'il te reste à faire et voilà les conséquences si tu n'obéis pas. » une méthode très ancienne, largement répandue et inefficace pour obtenir un changement.

Savoir choisir le temps convenable et la méthode convaincante vont faciliter sûrement le changement dans une entreprise ou même dans un petit groupe. Surtout, en cas d'un attachement des individus à leur manière de travailler, de penser, de voir les choses et à leur culture spécifique. Ce changement, au fil du temps, va construire un des piliers puissants de leur culture modifiée là où il est indispensable de jeter les anciennes habitudes et adopter des nouvelles. La nécessité du changement peut être appréciée à deux niveaux différents : au niveau global et au niveau d'entreprise.

2.1.1. Le changement au niveau global : les attentes, les aspirations, les ambitions d'ordre intellectuel ou professionnel sont développées par la diffusion, par les moyens de communication. Les dispositifs d'éducation, de formation professionnelle et techniques sont développés par des nouveaux moyens audiovisuels qui tendent à créer une situation doublement nouvelle. Les aptitudes se développent en corollaire, c'est la résultante d'une double réunion entre des dispositifs de formation imposés et le besoin croissant d'apprendre. Ce développement des aptitudes à atteindre des niveaux qu'on les refusait à borner d'avance, il correspond,

d'une part, à un développement des capacités d'adaptation à des situations nouvelles. Et d'une autre part, il accuse davantage la dualité entre aptitude et travail réel ou, pour employer un langage d'économiste, entre l'offre et la demande de travail¹. D'où vient la nécessité de concilier entre l'organisation actuelle du travail dans les unités de production et le système éducatif et de formation.

2.1.2. Le changement au niveau d'entreprise : il y a sans doute, au niveau du petit groupe avec qui chaque travailleur entretient des relations quotidiennes, un besoin croissant d'améliorer les communications. C'est une condition importante de la dignité de travail. Les recherches dans ce domaine ont montré que : le cadre supérieur ou moyen, l'ingénieur, l'agent de maîtrise, l'employé, l'ouvrier, le professeur, le fonctionnaire en général, tout le monde ressent des besoins d'amélioration des relations dans sa vie de groupe. C'était un seul exemple sur le développement (le changement) sociétal à l'intérieur d'un groupe, et comme on l'a cité précédemment, les facteurs au niveau macro-économique ont une large influence sur le fonctionnement des groupes. Par exemple : travailler autrement (adopter une nouvelle méthode ou utiliser une nouvelle machine, etc.), travailler avec des nouveaux collaborateurs, la polyvalence dans le travail, etc.

L'essence à retenir que quelque soit le changement voulu (petit ou grand), il sera éventuellement, si on dit pas certainement, refusé au premier temps par les individus concernés. C'est tout l'art du responsable de les faire convaincre et accepter cette nouvelle « modification » et surtout ne pas le considérer comme une menace.

2.2. Planifier le changement :

Planifier un changement a, comme objectif, réduire les incertitudes possibles contre lui. Et l'expérience dans le domaine du management accorde l'importance à la planification du changement organisationnel, qu'il s'agit en fait d'une planification souple et décentralisée, qui n'implique pas de grandes options au niveau global, mais seulement, au niveau des unités de production et tout au plus au niveau des groupes.

2.2.1. L'environnement et la planification du changement : en matière de planification au niveau micro-économique, on insiste à faire une étude financière et technique. Mais une nouvelle planification se fait par l'utilisation des données économiques inhérentes et projection de ces données sur l'entreprise. Elle vise à prévoir les moyens (matériel et financier) nécessaires à la réalisation des objectifs prédéfinis. Un autre

¹ Henri SAVALL, *Enrichir le travail humain*, 2^{ème} édition, Paris, p 135.

facteur important concerne l'amélioration des conditions de vie de travail, intrinsèques et extrinsèques, qui implique de sa part une réallocation des ressources, un nouveau choix de technique. En d'autres termes, l'inclusion du changement dans l'objectif remet en cause toute la planification technique et économique, elle fausse le calcul économique prévisionnel, elle ajoute des contraintes et des dépenses financières supplémentaires. La qualité de la planification économique et technique dépend donc de l'importance allouée à l'innovation organisationnelle incorporable. Ne pas en tenir compte signifie se priver de la recherche de tous les moyens pour la réalisation de l'objectif social et organisationnel qui affaiblira la position concurrentielle de l'entreprise sur les marchés, des produits, du travail, etc.

La planification du changement doit donc permettre d'améliorer les projets, dans une perspective générale incluant tous les acteurs essentiels. Ce développement de l'homme au travail doit être compatible avec les contraintes d'ordre économique et technique.

2.2.2. Le contenu de la planification du changement : J.L. DONNADIEU, a exposé devant le congrès de l'Association Nationale des Directeurs et chefs de personnel (le 21-23 mars 1974) un travail sur : « La planification du changement social : recherches et perspectives », suggère une méthode de planification qui dépende de la démarche sociotechnique. La planification du changement social et organisationnel est essentiellement décentralisée, elle a pour objet de prévoir les objectifs et les moyens nécessaires, le but privilégié étant les ouvriers. C'est donc des programmes annuels locaux par établissement, voire par atelier, qu'il faut établir avec et par le personnel concerné. L'établissement est le cadre dans lequel seront menées les études aux deux niveaux : ouvriers et cadres.

L'objectif concernant les ouvriers est triple :

- 1- Inviter les travailleurs à exprimer les problèmes qu'ils rencontrent dans leur travail quotidien, et les aider à étudier les problèmes et à élaborer des solutions. Ils seront très motivés à se changer si sont convaincus personnellement de leur importance.
- 2- Appliquer les solutions retenues en accord avec les intéressés, suivant un programme qui tiendra explicitement compte des contraintes techniques, économiques et sociales.

Auparavant, les cadres et les agents de maîtrise auront été associés :

- 1- A la réalisation d'un inventaire de leurs problèmes spécifiques et d'un programme d'action visant à les résoudre.
- 2- A l'analyse préalable des problèmes des ouvriers, à l'élaboration d'hypothèses, d'actions prioritaires et à l'évaluation de leur coût.

- 3- A la préparation des responsables des actions à mener avec les ouvriers au rôle d'animateurs, en vue d'amorcer la phase d'études avec et par les travailleurs.

Cette association de tous les intéressés sur un projet de changement, en évitant les problèmes que pose la représentativité, a des effets techniques utiles quant à la qualité des solutions, elle réduit aussi l'incertitude et le risque que suscite tout changement, surtout lorsqu'il est social, culturel et structurel. Elle a le grand mérite de proposer à chacun des rôles dans l'étude même du changement, c'est la mise en place d'un véritable processus d'apprentissage fortement décentralisé qui devrait éviter les distorsions de comportement dues à l'incertitude de l'avenir. Selon Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG « L'apprentissage collectif à travers lequel un ensemble d'acteurs sont partie prenante d'un système d'action. Ils apprennent, inventent et fixent de nouveaux modèles de jeu avec leurs composantes affectives, cognitives et relationnelles : les attitudes au travail et la mentalité stratégique des acteurs ».

La planification du changement suit trois étapes :

1. **Définir la politique d'entreprise** : la définition des politiques de l'entreprise doit être publiée afin qu'elle constitue pour tous un cadre de référence précis. Le contenu des politiques devra être explicité par le détail. C'est le même chemin à suivre si l'entreprise veut réaliser un but économique, elle détermine ses objectifs et les moyens nécessaires, le changement doit être conçu comme un but à atteindre. On peut par exemple définir les deux grands traits de la politique de l'entreprise : le développement économique et le progrès social et humain. Ce deuxième devra être précis : il s'agira par exemple de promouvoir la solidarité, la responsabilité et la personnalisation. Chacun de ces éléments devra à son tour être illustré par des actions très concrètes. La solidarité peut être renforcée au moyen de la création de groupes de travail. La responsabilité sera encouragée par l'enrichissement des tâches, la décentralisation maximum des décisions, la création d'équipes semi-autonomes. La personnalisation consistera à améliorer les relations interpersonnelles, à augmenter la quantité et la qualité de l'information.

2. **Choisir une stratégie appropriée** : le choix d'une stratégie appropriée définira le moyen à mettre en œuvre et leur utilisation. Il existe deux hypothèses : une basse, où domine la prudence par suite d'une appréciation modeste des résultats escomptés, et une autre hypothèse haute qui revient à procéder à une mobilisation générale de toutes les énergies. Selon DONNADIEU une hypothèse basse est contradictoire avec l'idée même d'une planification, il pense qu'il faut préciser la démarche à suivre vis-à-vis des différentes catégories de partenaires sociaux ; elle pourra tenir

compte de facteurs locaux exploitables en vue d'implanter plus rapidement le changement, par exemple les bonnes relations avec les syndicats.

3. **A l'action :** enfin, un plan d'action devra être établi, comportant un calendrier des décisions et des actions ordonnées selon la priorité reconnue. Des délais et des points de contrôle devront être fixés. Un plan de cinq ans pourra être découpé en tranches annuelles. Le plan devra être réactualisé tous les ans. Cette structuration du changement social au niveau de la planification économique est fondamentale. Planifier c'est non seulement admettre le changement, c'est l'engager, se donner les moyens de le réaliser, affirmer publiquement aux parties intéressées la volonté de changer l'état des choses. Le rôle de la fonction personnel est de promouvoir l'idée d'une véritable comptabilité sociale et s'efforcer de la mettre en place afin de faciliter la planification.

© L'expérience de COACH et FRENCH

1. Le but de l'expérience :

En 1948, COACH et FRENCH, experts en psychologie sociale, sont appelés à la Harwood Manufacturing Corporation, une société américaine spécialisée dans le vêtement de confection, emploie 500 ouvrières dont la moyenne d'âge est d'environ 23 ans. Cette société souffre de conflits permanents qui se manifestent par une opposition aux taux de production fixés par la direction, par une faiblesse et un freinage du rendement. La rotation du personnel est importante, et il existe une agressivité marquée contre la maîtrise et les cadres de la direction.

COACH et FRENCH ont introduit dans cette expérimentation un changement où le groupe approuve un plan avec la direction incluant :

1. Une analyse précise du travail.
2. L'élimination de tous les travaux inutiles.
3. L'explication du nouveau travail.
4. L'entraînement de toutes les ouvrières à la nouvelle méthode de travail.

2. L'énoncé de l'expérience :

2.1. La situation :

- l'Usine principal de confection de la Harwood Manufacturing Corporation dans une petite ville de Virginie (Etats-Unis).
- La plupart de la main d'œuvre est féminine (500 F/ 100 H) employée à des tâches ne demandant aucune expérience industrielle préalable.
- la rémunération du personnel se fait aux pièces.

- des problèmes de rotation assez élevée du personnel, l'absentéisme 12 % en un an, une activité peu élevée et freinage de la production, une tendance marquée à l'agressivité vis-à-vis de la direction, des réclamations concernant le taux d'activité imposé.

2.2. Constitution des groupes :

COACH et FRENCH ont constitué quatre (4) groupes aussi semblables par rapport à la moyenne des performances individuelles.

2.3. Modalités de déroulement de l'expérience :

1. **Le groupe témoin :** ce groupe est soumis à un changement autocratique, précédé d'une réunion générale, avec apport d'explications relatives au changement et réponses aux questions posées. Ce groupe ne retrouve jamais son taux antérieur de 60 % ; il entre en conflit avec l'ingénieur chargé des méthodes et organisations ; un freinage de la production et une absence de coopération entre les membres, il s'y produit 17 % dans les 40 jours qui suivent l'instauration du changement. Les observateurs ont enregistré des réclamations concernant le calcul de la rémunération.
2. **Le groupe 1 :** ce groupe est appelé à participer à la préparation de ce changement technologique par l'intermédiaire de représentants, qui sont informés de la nécessité et des raisons du changement, et sont informés aux nouvelles méthodes de travail. Ils sont utilisés pour la formation de leurs camarades d'atelier. On y observe :
 - Une bonne courbe de réapprentissage et le standard 60 % y est atteint en 14 jours.
 - Il ne s'y produit aucun incident.
 - La coopération entre les membres est satisfaisante, il n'y a aucune démission, ni aucune réclamation.
3. **Le groupe 2 et 3 :** on applique à chacun de leurs membres la procédure appliquée aux représentants du groupe 1, ce qui implique une participation totale du groupe à la préparation du changement. Et voilà les résultats :
 - Le standard 60 % est atteint immédiatement.
 - La performance accroît assez régulièrement pour se maintenir ensuite à 14 % au-dessus de ce standard.
 - Il ne s'y produit aucun incident.
 - La coopération est satisfaisante, il n'y a aucun départ.

3. Résultats de l'expérience :

Comme résultat, COACH et FRENCH ont remarqué :

1. Le groupe témoin maintient sa norme de performance (504/h).
2. Pour les groupes 1 et 2 et 3 : l'équilibre varie de façon croissante en fonction du temps, avant de se stabiliser autour de 704/h. COACH et FRENCH ont remarqué chez les membres de ces trois groupes :
 - Une réadaptation aux conditions du travail.
 - Une coopération entre les ouvrières.
 - Une amélioration du climat général.
 - Une augmentation du niveau de production.

En 1956, COACH et FRENCH mènent la même expérience dans une usine Norvégienne, ils constatèrent une amélioration dans le climat de l'entreprise, mais sans aucune amélioration du rendement. Ils conclurent que le contexte social et institutionnel joue un rôle important dans la réussite ou l'échec de l'expérience et donc l'amélioration des communications.

4. Conclusions de l'expérience :

Il apparaît nécessaire de préparer le changement par une discussion en groupe, pour communiquer aux membres le besoin de changement, pour créer les conditions de la participation du groupe à la préparation et à la mise en œuvre de ce changement. On conclut l'importance de l'information pertinente dans toute collectivité et l'importance de la participation aux décisions. On peut conclure aussi que les contraintes, librement débattues puis acceptées par un groupe de travail, sont moins frustrantes pour les participants que celles qui seraient imposées sans possibilité de discussion préalable. Toute fois, un changement stable des normes d'un groupe semble exiger la recherche et la détermination d'un nouveau consensus, qui sera obtenu grâce à des larges possibilités d'expression qui permettent une autorégulation du groupe concernant l'accomplissement de la tâche, les attitudes, les perceptions, les motivations individuelles et groupales.

3. LES RESISTANCES AU CHANGEMENT :

Chaque système en équilibre possède une certaine inertie qui tend à rétablir cet équilibre quelles que soient l'origine externe ou interne. Les auteurs contractent l'explication suivante en biologie, en psychologie, en psychosociologie : « Toute modification apportée à l'équilibre d'un système entraîne, au sein de celui-ci, l'apparition de phénomènes qui tendent à s'opposer à cette modification et à annuler les effets », avec ce modèle on déduit que toute action sur un groupe visant à modifier ses propres normes

engendre des forces qui viennent neutraliser cette dernière. Pour cette raison on considère qu'il est préférable de réduire les forces d'opposition au changement plutôt que d'accroître les forces de pression en faveur du changement.

3.1. Les résistances d'ordre individuel :

Les résistances individuelles sont motivées par certaines raisons :

3.1.1. L'inertie : c'est l'inertie inhérente à la nature de chaque homme qui lui pousse à hésiter devant la nécessité d'un effort de transformation qu'il s'agisse de ses propres connaissances ou de ses vieilles habitudes. Cette résistance à l'innovation a été la cause de bien des échecs et des retards sur la voie de l'amélioration des techniques. Généralement, ceux qui doivent opérer des changements refusent d'abord de se changer eux-mêmes. L'ego de l'homme d'affaires est plus résistant au changement. Dans les entreprises, un individu trouve le temps d'en former un autre, mais il cherche rarement à se former.

3.1.2. L'anxiété : l'anxiété engendrée par la perspective du changement entraîne chez l'individu une réaction d'opposition. On entend fréquemment l'expression suivante : « Je suis timide, je ne peux pas parler en public ». L'individu présente une résistance. En fait, il ne veut pas parler ni apprendre à parler en public, il explique cette attitude comme si elle était innée. Les psychanalystes qualifient ce comportement de « cuirasse caractérielle ». Acheter une marque différente d'un produit habituel, supporter un autre club sportif ou admettre un principe « tabou » est lié à un comportement complexe du même ordre. Changer d'attitude signifie qu'on est déloyal, et on réussit à se changer seulement si on a pris largement du temps pour penser, et abaisser l'anxiété qui nous freine.

3.2. Les résistances d'ordre collectif :

Il existe d'autres résistances qui ont un rapport avec la collectivité à l'intérieur de laquelle on souhaite instaurer des changements.

3.2.1. L'autorité : dans la plupart des cas, l'autorité responsable impose des changements sans tenir en compte de l'expérience préalable acquise par les intéressés, et les considère comme quantité négligeable.

3.2.2. La culture commandement-contrôle : la résistance au changement au sein de l'entreprise est ancrée dans la culture commandement-contrôle, où les supérieurs tentaient de contrôler les résultats en donnant des ordres aux subalternes et en les encourageant à s'y plier. Cela provoquait une résistance et une gestion inefficace des événements imprévus.

3.3. Résistances d'ordre groupal :

D'autres résistances dépendent de l'interaction dans le groupe.

3.3.1. La pression du groupe : sur le lieu de travail, il est possible que des individus, travaillant ensemble, peuvent réveiller les doutes et les peurs d'un salarié parmi eux, si ce salarié est jugé incompetent par un ou plusieurs de ses collègues, ce jugement tend à renforcer ses doutes, à accroître les perturbations de son potentiel, et donc à créer une prédiction qui se réalise pour tous ceux qui cherchent et s'attendent à découvrir son incompetence, réelle ou non. En revanche, dans une équipe de travail où les différents membres se portent un respect mutuel, encourageant une prise de risque calculé et se valorisent mutuellement. Ils obtiennent de meilleurs résultats qu'en travaillant seul. La pression du groupe s'exerce vers l'uniformisation des performances individuelles.

3.3.2. Des facteurs internes : outre ces facteurs externes, il existe chez chacun une tendance endogène à éviter de se désolidariser de la norme admise par le groupe. LEWIN a fondé le principe suivant : « Il est plus facile de modifier les normes d'un groupe restreint que de modifier isolément les normes acceptées par chacun des participants ». Ce qu'il faut savoir c'est : quelle que soit la voie qu'on a tracé, des changements sont nécessaires. C'est particulièrement vrai dans le monde du travail actuel et très dynamique. Ne pas faire des projets est insensé, mais refuser de changer ses projets est tout aussi catastrophique.

Il faut insister sur la nécessité d'effectuer des changements pour franchir les obstacles et saisir de nouvelles opportunités. Il ne faut pas considérer le changement comme une dialectique entre des forces opposées à partir de laquelle on élabore difficilement une synthèse. Le changement naturel s'opère différemment.

SECTION 4 : MANAGEMENT DES CONFLITS

Il nous arrive sûrement d'être coincé dans une discussion avec le sentiment de devoir défendre une idée personnelle, ou encore, d'assister, en tant que membre d'un groupe, à ce genre d'état de conflit. Quand ils surviennent, ces conflits ont pour effet soit de polariser les points de vue et de dégénérer en affrontements violents, soit de démobiliser complètement les individus non impliqués. Laissant toute la place aux antagonistes. Quelques chercheurs voient que cette situation, quelque soit le résultat, est toujours néfaste pour un groupe du moins temporairement. La gestion correcte des conflits est une condition importante pour le succès de projet.

Pour que des conflits n'escaladent pas, il faut les repérer à temps, les analyser correctement et les gérer d'une manière constructive. C'est ce qu'on appelle la management des conflits.

Chacun cherche inconsciemment des solutions qui l'avantagent personnellement et lui permettent de retrouver tranquillité et sécurité, d'acquérir prestige et considération. De même, il existe d'autres méthodes et techniques à caractère scientifique : arbre de décision, programmation linéaire, etc. d'où vient l'importance de la phase de la préparation des décisions, et par suite, l'importance du groupe, et du choix de ses membres, du rôle que l'on attend d'eux, de la zone de liberté qu'on leur définit.

I. GENERALITES :

1.1. Définitions des conflits :

Un conflit est « une situation d'hostilité, d'incompatibilité ou de rareté (des ressources) »¹. C'est un affrontement entre deux ou plusieurs parties antagonistes. L'objet de tout conflit étant de modifier le rapport de forces existant entre ces parties. Les conflits sont normaux au sens sociologique, c'est-à-dire inhérents à la vie de tout groupe. Plusieurs chercheurs vont même jusqu'à démontrer que les conflits, non seulement sont inévitables lorsque des individus travaillent ensemble, mais sont même salutaires pour la « santé » du groupe. A condition qu'ils ne persistent pas mais soient rapidement et correctement solutionnés.

Les conflits sont devenus actuellement des éléments structurels des sociétés modernes. Tout d'abord, en interne, le conflit génère l'existence d'une identité commune au groupe contestataire ; ensuite, le mouvement social s'appuie sur un principe de totalité.

1.2. L'origine des conflits :

Pour bien comprendre l'origine des conflits, on essaye avant tout d'identifier les liens existants entre conflit et changement social.

Deux approches sont possibles : dans le premier courant, ce sont surtout WEBER et SIMMEL qui ont montré que les conflits, en permettant une interaction entre agents, pouvaient servir à l'évolution du groupe, de toute la société puisqu'elle est socialisante. Etudiant les différents conflits possibles, aussi bien au sein des familles que des entreprises ou des institutions étatiques, SIMMEL constate que les causes

¹ www.Multinamia.com/psychosociale/

des conflits sont nombreuses : haine, besoins, désirs, etc. mais que leur fonction est unique : rétablir l'unité de ce qui a été rompu. De la sorte, le conflit assure la cohésion du groupe et organise le changement social en assurant un nouvel équilibre post conflit.

A l'inverse, le changement peut être la source des conflits : en d'autres termes des conflits se forment contre le changement social. Il y a modification en profondeur de la société et une remise en cause des rôles dévolus à chacun. Par exemple, la génération ancienne qui s'oppose souvent aux évolutions demandées par les plus jeunes.

Donc l'origine des conflits est multiple :

1.2.1. Des intérêts divergents : des intérêts qui peuvent donner lieu à des discordes. Les sources de conflits s'appuient de plus en plus sur des valeurs symboliques au détriment des conflits portant sur des allocations matérielles. Mais en effet, les membres d'un groupe doivent bien souvent se partager des moyens devenus rares tels que : le budget, l'espace, le matériel, etc. Et ceci ne se fait jamais sans difficultés. D'une autre part, le pouvoir et le prestige sont ainsi devenus une source importante de conflits dans le monde de travail.

Dans les années soixante-dix (70), la psychologie sociale européenne tente de s'émanciper de la pensée individualiste. Ce fut tout d'abord SHERIF en 1954 qui a montré expérimentalement que les conflits entre les groupes sont basés sur un conflit d'intérêt : il a mis deux groupes en compétition par une même ressource, il s'agit d'« un ensemble d'enfants partagé en deux groupes, on organise un jeu compétitif, très vite l'ambiance du jeu tourne à la mini-guerre ».

1.2.2. Les barrières de communication : ces barrières sont inévitables lorsque des individus doivent opérer séparément (l'influence des moyens de communication, la nature de feed-back, etc.). Mais ces barrières peuvent également être source de malentendus et de désaccords. Elles peuvent être aussi physiques ou incomber au fait que les membres du groupe, par leurs diverses spécialisations, parlent des « langages » différents.

1.2.3. Des facteurs personnels : tels que l'antipathie ou les préjugés qui peuvent aussi donner naissance à des conflits.

EINSTEIN demande à FREUD : « Quelles sont les causes de la guerre, y a-t-il une pulsion fondamentale de l'agression ? »

FREUD répond par l'affirmation « OUI »!! Il existe un instinct agressif chez l'homme ; le comportement de l'individu est guidé par deux instincts : c'est la théorie : *Eros contre Thanatos*, où Eros est l'instinct de vie et Thanatos celui de mort. En l'être humain, ces deux là s'affrontent ; et, pour se vider, de cette envie de destruction, plutôt que de s'autodétruire,

l'homme s'en prend à son prochain. Cette explication place la cause des conflits dans la nature même de l'individu.

De la même façon, Von NEWMAN et MORGESTEN (1947) proposent la célèbre « Théorie de jeux » appliquée au comportement humain, censée quantifier les possibilités logiques qui s'offrent aux décideurs. Ainsi il sera démontré que le seul but de l'individu est son intérêt personnel. Toutes les théories considèrent que l'individu est la seule unité de réflexion possible, le groupe n'est rien de plus que la somme des individualités qui le compose. Elle est encore très vive aux Etats-Unis ; alors que le courant de pensée européen se dirigeait plus vers une conception intergroupes de ces conflits où le groupe (le tout) dépasse la somme des individus qui le compose (à la somme des parties).

Lorsqu'un différend apparaît, on tente bien souvent d'identifier celui qui a raison et celui qui a tort. Les diverses expériences au sujet de la résolution de conflits ont démontré que les conflits étaient en réalité des problèmes d'interaction, construits de manière réciproque. On ne peut donc jamais prendre parti pour l'une ou l'autre des parties, parce que personne n'a jamais vraiment tort ou raison. Lorsqu'on règle un conflit, on devra avant toute chose rester neutre et ne poursuivre qu'un seul but : rétablir des relations harmonieuses entre les membres du groupe.

2. LA RESOLUTION DES CONFLITS :

2.1. Déroulement des conflits :

Les conflits peuvent avoir des déroulements très différents, ils peuvent être longs ou brefs ; être abordés franchement ou avec agressivité ; directement ou indirectement. Malgré cette complexité, il existe des procédés permettant de comprendre tout type de conflit. Si un conflit surgit, son déroulement suivra le schéma général suivant¹ :

2.1.1. La naissance du conflit : si les opinions et désirs d'un parti ne sont pas compatibles avec les manières de voir de l'autre parti, il y aura choc des idées : des gens en désaccord, qui ont généralement des points de vue radicalement opposés ; l'un veut démarrer immédiatement tandis que l'autre préfère prendre un peu plus de temps pour réfléchir.

Généralement, on peut accorder les conflits aux cas suivants :

- 1- Les connaissances professionnelles et les expériences des collaborateurs sont différentes.

¹ BOY Jacques & DUDEK Christian & KUSCHEL Sabine, *Management de projet : Fondements, méthodes et techniques*, De Boeck Université, Paris, P57.

- 2- Les rôles, les fonctions et les compétences ne sont pas clairs.
- 3- Les objectifs sont imprécis, mal connus et mal compris.

2.1.2. La perception du conflit : les gens perçoivent les conflits à travers des perspectives différentes. Ça sera donc très difficile de faire une analyse techniquement correcte sur la situation conflictuelle qui visera à cerner une seule perception du conflit posé alors que chaque personne a sa manière de voir les choses, chacun a son code personnel.

Les différents signaux qui révèlent un conflit :

- 1- Mauvaise ambiance parmi les membres du groupe.
- 2- Style de communication agressive.
- 3- Propos assassins, slogans, gros mots.
- 4- Mauvaises approches des thèmes discutés.
- 5- Aucune attitude de compromis.
- 6- Discussions âpres.

Les différents comportements suivants nous aide à percevoir un conflit :

- 1- Refus d'accepter des tâches, ou les rejeter sur les autres.
- 2- Inattention, passivité, refus de se regarder dans les yeux.
- 3- Recherche d'autres travaux en dehors du projet.
- 4- Blocages, désaccords entre les paroles et les actes.
- 5- Non respect des accords (manque de ponctualité, de fiabilité, etc.)
- 6- Absentéisme.

2.1.3. Analyse du conflit : une analyse approfondie est toujours nécessaire. Si un conflit est perçu il est nécessaire de bien le cerner ; de réfléchir sur des documents, sur les personnes et sur les sentiments qui les influencent. Et d'avoir des réponses sur ces questions :

- Qui est impliqué dans le conflit ?
- De quel conflit s'agit-il ?
- Quelle est l'importance du différend ?

Et analyser les éléments suivants :

1. **Les documents :** le document écrit, résultant d'une analyse ou d'un rapport rédigé à partir de chiffres, est l'information apparemment la plus fiable. Le document est officiel et à la disposition de tout le monde.

2. **Les faits :** c'est quelque chose qu'on peut le voir, le constater, le toucher du doigt personnellement.

3. **Les témoignages :** les témoignages son rapportés par des tiers. En principe, ils sont dignes de foi, mais ils peuvent être facilement acceptés ou rejetés. Ils risquent aussi d'être déformés par leur interprète.

4. **Les opinions :** les opinions résultent d'avis qu'on émet sur des événements identiques pour tout le monde. Elles sont fonction du système de valeurs de chacun.

5. **Les sentiments :** c'est la façon d'être affecté par un événement.

De toute façon, il est évident que dans toute cette phase d'analyse, le responsable du groupe de travail doit chercher à obtenir le maximum d'objectivité sans obliger chacun à taire ou même à cacher ses sentiments. L'animateur du groupe demande à chacun de justifier ses positions, de prouver ses paroles, de donner le maximum de précisions possibles. La recherche des causes de conflits est donc liée à l'analyse des informations collectées, c'est-à-dire à leur regroupement par nature.

Analyser, c'est rechercher les conditions d'un événement, répondre à la question « Comment ? », rencontrer des effets aux causes ; c'est trier, dénombrer, classer, distinguer, découvrir les rapports entre les choses¹.

Enfin, il est important de relever les différences dans la perception du conflit et les appréciations réalistes des causes du conflit.

2.1.4. La gestion du conflit : un conflit simple au départ, devient plus complexe ; donc, il faut choisir la meilleure stratégie pour le résoudre, soit l'attaquer de front. Il existe différentes stratégies pour résoudre un conflit :

1. **Stratégie perdant-gagnant :** il s'agit d'abandonner le terrain sans combattre et donner raison à son partenaire de conflit.
2. **Stratégie gagnant-perdant :** on arrive rapidement à supprimer le conflit en adoptant cette stratégie, mais le perdant est souvent prêt à reprendre le combat, et pourra enregistrer des succès.
3. **Stratégie perdant-perdant :** il n'y aura donc pas de vainqueur.

Il existe deux solutions :

- Transmettre le conflit à une partie neutre et accepter l'arbitrage.
 - Chercher à se rapprocher entre les deux parties antagonistes.
4. **Stratégie gagnant-gagnant :** la meilleure solution en cas de conflit est le consensus, les avis divergents sont discutés pour aboutir à un ensemble convergent.

2.1. Techniques de résolution des conflits :

Que faut-il faire face à un conflit ? Chaque conflit impose des circonstances spécifiques et impose l'usage des techniques suivantes :

2.1.1. L'intention positive : identifier l'intention positive qui se cache derrière chaque prise de position. En fait, chaque point de vue a une fonction protectrice pour l'individu qui l'adopte. Cette fonction protectrice nommée l'intention positive va atténuer quelque peu les désaccords et crée un climat plus favorable pour le règlement ultérieur du conflit.

2.1.2. Un intérêt commun : cette technique a pour objectif de découvrir un intérêt commun pour les deux parties en litige.

¹ Item, Pierre GOURGANG, p 175, 176.

Après avoir reconnu l'intention positive de chacun, on peut donc progresser vers l'intérêt commun qui réunit les différentes parties dans un conflit. Le but est de trouver une solution qui tienne compte de l'intention positive de chacun.

2.1.3. La solution : la dernière technique devient alors une recherche de solutions. Les deux parties recherchent une solution permettant la réalisation de l'intérêt commun (réunions de communication pour le groupe) et, ceci, sans remettre en danger les intentions positives.

Mais il arrive que les deux parties n'aient pas d'intérêt commun et qu'il soit impossible de régler le problème. Mieux vaut alors se séparer plutôt que de continuer à travailler dans un climat hostile.

La gestion des conflits est plus bénéfique qu'essayer de les éviter, en apportant au groupe un sentiment d'appartenance ; veillant à ce que la communication circule ouvertement ; définissant le rôle de chacun et déterminant ensemble les règles et procédures à suivre.

SECTION 5 : LES EQUIPES VIRTUELLES

I. DES NOUVEAUX CONTEXTES TECHNOLOGIQUES :

De nombreuses transformations sociales sont en cours depuis quelques décennies à tous les niveaux de la vie sociale et professionnelle. Sous l'influence de diverses forces sociales, de nouvelles technologies de communications ont vu le jour, des changements bien réels se sont développés dans toutes les sphères de la vie humaine. C'est ainsi que les usages des technologies de communication se sont transformés pour engendrer de nouvelles pratiques et de nouveaux modes d'interaction dans tous les groupes qui exercent leur travail virtuellement.

Au début, il était difficile pour plusieurs chercheurs en sociologie d'admettre le caractère de quelques phénomènes. Par exemple, la distance géographique séparant des individus pourtant en interaction causait plusieurs problèmes auxquels il fallait remédier. Et surtout l'usage de nouveaux termes comme « virtuel », « réseau » ou « cyberspaces ».

Les environnements virtuels dans lesquels les individus fondent leur pratique de communication offrent un contexte d'interaction particulier. Outre ce contexte dans lequel ces personnes communiquent, une vie sociale se développe dans la conscience des usagers. Ainsi, ces espaces de

discussion, de formation ou de travail génèrent un espace social dans lequel se développe des manières extérieures à l'individu.

Le développement du réseau Internet constitue aujourd'hui l'un des plus vastes mouvements de ce siècle. La vie de millions de personnes s'est transformée sous l'impact de pratiques particulières et d'usages de technologies de communication. Et devant l'ampleur et la complexité de ce vaste mouvement social, plusieurs champs d'études s'offrent aux chercheurs : « *Les équipes virtuelles* »

Dans le monde des entreprises modernes, à la fois internationales, décentralisées et flexibles ; la notion traditionnelle d'équipe, physiquement réunie dans un même lieu au même moment tend progressivement à devenir remplacée par des équipes virtuelles. Les nouvelles formes d'organisation et la diffusion massive des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) transforment progressivement mais en profondeur la manière de mener des travaux en groupes. Elles visent aussi à mettre en évidence la disparition progressive des frontières internes (entre services, fonctions, zones, etc.) et externes (avec les clients, concurrents, fournisseurs, partenaires, etc.)

Les technologies de l'information offrent de nouvelles possibilités afin de pallier les difficultés du travail en groupe, elles ouvrent un nouvel univers aux groupes, loin des contraintes d'agenda et de décalages horaires proches de toutes les entreprises et de tous les pays. L'équipe virtuelle succède au groupe. Ses membres sont connectés dans ce nouvel environnement « *groupware* » et disposent ainsi de nouvelles armes pour lutter la concurrence : ils utilisent le potentiel du groupe, tout en préservant leur indépendance et leur rythme de travail.

1.1. La virtualité... négation de la proximité physique ?

Un nombre considérable de recherches (faits par FESTINGER, SCHACHTER et BACK en 1950) a montré que les individus communiquent et interagissent plus avec des personnes qui se trouvent physiquement proches. Pourtant, BROCKNER et SWAP, en 1976, ont trouvé que plus une personne a vu une autre personne sans interagir avec elle, plus grande est la probabilité qu'elle s'engage dans une interaction avec elle. De la même manière, BERSHEID et REIS, en 1998, ont souligné que la familiarité est le déterminant central entre deux personnes. Lorsqu'une personne communique par Internet (newsgroup, e-mail), elle ne peut pas voir une autre personne physiquement présente, mais elle est néanmoins plus familière avec elle au moyen du « *pseudo* ». Il est courant d'évoquer la croissance fabuleuse d'Internet. A titre comparatif, il y a

aujourd'hui plus de 77 millions d'internautes aux Etats-Unis, 10 millions au Japon, 8 millions en Grande Bretagne, 7 millions en Allemagne et 1,5 million en Chine¹. Par ailleurs, l'Internet permet de trouver facilement des personnes qui partagent une même passion ou un même centre d'intérêt.

Les NTIC signifient une appellation courante qui regroupe certain nombre de nouveaux outils permettant de favoriser la communication et la diffusion de l'information, tel que :

1. **Intranet** : signifie l'Internet « privé » interne de l'entreprise permettant l'accès à des personnes habilitées.
2. **Extranet** : signifie l'Internet « privé » externe à l'entreprise permettant l'accès à des partenaires identifiés.

1.2. Les principales motivations pour se joindre à un groupe virtuel :

Dans la vie quotidienne, les individus se joignent à un groupe que celui-ci dans le but de satisfaire un (des) but(s). Pour certains, il peut s'agir de rompre la solitude ; pour d'autres, de rechercher un soutien social auprès d'autres personnes confrontées à une même situation, etc. On relève trois motivations² qui engagent les individus dans un groupe virtuel :

- 1- La quête d'une protection identitaire.
- 2- La réduction des contraintes de temps.
- 3- Le besoin d'appartenir à un groupe ou à une communauté.

1.2.1. La quête d'une protection identitaire : l'absence d'équivalent dans le monde « réel » conduit certaines personnes à se joindre à un groupe « virtuel ». Les personnes qui ont une passion spécifique éprouvent souvent des difficultés pour la partager avec les personnes qu'elles côtoient dans la vie quotidienne. Selon MICHINOV, la participation à un groupe de discussion permet également de réduire l'incertitude d'une situation douloureuse, bénéficier d'un soutien social, et faire face à un problème.

1.2.2. La réduction des contraintes de temps : les contraintes de temps réduisent souvent la volonté à se joindre à un groupe. De nombreux obstacles de la vie quotidienne réduisent la possibilité de se joindre à des groupes. La possibilité de ne pas être présent en même lieu et en même temps sur Internet permet de satisfaire ces besoins d'affiliation.

1.2.3. Le besoin d'appartenir à un collectif : ce besoin est fondamental chez l'être humain (se joindre à un groupe ou de créer leur propre groupe).

Ces outils permettent d'entretenir des relations de proximité en offrant des espaces partagés à ceux qui ont des intérêts communs.

¹ La tribune, Le jeudi 29 avril 1999. P19.

² www2.univer-poitier.fr/michinov/recherches.html/ : Recherches sur Internet et les groupes virtuels en psychologie social : Eléments théoriques et méthodologiques.

Un groupe a généralement été défini comme un ensemble de deux ou plusieurs personnes qui interagissent de telle sorte que chaque personne est influencée et exerce une influence sur les autres. Les définitions du groupe, étroitement liées à la notion d'interdépendance, s'accordent pour dire que les membres doivent être en co-présence pour qu'un groupe existe. D'après HOGG (1992), un groupe est essentiellement une « collection d'individus en face-à-face et qui interagissent pour réaliser une tâche ou un objectif partagé ». Cette définition ne prend pas en compte les influences sociales dans les groupes où les membres sont trop nombreux pour être réunis ensemble, ni les groupes virtuels composés de personnes physiquement éloignés. De ce point de vue, TURNER propose une redéfinition cognitive du groupe social qui admet une identité sociale suffisante pour qu'un groupe existe. En dépit du fait que les membres d'un groupe sont physiquement isolés les uns des autres ; lorsqu'ils sont rassemblés dans un espace virtuel partagé, ils ont le sentiment d'être proches les uns des autres, et un sentiment d'appartenance est souvent construit par eux. Ainsi, la participation à un groupe virtuel implique le sentiment subjectif d'appartenir à un même groupe (we-ness) qui se combine souvent avec le sentiment subjectif d'être physiquement ensemble (physical togetherness).

Une importante question de recherche consiste à déterminer comment restaurer une présence à distance sans avoir réuni physiquement les membres d'un groupe. En raison de l'absence d'indices gestuels et prosodiques dans les groupes virtuels, on peut imaginer que le sentiment d'appartenance émerge difficilement. Cependant, de nombreuses recherches réalisées dans le cadre de la théorie de l'identité sociale suggèrent que la co-présence n'est pas indispensable pour qu'un sentiment d'appartenance se développe. La possibilité de recourir à des identités « virtuelles » dans les environnements de communications électroniques apparaît comme une voie intéressante à explorer. MICHINOV et TOCZEK-CAPELLE ont essayé en 2004 de cerner les conditions minimales qui permettent de créer une identification à un groupe entre des participants qui collaborent à distance de manière synchrone. Ils faisaient l'hypothèse que la simple catégorisation d'un ensemble de personnes dans un groupe et la comparaison à d'autres groupes favoriseraient l'identification à un groupe virtuel. Conformément à cette prédiction, ces chercheurs ont montré que le simple fait de donner à des apprenants un « pseudo de groupe » qui, par comparaison, distingue leur groupe d'appartenance des autres groupes, suffit pour créer une identification collective. Le plus important que cette identification améliore les activités de coordination à distance entre les membres du groupe.

2. LES COMMUNAUTES VIRTUELLES :

« Loin des yeux, loin du cœur », dit un proverbe. En matière de gestion, est-ce qu'il garde toute sa sagesse populaire ?

François BUS, dans son ouvrage « Communiquer et manager à distance », pense que l'éloignement peut aveugler, déformer les faits, faire douter d'un fait exact. Il a aussi dressé la liste des conclusions de ses recherches sur l'influence de la distance en matière décisionnelle :

- 1- La distance abaisse le niveau de compétence.
- 2- Le niveau d'incompétence est atteint rapidement lorsqu'il faut diriger à distance que lorsqu'on dirige localement.
- 3- Il faut être plus compétent pour diriger à distance que pour diriger sur place.
- 4- Une société qui crée des filiales lointaines risque de voir les responsables de l'organisme central propulsés à leur niveau d'incompétence en ce qui concerne les opérations éloignées, même s'ils restent compétents pour les mêmes problèmes lorsqu'il s'agit de problèmes de l'organisme central.

Mais actuellement, cette période est marquée par de nombreux bouleversements sociaux, culturels, économiques et technologiques. Et depuis le développement des premiers dispositifs techniques permettant la communication à distance, usages des NTIC ont été grandement utilisées dans les différentes entreprises. A travers ce vaste mouvement entourant l'émergence d'Internet, des liens sociaux et professionnels se sont formés entre les usagers des réseaux informatiques. Aujourd'hui, des millions d'individus utilisent l'Internet quotidiennement pour entretenir des relations interpersonnelles et de travail. Avec la place de plus en plus importante des ordinateurs personnels (PC), des rapports particuliers pénètrent la vie de nombreux usagers d'Internet, des systèmes sociaux complexes se forment et prennent sens pour eux. Un nouvel espace social s'ouvre mais pose plusieurs défis aux chercheurs qui tentent de cerner ce vaste phénomène : « *Les communautés virtuelles* ».

2.1. Définition d'une communauté virtuelle :

Lorsqu'on travaille ensemble et à distance il faut choisir les bonnes méthodes, les formes d'organisation, les outils adaptés aux usages, etc. en fonction des objectifs et du contexte dans lequel se déroule ce travail.

Une communauté virtuelle est un groupe composé de personnes qui se rencontrent (discutent, échangent, travaillent, etc.) sur Internet au moyen

forcément ses coéquipiers, on intègre un groupe en raison de ses compétences.

Le travail collaboratif dans une communauté virtuelle de projet est à la fois : partager (publier), communiquer, (se) coordonner, (s') organiser, produire. Pour collaborer, il faut un projet ou un intérêt commun. La confiance, le respect, la solidarité sont indispensables. Le travail collaboratif est aussi un travail de groupe dont les membres mutualisent leurs compétences et coordonnent leurs actions pour mener à bien les actions programmées. Des rôles peuvent être définis et attribués aux membres, des tâches peuvent être réparties, la responsabilité est collective. Il ne s'agit donc pas d'un travail coopératif où, après division du travail, chaque participant réalise seul sa partie avant la mise en commun finale.

Sorti en mai 1999, « *Beowulf* » un film de science-action inspiré d'un poème épique du Moyen Age. Dans le journal « *Les Echos* » (N 17.668, Le 17/06/1998, p 50), TOURNIER a exposé le premier studio virtuel numérique en ligne à l'échelle planétaire. Le TDRL (le Threshold Digital Research Labs), 100 personnes au total communiquent entre elles via le réseau : le réalisateur habite à Londres, la plupart des séquences sont tournées en Roumanie, les infographistes se trouvent à Paris, en Israël et au Japon ; et la société chargée de coordonner les effets spéciaux est en Californie. Chaque personne a sa boîte aux lettres électroniques, il télécharge les séquences du film sur son ordinateur, équipé d'une mini-caméra et d'un microphone, qui permet de dialoguer en vidéoconférence. Le réalisateur Larry KASANOFF constate : « Grâce à ce système, nous avons économisé 30 % de temps pour réaliser les effets spéciaux », ce film a coûté environ 20 millions de Dollars, soit nettement moins que le standard habituel pour un film de ce type. L'objectif de TDRL est de réussir à diviser les temps de production par deux, grâce à la généralisation de l'emploi du studio virtuel en ligne à l'ensemble de la production.

2.3. Les méthodes de travail dans une communauté virtuelle :

Voici quelques suggestions, toute fois le groupe dispose d'une certaine autonomie afin de construire ses propres règles :

- 1- Chacun prend connaissance de la mission à remplir, des consignes et des ressources mises à disposition.
- 2- Les tâches sont définies et programmées.
- 3- Les rôles sont définis et répartis.
- 4- Des échéances intermédiaires sont fixées dans l'agenda commun.
- 5- Des rendez-vous synchrones ponctuent les étapes du travail afin de définir le meilleur créneau horaire.

L'anonymat des communications sur Internet permet aux individus de prendre plus de risques que dans les situations de face-à-face (McKenna, 2002). Ils expriment plus facilement leurs vrais sentiments et pensées (SPEARS, 1994) lorsqu'ils interagissent sur Internet. Lorsque l'identité de groupe est rendue saillante, ceux qui interagissent en étant anonymes se conforment et s'identifient plus à leur groupe que ceux qui interagissent en face-à-face (POSTMES et SPEARS, 1999). Mais d'un autre côté « la communication à distance ne remplacera jamais la richesse des interactions directes entre des personnes ». La relation humaine a besoin de s'exprimer par la parole, l'expression, les mouvements, l'affectif. SELON Dominique WOLTON, dans une étude sur « Les rapports sociaux sur Internet » déclarait que « plus les techniques sont performantes, plus on devrait souligner ce qui les sépare de la communication humaine et sociale ».

Les nouvelles technologies répondent à une demande individualisée et interactive mais restent à l'échelle individuelle : Internet se pratique seul devant un ordinateur. A ce titre, le « one to one » serait « une régression par rapport à l'histoire politique... qui essaye d'éviter... le repli des individus sur eux-mêmes ». Par contre, un autre courant considère la communication distante comme une alternative nouvelle, un prolongement d'un mode dominant qui reste et restera le face-à-face. Le débat ne se situe pas au niveau du remplacement du face-à-face par l'ordinateur, comme on l'entend parfois, mais au niveau de l'usage équilibré de ces deux modes qui, loin de s'opposer, se complètent.

Ce qu'il faut penser, ce n'est donc pas la succession de ces outils mais c'est de savoir quel est le degré de réarrangement.

2.4.3. La proximité physique : c'est le déterminant le plus important des relations sociales dans la vie réelle.

Dans les groupe réels, les interactions humaines sont plus riches car la co-présence des membres les aide à s'exprimer par tous les moyens : la parole, les gestes, etc. Michel MAFFESOLI indiquait déjà en 1988, que « Dans les rassemblements, il s'agit de se perdre dans l'autre. Chacun n'existe que dans et par le regard de l'autre ». Au sein des groupes auxquels elles adhèrent, chaque personne endosse un rôle. Dans les groupes virtuels, la séparation physique imposée par les ordinateurs peut apparaître comme une barrière pour établir de véritables liens sociaux. Le monde de fonctionnement, par exemple, oblige les participants à garder les informations dans la mémoire visuelle tandis que dans le groupe face-à-face, la mémoire auditive est davantage sollicitée.

2.4.4. L'approche physique : c'est un déterminant central dans l'attraction initiale entre deux personnes, elle est absente ou presque dans les communications électroniques. L'Internet reste pour beaucoup

« quelque chose de froid où les émotions ne passent pas ». En même temps, le fait d'être séparé de son interlocuteur par des machines semble lever certaines barrières. La pensée s'exprime dans une sorte de pureté. Il n'y a pas de rapport de sympathie ou d'antipathie lié à l'apparence physique.

D'après Pascal LELEU : « De nouvelles perspectives s'ouvrent dans le jeu de la représentation autour des réalités virtuelles. Il ne s'agit plus de rencontrer le corps de l'autre, mais sa représentation ». Ces deux dernières variables sont très présentes dans les situations de la vie quotidienne, elles ont en revanche peu d'influence dans les interactions sur Internet. Etant donné d'absence sur les centres d'intérêts ou les valeurs qui sont également de puissants déterminants de l'attraction dans la vie réelle (McKenna, GREEN et GLEASON, 2002 ; MICHINOV et MONTEIL, 2002).

3. LE ROLE DU LEADER DANS UN GROUPE VIRTUEL :

Les processus de formation des groupes, d'élaboration et d'évolution de leurs structures, comme l'établissement de liens affectifs entre les membres, ont été étudiés avec des méthodologies expérimentales, au travers d'approches relevant de l'étude des processus de communication, dans le cadre de prise de décisions et par l'analyse des performances réalisées. S'agissant d'un groupe virtuel suivant un enseignement en ligne, il possède les caractéristiques de ce qu'on nomme un groupe secondaire, dont la communication est marquée par l'écrit, évoluant vers un groupe primaire ou restreint dans lequel les individus connaissent véritablement. Les groupes secondaires sont caractérisés par une logique d'appartenance purement intellectuelle, l'écrit remplaçant le dialogue. On rencontre ce type de groupe dans les organisations fortement hiérarchisées dans lesquelles un individu ne peut connaître l'ensemble des autres. Les groupes primaires sont caractérisés par une forte indépendance entre les membres qui endossent une pluralité de rôles et génèrent normes et signes de reconnaissance propres. Les groupes primaires sont marqués aussi par une ambiance chaleureuse entre les membres, la collaboration et la solidarité avec les autres, la conviction qu'il est possible d'atteindre le but du groupe et l'acceptation du leader sans que son autorité soit remise en cause. Bien sûr, un groupe est lié à un environnement, et si le groupe est virtuel, les participants ont principalement les outils de communication pour effectuer des échanges avec eux-mêmes et avec le tuteur, soit par mail, soit par le forum. Le groupe n'a pas eu l'occasion de se structurer sous une forme active, c'est-à-dire en gérant de manière autonome son fonctionnement.

3.1. Les réelles spécificités des groupes virtuels :

Les travaux de Sara KIESLER et Lee SPROULL, en 1994, sur les groupes virtuels font apparaître que le statut assure une influence sur le groupe en présentiel, même si leur intervention n'est pas pertinente. Ils constatent généralement que le statut ne confère pas la même position dans les groupes électroniques. Ainsi, dans les discussions en présentiel, les participants ayant le plus haut statut, prennent la parole en premier et influencent la décision du groupe. En échanges électroniques, plusieurs personnes peuvent écrire en premier, toutefois, les participants à statuts plus élevés s'expriment que les autres, mais les échanges sont plus conflictuels que dans les groupes en présentiel. L'expérience de CARON (2002) a montré que le groupe virtuel se structure au fil des échanges, où la personne qui joue le rôle du leader est celle qui a un type d'écrit particulier identifiable

3.2. L'intérêt de l'étude du leadership en groupe virtuel :

D'une manière générale, les chercheurs s'accordent à considérer le leader comme celui qui prend des décisions pour un groupe de personnes et supporte les conséquences des décisions prises, son rôle et les diverses manières d'exercer sa fonction de leader. La plupart des auteurs font de son acceptation par les autres la base de son statut. Le leader n'est pas seulement un chef, c'est aussi un animateur. Cette définition du leader trouve son sens dans l'étude qui a été menée sur les groupes à distance. Pour remplir cette fonction, il fait vivre le groupe, définit les lignes d'action, propose des méthodes de travail, écoute le groupe, palpe ses tensions, le représente à l'extérieur et s'en porte garant. Ainsi, deux constantes apparaissent en recherche, qui sont : le fait qu'en général, un leader émerge dans les groupes et que son rôle n'est pas lié au statut officiel qu'il a dans le groupe.

L'intérêt d'un travail sur le leadership dans le cadre d'un groupe virtuel est de pouvoir en isoler certaines variables d'influence. Ainsi dans la mesure où les auditeurs ne perçoivent pas leurs statuts respectifs, leur allure, leur image, certains facteurs pouvant influencer sur la désignation du leader par le groupe, sont neutralisés. Le leader ne peut être caractérisé par le fait de fixer le but du groupe. En revanche, il lui revient de proposer des méthodes de travail d'échanges explicites ou implicites et lui est possible d'endosser la représentation du groupe avec l'extérieur. La manifestation de sa capacité de leadership doit se trouver toute entière exprimée dans ses écrits, ses mails et messages sur un forum.

Conclusion

« Les cadres dirigeants passent entre 25 % et 70 % de leur temps en réunions. Les mêmes cadres considèrent qu'un tiers de ces réunions sont improductifs », écrit Paul OHANA dans son livre « Les 100 mots clés du management ».

Une plus grande importance doit être apportée par tous les participants (chef, animateur et membres) à la façon de préparer une réunion qui représente un véritable moyen d'action pour les groupes.

En voici quelques règles pour bien conduire une réunion :

1. Commencer et terminer la réunion à l'heure.
2. Traiter le sujet à l'ordre du jour.
3. Préparer les documents nécessaires à la réunion (une responsabilité partagée par tous les participants) pour qu'on puisse intervenir à bon escient.
4. Prendre une décision collective après des échanges constructifs entre les membres.
5. Savoir ce qu'on doit faire et être prêt à le faire.

Sans oublier, bien sûr, un autre moyen et un vrai moteur d'action pour les groupes ; la motivation qui signifie l'ensemble des causes, conscientes ou inconscientes, qui sont à l'origine du comportement individuel. Le changement aussi, malgré son image menaçante, est un autre moyen pour atteindre le rééquilibrage nécessaire du groupe en enrichissant sa culture, ses normes et ses règles par un truc « nouveau » ou « étranger ».

On a vu aussi que, grâce au développe des EDI (Echanges des Données Informatisées), le rôle de l'informatique ne se réduit pas simplement à la création d'une véritable valeur ajoutée, mais il permet en encourage la coopération entre les acteurs pour tendre à l'accroissement des performances et des profits de l'entreprise. Le bouleversement majeur engendré par les NTIC s'opère au niveau de la taille de l'entreprise. Il permet à n'importe quel acteur talentueux de créer sa propre entreprise avec de faibles moyens. Avec les NTIC, les groupes deviennent virtuels et apparaissent comme de véritables « communautés sociales » dans lesquelles les individus interagissent, coopèrent, échangent des informations de manière synchrone ou asynchrone, prennent des décisions collectives et tissent des relations dans un univers construit électroniquement. Des nouvelles méthodes de travail en groupe émergent avec les dispositifs électroniques ; ces méthodes présentent des différences notables sur le plan de l'efficacité collective et des interactions sociales qui se déroulent au sein des groupes de travail

Chapitre v

La partie

pratique

Introduction

La Wilaya de Sidi-Bel-Abbès est située à l'ouest du pays, elle s'étend sur une superficie de 9150.63 km² dont 377.196 hectares de terres agricoles et 196.144 hectares de forêts. La ville occupe un point stratégique, elle est limitée au nord par la Wilaya d'Oran, au sud par les Wilayas de Saida et Bayadh, à l'est par la Wilaya de Mascara et à l'ouest par les Wilayas de Tlemcen et Ain Temouchent. Sa population est estimée à 544.558 habitants subdivisés administrativement en 15 Daïras et 52 communes.

Dans le secteur économique, la Wilaya de Sidi-Bel-Abbès se caractérise par son aspect agricole, citant parmi les productions les plus importantes : les céréales, les olives, vignes ainsi que l'élevage. Dans le secteur économique dispose de deux grands pôles industriels : le PMA (le Complexe de Machinisme Agricole), et l'ENIE (l'Entreprise Nationale des Industries Electroniques) ainsi que d'autres unités économiques Nationales spécialisées en travaux publics et bâtiments. En outre ces entreprises publiques, d'autres entreprises privées se naissent et s'intègrent dans le tissu économique et social de la Wilaya.

En matière d'éducation, la Wilaya de Sidi-Bel-Abbès dispose d'une importante structure de formation supérieure concordant les grandes mutations économiques, sociales, culturelles et sportives.

Cette présentation de la Wilaya de Sidi-Bel-Abbès nous trace un cadre général sur l'environnement dans lequel s'est déroulée notre recherche. Compte tenu que l'ENIE et ses personnels présentent un modèle miniaturisé de la société bélabesienne, qui se trouve confrontée à la mondialisation libérale dans tous les domaines y compris l'économie.

Est-ce qu'ils pourront surmonter cette nouvelle épreuve ?

Est-ce que la dynamique des groupes a un rôle à jouer dans des conditions pareilles ?

1.2. Profil de l'ENIE :

ENIE est une entreprise de droit privé algérien de fabrication de produits audio et vidéo et de composants électroniques qui sont garantis 2 ans. C'est une société par actions.

Adresse du siège social : BP 101, route de Mascara, Zone industrielle, Sidi-Bel-Abbès, Algérie.

Capital social : 1.7 milliards de DA.

Propriétaire : le Holding HOMELEC (Holding Mécanique et Electronique).

Effectif total : ENIE emploie 3800 agents et cadres dans ses différents domaines d'activité.

2. ORGANISATION DE L'ENIE :

2.1. Production :

ENIE produit des téléviseurs couleurs et des produits audio. Elle fabrique également des composants et sous ensembles (coffret, protecteurs, etc.) qu'elle intègre dans ses produits finis.

Le schéma suivant nous présente la gamme de produits que l'entreprise fabrique :

TVC	VCR/DV D	Chaînes Hi- Fi	Composants	Métalloplastiqu es	Médicale
<ul style="list-style-type: none"> -Flatrone 55cm -RealVision 74cm -Super Turbo 55cm -Dream Vision 74cm -Flatrone2 55cm -Magic champ 37cm -Magic champ 55cm 	<ul style="list-style-type: none"> -VCR Crystal Live Picture 	<ul style="list-style-type: none"> -Chaîne Dynamic Sound DS800 - VCD/MP3 MV800 -Home Cinema 	<ul style="list-style-type: none"> -Condensateurs électroniques -Condensateurs polyesters -Potentiomètres -Haut-Parleurs -Circuits Imprimés -Semi conducteurs -Composants Bobinés 	<ul style="list-style-type: none"> -Fabrication des pièces plastique -Fabrication de pièces en polystyrène (PSE) -Traitement de surface -Fabrication de pièces métalliques -Fabrication des pièces mécaniques de précision 	<ul style="list-style-type: none"> -Cabinets Dentaires Complets -Appareils de radiologie à rayon x de 100 à 500 mA fixes et mobiles -Echographes Mobiles avec Sondes Linéaires sectorielles et moniteurs NIB

En plus, ENIE fait le montage de micro-ordinateur au niveau de la filiale ALFATRON d'Oran.

Depuis la fin de 1998 et jusqu'à ce jour, l'ENIE est en phase de restructuration basée sur une segmentation par produit (des entités homogènes d'un même domaine d'activité stratégique, autonomes financièrement) comme étant un préalable à une filialisation à terme.

Cette organisation repose essentiellement sur la création des cinq divisions autonomes :

2.2.1. La Division Electronique Grand Public : spécialisée dans la production de l'ensemble de produits audio et vidéo. Elle regroupe 4 unités de production :

1. **C.E.T.N :** l'Unité Assemblage du Complexe de SBA fabrique des TVC, composants électroniques et pièces métalloplastiques.
2. **U.P.A.E :** l'Unité de Blida fabrique des TVC petit modèle.
3. **F.A.E.A :** l'Unité de Télegh fabrique des produits Audio.
4. **F.A.N.T :** l'Unité de Ras El Ma fabrique des antennes UHF et VHF.

2.2.2. La Division Métalloplastique : spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de tous les produits plastiques, métalliques et protecteurs d'emballage. Elle fournit à la division EGP l'ensemble de ces produits dans le cadre de l'intégration. Elle regroupe :

- L'Unité plastique et Machine Shop.
- L'Unité Emboutissage et Conditionnement.

2.2.3. La Division Composants Electroniques : spécialisée dans la production des Composants Actifs et Passifs pour les besoins de l'EGP dans le cadre de l'intégration. Mais également pour les besoins du marché national. Cette division regroupe :

- L'Unité Condensateurs.
- L'Unité Bobinage et Haut-Parleurs.
- L'Unité Semi Conducteur.
- L'Unité distribution des Composants.

2.2.4. La Division Médicale : spécialisée dans la production, la maintenance et la distribution des appareils médicaux, et est composée de :

- L'Unité MCE2 Alger.
- L'Unité FERM Aïn-Oussera.

2.2.5. La Division Patrimoine : cette division a été créée pour gérer et exploiter les moyens communs situés dans l'enceinte du complexe et qui sont les réseaux de communication, les réseaux d'électricité, de gaz, d'eau et fluide, les réseaux d'évacuation, les stations de traitement des eaux, la production d'hydrogène, les postes de transformation, les postes de secours et de compression d'air. Elle a pour mission :

après-vente ; les produits étaient commercialisés sous la double marque LG-ENIE.

En novembre 2001, lors de la visite de la délégation mixte Algéro-Coréenne, l'ENIE a signé un agrément d'une Joint-venture avec LG dont les prises de participation au capital social seraient de 40% pour LG et de 60% pour ENIE. Les apports de chaque partie consistent pour ENIE en terrain et bâtiments, et pour LG en fourniture d'équipement et savoir-faire. Le coût total d'investissement est estimé à 12 Millions de Dollars. La capacité de production à installer est de 300 TVC/an en une équipe.

SECTION 2 : DYNAMIQUE DES GROUPES ET CLIMAT SOCIAL D'ENIE

I. METHODOLOGIE DE L'INVESTIGATION :

1.1. Les étapes de l'investigation :

Le passage à la recherche sur le tas et à la mise en pratique des informations issues de la partie théorique s'est effectué difficilement. Car il ne s'agit pas seulement de tester le taux des conflits individuels et collectifs, mais de palper la situation « sanitaire » de l'entreprise et de savoir à quel point influencent le travail en groupe et ses phénomènes sur la performance de l'entreprise.

Notre méthodologie de recherche est débutée par la collecte et l'analyse des données et informations (des documents, des rapports, des statistiques, etc.) sur l'ENIE : son historique, son actualité et ses prochains projets. On a approfondi ces informations par des rencontres avec le PDG et le Directeur des Ressources Humaines de l'entreprise.

Et comme notre recherche concernait plus les groupes du travail sur chaîne que l'équipe de direction. On était censé de faire des visites (de sensibilisation) sur le terrain des différents ateliers du Complexe Grand Public, et des rencontres avec les travailleurs, les chefs d'atelier, les ingénieurs et les responsables concernés pour qu'ils se préparent moralement à remplir le questionnaire.

L'échantillon, d'un pourcentage de %, est composé des exécutants, des inspecteurs, des contremaîtres, des chefs d'ateliers, des techniciens, des ingénieurs et des chefs de services qui étaient sélectionnés aléatoirement. Pour que l'échantillon soit présentable de notre recherche, on a choisi d'interroger des ouvriers qui travaillent ensemble, qui ont des rapports avec leurs collègues, leurs subordonnés et leurs supérieurs.

1.2. Le questionnaire :

Le questionnaire suivant, qui était rectifié à plusieurs reprises sous la direction du Professeur Mr BENDI Abdellah, est composé de 41 questions abordant les sujets suivants :

- Informations personnelles de la personne questionnée.
- Informations générales sur le groupe du travail.
- Les avantages et les inconvénients du travail en groupe.
- Le pouvoir, la chefferie et le leadership.
- La communication.
- L'ambiance du travail et les relations interpersonnelles.
- Les conflits.

Après avoir distribué les questionnaires à une partie de la population ciblée, on a remarqué que certains travailleurs ont mal remplis les cases, ou bien ils ont refusé totalement à les remplir pour des diverses raisons. Donc, on a changé la méthode du travail pour améliorer la qualité des informations recueillies. Malgré les problèmes rencontrés, on a interrogé individuellement chaque travailleur ; et selon ses réponses le questionnaire sera rempli. Cette méthode dispose des avantages tels que :

- Faire une explication détaillée des questions surtout aux opératrices non instruites.
- Pousser la personne questionnée à présenter toutes ses idées même les tabous.
- Et surtout, seul à seul, la personne testée s'exprime mieux et se sente plus motivée à émettre ses avis sans crainte, surtout celles qui concernent ses problèmes.

Questionnaire

Le questionnaire qui vous est soumis est réalisé dans le cadre de la préparation d'un mémoire de magister à la faculté des sciences économiques de Tlemcen, sur le thème « La dynamique des groupes et le climat social de l'entreprise », sous la direction du Professeur A.BENDI Abdellah.

Afin de me permettre de faire une recherche de qualité, je vous saurais gré de bien vouloir remplir ce questionnaire avec le plus grand soin.

Les informations extraites de ce questionnaire bénéficieront d'une entière confidentialité et ne figurent que dans un ouvrage académique déposé à la bibliothèque de la faculté des sciences économiques de Tlemcen.

1. Age : - moins de 20 ans - de 20 à 30 ans
- de 30 à 40 ans - plus de 40 ans
2. Expérience de travail : quelle est votre expérience de travail ?
- moins d'une année - de 1 à 10 ans
- de 10 à 20 ans - de 20 à 30 ans
- plus de 30 ans
3. Sexe : - Féminin - Masculin
4. Intitulé de votre poste actuel :
5. Niveau des études : - Sans formation - niveau primaire
- Niveau moyen - niveau secondaire
- Niveau supérieur - formation professionnelle
6. Votre statut : - permanent - contractuel
7. Avez-vous une expérience de travail en groupe ? - oui - non
8. Qu'est-ce que vous préférez faire lorsque vous travaillez en groupe ?
- diviser le travail en tâches et faire seul ma part du travail
- travailler de manière collective sur toutes les tâches
9. Si seul, pourquoi ? - les autres m'ennuient - je travaille mieux seul
10. En général, quelle est la chose que vous préférez dans le travail en groupe ? - la solidarité - la cordialité - l'efficacité
11. Si vous travaillez en groupe, quel est l'effectif de votre groupe ?
- 2 personnes - de 3 à 5 personnes
- de 6 à 10 personnes - plus de 10 personnes
12. Pensez-vous que l'effectif de votre groupe est :
- normal - trop petit - trop grand
13. Lorsque vous êtes dans un groupe, que préférez-vous ?
- écouter et laisser les autres prendre la décision
- participer à la discussion et laisser les autres prendre la décision
- participer à la prise de décision
14. Mais dans votre groupe, pensez-vous que vous pouvez facilement :
- être écouté par les autres
- vous opposer aux autres sans que cela pose de problème
- changer d'avis et influencer la décision du groupe

15. Lorsque vous vous joignez à un nouveau groupe de travail, que ressentez-vous ?

- je sens comme si j'en fais partie
- je me sens mal à l'aise, et j'évite les contacts

16. Quelles sont vos compétences personnelles que vous mettez en œuvre dans le groupe ?

- mes capacités d'organisation
- rien
- mon expérience de travail
- mes idées

17. Faites-vous des remarques sur les méthodes proposées dans le groupe ?

- tout le temps
- de temps en temps
- jamais

18. Prenez-vous des initiatives lors de la réalisation de votre travail en groupe ?

- oui
- non

19. Pensez-vous que la façon dont est organisée le pouvoir dans votre groupe répond à vos souhaits ?

- tout à fait
- moyennement
- pas du tout

20. Pensez-vous que la direction vous donne assez d'information sur le travail à faire ?

- oui suffisamment
- juste assez
- non, trop peu

21. Pensez-vous que le manque d'information influe-il sur le rendement du travail ?

- beaucoup
- un peu
- pas du tout

22. Pensez-vous que l'information dans votre entreprise est :

- souvent censurée et bloquée
- parfois retardée
- toujours disponible

23. Quel est votre rôle habituel dans le groupe ?

- le rôle de meneur
- le rôle de suiveur

24. Est-ce que vous vous définissez comme un leader ?

- oui
- non

25. Quel genre de chef aimeriez-vous avoir dans votre groupe ?

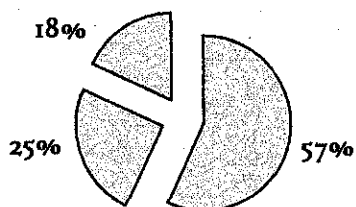
- un chef autoritaire
- un chef démocratique
- un chef qui laisse faire

26. Selon vous, qu'est ce qui donne à la personne un pouvoir dans un groupe ?

- son intelligence
- son efficacité
- ses diplômes

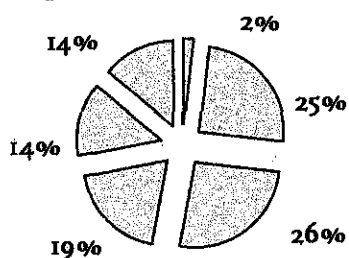
- sa gentillesse - son autorité - sa méchanceté
27. Pensez-vous que les interventions de votre chef sur le travail de chacun sont: - excessives - suffisantes - insuffisantes
28. Pensez-vous que les interventions de votre chef sur le travail soient :
- une gêne - une nécessité
29. Pensez-vous que la communication qui existe dans votre groupe de travail est: - excellente - assez bonne - mauvaise
30. Quels sont les supports de communication utilisés le plus souvent par votre chef ? - par écrit - de façon orale
31. Communiquez-vous facilement avec vos collègues ?
- oui - non
32. Si oui, de quelle manière communiquez-vous le plus souvent ?
- par écrit - de façon orale
33. Communiquez-vous facilement avec vos supérieurs ?
- oui - non
34. Si oui, de quelle manière communiquez-vous le plus souvent ?
- par écrit - de façon orale
35. Le style de communication adapté par votre chef vous satisfait-il ?
- oui - non
36. Pensez-vous que le style de communication influe sur votre rendement professionnel ?
- beaucoup - un peu - pas du tout
37. Quelle est la chose qui motive votre groupe à accomplir sa tâche ?
- un contrôle rigoureux
- le sentiment d'être utile
- la récompense matérielle du chef
- l'encouragement et les compliments du chef
38. Quels sont les rapports que vous entretenez avec vos collègues ?
- de grande amitié - de camaraderie
- d'indifférence - de conflit
39. Que pensez-vous de l'ambiance de travail ?
- plutôt agréable - plutôt désagréable

Effectifs par groupe socioprofessionnel



Groupe socioprofessionnel	Le nombre/130	Le pourcentage
Exécution	74	57%
Maîtrise	33	25%
Cadres	23	18%

Niveau des études du personnel



Niveau des études	Le nombre/130	Le pourcentage
Sans formation	2	2%
Primaire	33	25%
Moyen	34	26%
Secondaire	25	19%
Universitaire	18	14%
Formation professionnelle	18	14%

Les tableaux suivants répartissent l'effectif selon les groupes socioprofessionnels et le niveau d'étude :

Niveau d'étude	Le nombre	Le pourcentage	Niveau des études	Le nombre	Le pourcentage
Sans formation	2	3%	Primaire	1	3%
Primaire	37	50%	Moyen	9	27%
Moyen	21	28%	Secondaire	14	42%
Secondaire	12	16%	Formation professionnelle	8	24%
Formation professionnelle	2	3%	Universitaire	1	3%

L'exécution

Maîtrise

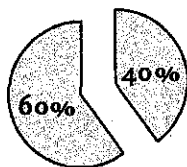
Niveau des études	Le nombre	Le pourcentage
Secondaire	2	9%
Universitaire	16	69%
Formation professionnelle	5	22%

Cadres

A part que les hommes sont les plus chanceux de suivre une formation professionnelle ou d'avoir une fonction de chefferie. Ces résultats montrent que la formation de cette population a été acquise soit sur le tas, soit à travers des formations organisées par l'entreprise don la première était en 1975, et qui ne pouvaient plus apporter de plus value. Les concernés n'ayant pas de niveau de base suffisant à même de leur permettre de suivre et assimiler des informations de niveau élevé. Il apparaît clair qu'avec une situation aussi critique sur le plan humain

Parmi les adeptes du travail individuel, 26 personnes se sentent mieux en travaillant seul, alors que le reste soit 17 personnes ont des problèmes avec leurs collègues et ils préfèrent s'isoler et éviter les contacts avec eux.

Raisons pour travailler seul

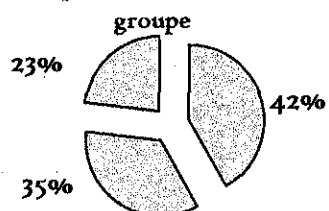


Raison	Le nombre/43	Le pourcentage
Je travaille mieux seul	26	60%
Les autres m'ennuient	17	40%

Concernant les qualités du travail collectif, 42% parmi eux trouvent que l'efficacité est la chose la plus attendue de ce mode de travail (une bonne qualité, un nombre réduit de rejet, terminer à l'heure, assurer la production demandée, etc.) ; 35% pensent que la solidarité (technique et affective) est la meilleure chose résultante de leur travail coopératif. Certes, ils travaillent correctement, mais ils s'impliquent psychologiquement avec leurs collègues. Cette solidarité est vécue quotidiennement en toute occasion (maladies, mariages, divorces, déménagements, etc.).

Enfin, 23% de l'échantillon accorde une très grande importance aux relations interpersonnelles même au détriment de la qualité du travail.

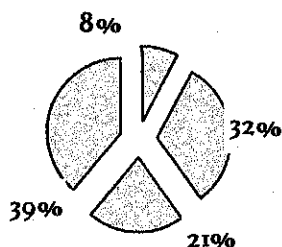
Les qualités du travail en



Qualités du travail en groupe	Le nombre/130	Le pourcentage
Solidarité	46	35%
Efficacité	54	42%
Cordialité	30	23%

3. La taille du groupe : (questions 11 et 12) on constate que quelque soit la taille du groupe, la plupart des salariés trouvent que le nombre d'effectifs de leur groupe est normal. En général, les salariés appartiennent à des groupes de travail de plus de 10 personnes. Ils constituent aussi leurs groupes d'amitié et de travail aussi dont le nombre est de 3 à 5 personnes.

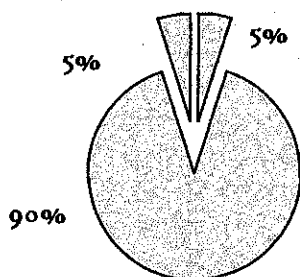
Taille du groupe



Taille de groupe	Le nombre/130	Le pourcentage
2 personnes	10	8%
De 3 à 5	41	32%
De 6 à 10	28	21%
Plus de 10 personnes	51	39%

90% des salariés voient que l'effectif est normal, et il n'a aucun effet pervers sur la performance collective du groupe.

La signification de la taille du groupe



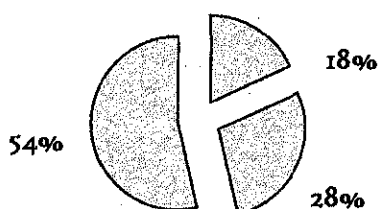
Signification de la taille du groupe	Le nombre/130	Le pourcentage
Trop grand	6	5%
Normal	118	90%
Trop petit	6	5%

2.3. Phénomènes de groupe :

1. Le processus décisionnel : (questions 13 et 14) l'analyse des questions relatives à la prise de décision dénote les résultats suivants : 54% préfèrent participer effectivement à la prise de décision ; alors que dans la réalité 19% seulement qui peuvent changer d'avis et influencer la décision du groupe. Alors que le reste 82% peut seulement présenter son avis et même s'opposer. Sachant au préalable que rien ne va changer, l'ordre vient du haut et les travailleurs n'ont que l'exécuter.

Ils préfèrent :

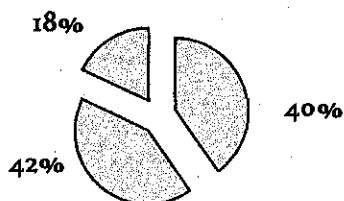
Leurs attentes



Leurs attentes au processus décisionnel	Le nombre/130	Le pourcentage
Ecouter	23	18%
Discuter	36	28%
Décider	71	54%

En réalité, ils :

La prise de décision

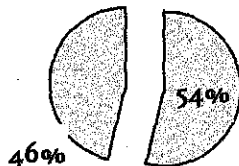


Le processus décisionnel	Le nombre/130	Le pourcentage
Peuvent être écoutés par les autres	52	40%
S'opposent aux autres	54	41%
Changent d'avis	24	19%

2. Changement de groupe : (question 15) 46% des salariés trouvant des problèmes d'adaptation quand ils changent leurs groupes, et ils évitent

totallement les contacts. Ce problème influence largement sur leurs comportements, leurs rendements productifs. C'est le cas où ENIE Aa mis terme à l'activité de quelques divisions pour des raisons financières et économiques, et a dispersé les personnes concernées vers d'autres ateliers pour ne pas les mettre en chômage.

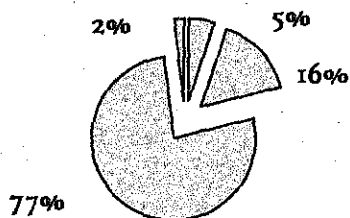
Changement de groupe



Changement de groupe	Le nombre/130	Le pourcentage
Je sens comme si j'en fais partie	70	54%
Je me sens mal à l'aise	60	46%

3. **Compétences personnelles :** (question 16) cette question a bien mis en relief que la seule formation appliquée au sein de l'entreprise est celle acquise sur le tas puisque 77% mettent en œuvre leurs expériences du travail. Les autres capacités soient 23% ne peuvent être mises en œuvre que par des cadres que l'autorité leur donnait un pouvoir faire.

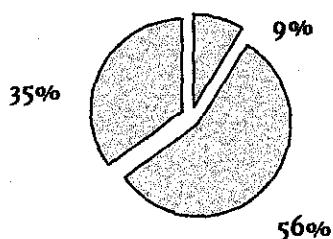
Compétences personnelles



Compétences personnelles	Le nombre/130	Le pourcentage
Mes capacités d'organisation	7	5%
Mes idées	21	16%
Mon expérience de travail	100	77%
rien	2	2%

4. **Remarques et initiatives** (questions 17 et 18) 56% des salariés font des remarques sur les méthodes de travail. Les cadres sont plus enclins à donner des suggestions à leurs subordonnés tout le temps pour pouvoir assurer la bonne marche du travail et garantir la fabrication de la quantité demandée quotidiennement, contre 35% des salariés qui font leur travail habituel sans s'intéresser de l'améliorer.

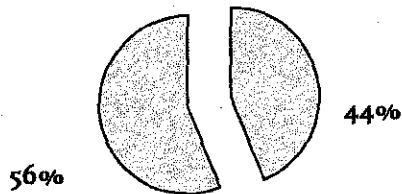
Faire des remarques



Faire des remarques	Le nombre/130	Le pourcentage
Tout le temps	11	9%
De temps en temps	73	56%
Jamais	46	35%

Quant aux initiatives, 44% de travailleurs prennent des initiatives. Signalons que des initiatives éphémères, souvent, difficilement appliquées et rapidement rejetées, ne sont pas soutenues par les responsables. Malgré que le changement est inhérent, le travail au sein du Complexe s'ensuit au modèle centralisé que relève du chef seul sans aucune consultation.

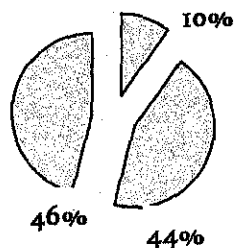
Prendre des initiatives



Prendre des initiatives	Le nombre/130	Le pourcentage
Oui	57	44%
Non	73	56%

5. Relations du pouvoir : (questions de 19 à 24) les aspirations générales des salariés sont décevantes à la façon dont est organisée le pouvoir dans l'entreprise, puisque 10% seulement de l'échantillon pense que le travail fait par la direction générale est satisfaisant. En revanche, la grande partie estimée de 46% indique à quel point la direction a échoué de répondre aux attentes à leur personnel. Puisque d'une part, la situation financière et sociale de salarié est toujours au cœur du débat (objet de grève) ; et d'une part, l'importation des matériaux sous forme de modules partiellement insérés à cause des composants miniaturisés représentent 88% des approvisionnements (kits), le reste étant fourni par les Division Métalloplastique et Composants ou acquis très marginalement sur le marché domestique.

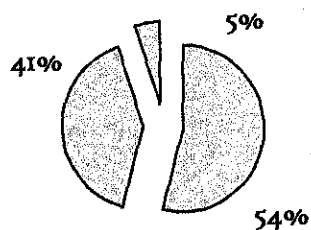
La Direction Générale



Leurs avis vers la Direction Générale	Le nombre/130	Le pourcentage
Tout à fait	13	10%
Moyennement	57	44%
Pas du tout	60	46%

Par suite, 49% pensent que la direction ne donne pas assez d'informations sur le travail à faire (15% seulement pensent qu'ils ont les informations nécessaires sur le travail).

La nature de la communication



Nature de la communication	Le nombre/130	Le pourcentage
Excellente	70	54%
Assez bonne	54	41%
Mauvaise	6	5%

Les travailleurs sont marqués plus par une culture d'oralité (communication écrite entre collègues 10%, 16% avec les responsables). Ce mode de communication s'oppose exactement au système japonais, même français où on communique peu par les mots. Par contre, les algériens accordent une grande importance au lien face-à-face. Pour eux, l'écrit signifie une situation exceptionnelle, un manque de considération, et même une menace¹.

Les résultats sont explicités dans les tableaux suivants :

Degré de communication avec les collègues	Le nombre/130	Le pourcentage
Facile	127	98%
Difficile	3	2%
Degré de communication avec supérieurs	Le nombre/130	Le pourcentage
Facile	91	70%
Difficile	39	30%
Style de communication avec collègues	Le nombre/130	Le pourcentage
Par écrit	1	1%
Par oral	129	99%
Style de communication avec supérieurs	Le nombre/130	Le pourcentage
Par écrit	21	16%
Par oral	109	84%

Malgré que la plupart du personnel pense qu'au moins, une communication existe dans l'entreprise. Mais 28% des salariés ne sont pas satisfaits du style de communication adapté par leur chef.

En outre 48% des travailleurs trouvent que le style de communication de leur chef influe sur leur rendement du travail négativement (l'arrêt du travail, mauvaise qualité, augmentation du taux de rejets, etc.), ou positivement (une bonne qualité, une satisfaction personnelles, etc.)



Sources et bibliographies



- 1- ALBERTO Tony & COMBEMALE Pascal, « Comprendre l'entreprise : Théories, gestion, relations sociales », 2^{ème} édition, NATHAN, Paris, 1993.
- 2- ALTRAD Mohed, « Ecouter, harmoniser, diriger : un certain art du management », OPU, Alger, 1994.
- 3- AMADO Gilles & GUILLET André, « La dynamique des communications dans les groupes », Armand Collin Collection, Paris, 1975.
- 4- ANZIEU Didier & MARTIN Jacques-Yves, « La dynamique des groupes restreints », Presses Universitaires de France - Le Psychologue, France, 1997.
- 5- BALANTZIAN Gérard, « L'avantage coopératif », les éditions d'organisation.
- 6- BERGERON Jean-Louis & LEGER Nicole Côté & JACQUES Jocelyn & BELANGER Laurant, « Les aspects humains de l'organisation », Goëtan Morin éditeurs associés, Canada, 1982.
- 7- BOY Jacques & DUDEK Christian & KUSCHEL Sabine, « Management de projet : Fondements, méthodes et techniques », De Boeck Université, Paris, janvier 2000.
- 8- CARNEGIE Pale, « Comment trouver le leader en vous : La méthode pour réussir à communiquer, à influencer et diriger dans un monde qui bouge », Hachette, Paris, 1994.
- 9- CHAPOULIE Simone & BOSC Serge, « Approches sociologiques des classes sociales », 2^{ème} édition, Hatier, Paris, 1981.
- 10- CHAUCHARD Jean-Louis, « Construire le plan de formation d'une équipe », édition d'Organisation, Paris, 2003.
- 11- CUDICIO Catherine, « Comprendre le PNL, la programmation neurolinguistique », Editions d'Organisations, France, mars 2005.
- 12- DELAY. J & PICHOT. P, « Abrégé de psychologie », 4^{ème} édition, Masson éditeurs, Paris, 1975.
- 13- DELRIO Bronco Abarca, « Psychologie et dynamique de l'orientation des groupes scolaires », OPU, Alger, 1986.
- 14- DEMORY Bernard, avec la participation de JULIEN Lucie et SAUNIER Michelle, « La créativité en pratique et en action », Chotard et associés éditeurs, Paris, 1978.
- 15- DEMORY Bernard, « Comment animer les réunions de travail en 60 questions », Chotard associés éditeurs, Paris, 1980.

- 16- DESAUNAY Guy, « Comment gérer intelligemment ses subordonnés ? », Dunod, Paris, 1998.
- 17- DEVILLARD Olivier, « La dynamique des équipes », 2^{ème} édition, édition d'Organisation, Paris, 2003.
- 18- DICHIER Ernest, « Pratique du management : Communication et motivation », Bert éditions, Algérie, 1991.
- 19- DIONNE Pierre & OUELLET Gilles, « La gestion des équipes de travail », Goëtan Morin éditeur, Canada, 1981.
- 20- DRUCKER Peter, « Au-delà du capitalisme : La métamorphose de cette fin du siècle », Dunod, Paris, 1993.
- 21- DURET Daniel, PILLET Maurice, « Qualité en production », Editions d'Organisations, Paris, juin 2002.
- 22- FUKUDA Ryiji, « Productivité : mode d'emploi », les éditions d'Organisation, France, 1990.
- 23- GALLEWAY Thmothy, « La dynamique interne du travail », Editions Village Mondial, Paris, 2000.
- 24- GOURGANG Pierre, « Les techniques de travail en groupe », Pivat, Paris, 1989.
- 25- HUDIBERG Jhon, « Le chef d'entreprise et la qualité totale », Dunod, Paris, 1993.
- 26- JOUVE Michèle, « Communication : Publicité et communication d'entreprise : théories et pratiques », Collection Synergies Bréal, France, 2002.
- 27- LEBAN Raynon, « Le management entre modèles et pratiques », Editions d'Organisations, Paris, 2002.
- 28- LEGALL Jean-Marc, « La gestion des ressources humaines », 5^{ème} édition, PUF - Que sais-je ?, Paris, décembre 1998.
- 29- LONGIN Pierre, « Coachez votre équipe : Techniques de coaching individuel et coaching d'équipe », Dunod, Paris, 1999.
- 30- Mc GREGOR. J, « La dimension humaine de l'entreprise », Collection Hommes et organisations dirigée par ARDOINO. J, Quauthier - Villars.
- 31- MEDDEB Brahim, « La dynamique de l'empowerment et du travail en équipe, une étude du terrain », L'individu et les performances individuelles, Harmattan, Paris, 2000.
- 32- MERCURE Daniel, HARRICANE Baya, SEGHIR Smaïl, STEENHAUT André, « Culture et gestion en Algérie », Harmattan, Paris, 2000.
- 33- MOREL Philippe, « La communication d'entreprise », Explicit, Paris, 2000.
- 34- MOYSON Roger, « Le coaching : Développer le potentiel de ses collaborateurs », De Boeck, Bruxelles, 2004.
- 35- OHANA Paul, « Les 100 mots clés du management des hommes », 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 1999.
- 36- ORTSMAN Oscar, « Quel travail pour demain ? », Dunod Entreprise, Paris, janvier 1994.

nouvelles recherche-action » écrit par George LAPASSADE, Université de Paris VIII. Les deux versions 1991, 1993.

36- www.recherche-action.fr/LinkedDocuments/lapassade1.htm: « Sur l'origine et le sens de l'expression recherche-action ». Par P. WOODS et KEMMIS.

37- [Fr.wikipedia.org/wiki/Kurt_Lewin](http://fr.wikipedia.org/wiki/Kurt_Lewin) : « L'autonomie de l'acteur ». Par Michel LOBROT, paru dans les Pédagogies autogestionnaires 1995.



La culture :

38- BernardMossiera@unice.fr: « La culture d'entreprise en France entre globalisation et localisation du management ». Par Bernard MOSSIERA, auteur et doctorant en sciences de l'information et de la communication, option culture scientifique et technique de l'entreprise de l'Université de Nice Sophia-Antipolis.



Les conflits :

39- www.multimania.com/psychosociale/: « Psychologie sociale des conflits intergroupes », notes de cours de Mr Guimond SERGE à l'Université Blaise Pascal de Clermont FERRAND.

Les thèses de magister



- 1- Impact des condition de travail sur l'activité des travailleurs en entreprise économique, l'année universitaire 2002 / 2003.
- 2- Impact physique du travail sur la motivation des travailleurs, l'année universitaire 2002/2003.
- 3- Culture d'entreprise et management de changement, l'année universitaire 2003/2004.
- 4- Impact des relations de travail sur la vie de l'entreprise, l'année universitaire 2003/2004.
- 5- Impact des NTIC sur la performance sociale de l'entreprise, l'année universitaire 2004/2005.

D'autres sources

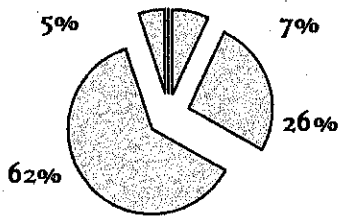


- 1- PIGOTT Claude, « Approche psychanalytique groupale : FREUD et les formations collectives ».

- 2- FILIPELI Eve, une interview sur « Le travail en groupe », le 16/02/2000.
- 3- SAINSAULIEU Renard, « Les conditions d'un nouveau jeu dans le système social de l'organisation », une conclusion de *L'identité du travail*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1988.
- 4- GONON Isabelle, « Guide pratique du travail collaboratif en Communautés virtuelles d'apprentissage », responsable pédagogique du Campus virtuel TIC, Limoges, novembre 2003.
- 5- Anim'magazine, « Individu/collectif : pour éviter le divorce », N°131/132 de mars/avril 2005.
- 6- Pratiques de Formation, analyses, « Microsociologies, introduction et approches institutionnelles ». N°28.
- 7- VINCENT Jean—François, « L'apprentissage coopératif : Quelques éléments de dynamique des groupes ».
- 8- ALAOUI Aïcha, LAFERRIERE Thérèse et MELOCHE Danièle, « Apprendre en collaboration avec d'autres...Le travail en équipe : théorie et pratique », l'Université Laval, septembre 1996.
- 9- MILGROM. E, « À propos du travail en groupe... », 05/10/2004.
- 10- Dr. CHERIF. M, « Sociologie et théories des organisations » document d'appui pour les étudiants du magister, l'Université de Tlemcen.
- 11- Un article de Wikipédia, l'encyclopédie libre : « Résolution de conflit ».
- 12- *Revue Sciences Humaines*, Participation worker's control and self-management. SEFFARI Miloude, Publication de l'Université Mentouri de Constantine. N° 10 décembre 1998, p 55.
- 13- Le Quotidien d'Oran, le dimanche 14 mars 2004.
- 14- Le Quotidien d'Oran, le mardi 09 mai 2006.

du travail estimé de 67 % pour ceux qui ont dépassé 20 ans de travail à l'entreprise, surtout les ouvrières embauchées à jeune âge (16 à 18 ans).

Pyramide d'expérience de travail

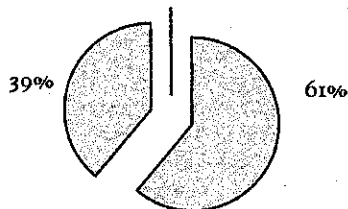


L'expérience de travail

L'expérience de travail	Le nombre/130	Le pourcentage
Moins d'une année	9	7%
De 1 à 10 ans	0	0%
De 10 à 20 ans	34	26%
De 20 à 30 ans	81	62%
Plus de 30 ans	6	5%

3. Le sexe : (question 3) le travail sur la chaîne est de nature spécifique. Il demande beaucoup de patience et d'exactitude, et est orienté plus vers la population féminine. Sauf quelques fonctions qui exigent une certaine aptitude ou des fonctions de responsabilité qui sont assurées par des hommes.

Pyramide des effectifs par le sexe



Le sexe	Le nombre/130	Le pourcentage
Féminin	79	61%
Masculin	51	39%

4. Intitulé de poste et niveau des études : (questions 4 et 5) on présente les deux points à la fois parce que l'entreprise souffre, non pas seulement, d'un déficit de profit notamment dans les filières de gestion (finance, comptabilité, ressources humaines, etc.), mais de l'absence d'une identification claire des profils et des manques au niveau de l'adéquation Homme/Emploi.

La répartition des effectifs par groupe socioprofessionnel montre que la grande partie des travailleurs (57%) sont des exécutants dont (81%) parmi eux n'ont que le niveau primaire ou le niveau moyen. D'une autre part, la maîtrise qui représente 25% de la population ciblée n'embauche que 3% des fonctionnaires qui ont un niveau universitaire ; en revanche 72% ont un niveau au-dessous (primaire, moyen et secondaire). 18% de l'échantillon sont des cadres dont 9% ont un niveau secondaire et 22% faisaient seulement une formation professionnelle.

Les schémas suivants explicitent mieux en chiffres le niveau des études des effectifs par groupe socioprofessionnel.