**Communication en groupe et leadership**

Essayez d'imaginer ce que serait votre vie personnelle et professionnelle si vous n'apparteniez à aucun groupe, tant réel que virtuel : pas de famille, pas d'équipe de travail, pas de bande d'amis ni de groupe Facebook ! Impossible…

Néanmoins, vous avez sûrement déjà fait l’expérience, dans le milieu professionnel, d’équipes de travail qui fonctionnaient bien, d'autres, moins.

**Peu importe que l'on aime le travail de groupe ou non, il est impossible de l'éviter complètement aujourd'hui**: mieux vaut essayer de comprendre le groupe et de concevoir des stratégies pouvant en améliorer l'efficacité et le climat.

# Définition et taille du groupe restreint

Un groupe de travail n’est pas, en théorie, un assemblage aléatoire d’individus distincts. C’est un système psychosocial\* de 3 à 20 personnes environ, qui se réunissent et interagissent en vue d’atteindre une cible commune.

\* le groupe est un **système**, car l'action d'un ou de plusieurs membres affecte les autres. *Prenez l’exemple d’un camarade de classe absent : si cette personne a l'habitude de déranger le groupe, vous serez sûrement soulagé de son absence et constaterez un meilleur climat dans la classe; si au contraire c’est un élève actif et participatif, vous constaterez le déclin de la productivité que cette absence entraîne*.

La notion d'interdépendance explique notamment pourquoi l'on est capable, en groupe, d'accomplir des tâches ou de réaliser des défis impossibles à affronter seul.

Nb : ne confondez pas ***interaction*** et ***coaction***. Des personnes qui sont en coaction ne font que faire la même chose au même moment *(ex : attendre le bus au même moment)*. Alors qu’en interaction, les membres d'un groupe échangent de l'information.

 A partir de 4-5 personnes, on commence à observer une dynamique particulière, appelée ***« effet groupe »****.* Cette dynamique se matérialise par :

* **une interaction** : càd des échanges qui ont lieu entre les individus du groupe *(et plus il y en a, plus le groupe est vivant)* ;
* **des normes** : le groupe établit une façon de fonctionner, une structure, des valeurs auxquelles chacun adhère et où il se reconnaît;
* **des objectifs communs** : le groupe se fédère sur des tâches, des centres d’intérêt et des problèmes qui le concernent directement ;
* **des réactions collectives** : le groupe est de plus en plus « solidaire » face aux événements et à l’environnement +/- hostile…
* **des comportements affectifs** : les individus du groupe établissent peu à peu des rapports de sympathie/antipathie entre eux ;
* **un inconscient collectif** : qui naît de l’histoire du groupe, de son passé, de son vécu.

⮱Souvent d’ailleurs il y a plusieurs groupuscules à l’intérieur d’un groupe *(gens d’un même âge, gens issus d’une même école, gens d’un même service au sein d’une entreprise, par ex.)* qui partagent déjà des valeurs et références communes… On se rend vite compte qu’il est difficile d’entrer dans un groupe déjà constitué…

Quelle est la **taille optimale d'un groupe**?

Réponse simple: c’est **le plus petit nombre de personnes capables d'exécuter le travail**. Car plus le groupe est grand, plus il est difficile de prévoir des réunions, de partager de l'information et d'égaliser les possibilités de participation. *Comme vous l'avez peut-être déjà vécu, une tâche aussi simple que celle de choisir rapidement un restaurant, partager l’addition à la fin du repas ou choisir un film au cinéma peut devenir un défi presque insurmontable lorsqu'on est plusieurs.*

⮱Un groupe se compose de **trois personnes au minimum**. Ce nombre est idéal pour réaliser des tâches simples, et évite les blocages (en cas de désaccord, une majorité à 2 contre 1 est systématiquement obtenue et permet d’avancer).

⮱Pour les tâches plus complexes, on estime que réunir 5/7 personnes au maximum est le plus efficace. En effet, les membres peuvent encore communiquer directement entre eux tout en travaillant à une tâche ou à un objectif de plus grande envergure.

# Climat

Le climat du groupe représente **l'atmosphère émotionnelle** qui règne au sein de celui-ci et qui influe sur la façon dont les membres communiquent entre eux, ainsi que sur le contenu de leurs messages. Plus le climat à l'intérieur du groupe est sain, meilleure en sera la cohésion.

 Charles Redding (1972) avance qu'un climat efficace se distingue et s’évalue par :

 1) un état d'esprit positif,

 2) la prise de décision participative,

 3) la confiance entre les membres,

 4) l'ouverture et la franchise,

 5) des objectifs de rendement élevés.

# Normes de fonctionnement

Les normes du groupe sont les règles explicites et implicites de comportement intériorisées (acceptées et appliquées) par les membres.

Un groupe social ne peut pas fonctionner sans structure (hiérarchie, répartition des tâches, modes de communication et d’évaluation…). Tous les groupes se fixent des normes et s'attendent à ce que leurs membres les respectent afin de favoriser une certaine uniformité.

⮱Certaines règles sont officielles, pouvant par exemple être énoncées dans un code de règlements. Il s'agit de **normes formelles** (ou explicites). *Ex : interdiction de fumer, tenue spécifique obligatoire, accès restreints à certaines zones, etc.*

⮱Mais il existe d’autres normes, dont certaines peuvent rester informelles :

* Les ***normes liées à la tâche*** concernent les stratégies élaborées pour atteindre un objectif. Si l'on a un travail en équipe à faire, comment peut-on s'y prendre pour déterminer le sujet à traiter ? *Ex : une norme selon laquelle on interdit au groupe de critiquer les idées des autres lors d’un brainstorming.*
* Des **normes procédurales** servent ensuite à établir la façon de faire qui sera utilisée. *Ex : on peut déterminer la durée des réunions à une heure maxi, n’autoriser une prise de parole qu’à condition de lever le doigt, fixer un délai pour une remise de travaux, etc...*
* Des **normes sociales** servent à définir quelles formes d'interactions sont permises ou non dans le groupe. *Ex : choisir de se tutoyer (dans un groupe où personne ne se connaît) pour faciliter les échanges, ou accepter de se réunir pendant qu’on mange, ou autour d’un café, etc. Les normes sociales encadrent, souvent à notre insu, ce genre de comportements : ponctualité, politesse…*

# Vie et évolution du groupe

Un groupe n’est pas figé ! Il connaît invariablement des phases d'évolution qui sont : la ***constitution***, la ***rébellion***, la ***normalisation***, la ***performance*** et la ***dissolution***.

* La **constitution :** une personne qui adhère à un nouveau groupe éprouve presque toujours une certaine confusion, voire un malaise, car elle ne sait pas trop comment se conduire avec les autres et ne connaît pas encore le rôle qu'elle devra jouer. Par conséquent, les débuts du groupe sont souvent marqués par de l’appréhension, de la prudence, de la réserve.

Mais dans cette phase, les membres du groupe, même s’ils sont anxieux, n'en montreront rien, car chacun désire se faire aimer et accepter afin de satisfaire son besoin d'approbation. Il observe et tente de comprendre qui est qui, qui fait quoi. Dans cette phase de constitution, les objectifs principaux du nouveau membre sont donc de s'intégrer, d'être apprécié des autres et de comprendre qui dirige le groupe ainsi que son fonctionnement. Les débuts d’un groupe sont toujours positifs…

* La **rébellion :** hélas, des conflits éclatent presque inévitablement au bout de quelque temps, notamment au moment où les membres du groupe déterminent la manière dont ils vont travailler ensemble et au fur et à mesure que les personnalités se dévoilent. Il s'agit, la plupart du temps, de mésententes liées à la tâche et/ou de problèmes relationnels. Les tensions surgissent lorsque les membres ne s'entendent pas sur les objectifs et les rôles de chacun au sein du groupe. À cette étape, chacun ne cherche plus à s'intégrer, mais plutôt à se rebeller et consolider son pouvoir respectif. C’est la phase la plus critique pour l’avancement d’un projet…
* La **normalisation :** au cours de la phase de normalisation, le groupe définit plus clairement ses normes sociales, en particulier celles qui concernent la gestion des conflits. Peu à peu, une structure émerge, les rôles se précisent et un ou plusieurs leaders se manifestent. C'est à ce moment que les membres du groupe décideront comment ils s'y prendront pour travailler ensemble. De plus, à mesure que les participants prennent conscience de leur interdépendance et de leur besoin de collaborer, un sentiment d'identité apparaît.

Tout n’est pas gagné pour autant ! Car c’est à cette étape que des comportements de conformité ou de défiance seront remarqués :

* + - d’un côté, **les personnes qui se conforment** suivront aisément les règlements,
		- d’un autre côté, **les personnes non conformistes** ne les suivront pas ou n'accepteront pas de se soumettre à une décision du groupe, engendrant des comportements de violence, de négligence ou d’obstruction qui peuvent empêcher un groupe de progresser.
* *Remarque : la non-conformité, bien que difficile à vivre, n'est pas toujours négative, car elle peut permettre à un groupe de remettre en cause ses normes et ses objectifs et d'évoluer davantage*.
* La **performance :** le groupe se concentre sur l'exécution de la tâche. Souvent perçue comme l'étape la plus importante de la vie du groupe, c'est durant cette phase que les membres combinent leurs compétences et leurs connaissances pour surmonter les obstacles et atteindre les objectifs communs liés à leur projet, dans un intérêt commun.

* La **dissolution :** enfin, après un certain temps, les membres passent en revue leurs réalisations ou leurs échecs et déterminent s'ils doivent rompre leur alliance et comment.

% Efficacité du groupe

 Rébellion

Normalisation et Performance

 Constitution

# Travailler en équipe : plaisir ou corvée ?

Le travail en équipe est l'une des plus importantes aptitudes que vous devez maîtriser afin d'avoir du succès professionnellement. En effet, les entreprises recherchent des personnes capables de collaborer avec d'autres afin d'innover, de résoudre des problèmes et de prendre des décisions dans des situations très variées.

On a coutume de dire que « seul, on va plus vite, mais ensemble on va plus loin ». En fait le travail en équipe peut engendrer satisfaction ou…frustration.

* **Les avantages du travail en groupe**: à bien des égards, il est plus logique de résoudre un problème complexe en groupe que de tenter sa chance tout seul.
* Premièrement, le travail en équipe peut être gratifiant en soi. Ayant photographié le cerveau à l'aide d'un appareil d'imagerie par résonance magnétique (IRM), des chercheurs ont démontré que les humains éprouvent davantage de plaisir lorsqu'ils mettent de côté leur intérêt personnel immédiat et choisissent plutôt de collaborer avec d'autres pour le bien commun ! Le groupe favorise les relations de camaraderie et donne aux individus la chance d'exposer leurs idées et leurs sentiments afin qu'ils soient validés. Il est valorisant de sentir que l'on nous respecte assez pour écouter ce que l'on a à dire.
* Deuxièmement, le travail en petit groupe facilite la mise en commun des ressources en permettant à des personnes ayant des expériences et des points de vue variés de participer au processus de résolution de problèmes et de prise de décision. Plus l'éventail de connaissances concernant un problème donné est large, plus la probabilité de trouver une solution efficace augmente.

* Dans le même ordre d’esprit, le groupe a la vertu de « désinhiber » l’individu : on dit communément que *l’âge mental moyen d’un groupe est de 10 ans,* ce n’est pas faux, car les individus rassemblés vont oser ce qu’ils n’oseraient pas seuls, et ainsi sortir des cadres de référence pour devenir plus créatifs (…ou régressifs) ![[1]](#footnote-1)
* Quatrièmement, l'appartenance à un groupe accroît la motivation individuelle. Les efforts collectifs favorisent souvent un engagement plus grand à trouver une solution, puis à la mettre en œuvre.
* Le cinquième avantage concerne plus précisément la tâche à accomplir. Le fonctionnement du groupe fait qu'il est plus facile de trouver et d'éliminer les erreurs avant qu'elles ne deviennent coûteuses ou néfastes. Les équipes sont souvent mieux armées que les individus pour prévoir les difficultés et les conséquences, détecter les faiblesses et explorer les possibilités. Elles tendent donc à prendre de meilleures décisions et à trouver des solutions plus efficaces.
* Finalement, les décisions ou les solutions élaborées par un groupe sont souvent mieux reçues que si elles provenaient d'un seul individu. Les personnes à qui l'on présente une solution concoctée en groupe respecteront le fait qu'un certain nombre d'individus travaillant ensemble ont opté pour la même conclusion. En d’autres termes, « n *vs* 1 » est plus facile à accepter que « 1 *vs* 1 ».
* **Les désavantages du travail en groupe :**
* Tout d'abord, travailler avec plusieurs personnes accroît la tentation de laisser quelqu'un d'autre assumer ses tâches et ses responsabilités. Un membre paresseux peut se la couler douce alors que les autres font tout le travail.
* Les intérêts individuels peuvent parfois s'opposer à ceux du groupe. Par conséquent, certains membres peuvent tenter d'utiliser l'équipe pour atteindre des objectifs personnels qui pourraient interférer avec ceux du groupe. *Ex : le buteur star d’une équipe de foot…*
* En troisième lieu, une poignée de membres énergiques et obstinés peut dominer le processus de prise de décision et de résolution de problèmes, et ne pas prendre le temps d'écouter tout le monde. Les plus timides peuvent en outre hésiter à critiquer des personnes hiérarchiquement mieux placées et, donc, préférer se taire. Ce phénomène fait en sorte que la position et le pouvoir qu'exerce un individu peuvent permettre (ou non) aux idées qu'il expose d'être écoutées et acceptées.
* Quatrièmement, les individus qui insistent pour imposer leurs idées pourraient être peu favorables aux compromis. Le cas échéant, le processus de prise de décision devient lourd, et les membres ne se rallient pas à une solution. Autrement dit, le groupe se trouve dans une impasse. Il faut souvent plus de temps pour prendre une décision en groupe qu'individuellement. Dans le monde professionnel, où le temps est précieux, le groupe peut s'avérer un outil coûteux…

# Blocages et influences

### …de l’individu sur le groupe.

 Chaque individualité apporte sa diversité, mais aussi toute une série de blocages potentiels :

* **Des blocages culturels** : nous avons chacun des convictions, des valeurs que nous avons du mal à remettre en cause au contact des autres, et nous sommes victimes de notre propre conformisme ;
* **Des blocages de fonction**: le rang hiérarchique, par ex, va nécessairement influencer la position des autres participants et réduire la liberté d’expression, voire la capacité de jugement autonome. Réfléchissez à la façon dont vous vous comportez avec votre n+1 et avec votre n-1 !...
	+ *Expérience de Milgram montrant l’assujettissement à l’autorité :*

<https://www.youtube.com/watch?v=6ultMPCxZV4&ab_channel=MisterFanjo>

* **Des blocages affectifs :** mon antipathie ou ma sympathie pour certains membres du groupe (et vice versa) vont influencer ma participation ;

### …du groupe sur l’individu.

 A l’inverse, le groupe effectue plusieurs pressions sur l’individu :

* **Pression de conformité** **et des certitudes**: l’individu réagit comme les autres pour leur ressembler et si une opinion est partagée par plusieurs membres d’un groupe (en particulier une majorité), on aura du mal à changer d’opinion et à envisager d’autres alternatives. Plusieurs expériences ont démontré cette pression de conformité :
	+ *expérience de Asch :* [*https://www.youtube.com/watch?v=7AyM2PH3\_Qk*](https://www.youtube.com/watch?v=7AyM2PH3_Qk) ou [*https://www.youtube.com/watch?v=gGHQWZpA7Uc*](https://www.youtube.com/watch?v=gGHQWZpA7Uc)
	+ *expérience de l’ascenseur:* [*https://www.youtube.com/watch?v=6W-Zil-clww*](https://www.youtube.com/watch?v=6W-Zil-clww)
	+ *expérience de la salle d’attente :* [*https://www.youtube.com/watch?v=kiklt9OiH-Y&ab\_channel=benvoyons%21*](https://www.youtube.com/watch?v=kiklt9OiH-Y&ab_channel=benvoyons%21)
* **Pression pour la survie du groupe**: la cohésion des individus se renforce pour exister, tout élément perturbateur est écarté ;
* **Pression affective**: chaque membre du groupe se dit « j’aime (ou non) cet individu, je vais donc penser (ou non) comme lui » ;

 L’expérience de Asch illustre bien les problèmes posés par la **pensée de groupe :** des gens intelligents travaillant ensemble peuvent être plus idiots que la somme de leurs cerveaux ! En effet la pensée de groupe est le processus par lequel les membres d'un groupe ont tendance à rechercher ***un consensus au détriment d'une analyse*** minutieuse et d'une prise de décision rationnelle. En réalité, la pensée de groupe constitue un moyen extrême d'éviter les conflits. Bien que la cohésion soit généralement une caractéristique souhaitable au sein d'un groupe, elle peut devenir dysfonctionnelle ou même destructrice si les membres la poussent à l'extrême. C’est la ***pression de conformité*** qui amène les membres d’un groupe à modifier leur position pour se conformer à la majorité ; parallèlement, les « *dissidents* », ceux qui se distinguent en refusant de s'aligner sur la volonté du groupe, hésitent moins à défier le troupeau s'ils croient avoir des alliés et se sentent soutenus par certains membres du groupe.

# Les rôles dans un groupe

## Les rôles positifs liés à la tâche

Pour qu'un groupe atteigne ses buts de manière efficace et productive, certains (et même idéalement la totalité) de ses membres doivent veiller à ce que le travail se fasse bien. Voici donc quelques-uns des rôles liés à la tâche.

* **L'incitation :** chacun définit le problème. Il suggère des méthodes, des objectifs, des procédures et propose un plan qui oriente le groupe vers de nouvelles pistes ou une direction différente.
* **La recherche et l’apport d'information**: chacun sollicite des faits ou des données objectives et cherche des renseignements pertinents au sujet du problème. On propose des idées ou des suggestions, on relate des expériences personnelles et on énonce des faits.
* **La recherche d'opinions**: chacun demande des éclaircissements sur les sentiments et les opinions des autres afin de cerner les valeurs qui sous-tendent les efforts du groupe. On expose ses opinions, ses valeurs et ses croyances et on indique comment on se sent par rapport à l'objet de la discussion.
* **L'élaboration/l'éclaircissement** : chaque membre approfondit les idées, reformule les propos de chacun, donne des exemples ou des images ; il tente d'éliminer la confusion.
* **La coordination** : on résume les idées et on tente d'associer les diverses propositions de façon constructive.
* **L'évaluation**: chacun analyse les décisions de même que les solutions proposées et participe à l'établissement de normes d'évaluation.
* **La vérification du consensus**: on vérifie si le groupe se rapproche d'un consensus et d'une prise de décision.

## Les rôles positifs liés à l'entretien des relations

La productivité au sein d'un groupe de travail est essentielle. Cependant, les groupes qui fonctionnent bien sont aussi ceux dont certains membres veillent à l'harmonie des relations interpersonnelles, au plaisir de travailler ensemble.

* **Le soutien/l'encouragement**: chaque membre est chaleureux, réceptif et sensible aux autres.

* **La vigilance :** chacun garde les canaux de communication ouverts ; on encourage et facilite le dialogue des membres plus silencieux pour empêcher que la discussion soit dominée par un ou deux membres.
* **L'harmonisation :** l’un ou l’autre membre arbitre les différends et résout les problèmes ; il tente aussi d'alléger l'atmosphère en recourant à l'humour et à d'autres procédés apaisants aux moments appropriés.
* **La** **conciliation :** chacun est prêt à faire des compromis pour préserver la cohésion du groupe ; on admet ses erreurs et on modifie ses croyances.
* **L'établissement de normes**: chaque individu mesure la satisfaction des autres envers les procédures utilisées, les critères retenus pour évaluer le fonctionnement du groupe.

## Les rôles individuels négatifs

Certains membres du groupe ne contribuent hélas ni à la productivité ni à l'harmonie de celui-ci. Pensez à tel ou tel qui dérange les autres par des commentaires déplacés ou une agressivité destructive… Ces rôles individuels, qui impliquent des comportements dysfonctionnels, empêchent le groupe de fonctionner efficacement.

* **L'obstruction :** un membre peut se montrer désagréable et s'écarter du sujet afin d’empêcher le groupe de progresser : par exemple, il parle d'autre chose, prend ses SMS en plein milieu d'une réunion. Ses intérêts personnels divergent peut-être de ceux du groupe…
* **L'agressivité :** sur la défensive, un membre peut rabaisser les autres afin de rehausser sa propre image, ou faire de l’humour noir, manier le cynisme pour rire des idées des autres. Problème d’ego…ou de tensions antérieures envers certains membres du groupe.
* **La recherche de reconnaissance**: il arrive qu’un membre retienne l'attention de façon exagérée en se vantant de ses accomplissements au lieu de se concentrer sur la tâche à accomplir; il peut parler fort et adopter un comportement désagréable, ou bien il recherche de l’aide, cherche à capter la sympathie, la reconnaissance des autres.
* **L'auto-confession :** un peu dans le même style, c’est le comportement de celui qui s'adresse aux autres comme à un public et leur confie des idées ou des sentiments personnels qui n'ont rien à voir avec les préoccupations du groupe.
* **La** **domination :** certains insistent pour n'en faire qu'à leur tête ; ils interrompent les autres et donnent des ordres dans le but de contrôler le groupe.
* **La désertion**: Le membre est indifférent, perdu dans ses pensées ; il rêvasse, boude, envoie des sms ou dessine sans écouter ce qui se passe autour de lui.

 On peut le dire différemment et de manière humoristique : à l’occasion d’une réunion de travail, vous avez presque toujours dans la salle, quel que soit le groupe, **les** **7 nains de Blanche-Neige** !! *(À vous de trouver Blanche-Neige…)*

* **Prof** : c’est le savant, il cherche à montrer ce qu’il sait ;
* **Grincheux** : il bougonne et n’est jamais content ;
* **Atchoum** : il perturbe, c’est un agité ;
* **Simplet** : il n’a rien compris, souvent à côté de la plaque ;
* **Timide** : il participe peu, il doute de lui ;
* **Joyeux** : il fait rire le groupe, amuse la galerie ;
* **Dormeur** : il s’ennuie, il n’est pas là…

En fait, au sein d’un groupe appelé à débattre et négocier, la typologie des participants est un peu plus complexe: il faut en tout cas apprendre à composer avec ces personnalités*.*

# Le leadership

## Définition

Le leadership est la capacité d'influer sur le comportement des autres. On peut dire que toute personne qui en influence d'autres, exerce ce genre d'ascendant. Le leadership peut avoir une influence positive en facilitant l'exécution d'une tâche en groupe, ou négative en l'entravant.

Tous les membres du groupe sont des leaders potentiels ! Le fait que ce potentiel soit employé efficacement ou non dépend des compétences, des objectifs et de l'engagement de chacun. Les groupes ont souvent besoin d'un leadership efficace pour atteindre leurs objectifs. Celui-ci peut être exercé par un ou plusieurs membres. Notez qu'il y a une **différence entre agir en tant que leader désigné et se comporter comme un leader**. Lorsque vous agissez en tant que leader en titre, vous avez été désigné comme chef ; cela signifie que vous avez l'habileté à exercer une influence sur le groupe et que cette habileté vous a été conférée par une autorité. Cependant, le meneur n'est pas toujours nécessairement choisi officiellement.

D'où vient la capacité d'exercer un ascendant sur les autres ? Pourquoi certaines personnes sont-elles des chefs plus doués que d'autres ? Naît-on leader ou chaque situation engendre-t-elle son propre leader? S'agit-il uniquement d'une question de compétences et de talent ?

Au fil des années, les théoriciens ont proposé diverses réponses à ces questions. Deux théories se distinguent : *situationnelle* et *fonctionnelle*.

* **La théorie situationnelle**: la *situation* détermine si une personne affichera des compétences et des comportements de leader. Par exemple, dans un nouveau groupe formé de nouveaux membres ou jeunes personnes, un style de leadership directif peut être efficace, car le leader oriente, dirige et donne des instructions[[2]](#footnote-2). Éventuellement, lorsque les membres accepteront plus de responsabilités et deviendront plus autonomes, une relation plus égalitaire pourra s'établir entre le leader et les autres membres. Dans ce cas, le chef aura recours à un style plus démocratique dans lequel la prise de décision sera partagée. Enfin, lorsque le groupe sera prêt à se diriger lui-même, un style favorisant la délégation deviendra plus approprié.
* **La théorie fonctionnelle**: Contrairement à la première, qui met l'accent sur la désignation d'une seule personne comme chef selon la situation, la théorie fonctionnelle met en lumière le fait que plusieurs membres du groupe doivent être prêts à diriger parce que diverses actions sont nécessaires pour atteindre les objectifs communs. Ici, le leadership peut s'échanger d'une personne à une autre, selon les défis auxquels doit faire face le groupe et les capacités de chacun, même si un ou deux membres assument un plus grand nombre de fonctions de direction. Un membre peut agir à titre de leader des rôles liés à la tâche, tandis qu'un autre assume la responsabilité de l'harmonie des relations interpersonnelles. Selon cette théorie, le leadership n’est pas nécessairement une caractéristique innée, pas plus qu'il ne dépend du fait de se trouver à la bonne place au bon moment. ***En fait, nous sommes tous capables de jouer un rôle de leader***: il suffit de s'affirmer suffisamment et d'être assez sensible et réactif pour exécuter les tâches nécessaires au bon moment.

## L’émergence d’un leader

 On l’a vu, être leader n’est pas un statut ! Il est une production ponctuelle du groupe : ***le leader est celui qui ressent à un moment donné les besoins du groupe et sait y répondre*** ; diriger un groupe n’est donc pas forcément lié à la fonction hiérarchique, et si les besoins du groupe changent, on pourra être amené à changer de leader.

 Il ne faut pas confondre « **chef** » et « **leader** » : le chef a un statut établi, son rôle est bien défini, il conduit son équipe, c’est le patron reconnu comme tel, sa qualité de chef en fait le responsable. Mais cela ne suffit pas !

|  |  |
| --- | --- |
| Qualités du chef | Qualités du leader |
| * Fiable
* Responsable
* Ne fait pas forcément partie du groupe
* Fixe des objectifs clairs
* Fait respecter les consignes
* Écoute
* Guide et conduit le groupe
* Evalue et prend les décisions
 | * Répond aux besoins ponctuels du groupe
* Les autres se reconnaissent en lui, il est plongé dans le groupe
* Comprend les autres, les représente
* Séducteur et aimé
* Influence de l’intérieur
 |

 L’expérience prouve que si le chef n’est pas un leader ou si le leader n’est pas le chef, la gestion du groupe sera très compliquée… On note ainsi que la plupart des conflits au sein d’un groupe naissent avec l’ambition de prendre le leadership…

## Leadership et animation du groupe

Au moment de mettre tout le monde au travail, le premier rôle du leader est d’assurer le meilleur **relationnel** possible : **créer une** **interaction positive entre les individus** du groupe, stimuler leur envie que le groupe « survive », ce qui va conditionner la bonne réalisation des tâches. Il doit donc « traquer » les sources de conflit éventuelles.

Faisant preuve de qualités d’écoute et de « neutralité », il va **faciliter** et **réguler** la parole :

 🢚 **la fonction de facilitation** : on veille à la distribution de la parole au sein du groupe : qui parle ? Combien de fois ? Qui s’adresse à qui ? Quand parle-t-il ? Quels sont les changements d’attitude observables ? ***Tout le monde doit participer…***

 🢚 **la fonction de régulation** : on s’intéresse au traitement des conflits dans le groupe, au maintien d’un équilibre. Si le relationnel est mauvais, les rétentions d’information et le « chacun pour soi » vont déteindre sur la fonction de production du groupe (qui ne sera plus qu’une addition d’individus isolés) ; l’idéal est que le groupe fonctionne non pas simplement pour atteindre un objectif, mais pour **être ensemble**…

# Améliorer la productivité d’une équipe pour un manager : le sociogramme de Moreno

Il est dur de faire naître une cohésion d’équipe et de l’entretenir sur la durée.

Lorsque le groupe se construit, on peut être déçu du résultat:

* l’investissement est très différent entre les membres de l’équipe;
* des conflits peuvent survenir;
* certains membres peuvent se voir rejeter;
* d’autres leaders prennent le pouvoir;
* les isolés sont encore plus isolés par les favoris.

Ces constatations mettent en avant une évidence. **La coopération, le respect et l’efficacité ne sont pas innés aux groupes**. Ce n’est pas parce que l’on travaille ensemble que cela se passe bien.

Il y a bien évidemment des éléments rationnels qui permettent au chef d’offrir l’environnement le plus adéquat possible: formuler précisément un objectif, répartir les compétences de manière équitable, informer régulièrement, offrir les ressources matérielles nécessaires, mais le leader en question n’a peut-être pas conscience que **ces conditions logiques sont loin d’être suffisantes pour assurer la réussite du groupe.** Tout peut sembler être réuni, et pourtantla mayonnaise ne prend pas…

## Comment créer l’affinité dans les groupes ?

Plusieurs théories ont tenté d’expliquer l’apparition des affinités et leur évolution… Voici quelques points communs :

 1) Les affinités apparaissent **très rapidement** (similitude des caractéristiques individuelles, communauté d’intérêts ou de valeurs, similitudes des personnalités). Souvent dès la première phrase, dès les premières minutes, des relations se tissent.

2) Les favoris ont tendance à se choisir mutuellement… ce qui isole encore plus les isolés.

3) **Les affinités sont stables dans le temps**… La proportion des pairs ne varie presque pas au cours des différentes rencontres. Si une affinité se renforce (on se voit plus souvent, on travaille plus souvent ensemble), c’est souvent au détriment d’une autre relation (car nos ressources sont limitées). Chez les adultes en particulier, les pairs sont très stables.

## Comment fonctionne le Sociogramme de Moreno?

Selon Moreno[[3]](#footnote-3), **les humains sont liés par 3 relations possibles** : **sympathie**, **antipathie** et **indifférence**.

Ces relations peuvent se mesurer à partir d’un questionnaire. L’analyse des résultats permet de modéliser un système (le groupe et ses membres). **Ce système posé sur papier se nomme le sociogramme**.

Il peut y avoir une multitude de structures possibles. Certaines de ces structures donnent naissance à des phénomènes de groupe typique :

* Par exemple, la communication circule très rapidement et discrètement dans les sous-systèmes constitués de membres ayant de la sympathie pour les autres.
* Alors que dans des sous-groupes essentiellement composés d’antipathie ou d’indifférence, l’information ne circule pas, ou peu. L’essentiel de l’énergie de l’équipe est utilisé à se protéger *(ce que je peux dire, ce que je dois garder pour moi)* et à gérer les autres membres, plutôt que de se diriger sur les challenges extérieurs.

**Les questions du test de sociométrie sont les suivantes :**

1. **Avec qui aimerais-tu travailler?**
2. **Qui, selon toi, aimerait travailler avec toi?**
3. **Avec qui n’aimerais-tu pas travailler?**
4. **Qui, selon toi, n’aimerait pas travailler avec toi?**

Ce qui donne naissance à un schéma et un tableau de la sorte:



 Le tableau sociométrique permet de procéder à la recomposition des équipes et permet d’augmenter sensiblement le moral. Comment?

1. On commence par définir la taille souhaitée d’une équipe;
2. Puis on place d’abord les isolés, si possible avec leur premier choix. On ne met jamais deux isolés dans la même équipe;
3. On répartit ensuite les individus qui ont reçu un seul choix positif. S’il y a choix réciproque, on tente de placer les individus ensemble (ceux qui s’aiment ensemble);
4. On continue en donnant la priorité à ceux qui ont reçu le moins de choix. Pour terminer avec ceux qui en ont le plus. *C’est logique : ceux qui ont reçu le plus de choix se retrouveront toujours avec plus de choix.*

**Principes importants:**

* On essaye toujours de satisfaire plus de deux choix. C’est une base de « paix sociale »;
* On tente de diminuer les clivages importants (par exemple sexe, ethnicité, âge, classe sociale);
* On évite de former des équipes avec des individus qui se rejettent mutuellement.

***⇨Test : application en gr tp***

## Les résultats du sociogramme de Moreno

L’expérience de Van Zelst (1952), sur une entreprise de construction, prouve l’efficacité du sociogramme de Moreno :

*74 charpentiers et maçons travaillant sur un grand chantier furent répartis dans des équipes de quatre en fonction des résultats du test de sociométrie qu’ils avaient rempli en amont.*

*Les résultats par rapport à la situation antérieure à la création de ces nouvelles équipes sont les suivants:*

* *Amélioration de la satisfaction personnelle des équipiers.*
* *Diminution de la rotation du personnel de 91%*
* *Réduction des prix de revient de 5%*

## Les limites du sociogramme de Moreno

Cette méthode de constitution des groupes n’est pas parfaite ! Elle laisse entiers les problèmes d’interprétation des affinités/antipathies : on saisit les repères, mais pas les processus mêmes de l’interaction ; on ne prend pas en compte les facteurs personnels et sociaux qui déterminent la forme et le contenu des relations.

**En gros, on ne connait pas la cause des affinités !**

Autre problème : ces affinités peuvent facilement être remises en question selon la situation.
En effet, une expérience conduite par Muzafer Sherif, met en évidence **l’influence du contexte sur les relations**.

*Un groupe d’enfants qui ne se connaissaient pas a été rassemblé dans un camp d’été. Après quelques jours, les pairs se sont formés et le test de sociométrie a été effectué.*

*Après cette première partie, les enfants furent séparés et les relations détruites. La colonie fut divisée en 2 camps. Chacun des groupes se restructura en fonction des ressources disponibles et des situations.*

*Un deuxième test sociométrique fut appliqué quelques jours après ce clivage et démontra****un renversement presque total envers les choix initiaux.***

*Dans la partie 3, les deux sous-groupes ont été mis en compétition et situation de concurrence, l’hostilité envers le groupe opposé augmenta sensiblement.*

*Tout ça pour dire que la cohésion d’un groupe ne repose pas uniquement sur des facteurs relationnels, mais également des situations sur lesquelles on n’a pas ou peu d’impact.*

1. Observez le comportement de fans lors d’un concert ou de supporters à l’occasion d’un match de foot… [↑](#footnote-ref-1)
2. Pensez à la façon dont un professeur dirige sa classe : son leadership est nécessairement plutôt directif… [↑](#footnote-ref-2)
3. Jacob Levy Moreno, pionnier de la psychothérapie de groupe et de la sociométrie : Fondements de la sociométrie (1934) [↑](#footnote-ref-3)