

ROGER MUCCHIELLI

EXEMPLAIRE DE LECTURE

Le travail en équipe

**Clés pour une meilleure
efficacité collective**



La collection Formation Permanente a été créée, en 1966, par Roger Mucchielli, agrégé de philosophie, docteur en médecine et docteur ès lettres en sociologie et psychologie. Elle est dirigée depuis 1981 par Lionel Bellenger, responsable pédagogique au groupe HEC et intervenant à Polytechnique, par ailleurs fondateur de la société de conférences et formations IBEL.

Riche de plus de 200 titres, la collection Formation Permanente s'adresse à tous ceux qui s'intéressent à la psychologie sociale ou veulent concevoir eux-mêmes leur formation continue.

La formule originale des ouvrages permet à chacun de travailler sur les contenus théoriques et pratiques et d'effectuer en permanence son perfectionnement.

Véritable outil d'auto-formation, chaque titre est rédigé par un expert reconnu qui apporte au lecteur les éléments de réponse indispensables pour renforcer au quotidien ses compétences et ses savoir-faire.

Depuis 60 ans le succès de la collection ne se dément pas, les ouvrages les plus célèbres étant régulièrement réédités et mis à jour par leurs auteurs.

© 1975 Les éditions ESF-Entreprise Moderne d'Édition et Librairies Techniques

© 2019 ESF Sciences humaines

SAS Cognitia
37 rue Lafayette
75009 Paris

19^e édition 2025

www.esf-scienceshumaines.fr



ISBN : 978-2-7101-4798-5

ISSN : 0768-2026

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^e et 3^e a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple ou d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou ses ayants droit, ou ayants cause, est illicite » (art. L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

© 2025 ESF Sciences humaines

www.esf-scienceshumaines.fr

Comment tirer le meilleur parti de cet ouvrage ?

Cet ouvrage a pour vocation de vous accompagner dans votre développement personnel et professionnel.

Pour remplir au mieux ces missions, il est constitué de 3 parties :

1 – La première partie, « **Comprendre les enjeux** », vous apporte les éclairages indispensables pour :

- ✓ acquérir une vue d'ensemble de la thématique ;
- ✓ maîtriser la méthodologie ;
- ✓ et découvrir les outils appropriés.

2 – La deuxième partie, « **Mettre en pratique** », vous permet de vous entraîner et, grâce aux exercices proposés, d'approfondir et d'assimiler la thématique développée tout au long de l'ouvrage. Les corrigés, quant à eux, permettent de faire le point sur la progression engagée et d'entamer un travail de réflexion personnel.

3 – La dernière partie, « **Pour aller plus loin** », vous propose :

- ✓ une bibliographie ;
- ✓ un lexique ;
- ✓ un programme de session de formation pour les professionnels qui souhaiteraient monter un stage de formation ;
- ✓ un index.

Pour profiter au mieux des ressources de cet ouvrage, l'auteur a conçu un **plan d'autoformation** personnalisé qui vous conduira, étape par étape, à la maîtrise du sujet traité. Ce plan d'autoformation se trouve page suivante.

Bien entendu, vous pouvez également choisir de découvrir cet ouvrage de façon habituelle, en vous appuyant sur la table des matières que vous trouverez en page 5.

Nous espérons que cet ouvrage vous rendra les meilleurs services dans vos activités professionnelles et personnelles. N'hésitez pas à nous écrire pour nous faire part de vos remarques, critiques et suggestions :

ESF Sciences humaines – Service Lecteurs
37 rue Lafayette
75009 Paris
ou par mel à : contact@esf-scienceshumaines.fr

Plan d'autoformation

- 1** Faites l'exercice 1. Multipliez sa valeur formatrice en associant à chacun des mots clés, des cas et des descriptions concrètes, tirés de votre expérience, d'observations sur le terrain, d'enquêtes-participations, ou de la littérature psychosociale.
- 2** Lisez le chapitre 1. À l'aide des informations contenues dans ce chapitre et de vos réflexions à partir d'elles, complétez vos monographies comparatives précédentes.
- 3** Faites les exercices 2 et 3.
- 4** Lisez le chapitre 2. À ce point de votre travail, choisissez si possible deux équipes réelles comme objet pratique d'une observation : une équipe de travail et une équipe sportive. Faites porter votre observation sur tous les déterminants passés en revue dans les chapitres 1 et 2. Vous en découvrirez d'autres, que vous mentionnerez.
- 5** Faites l'exercice 4 et réfléchissez sur l'exercice 5, exercice qui n'est possible qu'en session mais qu'il est facile de se représenter.
- 6** Lisez le chapitre 3. Complétez, après ces informations, le travail d'observation entamé au point 4 ci-dessus. D'autres caractéristiques apparaissent en effet.
- 7** Faites les exercices 6 et 7 à 48 heures d'intervalle.
- 8** Lisez le chapitre 4.
- 9** Élaborez deux plans de formation ou de perfectionnement du travail en équipe et de l'esprit d'équipe : l'un qui serait à proposer à des équipes réelles de travail en vue d'accroître leur efficacité, leur cohésion et leur capacité d'autorégulation ; l'autre qui serait proposé à tous les pédagogues qui organisent des travaux d'équipe chez les élèves de 10 à 16 ans sans jamais les former préalablement au travail en équipe.
- 10** Lisez le chapitre 5 et la conclusion. Reprenez la rédaction de vos plans de formation. Consultez et critiquez le plan suggéré en annexe de cet ouvrage concernant la formation au travail en équipe dans les lycées et collèges. Améliorez votre plan de perfectionnement des équipes d'adultes.

Table des matières

Comment tirer le meilleur parti de cet ouvrage ? 3

Plan d'autoformation..... 4

1^{re} partie – Comprendre les enjeux

Introduction 9

Chapitre 1. **Du groupe expérimental à l'équipe de travail** 11

1. L'équipe comme groupe primaire typique 11

2. Insuffisance des recherches modernes sur les groupes de travail..... 17

3. Du groupe abstrait au groupe sensible 25

4. La valeur du travail en équipe 33

Chapitre 2. **Les relations interpersonnelles dans l'équipe et l'esprit d'équipe** 41

1. La cohésion et ses conditions 41

2. Taille et composition des équipes de travail..... 45

3. L'appartenance et ses expressions 51

4. Équipe et code moral..... 55

Chapitre 3. **L'équipe dans ses rapports avec la tâche** 59

1. L'impact de la situation existentielle groupale 59

2. La motivation pour la tâche..... 63

3. L'équipe comme configuration de rôles 71

4. L'action concertée et ses conditions 73

Chapitre 4. **Autorité et structures d'influence dans l'équipe de travail** 79

1. Les effets de la tâche et de la composition du groupe..... 80

2. L'autorité dans l'équipe..... 84

3. Difficultés des équipes par rapport à leur structure 93

4. Les conditions de l'auto-organisation des équipes 95

Chapitre 5. **La formation au travail en équipe** 99

1. Les axes de toute formation au travail d'équipe chez des adultes..... 99

2. Les méthodes de la formation 102

3. Les fonctions de formateur du conducteur formel d'une équipe..... 112

4. La formation au travail en équipe à l'école..... 115

Conclusion générale 121

2^e partie – Mettre en pratique

Exercice 1.	Analyse de différences et de similitudes	125
Exercice 2.	Les conditions du moral et de l'ardeur d'une équipe	127
Exercice 3.	Sept hommes de bonne volonté	137
Exercice 4.	Coopération et compétition intra-équipe	144
Exercice 5.	Le jeu du but commun	149
Exercice 6.	L'équipier le plus influent	156
Exercice 7.	Le meilleur chef d'équipe	161
	Corrigés	169

3^e partie – Pour aller plus loin

	Programme de session de formation	183
	Plan de formation au travail en équipe applicable aux enfants et adolescents	186
	Lexique	189
	Bibliographie	197
	Index	201

Première partie

COMPRENDRE LES ENJEUX

EXEMPLAIRE DE LECTURE

Introduction

La psychologie des groupes restreints a connu depuis 1935 un essor considérable. Ce qui se passe dans les petits groupes de travail a fait l'objet d'innombrables études et une sorte d'engouement s'est produit pour « les groupes ».

L'excitation des psychosociologues (spécialistes de la psychologie des groupes restreints, de la dynamique des groupes et de la sociométrie) s'est trouvée renforcée par une double réaction générale : d'une part la réaction aux excès de la division du travail, au « travail en miettes » (selon l'expression de G. Friedmann), et au travail à la chaîne... d'autre part la réaction aux excès de la rationalisation, à la dépersonnalisation des relations humaines dans un univers à la fois technocratique et bureaucratique.

L'équipe et le travail en équipe se trouvent aujourd'hui valorisés. La nostalgie sinon du travail artisanal du moins du compagnonnage, donne au travail en équipe l'auréole du retour à une relation interhumaine authentique et à une qualité de vie professionnelle perdue depuis le début du siècle.

La volonté de groupe, la participation, la décision collégiale, sont des valeurs qu'il devient inconvenant de discuter. En croyant multiplier les équipes, on multiplie la formation à la dynamique de groupe, les groupes de travail, les réunions de commissions et comités.

Une mythologie de l'équipe se développe, comme le remarque Jean Maisonneuve : « Le groupe paraît le lieu d'élection pour la réalisation des désirs de relations fusionnelles, retrouvant les utopies de la littérature, depuis l'Abbaye de Thélème chère à Rabelais jusqu'au phalanstère de Fourier, paradis collectif »... Se développent aussi de fausses équipes, comme le dit Robert Lafon : « chacun aspire au travail en équipe et le proclame tout haut sans se rendre compte, bien souvent, qu'il se laisse leurrer par cette expression. Tel réalise... son équipe qui

EXEMPLAIRE DE LECTURE

Du groupe expérimental à l'équipe de travail

Ce n'est pourtant pas les exemples concrets et quotidiens d'équipes qui manquent. De la plus modeste équipe sportive jusqu'aux équipages des vaisseaux spatiaux Apollo ou Soyouz, de la patrouille scoutie le dimanche à l'équipe de prospection géologique, du groupe mobile d'intervention au commando terroriste en mission de destruction ou d'enlèvement... la vie quotidienne nous fournit maintes occasions de nous faire une idée de la nature et du mode de « fonctionnement » d'une équipe. Cependant les psychosociologues ne se sont pas souvent intéressés à cette réalité-là. Ils ont préféré étudier des groupes en laboratoire, en les formant artificiellement et en leur donnant des problèmes à résoudre. Par là, ils ont fait apparaître des phénomènes intéressants, ils ont isolé et précisé des variables importantes, mais ils ont peut-être laissé échapper un essentiel qu'il nous faut redéfinir.

1. L'équipe comme groupe primaire typique

Comme vous le savez, on appelle « groupe primaire » un groupe où les relations sont directes (chacun connaissant tous les autres et pouvant s'adresser à tout autre sans intermédiaire, en face à face de groupe) et où règne une unité d'esprit et d'action. Or l'équipe possède, de toute évidence, ces caractéristiques.

1.1 Définition

Dans son article sur *Les mécanismes des relations humaines dans le travail en équipe* (art. cit., p. 22), le professeur Robert Lafon, qui est sans aucun doute

le praticien qui a le plus réfléchi aux problèmes des équipes, évoque l'étrange étymologie de ce mot :

« *Équipe* viendrait du vieux français *esquif*, qui désignait à l'origine une suite de chalands attachés les uns aux autres et tirés par des hommes (tels les bateliers de la Volga) ou des chevaux en attendant l'époque des remorqueurs. Est-ce l'image des bateliers tirant sur la même corde ou celle des bateaux attachés ensemble,... toujours est-il qu'on a parlé un jour d'*équipe de travailleurs* pour réaliser une œuvre commune, puis ensuite d'*équipe de sportifs* pour gagner un match. Il y a donc dans ce mot un lien, un but commun, une organisation, un double dynamisme venant aussi bien de la tête que de l'ensemble, une victoire à gagner ensemble ».

Il est certain que les équipes ont existé bien avant leur dénomination, mais il est non moins certain que le lien, l'unité, et déjà la solidarité d'un petit groupe attelé à un travail commun à accomplir, sont ce qui frappe d'abord l'observateur. Le mot allemand *Gemeinschaft*, qui met l'accent sur la communauté d'esprit et sur la relation socio-affective dans un groupe restreint, exprime aussi le lien (par opposition à *Gesellschaft* qui désigne une association plus large et aux liens moins étroits), mais il faut y ajouter l'orientation des efforts collectifs vers la réalisation d'un travail ou l'atteinte d'un objectif, clair pour tous, voulu par tous.

Les définitions de l'équipe sont relativement rares dans les écrits de psychosociologie (du fait de la non-différenciation habituelle – et abusive – par rapport au *groupe*). Celles que j'ai trouvées mettent l'accent sur 7 caractéristiques :

► **Le petit nombre**

« L'équipe est en nombre plutôt réduit, écrit R. Lafon, et cette limitation est nécessaire : elle est imposée par l'exigence d'efficacité ». Et l'auteur souligne le danger des « grosses équipes » où la structure se complexifie nécessairement et, en se complexifiant, devient paralysante.

► **La qualité du lien interpersonnel**

« L'équipe est un réseau de liens vivants. Elle s'arrête là où l'équipier ne la suit plus, ne la perçoit plus, se reconnaît incapable d'y exercer une action » (livret du Comité Hyacinthe Dubreuil, Comité d'action pour le développement des équipes autonomes d'entreprises, avril 1973).

« Dans l'équipe, la relation inter-humaine joue un rôle essentiel ». « L'équipe, écrit Chombard De Lauwe, est un ensemble de personnes liées par des interrelations, ayant une certaine conscience d'apparte-

nance et une certaine forme de culture commune. Il n'y a pas seulement une adhésion, il y a une acceptation et une volonté d'adhésion ».

► *L'engagement personnel*

Déjà souligné dans la dernière partie de la définition de Chombard De Lauwe, est noté par d'autres observateurs : « L'équipe, disait R. Lafon, à Buenos Aires, dans la communication déjà citée, n'est pas une addition d'êtres, mais une totalité, un groupe psychosocial vivant et évolutif, une interdépendance consentie, où chacun apporte sa science, sa compétence, sa technique mais aussi sa personne. C'est un engagement, une communauté d'action, ce qui ne veut pas dire identité d'action mais plutôt complémentarité d'action ».

Cet engagement personnel produit une participation d'une qualité spécifique : « Chaque membre de l'équipe y participe à part entière ce qui implique qu'aucun membre de l'équipe ne doit être considéré comme de seconde zone ».

► *Une unité particulière en découle*

Pas seulement une unité « d'esprit » (sur laquelle nous reviendrons), mais une unité sociale spéciale, déjà évoquée ci-dessus (R. Lafon) par le mot de totalité. « Toute modification d'un élément ou d'une relation entraîne la modification des autres éléments ou relations. Ce concept évoque ceux de Forme, de *Gestalt*, d'organisme ».

► *Une intentionnalité commune vers un but collectif accepté et voulu*

La coopération est ici une coresponsabilité. Pas d'équipe sans orientation de tous vers un but. « Chacun concourt, tantôt par lui-même, tantôt avec les autres, tantôt par les autres, à une succession d'actions qui sont la raison d'être de l'équipe. »

Pas d'équipe sans travail d'équipe, sans le souci d'une efficacité. Et en un sens, on peut dire que le travail et la réussite de l'action commandent. Peut-être même sont-ils l'incitation première à la relation interpersonnelle et à l'engagement de chacun dans l'effort.

C'est aussi l'identité du but qui engendre, dans une intentionnalité de victoire, la concertation des actions et l'unité de l'esprit. C'est elle qui à la fois exige, permet et limite, la pluralité des rôles, des compétences et des connaissances. « Si le but commun n'existe pas, l'équipe n'est qu'un agglomérat » (Comité Hyacinthe Dubreuil). « L'équipe, conclut R. Lafon, est une coopération entre un nombre limité de professionnels différents (dans un même champ d'action) se considérant comme

collectivement responsables d'une réalisation, ayant donc une intentionnalité commune, et étant en situation à l'intérieur d'une structure définie, dans un cadre stable et organisé ».

► **Des contraintes en découlent pour les membres**

Contraintes qui, comme toujours, n'apparaissent telles qu'à l'observateur extérieur non-engagé et qui paraissent au contraire « aller de soi » pour les coéquipiers, à savoir : ne pas jouer un jeu personnel, travailler pour l'équipe et se conduire en « équipier ». « L'équipe engendre des contraintes », écrit le comité Hyacinthe Dubreuil : « Se mettre à plusieurs pour atteindre en commun un même objectif, c'est renoncer à un certain degré de liberté, c'est accepter une tactique commune, une coordination des efforts, une discipline ».

► **Une organisation existe donc**

La structure de l'équipe est variable selon le type d'action et le contexte de ses objectifs, mais une organisation des rôles est requise ainsi qu'une distribution du travail. Des « positions » se répartissent au sein de l'équipe en situation, et la structure ajoute aux autres facteurs déjà vus son propre potentiel d'unification. Ajoutons, pour retrouver ce qui était dit au point 1, à propos du nombre, que cette structure est nécessairement simple et légère.

1.2 Le groupe primaire et ses caractéristiques

Si l'équipe est un groupe restreint, de face à face, où tous les membres interagissent et se perçoivent directement... elle évoque irrésistiblement par cette définition le groupe primaire. « Par groupes primaires » écrivait en 1909 le sociologue américain Ch. H. Cooley (créateur de cette expression) dans son livre *Social Organization* (p. 23), « j'entends ceux qui sont caractérisés par une association et une collaboration intimes, de personne à personne et de face à face. Ils sont primaires aux divers sens du mot, mais surtout parce qu'ils sont fondamentaux dans la formation de la nature sociale et des idéaux de l'individu. Le moyen le plus simple de décrire cet ensemble est peut-être de dire que c'est un nous. Il contient cette sorte de sympathie et d'identification mutuelles pour lesquelles nous est l'expression naturelle. Chacun vit avec le sentiment du tout, et trouve dans ce sentiment les buts principaux de sa volonté ».

On sait que groupe primaire est opposé à groupe secondaire, celui-ci étant caractérisé par l'absence à la fois de la relation de personne à

personne, et par l'engagement partiel-limité-rationalisé de ses membres. « Dans le groupe secondaire », écrit M. S. Olmsted (*op. cit.*, p. 13) reprenant les idées de Cooley, « les relations entre membres sont froides, impersonnelles, rationnelles, contractuelles et formelles. Les membres participent pour seulement une part, pour une capacité spécialisée et limitée. Le groupe n'est pas une fin en soi mais un moyen de parvenir à d'autres fins. Les groupes secondaires sont vastes ; leurs membres n'ont généralement que des contacts intermittents ».

G. Muller, résumant les recherches dans ce domaine (in art. « Primary groups, cohesion and values », *Sociologia internationalis*, 1971, IX, n° 1, p. 11-12), signale la contribution de Kingsley Davis à la psychologie des groupes primaires : « Les relations dans le groupe primaire, dit cet auteur, sont non-contractuelles, non-économiques, non-politiques, non-spécialisées », ce qui signifie que ne peuvent pas être dits « groupes primaires », des ensembles employeur-employés, des commissions et comités élus, des groupes industriels, commerciaux ou autres, où il y a association de professionnels par suite et à cause de leur spécialisation seule (où l'on fait appel exclusivement à leur savoir ou à leur compétence).

Rien n'empêche que, pour sacrifier à la mode, on appelle ces groupes des « équipes », mais ils ne sont pas même des groupes primaires.

Dans le groupe primaire n'importent ni la proximité physique (dit K. Davis), ni la durée des relations, ni même la petitesse du groupe à elle seule ; ce qui compte c'est la qualité de la relation (« personnelle, spontanée, sentimentale et inclusive ») et la communauté du but.

Dans toutes les définitions du groupe primaire, l'accent est mis sur la connaissance de tous par chacun, sur la cohésion et sur les relations affectives informelles. De ce point de vue, l'équipe est un groupe primaire typique, où dominant l'unité d'esprit, la cohésion, les liens interhumains, l'engagement personnel et l'adhésion totale des membres au groupe restreint, avec lequel ils s'identifient.

1.3 La dimension action

Cependant l'équipe, comme groupe primaire, ajoute à ces caractéristiques la dimension action.

Les auteurs cités, très polarisés comme on l'a vu, sur le type des interrelations, font fréquemment référence à la famille, et c'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles Cooley a appelé ces groupes « primaires » (la famille étant le premier groupe d'appartenance, à relations chargées d'affectivité).

L'équipe n'est ni une famille, ni même un groupe d'amis ni une bande ; le travail à accomplir, la mission à exécuter, l'œuvre à réaliser ensemble, donnent à l'unité socio-affective une communauté d'orientation et d'horizon qui retentit à son tour sur l'unité morale.

Il est donc abusif d'appeler équipe un petit groupe (que ce soit une paire, un trio, une quadrette, une clique ou une bande) qui se satisferait de ses relations d'amitié, de connivence ou d'échanges informels. Rien de phatique dans les communications entre les membres de l'équipe : un travail à faire impose sa loi, ses exigences, son programme, ses moyens. Il n'y a d'équipe que de travail, que celui-ci soit manuel ou intellectuel, instrumental ou sportif, utilitaire ou ludique¹.

L'action dont il est question sera action d'équipe, ceci pour exclure de la définition un « travail de groupe » qui serait travail simultané ou successif de personnes effectuant chacune son travail au sens d'une association ou groupement.

La « médecine de groupe » où plusieurs médecins s'associent dans les mêmes locaux pour des raisons de fiscalité, de clientèle ou de facilité de substitution (augmentant les possibilités de loisirs de chaque membre du pseudo-groupe) n'a rien à voir avec le travail en équipe, tel que le conçoit par exemple (pour rester dans le domaine médical) une équipe volante d'intervention de l'Office mondial de la santé.

En ce sens serait justifiée la distinction que font Jacobson et Monello (*op. cit.*, p. 12-14) entre « travail en groupe » et « travail en équipe » ; le premier étant défini comme une structure à l'intérieur de laquelle se trouvent réunis des travailleurs de même profession, et où chacun réalise de la même façon le même travail (exemple donné : un cabinet de plusieurs dentistes)... le second étant défini par la multidisciplinarité (« le travail en équipe groupe des professionnels de catégories différentes, obligés pour réaliser l'objectif, de se compléter, de s'articuler, de dépendre les uns des autres »).

Nous l'avons vu avec l'exemple étymologique des bateliers, la diversité-complémentarité des actions, tout en étant ce qui fait le mieux ressortir ce qu'il y a d'équipe dans le travail, n'est pas suffisante ni discriminative. Disons en bref que c'est la convergence des efforts et travaux personnels pour la réalisation d'une tâche commune unique qui caractérise l'action d'équipe.

1. Ces adjectifs montrent que je prends *travail* dans le sens le plus large, comme but objectif de l'activité commune. Le « travail » d'une équipe sportive, c'est de gagner sur le terrain contre une autre équipe. Ce but détermine les autres types de travaux, comme l'entraînement par exemple.

Concluons sur ce point : dans la catégorie des groupes primaires, l'équipe est une variété originale, qui ajoute à la cohésion socio-affective et aux relations interpersonnelles de face-à-face, une caractéristique supplémentaire : celle de la convergence des efforts pour l'exécution d'une tâche qui sera l'œuvre commune.

2. Insuffisance des recherches modernes sur les groupes de travail

Aussi bizarre que cela paraisse, le travail en équipe (avec les caractéristiques, ci-dessus définies, des équipes authentiques) n'a guère été l'objet des recherches psychosociologiques. Cela est d'autant plus regrettable que la plupart des recherches (en laboratoire autant que sur le terrain) sont menées par des équipes de psychosociologues, qui auraient pu réfléchir par observation-participation à *leurs* relations de travail et à *leur* façon de progresser vers le but.

2.1 Bref historique

Les études sur les petits groupes ont véritablement commencé vers 1935 (cf. *La dynamique des groupes*) avec Jacob Levy Moreno (1892-1974), le fondateur de la sociométrie, et Kurt Lewin (1890-1947), créateur de la dynamique des groupes. Aucun des deux ne s'est intéressé particulièrement aux équipes de travail.

Moreno s'intéressa surtout aux relations socio-affectives informelles dans les groupes primaires et les petites communautés. Grâce à son test sociométrique et à ses nombreuses variantes d'application, on peut aujourd'hui faire la carte des relations affectives groupales et du réseau informel à travers lequel circulent les informations non-officielles et les rumeurs.

Par le test sociométrique, Moreno distingue cependant entre ce qu'on a appelé le psychogroupe et le sociogroupe, le premier étant constitué par les relations affectives interpersonnelles proprement dites (sympathie-antipathie), le second impliquant la référence à un travail du groupe, les choix étant alors fonction de l'estime et de la confiance accordées à l'autre (compétence, aide efficace attendue), autant que de la sympathie (gage de coopération) ou de l'antipathie (prévision de non-coopération).

Ainsi le leader (personnage le plus choisi dans le groupe) peut être différent si les choix sont demandés dans le cadre d'une situation de loisir-détente-compagnie agréable... ou s'ils sont demandés dans le

cadre d'une situation de travail correspondant à une des missions typiques du groupe consulté.

De toute évidence l'équipe est un sociogroupe. Or, chose curieuse, le « fonctionnement » effectif des sociogroupes dans les tâches réelles n'a pas été analysé. C'est la gamme des sentiments sociaux, que Moreno a précisée, et la distribution sociométrique de l'affectivité groupale latente (le « télé »), plus que le fonctionnement des équipes au travail.

Lewin, quant à lui, s'était intéressé dès ses années berlinoises, à l'organisation du champ perceptif-affectif dans lequel se déploie la conduite des individus (théorie du champ, influencée par la *Gestalt-theorie* qui régnait à l'époque). Après son départ aux États-Unis en 1933, s'apercevant que le groupe est un champ de forces qui déterminent aussi les conduites individuelles, il inaugura les fameuses recherches sur la dynamique des groupes d'où sortit, entre autres, le *Training-group* (ou T-group).

Certes, il intervint à plusieurs reprises dans des conflits sociaux réels et sur des communautés en péril (formulant à ces occasions ses principes de la Recherche-Action – *Action Research* –), mais ce fut avant tout la relation entre ce qui se passe au niveau groupal, la situation telle qu'elle est vécue et les comportements individuels, qui retint son attention.

On lui doit – et nous aurons l'occasion d'en reparler – des analyses décisives sur le groupe comme pouvoir, puissance modelante des opinions de ses membres (avec toutes les applications thérapeutiques et pédagogiques que cela comporte)... mais l'équipe comme telle est restée étrangère à ses recherches (alors qu'il favorisait pratiquement autour de lui le travail en équipe parmi ses collaborateurs).

Les successeurs de Lewin se sont pour ainsi dire spécialisés dans le groupe de laboratoire et dans les effets du T-groupe ou de ses variétés. Or rien n'est plus différent d'une équipe de travail qu'un groupe de laboratoire, invité par la consigne et par ses animateurs, à disséquer les états d'âme individuels ou collectifs, leurs expressions, leur évolution.

Elton Mayo, qu'il faut mentionner aussi parmi les précurseurs, s'intéressa entre 1927 et 1935, comme on le sait (rappelons ses fameuses enquêtes à la Western Electric Company – cf. *La dynamique des groupes*) à des ateliers, donc à des groupes de travailleurs en situation. On lui doit d'avoir établi l'existence et la nature des normes informelles (déjà connues – et dénoncées – par Taylor en 1909), et d'avoir mis en lumière la relation directe étroite entre les relations interpersonnelles dans un groupe de travail et le rendement de ce groupe. Pourtant il n'a

jamais parlé de l'esprit d'équipe, de la cohésion, des problèmes d'auto-organisation. Sans doute parce qu'il observait des ateliers industriels formés de professionnels travaillant en groupes additifs plutôt qu'en équipe.

Léon Festinger et Alex Bavelas sont enfin à citer à l'origine des recherches sur les groupes, mais ni l'un ni l'autre ne mirent l'accent sur le travail en équipe : Festinger développa les recherches sur l'influence en situation de groupe restreint et sur les variations (et les résistances) des systèmes d'opinions... Bavelas se centra quasi exclusivement sur l'étude des réseaux de communication de petits groupes occasionnels placés face à une tâche de résolution de problèmes.

Cependant, sous l'influence de ces pionniers, les petits groupes furent soumis à quantité de situations expérimentales, parmi lesquelles il nous faut chercher celles qui présentent un intérêt pour notre propos.

2.2 Le problème de la supériorité du groupe par rapport aux individus

Lorsqu'on fait le recensement et le bilan des très nombreuses recherches expérimentales portant sur les performances comparées des groupes et des individus isolés, on peut distinguer trois approches successives des phénomènes :

- 1) le groupe considéré comme des personnes d'abord simplement et passivement présentes... et l'effet de ces présences sur l'individu travaillant ou s'exprimant ;
- 2) le groupe considéré comme plusieurs émetteurs d'opinion... et l'effet de ces opinions sur l'individu travaillant ou s'exprimant ;
- 3) le groupe comme co-action et comme interaction... et les effets sur la performance, comparée à la performance de l'individu isolé, dans des situations comparables de « résolution de problème » ou de « prise de décision ».

J'ai l'intention de montrer que, quoique ces expériences soient valables et bien construites, et qu'elles mettent en action des petits groupes... leurs conclusions ne peuvent pas s'appliquer intégralement aux équipes de travail, car à aucun moment les chercheurs n'ont essayé de réunir des équipes authentiques. Le fait qu'occasionnellement (et à l'insu des expérimentateurs) des groupes aient travaillé comme des équipes, par suite du jeu fortuit des sympathies ou des situations vécues (compétition inter-équipes) a provoqué des perturbations, et de ce fait, les résultats des recherches ne sont pas concordants.

► Effets de la présence d'autrui sur l'individu travaillant ou s'exprimant

Les expérimentateurs ont remarqué d'abord que la présence d'un public provoquait un effort de présentation des idées personnelles.

Bos, en 1937, concluait que les sujets, dans un groupe, soignent davantage leurs idées, essayent d'en avoir, de bien les présenter. Quelques années plus tard, Floyd Allport appelait « facilitation sociale » l'espèce d'excitation, liée à un souci de « se signaler » dans le groupe, de renchérir.

D'autres chercheurs démontraient cependant que cet effet n'est pas constant : en présence d'un public, d'observateurs ou de « co-acteurs » (partenaires dans un groupe), certains sujets étaient excités, d'autres inhibés ; les uns amélioraient leurs performances, les autres avaient des résultats inférieurs à ce qu'ils étaient capables de faire dans l'isolement. On a cherché alors l'explication dans le degré de confiance en soi des individus par rapport à la situation d'être observés. Résumant les expériences dans ce domaine, J.S. Shrauger (« Self-esteem and réactions to being observed by others », in *Journ. of person. and soc. psychology*, 1972, 23, n° 2, p. 192-200) distingue une « estime de soi générale et *a priori* » et une « estime de soi spécifique » (par rapport à la tâche précise demandée et impliquant une évaluation des chances de succès du sujet dans cette tâche). Les individus qui ont à la fois une faible estime de soi générale et une faible estime de soi spécifique, sont nettement ceux dont les performances en public sont les plus différentes (et les plus en baisse) par rapport aux performances solitaires.

En 1965, R.B. Zajonc, reprenant les recherches sur la facilitation sociale confirmait d'abord l'effet d'excitation, et le rattachait à d'autres expériences de psychologie animale prouvant que le simple fait d'être en compagnie de congénères provoque une excitation générale, un accroissement de certaines sécrétions hormonales, et une élévation du niveau d'activité. Il appela cet effet « activation ». Si l'on rapproche ce résultat des autres données d'observation établissant que certains sujets sont excités et cherchent à briller alors que d'autres sont inhibés, il faut bien conclure que « l'activation » mobilise une attitude latente préétablie : besoin de briller chez les uns, anxiété et peur d'autrui chez les autres.

Par ailleurs, Zajonc, toujours à propos de la « facilitation sociale », démontra expérimentalement que l'activation ainsi engendrée n'a rien d'une excitation créatrice puisque sont favorisées les « réponses dominantes » c'est-à-dire les réponses les mieux connues, ce dont les