

ENTREPRISE

ROGER MUCCHIELLI

+
DE 25 000
EXEMPLAIRES
VENDUS

Le travail en équipe



Clés pour une meilleure
efficacité collective

.....SÉMINAIRES MUCCHIELLI

COLLECTION FORMATION PERMANENTE

esf
EDITEUR

ROGER MUCCHIELLI

Le travail en équipe

**Clés pour une meilleure
efficacité collective**

**esf**
EDITEUR

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 à HEC Executive Education et intervenant à l'école Polytechnique, par ailleurs fondateur et président 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 50 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

© 2016 ESF éditeur

17^e édition 2016

SAS Cognitia

20, rue d'Athènes

75009 Paris

www.esf-scienceshumaines.fr



ISBN 978-2-7101-3167-0

ISSN 0768-2026

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° 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.

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 éditeur – Service Lecteurs
20, rue d'Athènes
75009 Paris
ou 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

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

est seulement un prolongement de lui-même, une extension et un accroissement de ses moyens d'action... C'est une fausse équipe ; c'est un homme qui a mis des échasses ;... il a agrandi son corps, il n'a pas changé son esprit ».

Il est aujourd'hui important et opportun de rassembler ce qui, dans les recherches sur les petits groupes, concerne spécifiquement les équipes et le travail en équipe, afin d'utiliser au mieux les nouvelles ressources que cela nous offre dans de multiples domaines.

Avertissement

Le contexte scientifique auquel il est fait allusion dans cet ouvrage de référence date des premières éditions, l'auteur, Roger Mucchielli, ayant disparu en 1981.

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 scout du 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