

Brèves de conseil

Qu'est-ce qui fait tenir les hommes ensemble ?

Le manager est le lien qui relie des gens dissemblables qui naturellement n'auraient jamais eu l'idée de s'associer. C'est une tâche difficile et jamais aboutie qui consiste à maintenir l'équilibre du " corps social " en évitant les endormissements et les surchauffes.

D'après R.S Weinberg, Professeur en psychologie du sport à Miami University dans l'Ohio, " Il existe **2 forces distinctes qui agissent sur les membres afin de les garder dans le groupe**. Il y a l'attrait de groupe et le contrôle des moyens. **L'attrait du groupe**, se rapporte au souhait individuel d'avoir des interactions interpersonnelles avec les autres membres du groupe et au désir de participer à des activités de groupe. Le simple fait d'être en groupe et d'interagir avec les autres procure un sentiment de satisfaction aux membres du groupe. **Le contrôle des moyens**, fait allusion aux bénéfices qu'un membre peut retirer de son association au groupe. "

L'attrait du groupe ou le sentiment d'appartenance, se définit comme le sentiment de se sentir utile au groupe et irremplaçable dans ce groupe, solidaire des autres dans la réalisation d'objectifs et d'intérêts communs. Nous avons conscience qu'avec les membres du groupe, nous allons pouvoir construire des projets qui servent la collectivité en considérant comme "siennes" des réalisations du groupe et comme "siens" ses succès et ses échecs" (*).

Ce sentiment est important pour le rendement de l'équipe, l'investissement de ses membres, la résistance au stress et l'estime de soi.

Des psychologues qui interviennent dans les milieux scolaires et sportifs ont constaté que la cohésion du groupe répondait à deux dimensions fondamentales :

- la **cohésion face à la tâche** qui ne se construit que dans la coordination des efforts de l'équipe pour réaliser un objectif commun
- la **cohésion sociale** fondée sur " le plaisir à être ensemble " et le partage de valeurs communes.

Or les managers se préoccupent plus souvent de cohésion sociale que de cohésion par le travail qui **est le résultat de la participation des collaborateurs aux décisions et de leur implication dans les différents projets de l'entreprise.**

Henry Ford le disait : "Se réunir est un début, rester ensemble est un progrès, travailler ensemble est la réussite". Quel que soit le périmètre du groupe (équipe de direction, service, équipe projet) demandons-nous s'il existe un **projet commun** qui amène celui-ci à travailler ensemble.

L'autre facteur favorisant le sentiment d'appartenance, nous l'avons vu, est le "**contrôle des moyens**" qui peut se traduire dans l'entreprise par l'efficacité administrative. Celle-ci va donner l'impression qu'il y a **une bonne gestion des ressources** et que l'énergie dépensée par chacun ne se perd pas dans un puits sans fond. Rejoindre une collectivité plutôt que rester seul veut dire que l'on attend d'elle une optimisation des moyens, un gain de temps, davantage d'efficacité. C'est pourquoi les pertes d'information, la redondance des tâches ou des acteurs qui exécutent mal ces tâches, l'accumulation ou l'absence de procédures, bref, tout ce qui donne le sentiment d'une perte de temps et d'énergie va générer découragement, démotivation et inciter l'individu à se désolidariser du groupe.

Et l'on comprend alors que manager nécessite une vigilance et des efforts constants, ce qui n'est humainement possible que si le manager se sent investi de sa mission et y trouve plus d'exaltation que de contrainte, tant il est vrai qu' "Il faut avoir une musique en soi pour faire danser le monde" (F. Nietzsche).



(* cf Robert Mucchielli, neuropsychiatre, chercheur au CNRS et autour de l'ouvrage " Le travail en équipe "