

Facilitation, cohésion, paresse sociale

Les 3 voies inconscientes du travail en équipe



zouZen.fr

Le blog qui redonne envie d'aller au boulot le matin...

DÉVELOPPEMENT PERSONNEL AU TRAVAIL

LES 3 VOIES INCONSCIENTES

du travail en équipe

DANIEL PLAZANET
FONTENAY-AUX-ROSES, MAI 2019

LES 3 VOIES INCONSCIENTES DU TRAVAIL EN ÉQUIPE

LA PARESSE SOCIALE : PERFORMANCE OU PARTAGE DE L'EFFORT ?

PAGE 9

LA FACILITATION SOCIALE : L'EFFET PELOTON

PAGE 11

LA COHÉSION SOCIALE : L'EFFET HAWTHORNE, UNE FORCE EN ACTION

PAGE 13

7 fois 3

As-tu pensé 21 sans le vouloir ?

Qu'est-ce qui différencie une personne épanouie d'une personne stressée ?

Dans le travail comme dans la vie quotidienne, on pourrait affirmer sans trop prendre de risque que c'est en grande partie le sentiment de mener sa vie comme on le désire. Et pourtant, pris dans la spirale des obligations en tous genres, c'est souvent l'inverse : on a le sentiment que c'est notre vie qui nous mène.

On encaisse, on affronte, on s'adapte et lorsque la vague devient trop forte, c'est toute l'embarcation de notre vie qui sombre ou qui frôle le naufrage.

Heureusement, d'autres ont déjà fait le voyage et peuvent nous indiquer la route à suivre pour anticiper les courants et éviter le récif. Ces aventuriers de la connaissance nous ont rapporté des découvertes, des études et des

témoignages qui éclairent notre chemin et nous aident à comprendre nos erreurs et anticiper les mauvais réflexes.

Car, même quand on croit être à la manœuvre, en réalité une majorité de nos pensées, de nos paroles et de nos actions sont automatiques et inconscientes.

Dans de nombreuses situations, ces réponses automatiques, apprises, conditionnées sont bien utiles. Elles assurent la réponse la plus performante, rapide et économique en énergie.

Est-ce que je dois réfléchir quand je me demande combien font 7 fois 3 ? Est-ce que je dois vérifier mon parcours chaque matin quand je vais travailler ?

Mais ces automatismes sont aussi des pièges issus de notre recherche d'économie et de récompense, ou encore, de notre besoin d'appartenance à un groupe social...

LA PARESSE SOCIALE

La paresse sociale : performance ou partage de l'effort ?

Voilà une formule peu heureuse du travail en équipe !

C'est à Max Ringelmann, dinosaure de la psychologie sociale française, que l'on doit le concept. Il faut dire qu'à l'époque, en 1882, on n'était encore loin du crowdsourcing !

Que constate Ringelmann ?

Max se demandait

En étudiant

- Deux personnes tirant ensemble sur une corde développent 93 % de leur effort individuel ;
- À trois personnes, elles ne développent plus que 85 % de leur capacité individuelle ;
- À huit personnes, le rendement de chacun s'effondre à 49 % de sa force individuelle.

Conclusion : plus le nombre de participants augmente, plus la performance individuelle a tendance à diminuer

Alors, baisse de performance ou partage de l'effort ? L'explication est certainement complexe et multiple, et au-delà même de la question de "la paresse", on peut invoquer la communication et la coordination du groupe. Il est évidemment plus difficile de synchroniser l'action des membres d'un groupe nombreux, pour preuve le rôle majeur du barreur

d'un équipage d'aviron (ou d'un tambour de galère) qui rythme les mouvements des rameurs.

Est-ce que cette prise de conscience peut rendre ma vie meilleure au boulot ?

Suivant tes objectifs – performer ou te ménager – tu sais que travailler en solo ou en équipe sur un projet conditionne ton effort et celui de tes partenaires.

Considérer les membres comme une opportunité

Toutefois, outre les “gros bras” jouant à la corde, de Ringelman, l'équipe c'est aussi et avant tout une association de personnalités et de ressources précieuses et complémentaires.

En aviron, comme en chorale, si on s'écoute et qu'on se synchronise, l'équipe est l'opportunité d'aller plus loin.

Comment embellir la vie au travail grâce à la facilitation sociale ? S'entraider, s'enrichir, s'inspirer, saisir des opportunités et se rappeler qu'on est soi-même un coéquipier et une source d'opportunité pour les autres comme ils le sont pour soi-même.

Cette notion de paresse sociale te semble évidente ? Et pourtant un autre concept tout aussi vrai viendrait presque le contredire...

LA FACILITATION SOCIALE

La facilitation sociale : l'effet peloton

La facilitation sociale, qu'est-ce que c'est ?

Concept ancestral de la psychologie sociale, la facilitation sociale repose sur une observation du psychologue américain Norman Triplett datant de 1898. Depuis, les performances sportives ont bien évolué mais le fond reste le même :

- Un cycliste seul coure à 24 km/h ;
- Il coure à 31 km/h en entraînement derrière “un lièvre” meneur ;
- Il coure à 33 km/h lorsqu'il joue des coudes et des mollets dans un peloton d'autres cyclistes.

La facilitation sociale renvoie au fait que la présence d'autres acteurs nous pousse à décupler notre effort. On peut dire que ça “facilite” la performance...

Actuellement, dans notre travail, où en sommes-nous ?

- Sur un nouveau poste, devant agir vite fort pour donner le meilleur de nous-même et s'approprier la mission ?
- Dans la même fonction depuis (trop) longtemps, en quête d'un nouvel élan ?
- Sous pression, au bord de l'épuisement ?

Et si nous prenions conscience de la manière dont nous interagissons avec notre environnement...

La facilitation sociale ne nous apprend rien de très nouveau mais elle offre un mot qui qualifie et qui conscientise.

Le climat de compétition et l'agitation nous pousse inconsciemment. Sans nous en rendre compte, l'accélération de l'homme de tête nous pousse à l'effort. On n'envisagerait pas de laisser l'écart se creuser, la nature a horreur du vide !

Alors, maintenant, nous savons que notre réaction est automatique, il est temps de reprendre les commandes et gagner en liberté !

Lever un peu le pied, entre 24 et 31 km/h, ou bien monter en danseuse à 33 km/h ? C'est à toi de décider.

LA COHÉSION SOCIALE

La cohésion sociale : l'effet Hawthorne, une force en action !

La cohésion sociale au travail, de quoi parle-t-on ?

Qu'est-ce qui t'unit à tes collègues, tes responsables, tes partenaires ?

Généralement, et à différents niveaux de proximité, pour ne pas dire de complicité, on partage les expériences et les difficultés qu'on a surmontées ensemble.

On partage aussi une identité commune : « je suis médecin », « je suis jardinier », « je suis embaumeur ». L'appartenance, la solidarité, la connivence même, est en générale plus forte si le groupe qu'on représente est singulier et éloigné des autres professions. On est inconsciemment uni autour de ce qui nous différencie des autres.

Un facteur de performance

Savais-tu que la cohésion sociale a été identifiée comme un facteur majeur de rendement ? Elle est plus forte que les facteurs économiques, logistiques et organisationnels. C'est devenu une clef de l'organisation du travail.

L'effet Hawthorne : facteur de rendement

La première description du phénomène remonte à une étude américaine de 1945 menée dans une usine de composants électriques de la région de Chicago. Dans cette usine, située précisément à Hawthorne, le chercheur

Elton Mayo met en évidence l'importance de la cohésion du groupe et des coopérations non-prescrites informelles. En d'autres termes il remarque que les ouvrières sont solidaires entre elles :

- Elles trouvent des solutions pour surmonter les difficultés individuelles ;
- Elles se comprennent et partagent des automatismes ;
- Elles entretiennent un climat de bonne entente...

Avant tout, une condition essentielle au bien-être au travail

Cette cohésion sociale est un gage de bien-être au travail. À l'inverse de l'isolement qui est source de souffrance, l'esprit de corps favorise l'harmonie. On se serre les coudes, on est soudé face aux mêmes problématiques et on peut s'appuyer les uns sur les autres pour répartir l'effort, accélérer l'action et identifier des nouvelles solutions.

Une cohésion sociale à double tranchant pour le manager

La cohésion sociale s'exprime d'autant plus que le travail nous expose à des difficultés. Je parle de vraie cohésion sociale, pas de postures publiques ou de corporatisme que je vois plutôt comme une association contre l'extérieur et non une union dans "l'agir ensemble".

Elle se tisse donc d'elle-même mais la hiérarchie qui connaît l'effet Hawthorne a tout intérêt à s'appuyer sur un beau point de cohésion pour obtenir un meilleur rendement.

Donnez-moi un point de cohésion sociale et un levier assez long et je soulèverai des montagnes...

Pour le manager, c'est compliqué : il doit faciliter cette union des équipiers mais, si possible, éviter qu'elle se tisse contre lui. Paradoxalement, certains "chefs" tyranniques obtiennent de forts rendements de leurs équipes, incidemment soudées autour du rejet de la hiérarchie.

Toutefois, et pour pacifier les ménages, on reconnaîtra un bon manager à sa capacité à régler les conflits internes à l'équipe. C'est même une opportunité. La clarification et l'union qui se dégagera de cette résolution de conflit sera favorable à l'efficacité et l'engagement de l'équipe.

Au sujet des tensions, sources de cohésion, je suis tombé sur une petite fiche de synthèse très intéressante de superprofesseur.com qui replace le conflit dans une vision constructive des relations au travail.

La prise de conscience du jour est donc ici

Y a-t-il de la cohésion sociale dans mon boulot ? Sur quelle expérience en commun repose-t-elle ? Comment entretenir voire développer cette cohésion sociale pour plus de sérénité au travail ? Comment garder à l'esprit et mettre en valeur que cette cohésion est source de performance ? Sert-elle davantage mon bien-être ou les objectifs de l'organisation ? Où sont nos bénéfices gagnant-gagnant ?

En trois principes phares de la psychologie sociale, la question que tu te poses ici c'est : suis-je maître de mon engagement ?

Dans quel cas le collectif est-il source de relâchement ou au contraire d'émulation ?

Pourquoi redouble-t-on d'effort lorsque le bon sens imposerait un temps de recul et de réflexion ?

