

■ LA CONFIANCE ENVERS LES PARTENAIRES ET LA COOPÉRATION.

Certes la situation (comme nous le verrons), les exigences de la tâche et la nécessité de la convergence des efforts pour l'effectuer,... sont des facteurs de cohésion. Cependant, la *confiance envers les partenaires* est le premier ciment direct de la *coopération* voulue et entretenue.

• *Le fait de connaître et même seulement de voir les partenaires est déjà en soi générateur de confiance.* Par de très nombreuses expériences sur des dyades, invitées par la consigne à coopérer dans un jeu (le jeu du dilemme du prisonnier*), les chercheurs ont établi les variables qui inhibent les attitudes compétitives habituelles et qui favorisent la coopération demandée (et expliquée) par la consigne.

LOOMIS (en 1967) avait déjà montré que lorsque les partenaires (au jeu du dilemme du prisonnier) ne peuvent ni se voir ni s'entendre (ni donc se parler), ils sont induits par cette situation au maximum de rivalité et donc au minimum de coopération.

Dès que la situation permet aux joueurs de se voir (même sans parler), la coopération s'accroît (statistiquement) de manière spectaculaire.

Une expérience astucieuse de J.C. ABRIC, C. FAUCHEUX, S. MOSCOVICI et M. PLON (*art. cit.*) démontre que la possibilité d'agir sur le partenaire et d'avoir avec lui une relation simplement humaine intensifie les comportements de coopération. Ils comparent dans ce but le jeu contre un partenaire mécanique et le jeu avec un partenaire humain.

Commentant ces expériences et d'autres sur les mêmes phénomènes, H. WICHMAN (*art. déjà cité*) conclut que lorsqu'un minimum de familiarité est possible, le souci de l'intérêt commun prend facilement le pas sur la rivalité naturelle qui s'alimente principalement de la méfiance.

• *Un passé commun de coopération réussie intensifie la coopération actuelle.* Cette conclusion est celle d'autres séries d'expérimentations : RAPAPORT et CHAMMAH (1965) créent le passé en faisant jouer de 500 à 700 fois ensemble les équipes, et en suivant le progrès des attitudes vers la coopération ; KIDD et COMPELL (recherches rapportées in JOBLET et coll., *op. cit.* 1970) fabriquent le succès ou l'échec, et étudient les fluctuations de la confiance ; ils constatent que le fait d'avoir travaillé ensemble de façon satisfaisante** est le facteur le plus important.

E. APFELBAUM (*art. cité*, 1967) fournit de ces résultats un schéma d'interprétation et écrit : « *plus ou mieux le partenaire est connu, plus ses actions peuvent être anticipées correctement* », formule à laquelle on pourrait ajouter... « *et plus diminue le risque de s'en remettre à autrui, de lui faire confiance (et de perdre proportionnellement soi-même la complète maîtrise des circonstances)* ».

Encore faut-il que cette « connaissance », pour être confiance et acceptation de la dépendance particulière impliquée par la coopération, soit positive, qu'elle soit estime, reconnaissance de valeur, de compé-

* Il s'agit d'un jeu à sommation non-nulle qui a déjà fait l'objet d'un exercice pratique (n° 7) dans le séminaire *Psychologie de la vie conjugale*. Ce jeu est caractérisé par le fait que les joueurs gagnent ensemble s'ils se font confiance, ou perdent ensemble si chacun des deux joue-pour-gagner-au-détriment-de-l'autre. La compétition pénalise donc les deux partenaires à la fois.

** Cet adjectif est volontairement ambigu, signifiant aussi bien la réussite de la tâche que la bonne ambiance interpersonnelle.

tence et de loyauté. Nous retrouverons nécessairement cette variable dans l'analyse de la relation de l'équipe avec sa tâche.

• *L'image que chaque membre de l'équipe se fait de ses partenaires et de l'équipe elle-même comme unité constituée détermine ses comportements.* Plus cette image est positive, empreinte de sécurité dans le loyalisme et l'esprit de coopération des autres, plus les conduites de chacun seront naturellement orientées vers la coopération. C'est ce que montre J.R. CODOL (*art. cit.*, 1970) dans une expérience où les équipes sont de 3 membres. Il conclut aussi que l'image de l'équipe pour ses membres, qu'elle soit positive ou négative (par suite des manipulations de l'expérimentateur), intervient sur la perception de la situation et de la tâche, c'est-à-dire, qu'elle restructure complètement la signification des circonstances et du travail à faire, chez les partenaires.

■ LE COMPORTEMENT DE COOPÉRATION EST SANS CESSE « RENFORCÉ » EN SITUATION D'ÉQUIPE.

On appelle « renforcement », comme vous le savez, pour un comportement, le fait qu'il soit récompensé (d'une manière ou d'une autre) dès qu'il apparaît à l'initiative du sujet (intentionnellement ou par hasard). Cette récompense tend à fixer le comportement qui l'a déclenchée, et celui-ci est rapidement « appris »*.

Morton DEUTSCH (en 1949), COHEN (en 1962), observant l'évolution des groupes expérimentaux induits à la rivalité interpersonnelle ou à la coopération, constataient que dans les groupes coopératifs se produit « un processus de renforcement réciproque qui sert à maintenir la fréquence du comportement de résolution des problèmes par chaque personne à un haut niveau » (cité in Elliot Mc GINNIES, *Social Behaviour, a functional analysis*, Ed. Houghton Mifflin, Boston 1970).

Cela signifie que tout comportement individuel positif par rapport au succès commun (entraide, bonne idée, réussite partielle de la tâche, découverte d'une astuce ou d'un moyen, etc...) procure à son auteur une approbation groupale et un ralliement général qui est source de satisfaction intime, et, de ce fait, est incitateur de son renouvellement. De plus la bonne idée d'un membre stimule le groupe et provoque un accroissement des interactions. Chacun reçoit l'apport nouveau comme une chance et une joie.

Inversement d'ailleurs, dans les groupes en rivalité interpersonnelle, toute « bonne réponse » d'un membre provoque chez les autres un effet déprimant, car il signifie leur échec, leur recul ou leur infériorité dans la performance compétitive.

Puisque le comportement de coopération est renforcé en situation d'équipe, on pourrait en conclure, semble-t-il, que les membres de l'équipe sont poussés par cet effet vers une coopération de plus en plus accentuée. En fait, d'après des recherches de RAPAPORT et CHAMMAH, le pourcentage des comportements coopératifs plafonne statistiquement autour de 65 % dans les conditions ordinaires de la vie des équipes de

* Ces phénomènes relèvent de l'apprentissage par « conditionnement opérant ». On sait que les expériences de SKINNER sur ces phénomènes prouvent que le comportement ainsi acquis persiste même lorsque le renforcement devient intermittent (récompensé aléatoirement 1 fois sur 2, puis 1 fois sur 10, puis une 1 fois sur 100, etc.).

jeu et de travail. C'est que, dans ces mêmes conditions *, les personnalités ne sont pas pour autant nivelées, et que « la bonne initiative » a un effet secondaire non-négligeable, celui de « mettre en vedette », dans le groupe, l'individualité du co-équipier initiateur.

■ COMPÉTITION DANS LA COOPÉRATION.

De même que G. BACHELARD distinguait *l'esprit polémique* du chercheur scientifique, esprit utile au progrès, et *l'esprit de critique*, contestation purement négative,... de même M. DEUTSCH (1960, repris par HAMMOND en 1966) distingue entre une compétition de type affrontement négatif destructeur de l'autre, et compétition dans la coopération, qui se produit dans le cadre d'une appartenance commune au groupe et d'une motivation incontestée pour la tâche. Déjà, les disciples de MORENO, dans les applications du test sociométrique à la désignation des équipages de bombardiers, avaient constaté (cité in MENDRAS, *op. cit.*, 1967) que « l'équipage le plus efficace n'est pas celui où il y a le plus d'affection mutuelle »... Au contraire, l'optimum, du point de vue du rendement, est un dosage délicat pour qu'il n'y ait pas trop de compétition mais pas trop de coopération inconditionnelle non plus.

Comme l'a établi Roger LAMBERT, une certaine *compétition intra-équipe* augmente considérablement les performances du groupe, à la satisfaction générale des coéquipiers, tout en permettant à chacun de « se mettre en avant » personnellement, et d'acquérir de l'influence ou du prestige. Nous verrons, à propos des structures de l'équipe et du leadership, que le nivellement autoritaire du petit groupe détruit l'esprit d'équipe.

Mais il reste évident que cette forme de compétition est une émulation interne, stimulant les interactions et le dynamisme groupal, et qu'elle est plus expressive de la volonté de participation que d'un souci égocentrique. Ceci est particulièrement manifeste dans une équipe sportive disputant un match. A l'intérieur d'un « jeu d'équipe » qui montre la cohésion et la valeur de l'équipe, chaque coéquipier cherche le coup personnel prestigieux qui assure à la fois son succès et celui de l'équipe.

2 Taille et composition des équipes de travail.

Un des problèmes majeurs de l'équipe est, on l'a vu, son *unité*. Or l'unité (unité d'esprit, unité d'action) devient impossible à maintenir quand le nombre des membres est trop important (si par ailleurs on veut maintenir une liberté des communications et des initiatives individuelles) et quand la composition du groupe est trop hétérogène (sans cadre de référence commun).

* Il en sera différemment, comme nous le verrons, pour les « équipes » tendant vers une véritable mystique du groupe.

n
A
M
le
mz
vo
Vo

■ LE PROBLÈME DE LA TAILLE OPTIMA D'UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL.

Les recherches ont été nombreuses et les résultats peu concordants par suite des ambiguïtés méthodologiques déjà signalées ci-dessus.

Quelques certitudes émergent :

- Plus le groupe est nombreux, moins les membres sont satisfaits, parce que les difficultés de communication s'accroissent géométriquement et les participants ont moins de chances d'exprimer également leurs points de vue (GOLEMBIEWSKI, 1962 ; THOMAS et FINK, 1963).
- Plus le groupe est nombreux, plus il y a de chances pour que se forment des sous-groupes et des cliques (HARE, 1952 ; BERKOWITZ, 1963).
- Plus le groupe est nombreux, plus les problèmes interpersonnels prennent d'importance, au détriment de l'unité d'action dans la réalisation de la tâche (DEUTSCH et ROSENAU, 1963 ; HACKMAN et VIDMAR, 1970).
- La productivité du groupe est fonction inverse du nombre, à partir d'un certain seuil (Loi de GIBB, 1951, toujours confirmée).
- Si le groupe est trop petit, l'expression des désaccords est plus difficile et la tension augmente malgré les apparences (BALES et BORGATTA, 1955 ; SLATER, 1958 ; O'DELL, 1968).

● *Les équipes de deux*, à première vue, lorsqu'elles résultent d'une cooptation réciproque, paraissent les plus sûres : elles impliquent le maximum d'intimité et d'interconnaissance, et par ailleurs elles portent au carré la quantité de travail.

Nous avons vu dans le séminaire sur la Communication * à quel point est stimulant et efficace le *dialogue créateur* dans la recherche des idées ou des solutions, lorsqu'une confiance totale et une amitié-estime réciproque unit les deux partenaires.

Les exemples d'équipes de deux co-auteurs et de « tandems » ne manquent pas dans la littérature : ERCKMANN et CHATRIAN, Jérôme et Jean THARAUD, etc... ou parmi les contemporains Pierre BOILEAU et Thomas NARCEJAC. Généralement la rédaction, précédée de quelques séances de « dialogue créateur », se fait par répartition ; dans quelques cas (c'est ainsi par exemple pour l'équipe BOILEAU-NARCEJAC), il y a une division plus fondamentale du travail : l'un apporte l'idée et la trame du récit, l'autre rédige les péripéties.

Dans la rédaction des articles scientifiques, l'homogénéité des compétences n'est pas la règle ; il y a plus souvent complémentarité des chercheurs : l'un apportant des données d'expérience, et l'autre, par exemple, l'outil mathématique de leur traitement.

L'égalité est indispensable au cours du dialogue créateur et au cours de la vérification du texte définitif, car si l'un des deux partenaires a des intentions secrètes d'éliminer l'autre, il n'y a d'équipe que par illusion sociale entretenue pour quelque raison obscure. C'est ce qui arrive aux *duumvirats* en politique. Les deux consuls romains alternaient par méfiance de la prise de pouvoir de l'un. Dans le fameux duumvirat GIRAUD - DE GAULLE à Alger en 1943, GIRAUD fut discrètement éliminé en quelques semaines.

* Sém. *Communication et réseaux de communications*, pp. 82 et suiv. de la 4^e édition.

Les équipes de deux qui veulent durer risquent de rencontrer finalement les mêmes problèmes qu'un couple conjugal*, et l'harmonie exige une véritable compatibilité à la fois caractérologique, affective (comblement du système des attentes), professionnelle et idéologique. La coexistence professionnelle continue d'une équipe de 2 finit par engendrer des tensions, des éclats, des ruptures, même si, au début, il y a eu cooptation par sympathie réciproque.

Il est certain que plus la tâche implique d'affectivité et de réactions affectives (tel est le cas par exemple dans la co-animation d'un groupe de psychothérapie, la co-crédation esthétique ou dans le co-leadership politique), plus se développe une tension croissante qui aboutit soit à la séparation, soit à la soumission d'un des deux qui devient simple auxiliaire.

● *Les équipes de 3* sont, d'après ANZIEU et MARTIN (*op. cit.* 1964), les plus efficaces pour la résolution de problèmes précis comportant une bonne solution, et donc pour la réalisation de tâches à leur mesure.

Dans les expériences sur le nombre optimum, rapportées par HOLLOMAN et HENDRICK (« Problem solving in different sized groups », in *Personnel Psychology*, 1971, 24, pp. 489-500), les groupes de 3 sont inférieurs aux groupes de 6 pour les décisions à prendre ensemble, et les interactions y sont plus pauvres. Mais HOLLOMAN et HENDRICK étudient pratiquement des groupes de discussion de cas, et il est connu que le nombre des interactions à 3 est à peu près 3 fois à 4 fois moindre que dans les groupes de 6. Leurs conclusions n'entament donc en rien l'étude des vraies équipes de 3, qui dans certaines situations ont l'avantage d'éviter les tensions d'intimité des équipes de 2, de réussir la même qualité de « dialogue » créateur, et de disposer de plus de potentiel d'action.

Ce qui limite l'intérêt des équipes de 3, c'est la moindre fréquence des situations où elles sont utiles et le début de la nécessité d'un leader. Cela ne veut pas dire que le leader est fixe ni statutaire (puisque, selon les tâches, tel ou tel peut être investi des fonctions de leader) mais qu'il y a un rôle à tenir d'organisation de la coopération.

Les *trios* sont, dans l'imagerie populaire, des exemples-types d'équipes. *La paire* n'a pas cette valeur d'évocation car son image comporte plus d'implications affectives que de potentiel d'action.

Dans l'armée, l'expression « un caporal et deux hommes » vient naturellement pour demander le volontariat lorsqu'un travail précis et limité dans le temps est à exécuter vite et bien. Même une reconnaissance, en temps de guerre, lorsqu'elle est à courte distance, est un objectif d'équipe de 3.

De même politiquement, le *triumvirat* est la première vraie forme d'oligarchie ou de collégialité; il donne l'impression d'une objectivité et d'une pondération plus sûres que dans le cas d'une paire.

Avec la quadrette, l'équipe prend des dimensions nettement plus grandes et devient capable de missions très supérieures au trio. La division du travail commence nécessairement (si les tâches l'exigent) et une structuration élémentaire se développe qui n'a pas besoin de se compliquer dans les équipes de nombres 5 à 8 ou 9.

* Les problèmes sexuels interviennent lorsque les deux coéquipiers sont de sexe différent.

• *La taille optima serait de 5 ou 6.* C'est en effet avec ce nombre que les interactions sont les plus riches et les plus productives, que l'expression de tous est possible, que la division du travail peut se faire sans que la perception du travail global soit perdue, et que les problèmes d'organisation interne sont les plus facilement résolus.

Alors que SLATER en 1958 et HARE en 1962, concluaient que « 5 est vraiment le nombre idéal pour une équipe », HOLLOMAN et HENDRICK (1971) privilégient le chiffre de 6.

Tous sont d'accord en tout cas pour affirmer que les groupes de 12 et de 15 « fonctionnent » de plus en plus difficilement comme des équipes, et finalement ne peuvent plus fonctionner du tout sur le mode de l'unité d'esprit et d'action dans les tâches intellectuelles. Il en va autrement dans les équipes sportives.

Nous devons donc conclure que *la taille optima, variable selon la composition du groupe et selon la nature de sa tâche, est de 3 à 12 membres, avec un niveau d'équilibre à 5 ou 6.*

■ LA COMPOSITION D'UNE ÉQUIPE.

Ici c'est le problème de l'homogénéité-hétérogénéité qui domine. Selon ANZIEU et MARTIN (*op. cit.*, p. 151), « l'efficacité des communications requiert une homogénéité des membres : homogénéité du niveau de culture et des cadres mentaux de référence, homogénéité de l'équilibre psychique ».

Cette sorte d'homogénéité est indiscutablement facteur de coopération et d'efficacité. Mais doit-on aller plus loin ? « Une homogénéité des traits de personnalité est utile », continuent nos auteurs, ... « les individus sont alors en effet plus facilement d'accord sur le plan socio-émotionnel et une plus grande énergie se trouve libre pour le travail sur la tâche ». A la limite, on exigera que les groupes soient « composés de personnes du même sexe ».

C'est là transposer en termes de caractéristiques objectives la nécessité de la *cohésion morale* dont nous avons longuement parlé ci-dessus. Or la cohésion n'exige pas la similitude des personnalités, quoiqu'elle se réalise moins facilement lorsque les membres sont d'appartenances culturelles éloignées.

Par contre l'hétérogénéité des compétences — *dans le même cadre de référence général, dans la confiance interpersonnelle et dans la commune motivation pour la tâche* — est facteur de richesse des échanges, de créativité du groupe et d'une division efficace des rôles.

De plus, si l'on considère que, au sein de l'équipe, les échanges ont un rôle formateur pour chacun (par la découverte d'autres points de vue et d'autres savoirs que les siens), ce que souligne R. LAFON (*art. cit.*), on doit admettre que l'hétérogénéité des compétences, dans les conditions énoncées ci-dessus, dynamise et enrichit l'équipe.

Les qualifications différentes accroissent l'interdépendance des membres et la complémentarité des interventions ; elles peuvent donc devenir, dans une équipe cohésive, un facteur important d'efficacité et de progrès mutuel.

On imagine mal d'ailleurs, *du point de vue de la tâche et si celle-ci*

est autre chose qu'une quantité d'actes identiques et répétitifs exigeant seulement une répartition des lieux, une similitude des qualifications : elle entraînerait désordres et tensions. Une équipe médico-psycho-pédagogique, de même que l'équipe d'intervention dans un bloc opératoire, sont des synergies de qualifications différentes. Une « équipe de peintres » sur un chantier ne fait pas un travail d'équipe, au sens strict, mais seulement une juxtaposition de travaux identiques, individuels et répartis, exécutés simultanément sur les surfaces différentes.

Il n'en reste pas moins vrai que les différences de traits de personnalité sont, ou peuvent être, des facteurs de tension, de rupture ou de baisse de l'efficacité. Cependant de toutes les expériences effectuées dans ce domaine (DEUTSCH, 1960, D.R. LUTZKER, 1960, D. MARLOWE, 1963, RAPAPORT et CHAMMAH, 1965, KOMORITA, 1965, BONNARDEL et LAVOEGIE, *art. cit.*, 1966, HAYTHORN et ALTMAN, 1967, ROTTER, 1971; R. LAMBERT, *art. cit.*, 1971, etc...), il ressort que les différences de traits de personnalité qui interviennent négativement concernent les attitudes à l'égard des groupes en général et envers le travail en équipe ou la coopération. Autrement dit, la question ne se pose pas au niveau du caractère (émotif ou flegmatique, impulsif ou hypercontrôlé, hardi ou timide, etc...); elle se pose au niveau du goût ou de la répugnance à travailler en groupe, de l'entraînement ou non au travail en équipe, de l'activité « allocentrique ou égocentrique » (pour employer la terminologie de R. LAMBERT sur ce point), ou des « complexes personnels », les uns inhibiteurs de la participation face à un groupe, les autres excitateurs du besoin d'exhibitionnisme, d'agressivité ou de domination à tout prix.

Des caractères différents peuvent donc parfaitement travailler ensemble au sein d'une équipe, s'ils sont, par inclination naturelle ou par formation et entraînement, capables de coopérer.

■ LA COOPTATION.

MORENO a assez insisté sur les relations informelles et le primat de l'affectivité groupale pour que nous soyons convaincus qu'à la capacité de coopération doit s'ajouter le désir de coopération avec ces partenaires-là dans ce groupe-là.

L'expérience et le bon sens constatent également que les sympathies et antipathies peuvent se distribuer de telle sorte que nous nous sentions désireux et capables de coopérer dans tel groupe, et ni désireux ni capables de coopérer dans tel autre.

La cooptation est apparue comme la clé décisive pour former des équipes cohésives, et c'est un des buts premiers de la sociométrie que de former les groupes de travail d'après leur structuration informelle spontanée plutôt que par une voie formelle, autoritaire et « extérieure »*.

Nous avons vu ci-dessus que la quantité d'affectivité positive contenue dans le total des relations interpersonnelles d'un groupe donné n'est pas garante de la quantité et de la qualité du travail effectué par ce groupe, et même qu'une certaine « dose » d'intra-compétition favorise l'efficacité. Une équipe de travail, en effet, n'est pas un « psychogroupe »

* Cf. ci-dessous p. 68, les déterminants obscurs du choix sociométriques, ce qui rend discutable la procédure d'élection du chef.

(où seuls interviennent les rapports affectifs); la tâche intervient avec ses exigences propres. L'efficacité (pourquoi avoir peur de dire le *rendement*?*) commande des accommodements où la compétence prend le pas sur l'antipathie, et où l'incompétence de la personne sympathique finit par agacer.

Disons pour concilier ces différents points de vue et pour ne pas nous priver systématiquement des équipes constituées autoritairement ou par la force des choses (des embauches et des affectations par exemple), que la cooptation n'est ni nécessaire ni suffisante au début de la constitution d'une équipe, mais que, par la suite, après un temps de rodage et d'expérience, l'équipe existe si, à ce moment-là, ses membres tacitement se cooptent, c'est-à-dire sont satisfaits de travailler ensemble et ont développé un commun sentiment d'appartenance.

Après rodage et expérience acquise, également, c'est par *cooptation* et officiellement, que les équipes s'agrandiront ou remplaceront les membres défaillants ou partis ailleurs.

3 L'appartenance et ses expressions.

« Ce qui compte » écrit Herbert A. THELEN (in *Dynamics of Groups at Work*, Univ. of Chicago Press, 1968, p. 15) », c'est la bonne volonté, la volonté de faire quelque chose, et non pas l'idéologie. Les divergences idéologiques ne sont pas un obstacle à l'accord tant que dure la volonté commune d'agir. Mais quand celle-ci se perd, alors les divergences idéologiques apparaissent **.

« Sentir » le groupe et « se sentir » de ce groupe, surtout lorsqu'en outre la tâche est là qui attend d'être faite, incline à un ensemble d'attitudes et de sentiments que l'on désigne habituellement par « appartenance ».

Distinguons bien dès le départ : *l'appartenance n'est pas ici seulement un fait* (comme lorsqu'on oppose « groupes d'appartenance » et « groupes de référence », le premier signifiant *le fait* pour ses membres d'« en être » à tel moment et physiquement...; le second signifiant que les membres en adoptent les valeurs et les normes, même si actuellement ils n'en font pas partie); *elle est un sentiment, et même une volonté. L'appartenance* de la part de ses membres, gage de participation et de coopération, est le vécu singulier de ce qui est *cohésion* au niveau groupal descriptif.

* V. JACOBSON et Ph. MONELLO réhabilitent courageusement les notions de *productivité* et de *rentabilité* dans l'évaluation du fonctionnement des équipes de travail social.

** J'ajouterai à cette idée que les divergences idéologiques ont plus de chances d'apparaître lorsqu'il s'agit de discussions coutumières entre intellectuels, sans référence à la consistance et à la résistance du réel. Pour une équipe d'alpinistes ou de géologues, pour une équipe de secours d'urgence ou de dératissage d'une ville, l'idéologie est vraiment un plumet superflu...

■ CARACTÈRES SPÉCIFIQUES DE L'APPARTENANCE.

Nous avons l'impression (dans un groupe) de « constituer ensemble un groupe » lorsque...

- nous savons *qui* fait partie du groupe,
- nous avons une « image » de notre groupe suffisamment distincte pour nous démarquer d'autres groupes,
- nous avons des buts communs,
- nous pouvons communiquer plus librement et plus spontanément avec ceux du groupe qu'avec des étrangers au groupe,
- nous sentons que les coéquipiers attendent de nous certains comportements selon les situations où nous sommes ensemble,
- nous attendons de nos coéquipiers certains comportements dans ces situations,
- il y a des rôles et une certaine structure du groupe, et nous sommes capables de nous situer et de situer les autres dans ce système de rôles,
- il y a des valeurs que tous reconnaissent, des normes de conduite (implicites ou explicites), un langage (ou un code) commun.

A ces critères de l'être-en-groupe, l'appartenance à une *équipe* donne un relief particulier et y ajoute :

- le désir de collaborer au travail d'équipe en nous efforçant de promouvoir le succès de l'équipe,
- la loyauté à l'égard des autres membres,
- la disposition à défendre l'équipe et les coéquipiers contre les attaques « extérieures »,
- la disposition à nous opposer à tout changement de composition de l'équipe et à toute dissension interne éventuelle,
- la similitude des niveaux d'aspiration,

C'est ce qui est exprimé par le « nous », qui transcende le « Je », le « Moi » et le « mien » ; le sentiment de solidarité (« faire corps ») est dominant, que ce soit loin du groupe ou pendant le travail commun.

● *L'identification au groupe.* Nous verrons (ci-dessous, exposé 4) la question de l'identification au leader. Elle apparaîtra d'ailleurs comme une concrétisation de ce qui me semble plus profond : l'identification de chacun au groupe.

L'identification au groupe, c'est d'abord s'identifier soi-même par l'appartenance, se désigner socialement aux étrangers par son appartenance, ... et c'est aussi sentir le groupe comme « sien », les réalisations du groupe comme « siennes », ses succès et ses échecs comme « siens ».

Ni régression ni substitut du surmoi dans cette identification. En termes psychanalytiques, l'équipe et l'esprit d'équipe sont *impossibles à définir*, exactement comme la lumière ondulatoire est impossible à définir en termes de physique cartésienne, car c'est un phénomène qui échappe à ses mailles conceptuelles.

Le « nous » est un sentiment original (et originel) intraduisible dans la métapsychologie freudienne qui, pour l'approcher, parlera de *régression* (retour à un stade antérieur à l'émergence du Moi) ou de *surmoi* (assimilation-introjection d'impératifs sociaux extérieurs et répressifs).

« L'identification au groupe » écrit R. LAFON (Buenos-Aires, novembre 1973), n'est pas nécessairement soumission, dévalorisation, démission, frustration, déception. Elle est au contraire moyen de satisfaction, d'acquisition de prestige, et, par là, valorisante ».

● *L'interstructuration des comportements.* Plus le petit groupe progresse dans son existence comme équipe solidaire et efficace, plus les comportements s'articulent les uns aux autres par l'intégration des rôles complémentaires. Comme le souligne B.A. FISCHER (« Communication research in the task-oriented groups » in *Journal of communication*, U.S.A., 1971, 21, n° 2, pp. 136-149), « les comportements ne sont pas seulement en interaction mais en double-interaction, ce qui aboutit à une interstructuration formant des patterns prédictibles ». Autrement dit, l'habitude de travailler ensemble conduit à un ajustement des conduites complémentaires dont la connaissance par chacun permet de prévoir les réactions des coéquipiers et d'en tenir compte à l'avance en commençant une action.

■ LES COMMUNICATIONS DANS L'ÉQUIPE DE TRAVAIL.

● *Pas d'équipe sans liberté des communications internes.* Cette évidence s'est imposée à travers les recherches au point que certains auteurs (ainsi WEICK en 1969) ont défini structurellement l'équipe comme un processus de communication spécifique.

Inversement, tout obstacle à la liberté des communications dans une équipe l'atteint dans son essence et la ramène au rang d'un groupe structuré quelconque, sans appartenance authentique. Cela ne signifie pas qu'un flot incontrôlé de communications impulsives partant de tous les côtés soit une expression de l'équipe. Il s'agit seulement de signifier que toute barrière à la communication, intra-personnelle par inhibition ou interpersonnelle par valorisation de la structure et des statuts, affecte l'appartenance, et, à travers elle, l'unité d'esprit et d'action de l'équipe.

● *Emergence d'un langage commun.* Ce phénomène, reconnu classiquement dans tout groupe cohésif, se retrouve naturellement dans les équipes. Issu de l'être-en-groupe, ce langage à son tour cimente l'équipe et exprime l'appartenance. Nous en verrons les excès ci-dessous.

● *Communication verbale et non-verbale.* L'intercompréhension dans l'équipe ne se fonde pas seulement sur la communication verbale. La perception des mimiques, des attitudes, des esquisses de mouvements, renseigne les coéquipiers sur les intentions ou les réactions de chacun.

Parvenus à un certain degré d'entraînement ou de temps de fonctionnement efficace en commun, les coéquipiers constatent une *accélération de la communication* qui n'est pas autre chose, finalement, qu'une économie de communications grâce à la promptitude de l'intercompréhension non-verbale.

● *L'intensification de la communication* se produit, dans l'équipe, lorsque ses deux valeurs principales sont menacées : 1) la cohésion, 2) la réalisation de la tâche.

En résumant sur ce point les recherches expérimentales de FESTIN-

GER, THIBAUT, SCHACHTER, BACK, J. Cl. FILLoux (art. cit.) et d'autres, on peut dresser le tableau suivant :

Celui qui parle dans le petit groupe...	le fait parce que...	<ol style="list-style-type: none"> 1) il perçoit un désaccord chez un autre, 2) l'objet du point en discussion est important selon lui, 3) la cohésion est menacée à son avis, 4) la tâche risque d'être interrompue ou ratée.
	et il s'adresse à tel interlocuteur...	<ol style="list-style-type: none"> 1) parce qu'il est le plus en désaccord, 2) parce qu'il faut lui rappeler qu'il est un membre de l'équipe, 3) parce qu'il prévoit de l'influencer, 4) parce que son rôle dans la tâche est important à ce moment.
Celui à qui on s'adresse...	changera d'autant plus facilement d'opinion ou de conduite...	<ol style="list-style-type: none"> 1) que la pression au consensus qui s'exerce sur lui est plus grande, 2) qu'il a plus envie de rester dans l'équipe, 3) qu'il n'a moins d'appartenances de remplacement ou qu'il a moins de résistance personnelle, 4) qu'il se rend compte qu'il ne faisait pas ce qu'exigeait la tâche ou sa répartition.

En reconnaissant que l'appartenance revient à valoriser la solidarité de l'équipe et la co-responsabilité dans la réalisation de la tâche, on comprend mieux qu'elle puisse devenir une éthique.

4 Equipe et code moral.

Dans la mesure où, comme le disait déjà DURKHEIM, les valeurs morales sont des valeurs sociales, il n'est pas étonnant de constater que l'appartenance à une équipe devient rapidement une éthique. Cette éthique a le mérite d'échapper à la fois à la réduction psychanalytique de ce que FREUD appelle les valeurs morales, et aux contestations modernes de toutes les formes d'autorité.

Le loyalisme envers l'équipe, s'il reste extrêmement suspect aux yeux des philosophes traditionnalistes (dans la mesure où il resterait à savoir quelle est la valeur morale des objectifs de l'équipe) est porteur d'une grappe de valeurs authentiques.

■ POUVOIR INTERNE DU GROUPE ET DÉCENTRATION DES INDIVIDUS.

Le fameux « pouvoir interne » du groupe, ainsi nommé pour « expliquer » la pression de conformité et l'obtention d'un changement d'attitudes ou de comportements chez les participants, est fonction directe du sentiment d'appartenance des membres.

Un groupe où nous nous sentirions « étrangers » et *a fortiori* un groupe que nous mépriserions tout en nous en trouvant momentanément le prisonnier, ne dispose que de son seul pouvoir de contrainte physique, donc d'une supériorité dans le rapport des forces.

Il en est tout autrement si nous nous identifions à ce groupe : nos conduites sont incitées, *par cette appartenance même*, à la solidarité, au comblement des attentes d'autrui, à l'assumption d'un rôle.

Nulle dépersonnalisation ni aliénation là-dedans, sauf pour ceux qui, au nom d'une philosophie tacite ou exprimée, ont décidé d'appeler « valeurs » (et seules valeurs) la satisfaction de leurs désirs individualistes, de préférence les plus archaïques, les plus infantiles et les plus pervers.

Pour ceux qui n'ont pas ce parti-pris, le groupe d'appartenance satisfait des aspirations humaines universelles, à savoir :

- le besoin de sécurité,
- le besoin de reconnaissance sociale, d'identité sociale et d'existence,
- le besoin de communiquer,
- le besoin d'actualisation de ses possibilités,
- le besoin de connaître et d'apprendre,
- le besoin de participation affective,
- le besoin d'union pour réussir une action.

Mais, le groupe comme tel exige de chacun, en échange de ces satisfactions, qu'il donne de soi, qu'il apporte aux autres le comblement de leurs attentes autant qu'il le peut.

Tel apparaît le pouvoir interne du groupe, facteur puissant de *décentration de l'individu*.

J. BOULLUT et S. MOSCOVICI (*art. cit.* 1967) ont démontré expérimentalement que *la connaissance que chacun a d'autrui dans un groupe influence négativement l'expression des intérêts personnels* *. « Bien plus, lorsqu'ils disposent d'une vision complète du système de communications où ils s'intègrent, *les individus sont amenés à se percevoir en fonction de leur rôle dans ce système. La mission du groupe acquiert plus de prégnance que la formulation d'une demande ou d'une revendication même légitime, d'un de ses membres* ». Dès lors le travail commun à accomplir prend le pas sur la réalisation des objectifs individuels et égocentriques.

Ce phénomène sera inévitablement multiplié et dominant dans les communications entre les membres d'une équipe de travail, car dans ce cas *tous les autres coéquipiers sont perçus comme juges de la tâche et de la solidarité du groupe*.

* « L'image du récepteur est agent de contrôle social » (*art. cit.*, p. 306).

■ LA LOI MORALE DES ÉQUIPES.

L'« esprit d'équipe » est devenu donc une valeur après avoir été une simple expression de la cohésion. Il est le critère ou jugement de bien et de mal, de bon et de mauvais équipier.

Quatre impératifs le monnayent dans la vie quotidienne des coéquipiers :

1. *Désintéressement, abnégation, effacement*, extinction des revendications personnelles ou du « jeu personnel », don de soi à l'équipe, sacrifice d'un intérêt ou d'un profit individuels. Sera sévèrement jugé celui qui, inversement, exploiterait le travail de l'équipe à son profit, ou tirerait les marrons du feu.
2. *Reconnaissance d'autrui, de sa personne, de sa participation ou de sa compétence*. Evitement du conflit interpersonnel, de l'accusation d'autrui. Reconnaissance sociale de tous les autres comme co-acteurs et co-responsables. Défense des co-équipiers en toutes circonstances.
3. *Solidarité d'équipe*. « Faire corps », ne pas tirer son épingle du jeu, se sentir concerné personnellement par ce qui arrive à l'équipe. « Jouer la solidarité » en toutes circonstances exclut aussi bien la dénonciation que la mise à distance ou l'abandon des autres en difficulté.
4. *Loyauté envers l'équipe, acceptation des normes du groupe, obéissance au code moral de l'équipe*. Une discipline s'impose donc finalement, preuve qu'il s'agit bien d'une morale, et régit une conduite de disponibilité et d'allégeance.

Dans ces conditions (et il est utile de redire ici qu'il n'y a rien de régressif ni de répressif dans « l'esprit d'équipe » et dans le « code moral » qui s'en déduit), la valeur de ses membres fait le prestige de l'équipe, et le prestige de l'équipe rejaillit sur les membres.

■ LA MORT DES ÉQUIPES ET DE L'ESPRIT D'ÉQUIPE.

« L'accroissement de la solidarité interne d'un groupe a presque toujours pour contre-partie une tendance à l'isolation et à l'agression externe », dit excellemment Jean MAISONNEUVE (*art. cit.*, 1969). « Nous touchons là un grave problème : celui de l'ouverture de l'équipe sur l'extérieur, de son accueil, de son renouvellement ; aspects délicats qui mettent en question les liens de fidélité, l'image même de la vie et de la mort de l'équipe » (*art. cit.*, p. 16).

Il y a certainement plusieurs façons de mourir pour une équipe, outre la dispersion de ses membres ou leur disparition ; il y a cependant une sorte de pétrification qui équivaut à la mort malgré les apparences.

JACOBSON et MONELLO citent le cas de ces « équipes » fermées sur elles-mêmes et qui prennent leur communauté de langage pour une analyse du réel ou même pour une action. L'équipe meurt ici de son verbalisme. Elle n'a plus d'autre fonction que l'auto-satisfaction de ses membres. Parlant des mêmes, le Dr BASCOU les définit comme des « communautés spirituelles fermées, imperméables, défensives contre toute

ingérence extérieure, plus soucieuses du confort libidinal de leurs membres que de leurs objectifs d'action »*.

L'équipe est devenue une « chapelle », avec ses rites, ses cérémonies, son credo, son grand-prêtre. Sous cette forme close et dénaturée, elles foisonnent malheureusement.

Une équipe trop fortement liée à une personnalité dominante ou prestigieuse risque aussi de disparaître avec son chef, ... ou de se transformer en Association du Souvenir. Enfin nous verrons ci-dessous** une autre cause de « débandade » de l'équipe : l'accroissement de la difficulté de la tâche au-delà d'un seuil de tolérance (d'ailleurs fonction du moral) ou l'accroissement du risque. Citons aussi l'accumulation des échecs, effondrant le moral et hâtant la dispersion.

EN CONCLUSION. — « L'équipe tend à réaliser partout où elle se développe », dit J. MAISONNEUVE (*art. cit.*), « une médiation entre deux désirs humains fondamentaux : le désir de l'efficacité et le désir d'intimité, de communication affective ».

Nous venons d'étudier cette intimité, ses conditions, ses expressions, ses avatars. Il nous faut maintenant nous intéresser au *travail* des équipes.

* Dr. BASCOU, rapport à la 1^{re} conférence de l'U.P.O.S.E.D., Rome, Avril 1960.
** Cf. p. 51.