

André Buron

La construction d'une équipe, une étape vers l'entreprise apprenante (suite)

DANS UN ARTICLE PRÉCÉDENT PUBLIÉ DANS CE CONTACT, EN SEPTEMBRE DERNIER, NOUS AVONS ABORDÉ LA QUESTION DE "LA CONSTRUCTION DE L'ÉQUIPE, UNE ÉTAPE VERS L'ENTREPRISE APPRENANTE". DANS CE MÊME ARTICLE, NOUS ANNONÇONS LA PRÉSENTATION D'AUTRES OUTILS QUE NOUS UTILISONS POUR RENDRE CETTE ÉQUIPE PERFORMANTE. **NOUS PRÉSENTERONS DANS CE CONTACT LA TYPOLOGIE DE LEARY...**

Lors d'une réunion de service, un participant s'oppose à son responsable à propos de l'évaluation d'un projet. Il estime que les indicateurs ont été mal définis, que les moyens sont insuffisants, etc. Le chef de service se sentant attaqué, questionné sur son management, répond, justifie l'opération et il s'engage entre son collaborateur et lui une discussion "qui n'en finit pas".

Au bout d'un certain temps, le débat s'arrête, chacun reste sur ses positions et l'on aborde un autre sujet. Toutes les personnes autour de la table sont bien conscientes que cet échange a été inutile, mais il en reste quelque chose, une ambiance plus lourde. Même si l'équipe a pris des décisions sur certains points en fin de réunion, chacun retourne à ses activités avec le sentiment qu'une fois de plus, "on a perdu son temps"!

Le chef de service aurait-il pu éviter cet incident ? Probablement, en observant deux types de comportements.

- D'abord le sien, en étant à l'écoute de ses propres réactions, son ressenti comme disent certains. Cette attention aurait pu le rendre conscient de sa réaction émotionnelle qui obstruait toute réflexion et tout recul par rapport à l'événement.
- Ensuite celui des autres membres de l'équipe dont certains semblaient le soutenir dans le silence. Par exemple, il aurait pu les inviter à intervenir ; ainsi, il se maintenait dans sa fonction d'animateur, centré sur la gestion d'une opposition entre des participants. Il ne s'agissait nullement de fuir ses responsabilités, mais d'assumer sa responsabilité de chef de service.

Dans un autre exemple, l'absence d'un leader pour maladie dans une équipe d'éducateurs a entraîné une redistribution des rôles. Ainsi, nous avons vu le contestataire et le silencieux s'engager dans une recherche active d'initiatives pour gérer un incident critique. Dans cette équipe, l'absence du leader "naturel" a entraîné toute une réorganisation des rôles joués par les différents membres.

Dans ce numéro

- La construction d'une équipe,
une étape vers l'entreprise apprenante
- Agenda

P 1/3
P 4

conseil • formation • intervention

centre pour la formation & l'intervention psychosociologiques

Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - Tél 02 770 50 48 - www.cfip.be - secretariat@cfip.be



Que l'on soit participant ou responsable d'une équipe, une typologie des rôles peut nous être utile pour comprendre et ensuite gérer les phénomènes qui se vivent dans le quotidien: prise de leadership, contestation, passivité, etc. Notamment, elle peut permettre d'éviter certaines réactions de culpabilité ou de dramatisation chez ceux qui en ont la responsabilité.

La littérature en psychologie sociale nous offre ainsi de nombreuses grilles d'observation et nous allons en proposer une qui nous satisfait.

Qu'est-ce qu'un rôle ?

Le rôle désigne un comportement associé à une position ou à un statut qu'occupe une personne à un moment donné dans une équipe. Prendre un rôle, c'est porter un masque, c'est jouer un personnage négocié implicitement à partir de la manière dont chacun se représente les trois composantes développées ci-dessus : les activités, les autres et soi.

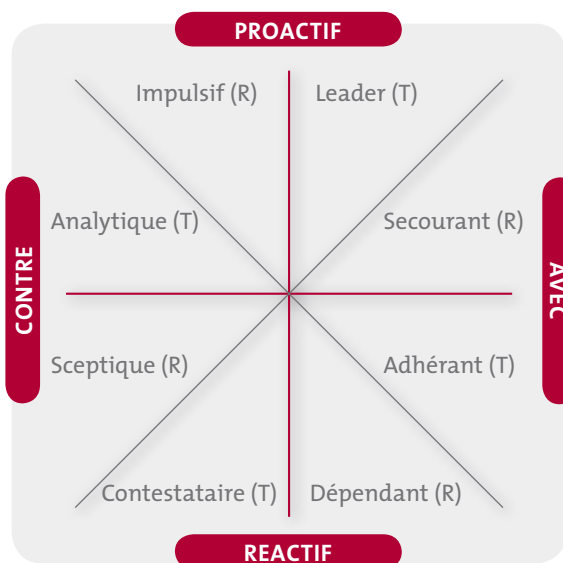
La typologie

La typologie de Leary, vise à repérer les rôles que "prennent" les membres d'une équipe en fonction de la "dynamique" de celle-ci. Elle se décline sur deux axes, ce qui nous donne quatre quadrants :

- les modes proactifs qui prennent l'initiative, et les réactifs qui se situent par rapport à cette initiative
- les modes qui collaborent et vont contribuer à la réalisation du projet ("avec") et ceux qui s'opposent, les "contre"...

A l'expérience, nous avons constaté que les deux structures de chaque quadrant pouvaient être caractérisées selon deux autres axes : **centré sur la tâche (T) ou sur les relations (R)**.

Cette combinaison des axes et du positionnement par rapport à la tâche et aux relations nous permet de dégager **8 rôles**.



LA TYPOLOGIE DE LEARY ^{1/1}

Les rôles dans une équipe

Une équipe se caractérise par les relations que ses membres développent entre eux: rapports d'échange, de réciprocité, d'opposition, etc.

Pour réaliser ses objectifs et ceux de l'équipe, chaque membre va mobiliser les ressources qu'il juge pertinentes dans ses rapports avec les autres à partir de trois composantes: la tâche, les interactions et les sentiments (Homans, cité par E. Morin ^{2/}).

— **LA TÂCHE**: dans une équipe de travail, les individus ont un projet, des objectifs et donc, des tâches à réaliser, un résultat à atteindre.

— **LES INTERACTIONS** correspondent aux relations que les membres entretiennent les uns avec les autres. Pour réaliser leur tâche, les individus se parlent pour se coordonner, obtenir du soutien, décider, etc.

— **LES SENTIMENTS** renvoient aux valeurs, aux attitudes, aux attentes et aux émotions des individus. Dans une équipe de travail, chacun cherche à faire valoir ses intérêts, exprime ses attentes, nourrit des sentiments positifs ou négatifs à l'égard des autres et des tâches. Cette composante se traduit par ce que certains appellent "l'ascendant personnel", le tempérament ou le caractère, mais révèle aussi la manière dont la personne va développer ses compétences au sein de l'équipe.

Ces trois composantes sont interdépendantes; le changement de l'une d'entre elles entraîne le changement des deux autres. Ainsi, lorsque les membres d'une équipe de travail ont une tâche à réaliser, ils vont interagir ensemble. Au cours de ces interactions, surgissent des sentiments, qui à leur tour influent sur les interactions et les activités des membres du groupe (Morin).

Dès lors, s'il veut atteindre les résultats qu'il s'assigne, tout responsable a intérêt à comprendre comment s'articulent ces trois composantes.

^{1/} Leary Timothy, Interpersonal Diagnosis of personality, N.Y., John Wiley et Sons, 1957, réédité par Ressource publications, 2004.

^{2/} Morin Estelle, Psychologies au travail, éd. Gaëtan Morin, Québec, 1996, p. 349.

^{3/} Dominique Oberlé, La pensée de groupe ou les méfaits de la cohésion, en relations humaine, groupes et influence social, p.86, Tome 1.



Présentation des rôles :

> Le leader – conduire (tâche)

Centrée sur la tâche, cette personne prend l'initiative, intervient en expert, coordonne, dirige, contrôle la procédure, force les décisions, ne laisse pas dévier, suggère, conseille, etc. Rigide, elle peut devenir autocratique.

> Le secourant – inviter (relation)

Centrée sur les relations, cette personne encourage, soutient, rassemble, invite, stimule les autres. Elle aime que le groupe soit chaleureux et convivial. Elle essaie d'obtenir la collaboration de chacun. Elle peut parfois devenir rigide et paternaliste.

> L'adhérant – rejoindre (tâche)

Cette personne collabore, participe, mais ne prend pas d'initiative. Par exemple, elle pose peu de questions, mais acceptera volontiers la fonction de secrétaire. Elle manifeste de la bonne volonté, mais plutôt conformiste, elle ne fera pas preuve de grande originalité.

> Le dépendant – suivre (relation)

Collaborateur fidèle, il attend le soutien de son chef en lui apportant son aide. Il sera un bon second prêt à collaborer. Il approuve et se montre solidaire du leader. Il peut penser que les autres sont plus capables que lui et qu'ils pourront l'aider.

> Le contestataire – rejeter (tâche)

Il s'oppose et désapprouve. Il remet en question et critique les propositions. Observateur difficile à convaincre, il veut d'abord vérifier, comprendre, etc., ce qui force les leaders à valider leurs propositions. Sa contestation, source de créativité, devient un handicap lorsqu'elle est systématique.

> Le sceptique – subir (relation)

Il s'oppose, résiste, refuse. Contestataire passif, il peut douter tant de lui-même que des autres. Son opposition se porte davantage sur les personnes que sur le projet. Son scepticisme peut devenir positif quand il empêche le ronronnement. Rigide, il peut se montrer aigri.

> L'analytique – provoquer (tâche)

Il argumente dans l'opposition et donne l'impression qu'il veut tout discuter; il est parfois perçu comme le "discutailleur" qui cherche "des puces". Toutefois, il veillera volontiers au respect des procédures. Malheureusement, sa manière d'agir sera souvent considérée comme une attaque.

L'impulsif – rivaliser (relation)

Cette personne cherche volontiers à occuper le terrain. Il aura tendance à monopoliser la conversation et donne ainsi l'impression de vouloir se mettre en évidence. Il aime séduire. Il aime jouer au chef sans assurer la direction fonctionnelle du groupe.

Le choix du rôle

Comme nous l'avons écrit plus haut, le "choix" d'un rôle ou la manière dont on va se comporter dans une équipe s'opère à partir des trois critères développés ci-dessous: la tâche, sa propre personnalité et celle des autres :

— **LA TÂCHE OU LE PROJET:** il va de soi que l'on va s'investir différemment suivant le contenu du travail traité en réunion.

— **SA PERSONNALITÉ:** certaines personnes seront "naturellement" plus bavardes ou réservées, prendront rapidement le leadership ou une position attentiste, etc. Il s'agit de ce que l'on nomme communément le tempérament.

— **ENFIN, LA PERSONNALITÉ DES AUTRES:** selon l'auteur, les personnes en situation de réunion vont négocier implicitement, se répartir ces différents rôles. Selon lui, dans une équipe en situation de maturité, on devrait retrouver une répartition des différents rôles qu'il décrit. Bien entendu, si l'équipe comprend 8 membres, nous n'allons pas nécessairement retrouver chacune de ces personnes dans un rôle déterminé. Par contre, nous avons pu observer que dans ces groupes, les quatre quadrants sont représentés. Ajoutons que tous les rôles sont utiles au fonctionnement du groupe.

L'intérêt de cette typologie ou comment l'utiliser?

Repérer et comprendre les interactions

Comment se fait-il que lorsque Georges prend cette position en réunion, j'observe que Jean devient silencieux ou que sa collègue Christine a tendance à l'agresser?

Ou encore j'ai invité une dizaine de personnes en provenance d'organisations différentes pour échanger à propos d'un projet susceptible de les intéresser et j'ai constaté qu'elles se sont opposées sur certains points alors qu'elles ne se connaissaient pas et qu'aucun élément de leur histoire ne justifiait cette prise de position.

S'il est banal de rapporter de tels exemples, nous sommes parfois étonnés d'observer la répétition de tels phénomènes. La typologie de Leary nous aide à mettre des mots sur ces constats et à décrire l'évolution des interactions au sein d'une réunion. Ainsi, lorsque Georges prend le leadership, Jean a tendance à réagir de manière complémentaire, par exemple dans le rôle de dépendant, alors que Christine prend une position symétrique de contestataire. Il en résulte que le comportement initial de Georges est renforcé et ainsi de suite.

Certes, il ne s'agit en aucun cas de chercher à classer les comportements de nos collaborateurs dans la mesure où, comme nous l'avons répété, ceux-ci sont contextualisés. Notre objectif ici vise à repérer et comprendre l'évolution des interactions.

Utiliser la dynamique du groupe pour innover

Chacun a pu aussi observer que dans certaines équipes, les rôles en deviennent figés, les interactions sont ritualisées et l'innovation éteinte! La compréhension des interactions au sein de son équipe rassure sans doute le responsable, encore faut-il utiliser celle-ci pour créer de l'innovation. A titre d'exemple, nous allons évoquer deux applications possibles de cette typologie.

— **RENFORCER LA COHÉSION DE L'ÉQUIPE.** Repérer les rôles dominants et la manière dont les différents membres de l'équipe interagissent permet de canaliser les forces au service de l'objectif commun et ainsi de créer un climat de travail productif. A partir du moment où les individus sont reconnus et acceptés dans leur rôle, nous observons qu'ils vont utiliser leur énergie pour construire et non plus pour se défendre ou justifier leur position.

— **FAVORISER LE CONFLIT COGNITIF** Si la recherche de cohésion améliore la satisfaction et probablement la productivité, elle peut tout autant conduire au ronronnement! Des auteurs en ont montré les risques et même parfois les méfaits^{3/}. Nous pouvons donc nous appuyer sur cette lecture des interactions pour analyser un problème et construire des solutions.

Si Georges et Christine s'opposent au cours d'une réunion, la réaction la plus commune sera de chercher à les "réconcilier" ou de tenter de trouver un consensus sur une position intermédiaire. Le chef de service peut aussi agir différemment, soit faciliter l'expression des opinions divergentes, soutenir la confrontation entre les protagonistes, associer au débat les observateurs silencieux et ainsi engager une réflexion en profondeur qui aboutira à l'innovation. Travailler la richesse des opposés bouscule nos représentations et ouvre des perspectives.

Cette démarche d'animation, moins habituelle, est possible si le responsable se centre plus sur le processus que le contenu, et donc utilise la grille de Leary pour comprendre les interactions. En effet, avec cette lecture, il peut prendre en compte la dimension affective des échanges, notamment l'importance du regard que chacun porte sur lui-même et sur les autres et inversement, le regard que les autres portent sur nous.

EN GUISE DE CONCLUSION, nous sommes conscient que cette pratique de gestion de groupe demande une certaine formation. Nous reviendrons sur les conditions à remplir pour favoriser le développement du conflit socio-cognitif dans le cadre de l'apprentissage organisationnel. De plus, au CFIP, nous proposons des séminaires sur la cohésion d'équipe, l'animation des réunions, la gestion des agacements, voire même des conflits.

LES PROCHAINES CONFÉRENCES - RENCONTRES AU CFIP

COF1509	Introduction à la PNL	N. Duhamel	5/03/2009 à 19h00
COF1109	Laisser parler le corps pour donner du corps à la parole	J. Gillissen	18/03/2009 à 19h00
COF1209	Coaching et changements de société	C. Lestienne	23/04/2009 à 19h00
COF1309	Une entreprise peut-elle apprendre? Apprentissage des personnes et/ou apprentissage organisationnel	M. Bonami	12/05/2009 à 19h00
COF1609	Introduction à la PNL	N. Duhamel	9/06/2009 à 19h00

LES PROCHAINES FORMATIONS AU CFIP

CAG109	Rester professionnel face à l'agressivité	B. Lukas	3, 4/03/2009
ATG309	AT - Module 3: Modes et techniques spécifiques d'intervention	J. Gillissen et B. Lukas	7, 14, 21, 28/03/2009
CFM109	Développer des stratégies de négociation ou de médiation	B. Lukas et J. Maertens	16, 17/03/2009
FAC109	La personne face aux changements	C. Lestienne	23, 24, 25, 26/03/2009
EMO109	L'intelligence émotionnelle: la boussole intérieure	N. Duhamel	2, 3/04/2009
PPP209	Prendre la parole en public	L. Van Hove	27, 28/04/2009
ATG409	AT - Module 4: Gestion des groupes et des organisations	K. Simonis	9, 16/05/2009
GEH109	Le rapport à l'argent	C. Nève-Hanquet	9, 10/05/2009
PNL109	Introduction à la PNL - 1 ^{er} groupe	N. Duhamel	15, 16, 29, 30/05/2009
MAQ109	Manager la qualité: objectifs, stratégie, évaluation	J. De Beer	27, 28/05/2009
STG109	Vivre avec le stress	M. Drèze	4, 5/06/2009
ATG509	AT - Module 5: "Renoncements et redécisions" Deuils, frustrations, ruptures, ... et nouveaux choix!	C. Pauwels	6, 13/06/2009

Pour vous inscrire ou pour plus d'informations

www.cfip.be
secretariat@cfip.be
02/770 50 48