



The more you know, the more you dare®



# Mémoire de recherche

## Impact de la position du leader sur la cohésion de son groupe

Réalisé par :

Delzant Julie

Lecomte Anna

Ostrowsky Matteo

Moussaif Anas

Encadré par :

M. Nicolas Folio

2015/2016

## Sommaire

I. Prologue .....	- 3 -
II. Démarche de recherche adoptée.....	- 5 -
2.1/ Question de recherche .....	- 5 -
2.2/ Hypothèse .....	- 6 -
2.3/ Références théoriques.....	- 7 -
2.4/ Enquête envisagée .....	- 9 -
2.4.1 Entretiens .....	- 9 -
2.4.2 Sondage.....	- 10 -
2.4.3 Expérience.....	- 11 -
2.4.4 Observation .....	- 13 -
III. Ce qui ressort de l'enquête réalisée .....	- 14 -
3.1/ Introduction à la notion de cohésion d'un groupe .....	- 14 -
3.1.1 Origines du questionnement.....	- 14 -
3.1.2 Cohésion et place du leader .....	- 15 -
3.1.3 Résultat de l'action collective et cohésion du groupe.....	- 17 -
3.1.4 Cohésion du groupe et efficacité.....	- 18 -
3.1.5 La perception du leader.....	- 20 -
3.2/ Prise de responsabilité du leader en faveur de la cohésion du titre .....	- 21 -
3.2.1 Une posture plus simple à adopter dans certaines situations .....	- 21 -
3.2.2 Pour pallier les faiblesses du groupe.....	- 22 -
3.2.3 Pour préserver la figure nécessaire du leader.....	- 23 -
3.2.4 Risques de déstabilisation du groupe .....	- 23 -
3.3/ Nécessité de retrait du leader pour la cohésion du groupe .....	- 25 -
3.3.1 Qu'appelle-t-on retrait du leader ?.....	- 25 -
3.3.2 Retrait du leader durant l'action collective .....	- 26 -
3.3.3 Retrait du leader en cas d'échec.....	- 27 -
3.3.4 Retrait du leader en cas de victoire .....	- 28 -
3.4/ Conclusions et pistes de réflexion .....	- 29 -
3.4.1 Comment le leader doit-il récompenser ou critiquer les membres de son équipe sans nuire à la cohésion de groupe ?.....	- 29 -
3.4.2 Valorisation des membres à différentes échelles .....	- 30 -
3.4.3 Rester leader en toutes circonstances.....	- 31 -
3.4.4 La communication entre les membres et avec le leader .....	- 32 -
IV. Bilan.....	- 35 -

4.1/ Retour sur la question de recherche, l'hypothèse, les références théoriques et l'expérience réalisée .....	- 35 -
4.2/ Perspectives, limites, interrogations, apports .....	- 36 -
4.3/ Prospective .....	- 37 -
V. Sources .....	- 38 -
VI. Annexes.....	- 39 -
6.1/ Bilans des entretiens .....	- 39 -
6.2/ Script de l'entretien de M. Chami .....	- 43 -
6.3/ Script de l'entretien de M. Costantini.....	- 45 -
6.4/ Sondage .....	- 55 -
6.5/ Expérience .....	- 60 -

## I. Prologue

« On n'en reparlera pas ». Silence général dans le groupe. Pourquoi le leader refuse-t-il de revenir sur cet échec, qui en devient de fait d'autant plus cuisant ? Durant cet exercice sur le camp militaire de Saint-Cyr Coëtquidan, consistant à traverser un lac en radeau par équipe, cinq membres de notre groupe sont restés coincés au milieu du plan d'eau. À qui la faute ? Au courant, comme l'affirmait le sous-lieutenant A-D. Hadbi ? À une corde trop courte, comme le pensaient les passagers du radeau ? Il s'est avéré que le poids de la corde gorgée d'eau les empêchait d'avancer, mais peu importe. En effet la frustration générée par cet incident dépasse celle d'un simple échec : elle est nourrie par le refus du chef d'endosser une part de responsabilité dans ce que nous avons alors ressenti comme un fiasco.

Nouveau contexte, nouvel échec. Cette fois pourtant il s'agissait d'un « échec collectif lamentable » selon les termes d'Antoine Lecomte, exprimant parfaitement l'avis de l'ensemble du groupe. Paradoxalement, au débriefing, Julie Delzant avait endossé l'entière responsabilité de l'échec en tant que leader, du fait de son incapacité à prendre une décision et à mener l'action jusqu'au bout. Elle avait choisi de libérer entièrement son groupe du poids de la défaite, mais cela a finalement conduit les membres du groupe à accepter l'échec de manière sereine et même à dédouaner complètement Julie en retour.

Étrangement, la similitude factuelle de ces situations (deux défis, deux échecs) ne s'est pas traduite par le même sentiment et la même réaction au sein des troupes, à l'échelle individuelle comme à l'échelle collective. Comment expliquer ce décalage dans le ressenti général à l'issue d'une action collective, alors même que le groupe est confronté à deux résultats aux conséquences égales ?

Lorsque le leader se positionne comme un pare-feu et se désigne responsable de l'échec, le groupe s'unit et parle d'une seule voix pour partager la faute, permettant ainsi un soulagement global de l'ensemble du groupe. À l'inverse, un refus du chef de se présenter comme le principal responsable conduit le groupe à se dessouder et fait naître des dissensions et des ressentiments en sein de l'équipe, du moins selon notre brève expérience. Ainsi, dans le cadre d'une action collective non-aboutie, la capacité du chef à en assumer la responsabilité revêt une importance capitale puisque de celle-ci semble dépendre l'unité du groupe, et ce même si sa culpabilité n'est pas réelle. De même, une

victoire commune que le leader partage avec ses subordonnés sans se désigner comme seul et unique responsable de cette réussite est d'autant plus gratifiante pour les membres du groupe qu'il dirige. Henry Ceddaha (un membre du groupe) raconte par exemple que durant la traversée avec un brancard d'un tunnel de 50 mètres dans le noir, les pieds dans l'eau, seule l'intervention du chef Atalante Ramé « Allez les mecs, on va y arriver, ensemble ! » lui a permis de surmonter sa claustrophobie, de se remobiliser dans l'effort collectif et finalement de s'inclure dans le sentiment de réussite du groupe à l'issue du parcours du combattant.

La position du leader, en particulier à travers sa manière d'envisager et d'affirmer sa place dans la défaite, est donc déterminante pour permettre au groupe d'assimiler l'échec. Inversement, en cas de victoire, sa capacité à partager avec les autres membres du groupe semble assurer une forme de cohésion et renforcer l'esprit d'équipe. L'absence de cette unité, de cette cohésion, met en péril l'idée même de groupe et laisse envisager une « lutte » entre individus, pouvant mener à la désorganisation de l'ensemble de l'équipe. C'est pourquoi nous nous sommes interrogés dans ce mémoire sur la part qu'il faut accorder à la capacité du leader à assumer ses responsabilités ou celles du groupe : n'y a-t-il finalement qu'une seule et unique « bonne position » dans la victoire et dans l'échec pour le chef de groupe ?

La problématique et l'hypothèse sur lesquelles nous reviendrons plus tard sont les suivantes :

**Le chef doit-il assumer seul le résultat de l'action collective pour assurer la cohésion du groupe ?**

**La position du chef lui impose de savoir partager les succès et dédoubler son équipe afin de préserver l'unité du groupe.**

## II. Démarche de recherche adoptée

### 2.1/ Question de recherche

Nous avons décidé de commencer par reprendre le décalage qu'il y avait entre le ressenti de l'issue de l'action collective par le chef et par le groupe. Tout de suite, il s'est avéré que leader (comme développé plus haut) était la pièce maîtresse dans ce ressenti. Il nous fallait donc mettre inévitablement le chef au cœur même de notre problématique. Nous avons souligné un point important durant cette phase de réflexion qui va s'avérer être fondamentale dans la détermination de notre problématique finale : si oui ou non le leader devait endosser toute la responsabilité ?

Hélas, cette partie de la réflexion a très vite été abandonnée et a laissé place aux problématiques suivantes :

- Comment le comportement du leader et du groupe influe-t-il sur la perception de l'issue de l'action collective
- La posture du leader et du groupe influe-t-elle sur le ressenti de ces derniers à l'issue de l'action collective ?
- La posture des différents membres du groupe influe-t-elle sur leur ressenti de l'issue de l'action collective ?

Ainsi, voit-on que nos premières problématiques se sont principalement axées sur le chef et ont négligé la deuxième partie de la réflexion. Cela est d'autant plus vrai que l'on ajouta le terme « posture » qui témoignait de cette volonté poignante de mettre le leader au cœur de la problématique. Ce terme s'est avéré être très compliqué à définir : qu'entendions-nous réellement par posture ? Son charisme ? Sa notoriété ? Sa présence physique ?

De plus, la partie « cohésion de groupe » sur laquelle nous avons insisté durant toute la phase d'élaboration du fait générateur avait complètement disparu.

Par conséquent, nous avons dû reprendre toute notre réflexion et c'est bien là que nous avons décidé de recentrer notre réflexion sur le rôle du leader comme cela était initialement prévu mais en ajoutant cette fois l'élément manquant : de savoir si le chef devait assumer la responsabilité de l'action. Mais il y avait bien là quelque chose de manquant ... . Il a fallu se

rappeler l'exemple de Julie (qui avait décidé rappelons-le d'endosser tout l'échec ce qui renforça la cohésion de l'équipe autour d'elle) pour mettre de l'ordre dans nos idées et sceller définitivement notre choix de problématique. En effet, cet exemple montrait clairement que le leader était le seul ici à assumer l'échec de la défaite et l'on voyait très bien que cela avait un impact direct sur la cohésion du groupe.

Notre question de recherche finale est donc la suivante :

### **Le chef doit-il assumer seul le résultat de l'action collective pour assurer la cohésion du groupe ?**

#### **2.2/ Hypothèse**

La réponse à cette question fut quasi-unanime : le chef en bon père de famille doit protéger son groupe. La question est comment ? Sur ce point, la réponse fut plus mitigée. Nous voyions très bien que notre réponse devait mettre l'accent sur la cohésion de l'équipe, et qu'il y avait nécessité de répondre à la question de telle sorte que cette unité de groupe soit maintenue. L'on comprenait très bien aussi que notre hypothèse devait inclure d'une certaine manière la perception des responsabilités, que le chef était la personne la plus à même à souder l'équipe et que partant notre hypothèse devait incorporer cette idée. C'est aussi quelqu'un qui est capable (si ce n'est obligé) d'assumer ce dont il n'est pas responsable. En effet, l'échec d'un membre de son groupe implique forcément et obligatoirement son échec à lui aussi.

De surcroît, nous comprîmes qu'il y avait deux cas à distinguer relatifs à l'issue de l'action collective : la victoire et la défaite. Pour chacune de ces issues le chef devait adopter un comportement particulier qui permettrait de maintenir la cohésion de groupe.

Concernant la victoire, nous répondîmes de manière spontanée : le leader doit savoir partager les succès car se l'accaparer revenait à créer un malaise flagrant. En effet, empiriquement, nous ne pouvions imaginer qu'un leader s'accapare seul la victoire. Concernant la défaite, là encore empiriquement, il nous semblait normal qu'un chef ait à protéger son équipe et à endosser l'entière responsabilité de la défaite (comme on a pu le voir dans le prologue). L'hypothèse que nous avons établie est la suivante :

## **La position du chef lui impose de savoir partager les succès et dédoubler son équipe afin de préserver l'unité du groupe.**

### **2.3/ Références théoriques**

Nous avons fait appel à notre professeur de culture générale de l'année précédente en ne lui soumettant que notre problématique. Après avoir analysé les 3 œuvres qu'elle nous proposa : La chute du faucon noir de Ridley Scott, Patton de Schnaffe et Horace de Corneille nous décidâmes de ne garder que la pièce de Corneille. En effet, les deux premières œuvres sont des films qui traitent de la guerre et s'écartaient partiellement de notre problématique.

Au sein de la pièce Horace de Corneille, nous pûmes garder plusieurs éléments pour la réflexion. Le jeune Horace est désigné avec ses deux frères pour combattre les trois autres frères Curiace. Horace est désigné chef de guerre. D'emblée nous voyons que le personnage principal est le chef et fait le choix de prendre l'entière responsabilité de l'issue de l'action collective. Au terme d'un combat acharné, il termine seul survivant. Il rentre donc à Rome pour célébrer sa victoire et la partager avec l'ensemble du peuple romain. Néanmoins sa sœur exprime son chagrin quant à la mort d'un des trois Curiace qui était son fiancé. Il la tue : et l'on voit le décalage qu'il peut y avoir entre la perception de l'issue de l'action collective par le chef et par ses subordonnés.

Nous avons également choisi de nous référer à l'œuvre de George Orwell La ferme des animaux, qui décrit la façon dont les cochons (métaphore représentant les dirigeants communistes et notamment Joseph Staline) ont lentement pris le contrôle de la ferme et se la sont appropriée jusqu'à devenir semblables aux humains qu'ils avaient remplacés (instauration de la Nomenklatura, les « camarades dignes de la confiance du parti » qui s'accaparent toutes les richesses) alors que le projet d'origine « l'Animalisme » devait consister à mettre en place l'égalité entre tous les animaux et un travail commun. Cette œuvre nous a inspirés pour plusieurs raisons : d'une part, il nous a semblé extrêmement intéressant de pouvoir nous appuyer sur une histoire romancée prenant elle-même appui sur une trame historique qui a marqué le XXe siècle qui donne une crédibilité d'autant plus forte aux idées soulevées par l'auteur. D'autre part, ce livre nous a permis de mettre en avant l'importance de notre sujet en montrant les dérives extrêmes qui peuvent découler d'un leader incapable de préserver la cohésion de son groupe derrière un projet commun, puisque les exemples historiques d'instauration d'un système communiste ont souvent mené –derrière une

apparente cohésion de classe qui était le ciment du projet à son origine- à des situations dans laquelle le leader s'approprie l'ensemble du mérite tout en nommant des boucs émissaires lorsque le groupe fait face à des problèmes ou des échecs. De fait, l'on se retrouve avec un leader isolé et incapable de maintenir la dynamique qui avait porté le groupe au début, tandis que le groupe lui-même est parcouru par des dissensions internes et finit parfois par se retourner contre son chef (si le livre avait continué en suivant l'histoire de Staline on aurait alors eu affaire à des tentatives d'assassinats venant des animaux dominés par les cochons à la fin du livre).

Les références théoriques suivantes sont issues de recherches grâce à la base de données Business Source Complete et des recherches internet.

L'article de recherche Leading external Auditing Team : The correlation between leaders' behaviors and team dynamics and conflict nous a été particulièrement utile parce que celui-ci étudie précisément notre problématique dans le cas concret et plus restreint des équipes d'audit. En plus de nous fournir un exemple concret et des analyses statistiques, l'article introduit une typologie intéressante des différents leaders : « transactional leadership », « transformational leadership » et « leadership avoidance » tout en étudiant l'effet de ces comportements sur la cohésion du groupe.

Le rapport du Sénat « Le mal-être au travail : passer du diagnostic à l'action » a nourri notre réflexion en explicitant les conséquences d'un mauvais leadership sur le moral et la santé des subordonnés, et donc sur l'équipe et sa cohésion, tout en évoquant des pistes pour remédier à ses travers. Or il ressort de ce rapport la nécessité de cultiver l'esprit d'équipe pour éviter le mal-être au travail, et ce par une gestion particulière. C'est donc au manager que revient ce rôle.

Le film La Vague nous a permis d'illustrer certains aspects de notre mémoire. La Vague (Die Welle) est un film du réalisateur allemand Dennis Gansel sorti en 2008. Il s'agit de l'histoire d'un professeur, Rainer Wenger, qui veut démontrer à sa classe par l'expérience qu'un retour de régime autocratique en Allemagne n'est pas à exclure. Rainer met alors en place un jeu de rôle avec ses élèves au sein duquel il est le leader d'une communauté, La Vague, qu'il rassemble autour de symboles et de la discipline qu'il instaure. Seulement, le mouvement initié par le professeur finit vite par lui échapper.

Dans le cadre de notre mémoire, ce film s'est révélé d'une grande aide. Premièrement, tout au long de l'expérience, le rapport entre le professeur et sa classe ne cesse d'évoluer ce qui nous a permis de relever certaines interactions particulières entre le leader et son groupe. La Vague illustre également l'importance de la cohésion au sein du groupe ainsi que la nécessité d'un leader dans sa mise en place. C'est pourquoi, l'analyse de la gestion des responsabilités de la part de Rainer Wenger dans ce film a été d'une grande pertinence.

De nombreuses références secondaires ont sous-tendu notre réflexion : Siddharta de Hermann Hesse, Top Dogs de Urs Widmer, des définitions de termes clés comme la mondialisation selon Laurent Carroué, parmi d'autres.

## **2.4/ Enquête envisagée**

### **2.4.1 Entretiens**

Après avoir établi, notre problématique et hypothèse de recherche qui était dès lors fixée, nous nous lançâmes dans la phase d'enquête. Première étape : conception de nos entretiens. Pour cela, nous décidâmes d'« interviewer » des personnes qui remplissaient les critères suivants :

- Chef d'entreprise : c'est la position hiérarchique la plus importante et où assumer les responsabilités est le plus dur. A travers cet entretien, nous devrions avoir plus d'informations quant à l'assumption des responsabilités, les critères qui font que ce chef partage ou non l'équipe et le rôle du leader dans le renforcement de la cohésion de l'équipe.
- Un ministre français : ici l'assumption des responsabilités est encore plus importante car le ministre doit rendre des comptes à tout un peuple et donc il nous aurait été intéressant de voir le comportement de ce chef avec son équipe et ses réactions à l'issue des actions menées collectivement.
- Une personne en relation avec le domaine sportif : vrai recul par rapport au groupe dans le cadre de l'action collective en. Paradoxalement, il est omniprésent et le résultat de l'action collective dépend beaucoup de ses directives.

Enfin nous avons décidé de retenir les personnes suivantes :

- Chef d'entreprise :
  - Mr. Khalid Chami : Diplômé d'HEC Paris en 1992 (Programme Grande Ecole). Actuel PDG de la Société Générale Maroc. Nous avons décidé de diversifier nos horizons et de tester notre hypothèse en élargissant notre espace et en ne se cantonnant pas uniquement au cas de la France.
  - Mr. Philippe Ferragu : Membre dirigeant du groupe Hager, qui a le statut de Société Européenne, travaillant du côté français de la frontière avec l'Allemagne dans un groupe allemand.
- Un ministre français :

Mme Valérie Fourneyron : Ex-Ministre des Sports, de la Jeunesse, de l'Éducation populaire et de la Vie associative (entre mai 2012 et mars 2014). Elle répond totalement aux critères précités, d'autant plus que des thèmes tels que le sport, la jeunesse ou l'Education populaire nécessitent un grande prise de responsabilité.
- Une personne en relation avec le domaine sportif :

M. Daniel Costantini : Double champion du monde de handball (en tant qu'entraîneur) et élu meilleur entraîneur de handball de tous les temps selon la Fédération internationale de Handball

#### 2.4.2 Sondage

Nous voulions évaluer les différentes attentes d'un groupe et de son leader quant à l'attitude que doit adopter ce dernier face au résultat de l'action collective. C'est dans cette perspective que nous avons conduit ce sondage. Afin de mener à bien cette étude statistique nous nous sommes fixés comme objectif minimum 100 personnes. 156 personnes ont répondu à nos questions.

Par souci d'efficacité nous avons essentiellement publié notre sondage sur les réseaux sociaux tout en prenant soin de demander l'origine socio-professionnelle des personnes interrogées. Il s'est avéré que l'échantillon à notre disposition n'était pas représentatif de notre société puisque 84% de l'échantillon était constitué de 18-25 ans, ce qui était prévisible

puisque les réseaux sociaux de manière générale sont plus utilisés par les jeunes, et d'autant plus dans nos cercles.

Les questions posées sont de natures différentes avec cependant un recours assez fréquent à une mise en situation de l'interrogé pour recueillir ses attentes sur la gestion des responsabilités du leader en créant un cadre le plus réaliste possible.

### 2.4.3 Expérience

Ce que l'on veut tester : quel impact la réaction du leader suite à l'action collective a-t-elle sur la cohésion de groupe ?

3 groupes ont été formés (de 3 à 4 personnes) dont les rôles sont les suivants :

- Equipe 1 : groupe gagnant où le leader s'accapare la victoire.
- Equipe 2 : groupe moyen où le leader partage la victoire, en soulignant l'efficacité de l'équipe dans son ensemble et en valorisant les membres individuellement, selon leur contribution
- Equipe 3 : groupe perdant où le leader rejette la faute sur les autres et refuse d'assumer l'échec

A faire :

Répartir les gens en groupes de 3 ou 4 et désigner arbitrairement un leader dans chaque groupe et donner la recette à certaines personnes du groupe, sans préciser les quantités exactes de manière à ce qu'il soit possible de classer les gâteaux et d'avoir des groupes perdants et gagnants

Critères d'évaluation pour classer les groupes :

Efficacité du groupe (vitesse), goût et aspect du gâteau.

### Remarque :

Cette expérience s'est faite en collaboration avec un autre groupe puisque le cadre et le protocole convenaient aux deux équipes. Bien évidemment, l'objectif de chacun derrière cette expérience était différent. Soulignons tout de même, que certains paramètres imposés par un groupe influençaient ceux de l'autre groupe. Par exemple, dans le groupe moyen le fait qu'un subordonné ait connaissance de la recette et que le leader non influençait le débriefing à la fin de l'expérience.

### Bilan de l'expérience :

Le résultat de l'expérience est mitigé : en effet, les réactions des membres du groupe correspondaient à ce que nous pensions observer sans réellement apporter d'élément nouveau à notre réflexion.

Dans la situation où le leader s'appropriait l'échec et refusait d'assumer la victoire, un mécontentement était perceptible chez les autres membres du groupe.

Dans le groupe moyen le leader a, rappelons-le, l'obligation de partager la victoire ou la défaite à l'issue de l'action collective. Le leader a effectivement partagé l'issue de l'action collective avec les membres de son groupe. Lors du débriefing on a ressenti que les 3 membres du groupe (leader inclus) se sont sentis concernés par cette seconde place. L'un d'entre eux a dit : « c'est drôle ... on est content de cette deuxième place mais dans les faits on a perdu ». Ce à quoi a répondu le leader : « c'est principalement dû au fait que nous nous soyons tous impliqués et qu'on ait tous cette part de responsabilité dans l'échec ».

Il faut cependant nuancer la valeur réelle à apporter aux résultats de l'expérience, qui a rencontré en plusieurs points ses limites.

En effet, il était parfois difficile pour les leaders de jouer un rôle qui ne correspondait pas à leur manière de se comporter en groupe (s'accaparer la victoire par exemple), et ils oscillaient entre surjouer leur rôle et ne pas le jouer du tout.

De plus, les groupes ont été créés spécialement pour l'occasion de l'expérience et se sont dissous à sa fin. Le temps réel lors duquel mesurer les conséquences de l'attitude du

leader après l'action collective sur la cohésion de groupe était donc au moment de convivialité lors de la dégustation des gâteaux, or notre étude porte en premier lieu sur les conséquences à plus long terme, en vue d'une nouvelle action collective. Il aurait été intéressant d'organiser une seconde épreuve en groupe en conservant la même configuration pour voir, pendant cette seconde action, l'impact du débrief de l'action passée sur la cohésion des groupes. Pour des raisons techniques, étant donné la difficulté de rassembler autant de personnes pour une expérience, ceci n'a pourtant pas été possible. A cela s'ajoute, la légitimité du leader ne reposant pas sur des actions collectives passées, que les réactions des membres sont quelque peu biaisées puisque les membres avaient tendance à plus remettre en question l'autorité de leur chef que si celui-ci avait eu une autorité assise de longue date.

#### **2.4.4 Observation**

Une fois notre problématique élaborée nous avons recherché un contexte dans lequel nous aurions pu observer un leader s'adresser directement à son groupe. Nous avons estimé qu'assister au débriefing d'une rencontre sportive était le moyen le plus pratique et le plus efficace d'assister à une scène de ce type puisque la mise au point intervient dans la semaine qui suit le match.

Ainsi, le mardi 15 septembre nous nous sommes rendu à Rouen pour assister au débriefing d'après match du Stade Rouennais (club de rugby) dirigé par l'entraîneur Richard Hill. L'équipe s'était imposée 2 jours auparavant face au Saint Nazaire Rugby sur le score de 52 à 28.

Au-delà d'une observation très riche, nous avons aussi pu profiter de ce moment pour nous entretenir brièvement avec R. Hill sur certaines de nos problématiques.

### III. Ce qui ressort de l'enquête réalisée

#### 3.1/ Introduction à la notion de cohésion d'un groupe

##### 3.1.1 Origines du questionnement

Tout en nous efforçant de prendre en compte les diverses définitions de la cohésion d'un groupe que nous avons rencontrées, nous avons relevé les points qui nous paraissaient essentiels ainsi que les facteurs inaliénables de cette notion qui, assez paradoxalement, a parfois mis en désaccord les membres de notre groupe. Nous avons finalement choisi de la définir avant tout comme **l'union, la solidarité étroite, le caractère quasi indestructible du lien qui unit les membres d'un groupe** (*Centre national de ressources textuelles et lexicales, 2012*) autour de buts, de valeurs communes et d'un sentiment d'appartenance à une entité qui nous dépasse. De cette solidarité interne découlent également selon nous des conséquences pratiques permettant de la reconnaître et de la qualifier : les différents membres d'un groupe considéré comme uni et soudé montrent une dévotion à la tâche, une attraction interpersonnelle avec les autres individus de l'équipe ainsi qu'un sentiment de fierté dépassant le cadre personnel pour ne plus concerner que le groupe dans son intégralité.

Ces recherches autour de la cohésion nous ont très rapidement menés à une interrogation centrale mais dont la réponse s'est cependant avérée plus complexe que nous ne le pensions au premier abord : pourquoi les hommes recherchent-ils la cohésion au sein des groupes qu'ils constituent ? Nous sommes d'abord partis de l'instinct grégaire de l'homme jugeant que notre incapacité à vivre seuls devait nous pousser à rechercher des relations pacifiques avec les cercles dans lesquelles nous vivons, à rechercher une certaine forme de confort personnel. Nous avons pourtant réalisé à ce moment de notre analyse que nous oublions un élément clé de notre problématique : le groupe concerné est considéré dans le cadre d'une action menée collectivement et non simplement dans un cadre de vie en communauté. Or force est de constater que le premier obstacle à la cohésion d'une équipe en action provient dans l'immense majorité des cas des individus eux-mêmes, certains semblant même constamment chercher à miner cette cohésion de l'intérieur. Nous sommes ainsi arrivés à l'idée que la cohésion d'un groupe n'est pas innée ou instinctive chez l'homme, mais qu'elle est cependant jugée souhaitable pour le groupe, voire nécessaire à la réussite de ce dernier

dans l'action collective. Il nous a ici fallu considérer les critiques acerbes de Nietzsche pour lequel l'instinct grégaire de l'homme est inné et se révèle surtout être une grande faiblesse: l'individu grégaire obéit sans penser, se laisse conduire comme un mouton dans un troupeau.

Nous avons été surpris de ne trouver que très peu d'articles universitaires traitant de la corrélation entre l'unité d'un groupe et ses performances, cependant la recherche publiée dans le *Canadian Journal of Behavioural Sciences* : Relations entre cohésion et efficacité collective au sein d'équipes professionnelles masculines et féminines de basket-ball (Heuzé, Jean-Philippe; Rimbault, Nicolas; Masiero, Manuel, 2006) a mis en valeur une corrélation positive entre la cohésion du groupe et son efficacité collective, la première menant donc souvent à la seconde.

**Relations entre cohésion et efficacité collective au sein d'équipes professionnelles masculines et féminines de basket-ball.**

By Heuzé, Jean-Philippe; Rimbault, Nicolas; Masiero, Manuel  
*Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, Vol 38(1), Jan 2006, 81-91.

**Abstract**

The purpose of this study was to examine the relationship between cohesion and collective efficacy in professional basketball teams. A total of 66 male and 54 female French-speaking professional players from 20 teams completed Heuzé and Fontayne's (2002) Questionnaire sur l'Ambiance du Groupe and a collective efficacy measure designed to assess the athletes' perceptions of their team efficacy in offense, defense, and total. Index of agreement, intraclass correlation, and eta-squared statistic supported the existence of group perceptions for the constructs. At group level, several positive correlations were found between the dimensions of cohesion and collective efficacy.

### **3.1.2 Cohésion et place du leader**

Dans le cadre du séminaire que nous avons suivi aux écoles militaires de Saint Cyr Coëtquidan, la place du leader a joué un rôle central et est profondément ancrée dans notre problématique. Comme l'illustre le prologue, la posture du seul leader peut complètement bouleverser les perceptions individuelles d'une réussite ou d'un échec. Cependant la notion de cohésion à l'intérieur d'un groupe amène alors de nombreuses questions sur le positionnement du leader : s'il est désormais évident pour nous au terme de la semaine de terrain qu'un leader est nécessaire au bon fonctionnement d'un groupe, il nous reste à définir sa place dans la dynamique de cohésion de son équipe. Doit-il être un élément comme un autre au sein de « l'esprit d'équipe » ou chercher à le fédérer autour de sa personne ?

Le témoignage le plus pertinent et complet selon nous autour de ce questionnement sur la place du leader dans la cohésion de son groupe a été celui de Madame Valérie Fourneyron. Lors de son entretien à l'Assemblée Nationale, elle nous a exprimé sa conviction profonde selon laquelle le leader se doit de garder une place centrale et différenciée de celle des membres de son groupe afin d'être capable de les fédérer autour sa personne. La cohésion d'un groupe passe par une dynamique, une envie collective que le leader doit insuffler à l'ensemble de son équipe pour pouvoir les amener à se réaliser au meilleur de chacun de leurs niveaux individuels. Il doit donc s'assurer de toujours être capable de donner cet élan vers l'avant, d'entraîner son groupe dans son sillage, ce qui constitue pour Mme Fourneyron un facteur extrêmement important dans la cohésion d'une équipe mais également quelque chose que le groupe lui-même attend de son leader. Cela constitue alors pour le chef de groupe un véritable devoir, une condition *sine qua non* de l'action collective efficace.

*« Il n'y a rien de plus terrible pour le responsable d'un groupe que l'absence d'objectifs à donner à son équipe pour les emmener derrière lui dans l'action. C'est un moteur de la cohésion ».*

En parallèle, nous avons cherché dans le champ littéraire et historique des exemples de cohésion formée au sein d'un groupe mais pas autour de la personne du leader afin d'observer les conséquences d'un tel schéma d'organisation. Au milieu des différents putschs historiques liés au fait que le leader n'avait pas uni son équipe derrière sa personne, l'exemple qui nous est venu très vite et qui nous a poussés encore un petit peu plus loin dans la direction que nous avait suggérée Valérie Fourneyron est La ferme des animaux (Orwell, 1945). A travers une critique du Stalinisme, l'auteur nous montre l'impossibilité pour un groupe de créer une véritable et durable cohésion si elle ne se fait pas autour d'un « visage » au cœur-même de ce sentiment d'unité. Même une croyance profonde dans des valeurs communes (répartition égale des ressources et du travail, respect des autres animaux et des valeurs animales à travers la doctrine de l'Animalisme, ...) ne permet pas aux animaux de la ferme de maintenir le schéma idéal qu'ils avaient construit en amont et les cochons prennent peu à peu le dessus sur les autres animaux jusqu'à imiter totalement dans tous leurs actes les humains qu'ils avaient chassés au début du roman. Il s'agit donc pour le chef de trouver le subtil équilibre lui permettant depuis sa place « en hauteur » que lui impose son rôle d'être l'artisan central de la cohésion de son équipe, ce qui explique la place centrale qu'il occupe dans notre question de recherche.

Nous nous sommes finalement retrouvés confrontés à une prise de décision nécessaire pour rétrécir le champ de nos recherches et pouvoir poursuivre la conduite de notre réflexion. Nous avons ainsi formulé l'affirmation constituant le premier fondement de ce mémoire :

La cohésion d'un groupe doit se faire autour de la personne du leader afin de permettre au groupe d'avancer et non le reléguer au rang de membre lambda.

### 3.1.3 Résultat de l'action collective et cohésion du groupe

Pourquoi alors centrer notre réflexion sur la nécessité pour leader d'**assumer le résultat** d'une action collective ? Nous avons au cours de la réflexion perdu une notion clé de notre problématique « l'action collective » jusqu'à ce que survienne cette interrogation qui nous a obligés à ne pas la laisser de côté. Nous sommes ainsi parvenus à cet élément de réponse : l'action collective se fait dans un but, autour d'une tâche que le groupe doit mener à bien. Il était donc impossible dans notre démarche de recherche de faire abstraction du résultat de cette action, qui a un impact très fort sur les ressentis de chacun mais également sur la cohésion du groupe, qu'il soit victorieux ou mis en échec. Nous sommes ici arrivés à la deuxième prise de position dans notre réflexion, à savoir qu'il est nécessaire pour un groupe de digérer le résultat de l'action collective avant de pouvoir repartir de l'avant, message également soutenu par notre sous-lieutenant Anne-Dounia Hadbi. Selon elle on ne peut pas se permettre dans le cadre d'un groupe de se relancer dans une action sans avoir parfaitement assimiler et assumer le résultat de l'action précédente, idée reprise par Valérie Fourneyron qui nous a expliquée l'importance du leader dans ce processus : que l'on parte d'une victoire ou d'un échec, il doit permettre à son groupe de digérer l'action passée et d'en tirer les enseignements utiles pour permettre une progression.

De même les interrogations auxquelles nous avons été confrontés concernant la pertinence d'une forme de cohésion au sein du groupe nous ont conduits à prendre en compte à la fois les dynamiques de compétition qui peuvent exister dans une équipe ainsi que l'aspect temporel de notre question : action-assomation-nouvelle action. Nous nous étions en effet demandés si la cohésion était forcément bénéfique pour l'efficacité et nous sommes partis du postulat selon lequel dans la grande majorité des cas la cohésion est positivement corrélée avec des résultats satisfaisants mais également à un ressenti facilité pour les membres.

La concurrence entre les membres peut s'avérer bénéfique si l'ensemble du groupe assume la victoire qui en découle. Dans une perspective plus large, si on considère une équipe qui travaille ensemble sur le long terme, nous partons du principe que l'issue d'une action collective, qu'elle soit un échec ou une victoire, doit être acceptée par l'ensemble du groupe pour pouvoir entamer une nouvelle action collective. L'exemple d'un échec électoral, tel que nous l'a expliqué Valérie Fourneyron, nous a confortés dans cette hypothèse : en effet, les reproches personnels exprimés entre membres d'une même liste ayant perdu une élection et le renvoi réciproque de la responsabilité de l'échec rendent impossible pour une liste de repartir exactement dans la même configuration aux élections suivantes, aboutissant ainsi à la dissolution du groupe.

Le rôle du leader ne se limite pas à la simple action collective, mais il se poursuit dans sa manière de gérer l'issue de l'action, car c'est d'elle que dépend la perception collective.

### **3.1.4 Cohésion du groupe et efficacité**

Il ne faut pas confondre la connotation positive du concept de « cohésion », défini précédemment, avec l'efficacité de l'action positive. Si nous étudions dans ce mémoire les conséquences de l'attitude du leader confronté à un échec ou une victoire sur la cohésion du groupe, il nous faut cependant prendre en compte l'aspect de l'efficacité. En effet, toute action collective, définie par l'Encyclopédie Universalis comme « toutes les formes d'actions organisées et entreprises par un ensemble d'individus en vue d'atteindre des objectifs communs et d'en partager les profits », a pour but de réaliser un certain résultat. Ces réflexions nous ont amenés à considérer le système capitaliste, puisque l'un de ses fondements est la mise en concurrence des acteurs économiques dans le but d'atteindre des objectifs toujours plus exigeants. Il faut donc s'interroger sur l'existence d'une contradiction ou plutôt d'une complémentarité entre les notions de cohésion (synonyme d'efficacité dans notre réflexion) et de concurrence, la seconde ne contredisant pas la seconde contrairement à ce que l'on pourrait croire au premier abord.

Les notions d'émulation et d'appât du gain soulignent le fait que la mise en concurrence entre les individus, par exemple en récompensant les initiatives individuelles, peut améliorer les résultats d'une action. C'est ce que suggère Hermann Hesse dans Siddharta : pour pousser le personnage éponyme, qui s'avère être bon en affaires, à s'investir

plus dans son commerce, un ami du marchand Kamaswami lui conseille d'augmenter sa part du profit généré. Or dans un groupe, une récompense individuelle met en concurrence les membres. Cela peut nuire à la cohésion du groupe, comme le souligne le rapport du Sénat Le mal-être au travail : passer du diagnostic à l'action. Cet aspect est d'autant plus important aujourd'hui que la mondialisation, définie par Laurent Carroué comme le « processus géohistorique d'extension progressive du capitalisme à l'échelle planétaire », a généralisé ce genre de pratiques pour faire face à une compétition entre les firmes devenue mondiale.

« L'affaiblissement des collectifs de travail résulte d'abord de l'application de méthodes managériales plus individualisées. Ces méthodes se sont répandues d'autant plus aisément que les valeurs promues après mai 1968 valorisaient l'initiative individuelle au détriment des rapports hiérarchiques traditionnels ». Ces méthodes font appel à la subjectivité des salariés : il faut s'impliquer, être réactif, investi dans son travail pour répondre aux exigences de la production. Elles ont pour effet d'introduire une concurrence entre les salariés au sein même des entreprises, au détriment des rapports de coopération et d'entraide. Michel Yahiel, président de l'association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH), a confirmé que l'instauration de relations du type client/fournisseur à l'intérieur de certaines grandes entreprises fissure le sentiment d'appartenir à une communauté poursuivant des objectifs partagés. Elles font peser une plus lourde responsabilité sur les salariés, qui doivent prendre des décisions à mesure qu'ils accomplissent leurs tâches.

Christophe Dejours insiste sur les effets de l'évaluation individualisée des salariés, qui a été facilitée, ces dernières années, par le suivi informatisé de leur activité. L'évaluation se déroule fréquemment sous la forme d'un entretien avec le supérieur hiérarchique direct, au cours duquel des objectifs individualisés sont fixés. Elle consiste parfois en une « évaluation à 360° », au cours de laquelle le salarié est placé sous le regard croisé des ses supérieurs, de ses collègues et éventuellement de ses subordonnés. « L'évaluation individualisée conduit à une mise en concurrence entre salariés et entre services dans une même entité, qui débouche, à terme, sur le chacun pour soi, voire sur des conduites déloyales entre collègues. » (Rapport du Sénat)

Dans certaines situations, la recherche d'efficacité par la mise en concurrence des membres d'une équipe met donc à mal la cohésion du groupe et peut même aboutir à un individualisme nocif à la santé de ceux-ci d'après les écrits du site Sciences Humaines sur la

Chine “Empire de l’enfant roi”. Mais si l’on revient sur la définition de concurrence, qui peut aussi prendre la forme d’une compétition, d’un challenge, l’émulation générée entre les membres peut aussi, à travers une réussite, faire avancer le groupe et le fédérer autour de cette victoire si chacun pense y avoir contribué, même si cette contribution ne peut être égale entre les membres. C’est pourquoi le rapport du leader envers l’issue d’une action collective est essentiel, puisqu’il influe sur la manière qu’a le groupe de percevoir cette issue, et donc aussi sur sa cohésion.

De même que la compétition, les conflits entre les membres du groupe semblent nuire à l’efficacité et à la cohésion, puisqu’ils forment des obstacles à l’action collective. Pourtant, il faut nuancer et réviser cette hypothèse en distinguant différents types de conflictualité ; l’extrait «Leading external auditing teams : the correlation between leaders’ behaviors and team dynamics of cohesion and conflict » distingue les conflits dysfonctionnels, obstacles à l’action collective, des conflits fonctionnels. Ces derniers permettent la confrontation de points de vues différents au sein d’une entreprise, le débat fructueux et bénéfique qui permet d’éviter les risques que présente la cohésion du groupe autour d’une personne qui est le leader. Cela permet également, comme nous l’avons vu dans la partie I-2, de développer l’esprit critique de chacun et en lui permettant de s’exprimer. Il ne faut donc pas confondre cohésion de groupe et absence de conflit, au contraire. Eviter à tout prix le conflit peut aboutir à des ressentiments, nourris par l’absence de communication entre le leader et ses membres, et donc nuire à la cohésion de groupe.

### **3.1.5 La perception du leader**

Le leader porte une responsabilité particulière au sein du collectif et est donc soumis à une pression particulière. Cet aspect est à prendre en compte puisque nous nous interrogeons sur sa manière de gérer l’issue de l’action collective. Une forte pression peut pousser un individu à refuser de porter les responsabilités d’un échec, ou au contraire de s’approprier la totalité d’une victoire parce qu’il se sent plus impliqué que les autres. L’autre extrême serait d’attribuer la totalité de l’échec au groupe, ou de porter seul la responsabilité d’un échec. A ces manières différentes pour un leader de faire face à l’issue de l’action s’ajoutent toutes les situations intermédiaires de partage de l’échec ou de la victoire. Il faut donc se demander laquelle de ces situations permet au mieux d’assurer la cohésion de groupe.

Pour ce faire, la pression particulière à laquelle est confronté un leader est un aspect à ne pas négliger. On peut se demander si celle-ci n'est pas un frein à une conduite efficace du leader pour la cohésion du groupe. Lors d'un entretien, Philippe Ferragu répond à cette interrogation en affirmant qu'une des caractéristiques du leader est l'envie d'exercer son métier, avec les responsabilités qui en découlent. Il distingue le leader de l'expert : ce dernier a des connaissances pointues dans son domaine, qui dépassent souvent celles du chef, mais n'a pas l'ambition prendre sur lui les responsabilités de chef du groupe.

Puisqu'il s'agit de la cohésion du groupe, il faut aussi s'interroger sur les attentes des membres envers le leader suite à l'action collective : si le rapport du Sénat cité précédemment souligne la nécessité d'une forme de reconnaissance individuelle du travail de chaque salarié, Valérie Fourneyron explique que l'équipe attend du leader qu'il reste leader dans la victoire et dans l'échec.

## **3.2/ Prise de responsabilité du leader en faveur de la cohésion du titre**

### **3.2.1 Une posture plus simple à adopter dans certaines situations**

Dans le cadre du séminaire que nous avons suivi aux écoles militaires de Saint Cyr Coëtquidan, nous avons été interpellés par l'attitude parfois ambivalente de notre responsable de groupe. Parfois très dure, parfois très détendue, le sous-lieutenant Hadbi semblait balancer entre la volonté de se laisser aller et la volonté de respecter les contraintes que lui imposait son rôle de chef. Cependant, on peut aussi récuser l'idée selon laquelle les responsabilités qu'engendre la position du leader sont un poids. En effet, le questionnement paraît légitime puisqu'après tout, être à la tête d'un groupe procure de nombreux avantages : seul le leader a la capacité de disposer de l'ensemble des informations de la mission de son groupe, il est aussi le seul à pouvoir imposer sa vision de la situation et échapper ainsi à l'exécution de tâches qu'il n'approuve pas ...

Pourtant, les résultats du sondage que nous avons réalisé sont en désaccord avec l'idée d'une position privilégiée du leader : à la question « les responsabilités du chef lui donnent-elles une position confortable ou inconfortable ? », 47,8% des sondés répondent « inconfortable », contre seulement 24% « confortable » - le reste ne parvenant pas à trancher la question- et seuls 25% des sondés sont prêts à assumer entièrement le résultat d'une action

collective qu'ils ont dirigée. Les aspects négatifs semblent alors primer sur les aspects positifs.

Un début de réponse nous a été fourni lors de notre entretien avec Daniel Costantini, ancien sélectionneur de l'équipe de France de handball. Au fil de ses réponses il nous a semblé établir une véritable différenciation entre les situations se concluant par une réussite et celles se concluant par un échec : pour le leader, il est bien plus aisé d'assumer le résultat de l'action collective face au groupe lors d'une victoire que d'un échec et ceci malgré l'impact négatif que cette attitude peut avoir sur le groupe (voir la retranscription de l'entretien). Il s'agit donc à présent de saisir les véritables interactions qui peuvent avoir lieu entre les décisions d'un chef qui veut porter l'entière responsabilité de son groupe et la cohésion de ce dernier.

### **3.2.2 Pour pallier les faiblesses du groupe**

Au cours de nos recherches nous avons remarqué que la relation entre le leader et la cohésion du groupe était très forte notamment à travers le rôle de protecteur que ce premier peut tenir. Le leader est en effet le premier pointé du doigt en cas de mauvais résultats ce qui protège le reste du groupe. Ceci est d'autant plus vrai dans le monde de l'entreprise ou le monde du sport dans la mesure où il est bien plus simple de s'en prendre uniquement au seul individu qu'est le leader plutôt qu'à l'ensemble du groupe. Il nous faut encore définir jusqu'à quel point un leader qui endosse à lui seul la responsabilité d'un échec peut se porter garant de la cohésion de son groupe.

Nous avons pu réellement prendre pleinement conscience de ce levier à disposition du chef de groupe lors de notre observation au Stade Rouennais. L'entraîneur Richard Hill portait une particulière attention à ne pas pointer individuellement les erreurs du groupe mais se focalisait sur les futures améliorations collectives qu'il devait lui-même mettre en place pour dépasser ces problèmes. Dans cet exemple très précis, la tâche de « bouclier » est d'autant plus importante que le groupe est très hétérogène avec des nationalités et des langues différentes à faire collaborer.

Cependant nous nous sommes retrouvés dans l'obligation de nuancer ce point au vue des résultats du sondage, notamment à la question « un individu est fautif, quelle attitude le

chef doit il adopter ? ». Certes, si 39% des réponses confirment ce rôle de bouclier et affirment que le chef doit assumer la responsabilité de l'échec lui-même (précisons bien qu'il ne s'agit pas de savoir si le leader est véritablement responsable mais de comprendre quelle attitude il doit adopter à l'égard de son groupe), il n'en demeure pas moins que 82 individus ont répondu préconiser une sanction individuelle du fautif quitte à ce qu'il se sente exclu.

### **3.2.3 Pour préserver la figure nécessaire du leader**

Nous l'avions déjà évoqué précédemment, le leader est une figure indispensable à la cohésion du groupe. Le collectif a besoin d'une figure « supérieure » à laquelle il peut s'identifier et qui est en mesure de mettre en place une direction commune. La cohésion du groupe est d'ailleurs extrêmement liée à la présence d'un leader fort et charismatique capable de tenir son groupe comme le suggère le film La Vague de Dennis Gansel. Dans ce film, Rainer Wenger est un professeur qui décide de mener une expérience dans sa classe : il veut mettre en place une autocratie avec ses élèves. La mise en place d'une cohésion nouvelle dans le cadre de ce nouveau régime ne s'effectue que sous l'impulsion du professeur auquel les élèves vouent une véritable admiration.

Dans cette perspective, assumer tout le mérite d'une action collective menée à bien semble un outil indispensable pour le leader afin d'assurer sa position de tête de groupe. En effet, il s'agit d'un moyen efficace de renforcer l'image du chef et de regrouper le reste du groupe autour d'une figure qui devient dans une certaine mesure héroïque et se présente comme capable de porter à elle seule l'ensemble des initiatives collectives. L'histoire fournit de nombreux exemples à cet égard, nous pouvons bien évidemment penser ici aux campagnes de propagandes menées par Hitler en Allemagne dans les années 1930 dont l'objectif était d'ériger le chancelier en guide, garant de l'unité de la nation allemande, face au diktat des pays occidentaux

### **3.2.4 Risques de déstabilisation du groupe**

Mais si dans une certaine mesure une attitude aussi responsable (ou du moins en apparence) du leader est primordiale, en poussant plus loin l'étude, nous avons remarqué qu'à

de nombreuses reprises l'effet engendré peut être inverse, c'est-à-dire causer aussi bien un affaiblissement de la figure du chef et la désolidarisation du groupe.

Premièrement d'un point de vue collectif, le fait que le leader s'accapare inévitablement le résultat peut entraîner un sentiment d'injustice au sein du groupe. L'absence de reconnaissance du travail des membres d'un groupe nous est apparue comme un phénomène récurrent au vu de notre sondage. À la question « votre travail est-il suffisamment reconnu par vos supérieurs ? », un sondé sur trois a répondu que non. Dès lors, face à ce qui peut apparaître comme un effet indésirable de l'attitude trop aut centrée du leader, quels peuvent être les impacts négatifs sur la cohésion du groupe ?

Étrangement, c'est surtout lorsque l'action collective semble être sur de bons rails que les effets les plus néfastes apparaissent. La réussite d'une action collective place le groupe et tous ses membres pris individuellement dans une situation de confort à partir de laquelle le leader est susceptible d'être contesté. En effet, le groupe finit par voir une forme d'ingratitude dans le comportement du leader qui s'attribue tous les mérites du succès ce qui engendre une première désolidarisation entre le groupe et son leader. Dès lors, face à l'absence d'une figure stable à la tête du groupe, sa cohésion s'effrite de l'intérieur. Inévitablement certains membres cherchent à prendre la place symbolique du leader en se montant les uns contre les autres s'attaquant ainsi à la cohésion du groupe. Nous avons pu observer ce phénomène lors du débriefing l'expérience que nous avons mise en place. En effet, au sein du groupe vainqueur dont le leader avait pour mission de ramener tout le mérite de la réussite à soi, aucun membre du groupe n'a salué le rôle du leader et chacun s'est attardé davantage sur sa prestation individuelle plutôt que sur celle du groupe créant alors un certain désordre dans le groupe.

Pour cette même raison, l'ancien sélectionneur Daniel Costantini nous a raconté qu'il préférerait ne pas être sous le feu des projecteurs au moment des grandes victoires et parfois de façon littérale. Par exemple, il nous a expliqué qu'il évitait aussi souvent que possible de figurer sur les photographies de liesse de l'équipe, puisque les acteurs du match demeurent les joueurs.

### 3.3/ Nécessité de retrait du leader pour la cohésion du groupe

#### 3.3.1 Qu'appelle-t-on retrait du leader ?

Le chef doit être omniprésent avant, pendant et l'action collective. Ceci est une évidence comme nous avons pu le voir précédemment (cf. la conclusion de la partie 3.1.2 p.21). Mais ne doit-il pas aussi être en retrait durant ces trois phases ? Cette question s'est posée d'autant plus que l'on a remarqué que ce retrait avait des répercussions directes sur la cohésion du groupe.

Comme nous avons pu le voir dans l'analyse du sondage, il semble que le leader soit important pour la cohésion du groupe. En effet, les 156 personnes sondées ont répondu à la question « quelle est l'importance du chef dans la cohésion du groupe ? » en donnant une note moyenne de 3,86 (sur une échelle de 5) soit près de 4/5. Ipso facto, comment envisager que cette cohésion du groupe, élément incontournable de notre problématique et hypothèse, soit complète si le leader était amené à se retirer temporairement ou durablement ?

Il nous a donc semblé judicieux d'analyser cette problématique dans le cadre de notre hypothèse car ce geste de recul que le sous-lieutenant Hadby réalise n'est pas aléatoire mais il témoigne sûrement d'un acte volontaire et réfléchi. A travers notre phase d'enquête, il nous est apparu que cette action de retrait était omniprésente et pouvait être aussi qualifiée de phase de « prise de recul » selon les mots de M. D.Costantini et Mr K.Chami.

Selon le LAROUSSE, se retirer signifie dans le cas d'une action collective, le fait de faire un mouvement en arrière. Il ne faut bien évidemment pas se limiter à la définition stricte mais voir ici que c'est l'action de « prendre du recul » pour reprendre les mots des deux personnes avec qui nous nous sommes entretenus. En analysant les diverses ressources dont nous disposons, nous avons pu distinguer trois moments de retrait du chef : durant l'action collective, en cas d'échec et en cas de victoire. La réaction du leader est alors différente en fonction de la situation.

### 3.3.2 Retrait du leader durant l'action collective

« Ce qui était intéressant c'est qu'en tant qu'entraîneur j'arrivais à anticiper. » répondit Costantini à la question : « comment gérez-vous la règle des 2 minutes ? » (sanction administrée à un joueur qui sort du terrain pendant 2 minutes). On voit d'emblée que le leader se retire de manière réfléchie. Ici, il s'agit d'anticiper. Pendant l'action collective, les membres du groupes sont plongés dans la réalisation de cette action et n'ont pas cette « prise de recul » nécessaire selon le sous-lieutenant Anne-Dounia Hadby. Pour M. Costantini, cette prise de recul s'inscrit dans un cadre plus important, celui de la phase « d'anticipation ». Le mieux placé selon lui pour anticiper, c'est le leader qui a une vision globale de l'action et qui peut depuis le bord du terrain apporter des solutions efficaces pour décanter le match. Cela renforce la cohésion de groupe puisque ce dernier profite de la règle du temps mort (pause de quelques minutes accordée à la demande des entraîneurs pour reconfigurer la tactique de match) pour recadrer ses joueurs et leur expliquer les erreurs commises par chacun. En effet, chacun comprend son nouveau rôle sur le terrain et le leader fédère l'équipe autour de lui et de ses conseils, ce qui est donc en accord avec la note de 3.86/5 accordée par les personnes sondées quant au rôle du chef dans la cohésion du groupe.

Dans un tout autre contexte : celui de l'entreprise, le leader doit faire preuve de sang-froid et d'une grande prise de recul. En effet, comme nous explique M. Chami, il s'agit de peser le pour et le contre, d'écouter les arguments de chacun des intervenants et de savoir trancher. Il faut trancher de manière juste, et seule une prise de recul pertinente permet de prendre la bonne décision. Là, le leader est donc non dans une phase d'anticipation mais une situation qui s'apparente à un dilemme et où sa capacité à analyser et réfléchir vite afin de maintenir la cohésion d'équipe est mise à rude épreuve.

Le troisième point concernant le retrait du leader durant l'action collective s'est révélé durant l'expérience et de manière inattendu. En effet, l'expérience réalisée conjointement avec un autre groupe (qui n'est d'ailleurs pas dans le groupe Delta) a permis de faire ressortir un axe de réflexion que nous n'imaginions pas. Notre principal objectif était d'analyser les comportements du chef et des membres du groupe à l'issue de l'action collective et non durant son exécution, comme le montre la réalisation de notre expérience. Néanmoins, influencée par le protocole de l'autre groupe, notre expérience a finalement mis l'accent sur certains éléments durant la phase de réalisation du gâteau. Ainsi avons-nous remarqué que

dans le groupe 2 (groupe où le chef n'avait aucune information sur la recette du gâteau et qui était en fait guidé par un de ses membres qui lui avait toute l'information), le chef s'était mis à un moment en recul comme s'il s'interrogeait sur son rôle dans la finalisation de l'action. Et puis quelques brèves minutes après, s'est relancé dans l'action afin de reprendre son leadership et d'essayer de se fédérer le groupe autour de sa personne. Cela semble indiquer que le leader prend également du recul pour faire un travail introspectif, comprendre les enjeux de son rôle au sein de l'action et se remettre personnellement en question et non seulement pour motiver ses troupes.

### **3.3.3 Retrait du leader en cas d'échec**

Contrairement à ce que l'on croyait avant de réaliser nos entretiens, le leader doit savoir prendre du recul par rapport à l'échec et ne pas réagir tout de suite après l'échec comme nous avons pu le faire lors des phases de débriefing prévues à cet effet à la fin de chaque mission réalisée durant notre partie terrain à Saint-Cyr Coëtquidan. Lors des divers entretiens, nous avons tout de suite compris que ces débriefings faits à chaud avaient un but purement académique et que dans la réalité le chef évite d'avoir des réactions à chaud en cas de défaite. M. Costantini regrette d'avoir privilégié durant ses premières années en tant que coach les débriefings à chaud. Il a depuis compris qu'un bon débriefing « avait pour idéal la maïeutique de Socrate » c'est-à-dire qu'il faut poser les bonnes questions s'interroger et interroger le groupe, leur laisser le temps de comprendre les erreurs de chacun, de penser aux causes qui ont conduit à un tel échec. En faisant cela, le leader implique tout le monde lorsqu'il revient à la charge en questionnant chacun, ce qui soude le groupe puisque les choses sont alors plus pertinentes et exprimées devant l'ensemble du groupe.

Dans l'expérience, c'est exactement ce que nous avons obtenu comme résultat. En effet, le groupe où le leader avait pour mission de s'approprier la victoire a vu des tensions s'installer entre les membres du groupe puisque le leader avait perdu en crédibilité : il n'avait pas assez pris de recul quant à l'issue de l'action de groupe et cela a conduit à une faille flagrante dans la cohésion du groupe.

De surcroît, à l'heure de s'entretenir avec les fautifs (ceux qui ont été totalement ou partiellement responsables de l'échec), le leader doit prendre du recul et ne pas se précipiter. C'est en tout cas ce que l'on a pu déceler à travers la réponse de M. Chami quant au rapport

entre sanction du fautif et cohésion du groupe. En effet, le PDG nous a bien fait comprendre que la sanction n'était pas automatique et qu'une analyse plus approfondie des causes de l'échec devait être faite. Ainsi en est-il des contraintes extérieures liées à la concurrence et qui peuvent avoir des répercussions négatives sur l'issue de l'action collective. Le chef ne sanctionnera pas l'individu mais tentera plutôt de revoir les objectifs à la baisse pour maintenir la bonne dynamique et la cohésion du groupe en les remotivant. A contrario, il indique que si aucune « circonstance atténuante » n'est révélée, il faut sanctionner, car il en va de la cohésion du groupe et de la cohérence du chef dans ses choix.

### **3.3.4 Retrait du leader en cas de victoire**

En cas de victoire, le leader doit faire preuve d'humilité et partager la victoire. C'est ce que l'on a pu voir précédemment. Mais, rappelons-le, M. Costantini nous dit qu'il faut aller plus loin et laisser le groupe célébrer la victoire seul. En effet, lorsque la France fut championne du monde de Handball pour la première fois, plutôt que d'être avec eux sur l'estrade des champions, il préféra se retirer. Que nous dit donc cet acte/action ? Tout simplement, que le chef doit savoir aussi reconnaître l'effort de chacun et laisser le groupe s'auto-féliciter quelques instants sans être omniprésent. L'objectif est de laisser les membres du groupe profiter du moment et se souder car célébrer ce genre de victoire rassemble un groupe. Mais nous devrions aussi prolonger la réflexion puisque le leader doit ensuite revenir et rappeler que la victoire est une victoire collective et montrer implicitement que le leader y est pour quelque chose. Ce retrait-là ne doit donc être ni trop long, ni trop court pour marquer le succès dans l'esprit du groupe et intervenir juste après. C'est bien ce qu'on a pu voir lors de l'observation de l'entraînement du Stade Rouennais de Rugby durant lequel le coach est revenu sur la victoire lors du match précédent sans trop en rajouter.

Enfin, le cas d'Horace de Corneille semble un bon exemple pour illustrer la nécessité de retrait du chef en cas de victoire. En effet, pris par l'euphorie de la victoire contre les Curiace, et voulant célébrer à tout prix sa victoire avec le peuple, Horace tue sa sœur puis le regrette. Cet exemple montre clairement que le leader doit prendre du recul, ne pas se féliciter personnellement et être dans la phase d'introspection dont nous parlions précédemment.

### **3.4/ Conclusions et pistes de réflexion**

#### **3.4.1 Comment le leader doit-il récompenser ou critiquer les membres de son équipe sans nuire à la cohésion de groupe ?**

Pour Valérie Fourneyron, le leader n'a pas à prendre sur lui l'échec s'il n'en est pas responsable. De manière plus générale, son rôle consiste à prendre en compte la contribution de chacun à l'issue de l'action collective et à la reconnaître à sa juste valeur. Cette reconnaissance peut prendre la forme d'une critique, si la contribution de l'individu est négative, ou d'une récompense, d'une félicitation si elle a contribué à l'efficacité de l'action. Or ces jugements de valeur, s'ils sont exprimés en public, peuvent attiser les tensions entre les membres et nourrir les ressentiments entre ceux-ci. Valérie Fourneyron et Philippe Ferragu ont tous deux insisté sur le fait qu'il est essentiel d'émettre ce genre d'appréciations en privé pour garder la cohésion de groupe, et ce même si les membres du groupe ont tout à fait conscience de l'implication de chacun dans la réussite ou l'échec de l'action, pour éviter de créer des jalousies et parce que la perception de l'issue d'une action est subjective et que tous les membres ne sont pas nécessairement d'accord avec la perception du leader. Cette pratique se retrouve dans le milieu du sport : en effet, Richard Hill et Daniel Costantini nous ont expliqué que tout débriefing nécessitait une préparation au préalable. Il décide quelles informations sont à partager avec l'ensemble de l'équipe et quelles informations sont à communiquer dans un cadre privé. Aucune critique n'est émise en la présence de toute l'équipe, hormis des cas exceptionnels qui sont tournés en taquinerie, comme l'exemple de la critique envers le capitaine de l'équipe du Stade Rouennais qui a directement été suivie d'une appréciation positive : « Comme tu es capitaine, je dois montrer quelque chose de pas top, parce que d'habitude tu es parfait. »

La critique est, selon Philippe Ferragu, un des exercices les plus difficiles du métier de leader. Il insiste sur le terme de critique, plutôt que de sanction, pour montrer que celle-ci se veut constructive, professionnelle et factuelle. Ses arguments reposent sur des faits concrets qu'on ne peut remettre en question et qui concernent l'action du membre dans un cadre professionnel et en aucun cas des éléments personnels. Cet aspect est essentiel au moral des membres de l'équipe, voire à leur santé, et donc indirectement à la cohésion du groupe. Les conséquences négatives des critiques personnelles sur les individus d'un groupe sont illustrées

par la pièce de théâtre Top Dogs de Urs Widmer.

Celle-ci met en scène des hauts dirigeants qui se sont fait licencier et ont pris cette « sanction » très personnellement. Le personnage Bihler par exemple s'est vu reprocher son âge avancé et ses pratiques managériales « old school » et paternalistes, apparemment inadaptées à la concurrence actuelle, à laquelle les jeunes « blanc becs » feraient mieux face. Cette attaque sur son âge l'a fortement marqué, jusqu'à provoquer une forme de dépression. Tous les personnages de la pièce ont une histoire similaire. Bien que le cas d'un licenciement est un cas extrême, toute critique a un impact sur le moral des individus, et donc indirectement sur le moral et la cohésion du groupe, d'où l'aspect essentiel de ce point pour notre réflexion.

### **3.4.2 Valorisation des membres à différentes échelles**

S'il est à présent évident que le leader ne peut (et ne doit) pas s'approprier l'intégralité de la victoire ou de l'échec mais permettre aux membres de son groupe de l'assumer à ses côtés, il convient de s'interroger sur les moyens concrets d'appliquer cette méthode au sein d'une équipe. Valérie Fourneyron souligne la nécessité de fixer des objectifs adaptés à chaque individu du groupe en fonction de ses capacités personnelles, et ce en amont. On assure ainsi la cohésion du collectif pendant l'action mais aussi de manière rétrospective à travers la valorisation de chacun en tant qu'individu en prenant en compte ses atouts et ses difficultés. Le chef permet ainsi à chacun de contribuer le mieux qu'il le peut au groupe et de s'approprier la part de responsabilité qui s'ensuit. La nécessité de fixer des objectifs atteignables pour chaque personne au niveau individuel est soulignée par le rapport du Sénat, puisque le cas contraire affecte la santé et le moral des individus, et par conséquent la cohésion et l'efficacité du groupe.

« La recherche de la performance conduit à fixer aux salariés des objectifs de plus en plus élevés, qui finissent par devenir inatteignables, ce qui place systématiquement les salariés en position d'échec. Le développement des « pathologies de surcharge » (TMS, « burn out »...) témoigne de l'alourdissement de la charge de travail des salariés et de l'usure ou de l'épuisement psychique qui en résulte. Les objectifs fixés peuvent être quantitatifs mais aussi qualitatifs. Au cours de son audition, le professeur Christophe Dejourné a ainsi souligné les effets négatifs pour la santé psychologique des salariés de l'objectif de « qualité totale », c'est-à-dire de réalisation d'un travail parfait. Comme il n'est pas possible de satisfaire entièrement

cet objectif, les salariés peuvent être amenés à mentir ou à frauder pour ne pas être pris en faute au moment des contrôles et des audits. Le conflit entre ces comportements et leur propre éthique professionnelle peut alors être source de crise identitaire et de désorientation. »

Il s'agit ainsi de porter chacun à son meilleur niveau et non pas l'ensemble du groupe à un niveau que le leader se serait donné seul. C'est cette prise en compte des particularités de chaque individu du groupe qui conduit à une réelle efficacité collective pendant l'action mais également permet à chacun d'assumer la part qu'il a jouée dans la victoire et dans l'échec. Si le leader échoue dans cette tâche délicate il ne peut ensuite demander à son équipe d'assumer le résultat d'une action que certains auront de toute façon ressentie comme hors de leur portée tandis que d'autres auront le sentiment que la victoire leur revient de droit (ou que l'échec leur incombe). Cela conduirait à un éloignement des membres les uns des autres mais aussi la naissance d'un sentiment de défiance vis-à-vis du chef. Toute la construction d'une cohésion au sein du groupe serait alors fragilisée, chose que tout bon leader doit tenter d'éviter.

Plusieurs filles du FHR (Filles HEC Rugby) nous ont d'ailleurs confié que, si les encouragements à l'échelle collective sont nécessaires à la cohésion du groupe et redonnent un mouvement vers l'avant au cours d'une action d'équipe (pendant les matchs par exemple), elles ressentent cependant le besoin durant les entraînements observés par le coach ou à l'issue d'un match de recevoir des conseils et des retours (aussi bien félicitations que réprimandes) personnalisés et adaptés, pas seulement pour leur progression personnelle mais également pour se sentir reconnues et intégrées à l'avancée (ou à l'échec d'ailleurs) de leur équipe. C'est le moyen principal selon elles que possède l'entraîneur pour souder l'équipe et responsabiliser chacune des joueuses : féliciter chaque membre individuellement en fonction de ses capacités et performances et s'assurer que chacune assume l'issue du match à la fois personnellement et en tant qu'équipe.

### **3.4.3 Rester leader en toutes circonstances**

On constate à travers l'analyse précédente que l'exigence à laquelle le leader fait face est duale : il doit d'une part effectuer un travail de « répartition » en amont comme en aval, cependant la plupart de nos entretiens et expériences nous ont démontré qu'il est également extrêmement important qu'il demeure le chef incontesté de son groupe. Le témoignage de Valérie Fourneyron que nous avons vu en 3.1.2 sur la place du leader s'est ainsi trouvé

conforté lors de l'observation que nous avons réalisée au Stade Rouennais. Nous avons été marqués par l'utilisation extrêmement précise et calculée des pronoms par Richard Hill lors du débriefing devant ses joueurs, en anglais comme en français. Si cela peut sembler secondaire au premier abord, c'est en réalité révélateur de l'importance qu'un bon leader doit accorder à sa propre place, non pas pour lui-même mais pour la dynamique globale de son groupe et sa capacité à digérer le résultat de l'action menée collectivement. L'entraîneur a utilisé dans la première partie de la reprise de match essentiellement la seconde personne : « you should have staid in your line », « les trois plaquages à la suite c'était super vous étiez bien dans votre axe ». Cette partie consistait avant tout à reprendre les différentes actions et à confronter les joueurs à leurs décisions et actions, à expliquer les points positifs et négatifs de tel ou tel choix. Puis nous avons remarqué qu'il est passé à une deuxième phase présentant les faiblesses et les forces de son équipe dans laquelle il s'est entièrement inclus « les gars on va devoir bosser la défense... we need to work on that point » afin de souder l'équipe autour de lui. Pour finir il a présenté dans un troisième temps le travail futur que l'équipe allait devoir fournir et s'est repositionné en tant que leader « pour régler ces problèmes j'ai des exercices à vous faire travailler, faites-moi confiance on ne se fera plus avoir là-dessus ».

Madame Fourneyron nous avait d'ailleurs expliqué lors de son interview à l'Assemblée Nationale que les membres du groupe attendent du leader qu'il occupe comme eux « sa place et toute sa place », il doit demeurer le leader dans l'action comme dans la partie analytique. Il s'agit ainsi de savoir prendre du recul, notamment intellectuel pour pouvoir analyser les situations et les enseignements à tirer des victoires/échecs, sans pour autant sortir du groupe.

### **3.4.4 La communication entre les membres et avec le leader**

L'entreprise allemande de sidérurgie Krupp telle qu'elle était dans les années 1860-70, fondée sur une protection sociale des salariés, semble un bon exemple de leadership valorisant les individus du groupe à travers un mode paternaliste de direction par son fondateur, Alfred Krupp. Une partie des mécanismes de protection des ouvriers de cette firme a d'ailleurs été reprise dans la législation du modèle de protection sociale de l'Allemagne naissante sous Bismarck.

Pourtant, il faut émettre une nuance non négligeable à cette affirmation : en effet, Alfred Krupp s'opposait vigoureusement à toute forme de grève des salariés. Bien que ceux-ci soient

protégés par les prérogatives accordées par le leader, ils ne peuvent en aucun cas exprimer de mécontentement ou de critique envers un aspect du leadership qui leur nuirait. Or le rapport « Leading external auditing teams » souligne l'effet positif des conflits fonctionnels, qui stimulent la réflexion du groupe à travers l'esprit critique de ses membres, évitent de tomber dans une forme de culte du chef autour du leader et fédèrent les membres autour de cette action, qui devient alors réellement le fruit d'une action collective dans laquelle tous se sentent impliqués. Le Rapport du Sénat cité précédemment souligne aussi l'aspect essentiel de la communication dans le monde de l'entreprise. Pour renforcer la coopération et la solidarité dans l'équipe de travail, les managers ont intérêt à redonner toute sa place au collectif de travail. Ils peuvent mobiliser pour cela plusieurs outils.

Depuis les lois « Auroux » en 1982, le code du travail reconnaît aux salariés un droit d'expression directe et collective sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation du travail. Même si ce droit d'expression directe est tombé en désuétude dans beaucoup d'entreprises, les réunions de service, les « briefings » et « débriefings » peuvent fournir l'occasion aux salariés de prendre la parole.

Dans beaucoup d'organisations, la pression de l'urgence conduit toutefois à espacer ces temps d'échange ou à les transformer en lieux de communication « à sens unique » où la hiérarchie transmet ses directives aux salariés. Ceux-ci ont pourtant des choses intéressantes à dire sur leur travail et ces discussions constituent un investissement utile. Les directions d'entreprise doivent veiller à préserver ces espaces de dialogue, même s'ils ne sont pas directement productifs.

Au cours de son audition, le directeur général de l'Anact, Jean-Baptiste Obéniche a souligné que son agence privilégie une méthode d'approche concertée du changement : les témoignages des salariés sur leur travail sont riches d'enseignement, prendre le temps de les écouter peut donc contribuer à améliorer les conditions de travail, sans pour autant nuire à la performance de l'entreprise. Il a illustré cette démarche en prenant l'exemple d'une entreprise de fabrication de pièces automobiles, implantée à Reims, qui a consulté l'Anact pour savoir s'il était possible de réduire la durée du cycle d'une de ses chaînes de montage de neuf à huit secondes, sans mettre en danger la santé des salariés. Après l'intervention de l'agence, la durée du cycle a finalement été portée à quarante-cinq secondes, ce qui n'a pas pourtant pas diminué la compétitivité de l'entreprise : en effet, si la chaîne est plus lente, il y a aussi moins de pièces

défectueuses et la machine est moins souvent arrêtée. Concevoir l'organisation du travail avec ceux qui vont ensuite la mettre en oeuvre prend plus de temps au départ mais peut ensuite se révéler bénéfique, grâce notamment à la réduction des coûts de maintenance. Enfin, le recours plus fréquent au tutorat, un salarié expérimenté formant un plus jeune, peut contribuer à créer du lien entre les générations. Les jeunes appréhendent souvent de rentrer dans le monde du travail et un tel soutien faciliterait leurs premiers pas dans la vie active. »

Notre observation du débriefing au Stade Rouennais confirme ce point de vue. En effet, à la fin du débriefing, Richard Hill a demandé aux joueurs s'ils avaient des questions ou des remarques sur l'action menée, tout en insistant sur l'importance de ce moment de communication et de partage entre le groupe et son équipe pour la cohésion et l'efficacité des actions futures.

## **IV. Bilan**

### **4.1/ Retour sur la question de recherche, l'hypothèse, les références théoriques et l'expérience réalisée**

Face à cette multitude de comportements différents que le leader peut adopter et ces nombreux éléments à prendre en compte dans notre analyse, quelle réponse donner à notre problématique de départ « Le chef doit-il assumer seul le résultat de l'action collective pour assurer la cohésion du groupe ? ».

Si de nombreuses pistes de réflexion nous ont confortés dans notre hypothèse de départ, « La position du chef lui impose de savoir partager les succès et dédouaner son équipe afin de préserver l'unité du groupe. », nos recherches nous ont permis de nuancer un point de vue trop tranché et d'étudier quels facteurs de décision rendaient un certain comportement du leader adapté ou non à la situation, en vue de la cohésion du groupe. Il semble découler de notre réflexion que le chef doit, en effet, partager les succès du groupe pour en assurer la cohésion, mais qu'il reste tout de même leader à l'issue de l'action collective. Tout comme il revient au leader un statut particulier dans l'action collective, du fait de ses responsabilités, il détient un rôle spécifique dans la victoire qui ne le met pas sur un pied d'égalité avec les autres membres du groupe, qui attendent plus de lui que de n'importe qui. A la fois assez proche du groupe pour en être solidaire et assez en retrait pour garder une distance critique en vue des actions collectives futures, il assure par sa gestion de la victoire la cohésion de groupe.

Dans le cas de l'échec, notre hypothèse de départ s'est vite vue mise à mal : un chef n'a pas à dédouaner des membres du groupe qui ont fait obstacle à l'action collective. Plus importante que la responsabilité, c'est la faculté du leader à rebondir après une défaite qui caractérise un comportement adapté au renforcement de la cohésion de groupe. Pour combiner celle-ci avec l'efficacité de l'action collective, qui reste, malgré la nécessité de la cohésion, le but ultime d'une action, se pose la question d'une sanction, tout comme se pose la question de la récompense dans le cas de la victoire. Comme nous l'avons vu tout au long de la réflexion, les facteurs qui font d'un comportement qu'il soit adapté sont nombreux, et incluent notamment la culture, le contexte de l'action collective et le caractère de l'individu en cause.

Retenons néanmoins quelques idées clés : la nécessité d'une communication, de la participation des autres membres, la bonne connaissance de la part du leader des membres de son groupe afin de fixer des objectifs atteignables à chacun d'entre eux, tout en gardant une distance critique permettant au leader de gérer la situation.

#### **4.2/ Perspectives, limites, interrogations, apports**

Tout acte humain est imparfait par principe. Ainsi en est-il de notre travail d'introduction au mémoire, qui a connu certaines limites notamment lors du travail en amont (ce que l'on appelle travail en amont c'est toute la phase d'enquête et de recherche de références). Nous avons eu l'occasion de signaler certaines de ces limites précédemment mais nous aimerions nous attarder plus longuement dessus et développer d'autres limites qui n'ont pas été énoncées jusqu'à présent.

Concernant le travail en amont et plus précisément le questionnaire, nous étions convaincus que les questions posées étaient pertinentes d'autant plus que reproduisant les conseils de M. Folio nous avons testé ce questionnaire avec 5 personnes d'un autre groupe. Euphoriques devant notre première réussite dans le cadre de ce mémoire, nous fûmes détournés de la réelle pertinence de certaines questions posées. Force est de constater que, lors du dépouillement, deux questions ne nous servaient pas beaucoup et n'apportaient aucun élément nouveau à notre démonstration. A signaler aussi que, notre population de base visée ne correspond pas à la population effective puisque près de 85% des personnes interrogées étaient en fait des jeunes et non appartenant à la CSP des cadres-dirigeants (mais cela n'a pas affecté nos résultats heureusement).

Concernant l'expérience, nous étions contraints de la réaliser avec un autre groupe, ce qui eut des répercussions à la fois négatives et positives. D'une part, le débriefing de l'issue de l'action collective fut impacté par le protocole imposé par l'autre groupe, mais d'autre part nous qui avions prévu de nous concentrer uniquement sur ce débriefing a priori, avons décidé finalement de prendre également en considération certains éléments apparus pendant l'action collective et qui nous ont fortement servis dans notre phase démonstrative.

Enfin concernant les entretiens, il est évident que certaines questions n'ont pas obtenu les réponses attendues id est que parfois nous n'arrivions pas à suivre le raisonnement de la personne interrogée qui ne répondait pas vraiment à nos questions. Ces parties n'ont bien

évidemment pas été gardées durant notre phase démonstrative. A noter que pour l'entretien de Mr Costantini, il nous est même arrivé de dévier complètement de notre problématique et hypothèse et de ne parler que de sujet purement handballistique à certains moments. Nous avons bien recentré le questionnement durant l'entretien pour avoir des éléments de réponses (ou du moins nous espérons l'avoir bien fait).

### **4.3/ Prospective**

Certaines perspectives et problématiques annexes ont été envisagées sans faire l'objet de notre mémoire intrinsèquement et forment ainsi une prospective intéressante. C'est le cas par exemple de la notion de « responsabilité ». En effet, ce terme était omniprésent dans notre réflexion et ceci depuis le tout début et l'élaboration de notre problématique. Mais, le problème était que notre mémoire ne questionnait pas la responsabilité du chef ou du membre des groupes, mais plutôt leur assumption individuelle à l'issue de l'action collective et l'impact de cela sur la cohésion de groupe. Ipso facto, il a fallu repousser cette perspective qui aurait pu faire en soi l'objet d'un mémoire entier également. Pour finir nous nous sommes assez vite retrouvés confrontés à une problématique qu'il aurait également fallu creuser : celle de l'articulation entre responsabilité et culpabilité. Car il est un fait que l'ensemble de nos réflexions repose sur une sorte d'amalgame entre les deux termes. Le ressenti de chacun quant à la position que prend le chef (qu'il assume entièrement ou bien qu'il délègue la responsabilité d'une action sur son groupe) dépend du contenu des actions individuelles. Si l'un des membres de l'équipe –et a fortiori le chef- est par sa seule action coupable de l'échec ou ayant personnellement mené à la victoire, les comportements et les relations entre les membres du groupe en seront modifiés. Finalement, nous nous sommes aperçus qu'il faut savoir prendre du recul sur une vision idéalisée du leader-père de famille. Le chef est avant tout le garant de l'efficacité. La cohésion du groupe nécessite même parfois une attitude anti-protectrice de son chef, dans le but de renforcer son image qui demeure nécessaire au bon déroulement de l'action collective. Au vu de tous ces éléments, nous nous sommes aperçus que l'hypothèse que l'on devrait vérifier si on était amené à réitérer cette démarche hypothético-déductive serait la suivante :

**La position du chef lui impose de savoir partager les succès collectifs, de récompenser les efforts individuels et de sanctionner les échecs suivant les cultures et les individus qui composent le groupe afin d'assurer la cohésion de groupe et de la faire perdurer dans le temps.**

## V. Sources

- Rapport du Sénat : Rapport d'information n° 642 (2009-2010) de M. Gérard DÉRIOT, fait au nom de la Mission d'information sur le mal-être au travail et de la commission des affaires sociales, déposé le 7 juillet 2010 : <http://www.senat.fr/rap/r09-642-1/r09-642-1.html>
- La ferme des animaux, George Orwell, 1947
- Canadian Journal of Behavioural Sciences : Relations entre cohésion et efficacité collective au sein d'équipes professionnelles masculines et féminines de basket-ball (Heuzé, Jean-Philippe; Raimbault, Nicolas; Masiero, Manuel, 2006)
- Horace, Corneille, 1640
- Die Welle, Dennis Gansel, 2008

## VI. Annexes

### 6.1/ Bilans des entretiens

#### Bilan de l'entretien avec Monsieur Costantini :

Cet entretien nous a permis de relier les différentes composantes de notre hypothèse. En effet, on a pu analyser la responsabilité du leader dans l'échec, la victoire et la posture du leader par rapport à cette issue d'une part, et l'impact sur la cohésion du groupe avec les différentes composantes : sanctions, récompenses ... .

Pour Monsieur Costantini, il est normal d'endosser la responsabilité d'un échec. Mais c'est d'autant plus vrai quand le leader est omniprésent et qu'il décide de tout. Au plus il est directif et au plus il a propension à assumer l'échec. Et à l'inverse quand on adopte un management plus participatif, le succès ou l'échec deviennent plus collectifs.

Il souligne tout de même que le débriefing ne doit jamais être fait à chaud : un débriefing fait à chaud est vain et impacte négativement la cohésion du groupe et l'image du leader. Il précise qu'un bon débriefing pour lui est un débriefing qui a pour idéal la maïeutique de Socrate id est poser les bonnes questions, s'interroger mais surtout interroger tout le groupe car en dictant seul la synthèse il se prive de remarques très pertinentes. Cela peut aussi avoir un autre objectif : permettre au leader de se protéger puisqu'il n'est pas le seul à avoir pris cette décision. Dès lors, il faut trouver un critère déterminant pour trancher entre management participatif et directif. Il semblerait que ce critère soit fonction de l'expérience et de la maturité des collaborateurs. En effet, lorsque le groupe a commencé à acquérir une certaine maturité, il faut lui donner la parole car il est capable de grandes choses.

Néanmoins, en leur donnant la parole il se peut qu'il y ait un second chef qui émerge de ce groupe. Le leader n'a pas à avoir peur de cette situation puisque le groupe a bien incorporé l'idée que le leader est celui qui prend la décision finale.

De surcroît, lorsqu'une personne est responsable de la réussite collective, il ne faut pas la féliciter personnellement mais toujours préférer le séances plénières fort importantes dans le cadre d'un petit groupe même si, il faut l'admettre, le leader est obligé de leur accorder un management différent de celui accordé aux autres. Ainsi, quand le leader prend une décision

qui affecte la cohésion du groupe, il doit en parler devant son groupe plutôt que de laisser l'affaire « ronger » l'esprit d'équipe qui était installé. Cela désamorce les conflits et le groupe peut repartir sur de bonnes bases excluant tous ces non-dits.

Concernant la posture du leader, elle est très claire : il est chef de l'équipe mais il doit savoir déléguer son travail et responsabiliser ses collaborateurs. Il ne faut être ni trop proche des joueurs ni trop loin et penser souvent à sa notoriété, son image. Il peut arriver que ce chef se trompe. Dans ce cas, il faut savoir rebondir et prendre les bonnes décisions a posteriori. Le leader doit aussi prendre des sanctions collectives même si l'erreur n'émane que d'une seule personne car cela fait peser l'erreur d'une personne sur tout le groupe et ipso facto, il ne reproduira plus cette erreur. Au-delà, cette sanction collective peut aussi avoir l'avantage de renforcer la cohésion de groupe.

#### Bilan de l'entretien avec Valérie Fourneyron :

Nous nous sommes rendus à l'Assemblée Nationale le mercredi 8 septembre afin de réaliser l'entretien avec Madame Fourneyron, qui s'est révélé extrêmement riche et pertinent pour notre problématique.

Le premier point qui nous a marqué était la nécessité d'une reconnaissance échelonnée et adaptée. La victoire se doit de rester collective, le leader ne doit pas chercher à apporter une récompense ou une punition individuelle devant les autres individus –ceci pourrait distendre les relations internes de l'équipe- mais il est primordial qu'il transmette une reconnaissance (cela peut passer par un conversation, des regards, des preuves de confiance) au vu des performances de chacun, et qu'il prenne en compte les réussites ou les échecs et les faiblesses individuels afin d'en tenir compte à l'avenir, en promouvant l'un des membres ou en palliant aux faiblesses d'un autre en changeant de stratégie par exemple.

D'autre part, si le leader ne doit pas assumer l'entière responsabilité d'un échec collectif car il en perdrait sa crédibilité et mettrait ainsi en péril la dynamique future du groupe, il doit cependant assumer plus que les autres membres du groupe et mettre à profit, que ce soit dans le cadre d'un succès aussi bien que dans celui d'une défaite, les enseignements tirés de la situation afin de se repositionner et d'être à nouveau en mesure de tirer le groupe. En tant que leader, on doit avoir conscience que l'on s'engage à porter plus que les autres.

Pour finir Madame Fourneyron a souligné l'importance de la posture du chef dans l'échec : il ne s'agit pas d'assumer pour dédouaner son groupe, mais de prendre sur soi et de s'interroger sur les raisons afin de prendre les mesures nécessaires, toujours dans le but d'avancer ensemble puisqu' « on ne fait jamais rien seul ». Il faut donc que le leader trouve le juste équilibre entre éviter de s'isoler du groupe et savoir s'en extraire pour prendre une position permettant le recul et la prise de décision. Il s'agit finalement de mettre en valeur le groupe sans l'écraser, mais sans s'écraser pour autant.

#### Bilan de l'entretien avec Monsieur Ferragu :

L'entretien avec Philippe Ferragu nous semblait un choix intéressant car en tant que membre dirigeant du groupe Hager, qui a le statut de Société Européenne, et travaillant du côté français de la frontière avec l'Allemagne dans un groupe allemand, il pourrait nous renseigner sur les différences culturelles qui existent entre les leaders et les subordonnés de différents pays, qui peuvent influencer sur la manière qu'a le leader de gérer une victoire de façon adaptée. L'entretien s'est révélé instructif sur ce point puisqu'il a souligné le fait que bien qu'il faille toujours garder en mémoire les spécificités, notamment culturelles, de chaque individu, le comportement du leader avait tendance à se standardiser par les formations managériales de gestion du personnel. De plus, sa position de membre d'un directoire d'un groupe privé nous a permis d'établir une comparaison avec le domaine public, avec l'entretien de Valérie Fourneyron, et force est de constater que les deux se rejoignent sur des points essentiels, notamment sur le fait que toute sanction ou récompense d'un membre de l'équipe ne puisse se faire qu'individuellement, en privé.

#### Bilan de l'entretien avec M. Chami :

Afin de profiter de la diversité culturelle de notre groupe, nous avons décidé de contacter un manager marocain. Après une revue des personnalités qui nous auraient intéressés, nous avons finalement décidé de contacter M. Khalid Chami diplômé d'HEC programme Grande Ecole en 1992 et actuel PDG de la Société Générale Maroc.

L'entretien fut téléphonique à défaut d'une rencontre en face à face pour cause d'un emploi du temps chargé (et nous comprenons cette situation).

Tout d'abord, endosser la responsabilité est une évidence pour lui au vu de son statut. Mais cette responsabilité est collective dans le sens où s'il y a une erreur qui est faite c'est tout le groupe qui doit se sentir concerné. Le manager lui doit se sentir « solidaire » quant aux succès et échecs de l'entité.

En ce qui concerne l'issue de l'action collective, il faut faire preuve d'esprit d'équipe : c'est le meilleur moyen de fédérer le groupe autour du chef. Le succès par exemple est collectif, partager le succès est une condition sine qua non de la réitération de la performance. C'est cela le bon management car s'approprier un succès est grave.

Choisir entre récompense individuelle et collective dépend des cas. De manière générale, il faut faire un mix entre les deux. Dans les métiers de front office (métier de vendeurs par exemple) il faut récompenser individuellement car cela stimule la performance du groupe, il faut distinguer les meilleurs. A noter que la cohésion de groupe n'est pas entachée puisque ce sont des métiers où les personnes ont de « gros égo » et que partant il faut un peu d'individualisme dans l'action collective. Dans les métiers de back office, la récompense se fait collectivement.

Désigner un fautif relève de l'appréciation souveraine du manager. En effet, s'il juge que cette faute de circonstances extérieures (complexité du marché, concurrence rude...), le chef fixera un nouvel objectif pour éviter de générer une nouvelle contre-performance. En revanche, s'il y a quelqu'un qui fait obstruction à l'action collective de manière délibérée, il faut le sanctionner catégoriquement et cette sanction se fait sur la rémunération variable. A cela, il faut ajouter un accompagnement individuel (des séances de coaching) pour lui permettre de se relancer dans le groupe.

Enfin, faire face à l'échec/réussite est universel. Il n'y a pas de méthode « à la marocaine », ou de méthode purement française. En effet, l'attitude managériale est propre à chacun. Il y a des managers de qualité et de nature différente partout dans le monde. Il est vrai que culturellement, on est moins exigeant dans les résultats de manière générale au Maroc du fait d'un environnement concurrentiel moins dense qu'en France, mais ce n'est pas universel. On peut même parler de méthode totalement différente pour faire face à l'échec/réussite au sein même de l'entreprise.

## 6.2/ Script de l'entretien de M. Chami

### Entretien K.Chami – PDG de la Société Générale Maroc.

Entretien réalisé par téléphone, par Anas, à défaut de pouvoir rencontrer Mr Khalid Chami (pour cause d'emploi du temps chargé).

1. Vous avez occupé des postes à responsabilité notamment au sein de la SG où vous avez été directeur général et actuel PDG. Avez-vous déjà éprouvé un sentiment d'injustice/de fierté en endossant la responsabilité d'un échec/d'une victoire de votre équipe?

Moi, je me sens pleinement responsable mais dans une responsabilité collective des points positifs et négatifs vis-à-vis des personnes à qui je dois rendre compte. Je me sens responsable s'il y a une « connerie » qui est faite par les équipes que je l'ai validée ou non. Je parlerai plutôt de solidarité en tant que manager des succès et des échecs de l'entité.

2. Pensez-vous qu'assumer en tant que chef les succès/échecs d'un groupe constitue plutôt une chance d'être reconnu/promu ?

Au sein du groupe, lorsque l'on fait de faire preuve d'esprit d'équipe, l'échec est permis. Le fait d'endosser l'échec ça ne va pas pénaliser votre image.

De même, moi je pense que le succès est collectif car partager le succès est une condition sine qua non de la répétition de la performance. A mon avis du bon management c'est cela. Si on s'approprie la victoire c'est grave !

3. Dans le cadre d'une équipe, la récompense doit-elle être individuelle ou collective ? (en séance plénière ou en face à face) ?

Il n'y a pas de réponse absolue à cette question : performance individuelle ou collective... cela dépend des cas. Dans la plupart des cas on essaiera de faire un mix entre les deux. Dans les métiers de vente ce sera plutôt de manière individuelle. Je dis toujours à mes équipes que l'image d'excellence c'est les autres qui doivent me la donner. Si moi je clame que je suis excellent : il va dire voilà il a les chevilles qui enflent or ce n'est pas le but.

4. Oui, mais ne pensez-vous pas qu'instaurer une telle concurrence entre les vendeurs nuit à la cohésion du groupe ?

(Petit moment d'hésitation)

Non mais écoutez je ne sais pas .... Je ne crois pas : il faut un petit peu d'individualisme et donc en ce qui concerne la vente : les vendeurs sont des gens qui ont de gros égo qu'il faut récompenser les personnes en partie il faut mettre de l'émulation. Il faut récompenser de manière individuelle en partie il faut distinguer les meilleurs à un moment.

5. Pensez-vous que désigner un coupable : renforce la cohésion du groupe ?

Cela dépend des contextes. C'est plus comportemental que de la réussite que l'échec. Si j'ai fixé un objectif de 100 et qu'ils ne font que 80 je dois analyser l'échec. Et si cela est dû à des contraintes extérieures (concurrence par exemple) j'essaierais de faire progresser le groupe et leur fait supporter cette contre-performance.

6. Très bien, mais qu'en est-il contrairement du cas d'un individu qui s'entête à faire obstruction à la réussite de l'action collective ?

Si j'ai quelqu'un qui fait de l'obstruction qui ne veut pas se fondre dans la manière de travailler et que ça génère une contre-performance là je sanctionne. Elle va être sanctionnée dans le sens de la rémunération variable. Et on va la faire rentrer dans un accompagnement individuel.

7. Ayant été diplômé d'HEC en 92, vous avez eu l'occasion de vous familiariser avec le management français. Quelles différences remarquez-vous entre la manière qu'ont des leaders français ou marocains de faire face à l'échec ou à la réussite ?

Je serai tenté de dire : ça dépend des cultures. Cela dépend de là où vous avez été formé. Dans les PME marocaines le niveau d'exigence est plus faible que les grandes entreprises françaises c'est normal. L'attitude managériale est propre à chacun. Il y a des managers de qualité et de natures différentes.

Culturellement on est moins exigeant dans la globalité car ont été dans un environnement concurrentiel moins exigeant (au Maroc). Au sein même des entreprises il y a différentes

culture. Moi j'ai vécu une rupture brutale entre banque d'investissement et banque de détails : il n'y a pas la même culture, d'exigence (les marchés de capitaux). Cela dépend aussi de la ressource que vous avez à diriger : top gun : des HEC, X, ENSAE.

### **6.3/ Script de l'entretien de M. Costantini**

Nous, Matteo (M) et Anas (A), avons pris rendez-vous avec Monsieur Daniel Costantini (D) double champion du monde de handball (en tant qu'entraîneur) et élu meilleur entraîneur de handball de tous les temps selon la Fédération internationale de handball (IHF). Le rendez-vous était fixé pour le mardi 15/09/2015 à 15h dans un restaurant à Paris, plus précisément à Montparnasse. C'était un restaurant très chic où régnait une ambiance de jazz américain. Stressés, par l'idée de rencontrer une telle personnalité, nous avons décidé d'arriver 30 minutes à l'avance pour nous mettre en condition. A 14h59, Mr Costantini apparut. Nous l'accueillîmes et l'entretien put débuter.

**M** : Je vous explique un peu l'entretien. Fin août, on a fait un séminaire à l'Ecole Spéciale Militaire de Saint-Cyr Coëtquidan. L'intitulé du séminaire est : « leadership et esprit d'équipe ». On a donc fait une partie terrain de 10 jours et là l'objectif c'est de faire un mémoire autour de cette question en réalisant divers entretiens, expérience, observation et questionnaire.

**D** : Je suis passé à Coëtquidan une fois chez un général ancien commandant de la légion étrangère et ce qui m'avait marqué c'est que quand on était arrivé dans un grand amphithéâtre, il n'y avait presque personne. Puis, tout d'un coup, ils arrivèrent les uns après les autres en grande tenue et ont rempli les rangs très silencieusement.

**M** : On a assisté à la cérémonie de fin de séminaire et c'était pareil : très solennel, super intéressant et surtout pleins de traditions.

**D** : Quand on doit donner sa vie pour le pays il vaut mieux accepter ce genre de règles. Bon allons-y. Vous avez préparé des questions c'est ça ?

**A** : Oui, on a préparé 5/6 questions ...

**D** : Vous savez les marseillais, il nous suffit d'une question pour aller loin dans nos analyses.

**M** : (*Rire*) C'est le but !

A : 1<sup>ère</sup> question donc : vous avez eu des postes à responsabilité durant votre carrière (à la fois joueur et entraîneur). Avez-vous déjà éprouvé un sentiment d'injustice en endossant la responsabilité d'un échec ?

**D** : Oui, assez régulièrement quand j'étais coach. J'ai endossé quelques échecs. Je peux vs en citer quelques un : champion du monde en 1995 uniquement 4<sup>e</sup> aux jeux olympiques d'Atlanta une année après. Là franchement, je suis complètement impliqué dans le débriefing personnel pour comprendre ce qui n'avait pas marché. *(Bruit d'aspirateur dans le fond du restaurant)* Même si en sport la communication va très vite (une compétition en chasse une autre), il faut directement désigner les fautifs. Sauf que là, il fallait réfléchir sachant qu'il y a de longues périodes où vous êtes avec l'équipe et des moments où ils sont en club. En pensant à la problématique que vous m'avez soumise par mail, j'ai envie de dire qu'au plus le leader est omniprésent et directif au plus il doit avoir propension à assumer ce qui se passe. Puisque comme je le dis souvent au début de ma carrière j'avais l'impression que tout passer par moi (il n'y avait pas un geste qui se faisait et qui n'était pas dicté par moi). Donc à la sortie si on gagne, il n'y a pas de problème mais si on perd j'y suis pour beaucoup.

*(Fin du bruit de l'aspirateur)*

A contrario, les managers qui se versent dans le leadership participatif et qui donnent la parole, écoutent, s'interrogent avant de prendre des décisions, pourraient à terme être moins engagé dans le fait d'assumer la responsabilité d'un échec parce que l'échec devient un peu plus collectif.

*(La serveuse arrive et nous demande ce que l'on veut. Nous commandons chacun une boisson.)*

Et donc voilà c'est un petit peu les deux extrêmes. Au début de ma carrière (ne parlons pas de ma carrière de joueur on était médiocre) on se voyait pour 400 heures alors que les tchèques, les yougoslaves avaient dépassé les 1000 heures. Or, aujourd'hui paradoxalement les gens travaillent beaucoup moins dans les équipes nationales et concentrent leur travail dans les clubs. La meilleure préparation aujourd'hui ce sont les clubs qui l'offrent. A mon époque (ce que j'appelle mon époque c'est le début des années 80 jusqu'à 2001), les équipes investissaient beaucoup dans les stages : entre 88-89 : on était resté 139 jours ensemble.

**A** : D'affilée ?

**D** : Non quasiment d'affilée avec quelques coupures style un week-end pour aller voir sa famille. Mon collègue aujourd'hui les a 130 jours les années où il y a tournoi et 60 jours les années normales. Donc moi dans ce système de travail intensif, je m'impliquais énormément au niveau du leadership parce que le handball n'était pas un sport reconnu et que les joueurs on ne les avait pas appelés barjots pour rien. J'étais plutôt toujours derrière ... pas 24/24 heures quand même mais je ne les lâchais pas. Donc j'avais une propension naturelle à tout assumer.

**A** : Est-ce que l'on peut dire que les coachs actuels ont moins de responsabilités ?

**D** : Ca dépend des sports. Au football, la communication entre parties prenantes est quasi-inexistante. Vous vous apercevrez qu'ils ne se parlent pas trop et vous aurez l'image du joueur qui a son casque sur la tranche mais bon ... même quand il n'a pas le casque c'est rare qu'il y ait un débriefing où le coach dit : « je vais d'abord vous donner la parole et après on essaiera de faire la synthèse ». Au foot, il a la parole il a des montages vidéos et il casse la main à ceux qui ont les plus gros salaires et puis voilà quoi...

*(On est servi).*

Au début des années 90, j'adoptais un management complètement directif. Par exemple, après un match perdu, au lieu d'attendre le lendemain je faisais irruption dans le vestiaire en étant en colère, claquant la porte. Evidemment ils sont en train de se doucher mais je rappelle quand même tout le monde et là je dis : « messieurs je ne vous lâche pas avant de connaître les raisons qui on fait qu'on a perdu ». On ? C'est qui ce « on » ? C'est suspect on ne sait pas c'est qui. Quand tu cherches le capitaine du regard, il ne peut pas se cacher. Le capitaine à l'époque était Jackson Richardson et alors là lui il avait tout compris : il disait « on a perdu parce qu'on a pas respecté tes consignes ». Comme ça après il était pénard. Après je me suis aperçu que ce truc là était nul ! Ce n'est pas le moment, ce n'est pas l'endroit mais surtout ce n'est pas la technique.

**A** : Quelle est donc pour vous cette technique ?

**D**: La technique pour moi c'est la maïeutique de Socrate. Je poser les bonnes questions. Quand tu interrogés quelqu'un en étant un coach emblématique ou un prof qui impressionne les étudiants, tu ne peux pas dire : « Non non, toi tu ne peux pas dire ça non toi tu peux... ». Il faut plutôt que tu laisses parler, que tu prennes des notes puis que tu fasses la synthèse qu'il va falloir faire valider par le groupe. Et une fois que c'est fait c'est élément qui servira pour après. Nous on appelle ça le référentiel commun partagé : la mémoire de l'équipe. Elle ne peut pas se nourrir que de la mémoire du chef. Il faut donner la parole à ces joueurs-là qui sont parfois le mieux placés pour sentir ce qui se passe.

**M**: Mais dans ce cas, vu que les médias veulent une information immédiatement après le match, il y a une sorte de double discours ?

**D**: Ca c'est inévitable, c'est le rythme l'ambiance du journalisme. Le journaliste veut avoir des infos et ça, ce n'est pas bon le débriefing. Il ne faut jamais le faire à chaud. Quand on a été champion du monde la 2<sup>ème</sup> fois en 2001 il faut savoir qu'au préalable ça c'était mal passé pour nous aux JO de Sydney. Donc je sortais d'une période où j'avais été très contesté presque mis à la porte. Ils ne m'ont pas viré car c'eut été suicidaire de changé d'entraîneur alors que la prochaine compétition commençait dans 5 mois. Donc c'est un peu ça qui a fait que j'ai continué. J'ai donc rassemblé toute l'équipe et je leur ai dit : c'est impossible qu'on reparte sur les mêmes bases en pensant que quand on gagne c'est grâce à vous et quand on perd c'est a cause de moi. J'ai pris le problème à l'inverse en adoptant un management plus participatif et dans le sens de la responsabilisation. D'habitude avant un match quel qu'il soit je disais toujours ce qu'il fallait faire. Je me suis dit : ou tu te lances comme tu l'as toujours fait dans le choix et c'est ta responsabilité ou tu réunis l'équipe et tu leurs dis : « dans 3 jours on jouera la Roumanie et que d'ici le match on a 4 entraînements, à votre avis comment doit-on défendre ? ». Alors en fait il y a deux grandes écoles : on défend comme la dernière quand on les avait joués et gagnés ou alors on essaie un nouveau truc pour les surprendre et là faut donner la parole à tout le monde n'en laisser aucun. Et alors tu écoutes et souvent les jeunes ont de très bonnes idées. Et justement y a un joueur qui m'a marqué en 2001. C'était un joueur yougoslave naturalisé qui m'a dit qu'il fallait changer totalement de défense car en Europe de l'Est on défendait différemment. Moi ca m'a un peu choqué. J'ai dit merde, alors lui il vient d'arriver, il est étranger, il a un accent pas comme nous et en plus il nous dit ce qu'on doit faire. Pourtant, les autres ça les avait interpellés et ils ont dit : « ah ouais bonne idée ». Et comme je leur avais promis que la décision était

collective sur ce coup et bah j'ai du tenir ma promesse. On a testé aux entraînements, et comme ça venait d'eux ils y ont mis du cœur. Jamais à l'entraînement ils n'ont été comme ça. J'ai quand même rappeler que j'étais le chef en leur disant : « on va commencer comme ça, mais si jamais ça ne marche pas on change de tactique et c'est moi qui la dicterait ». Mais ça a finalement marché. Et là ils sont sortis avec un regard qui insinuait : « tu vois coach quand tu nous interrogues on a des choses intéressantes à dire ». Ce que je dis à certains chefs d'entreprise c'est que quand on fonctionne comme ça, ça permet parfois au leader de se protéger.

**A** : A votre avis comment trouve-t-on ce juste milieu entre management directif et participatif. Quels sont les facteurs qui permettent de trancher ?

**D** : Le problème de la directivité c'est qu'elle n'est applicable que quand les collaborateurs n'ont pas confiance en eux et n'ont pas réellement d'expérience dans le domaine. Ils suivent en se disant : lui il sait ce qu'il fait donc on le suit. Mais à partir du moment où le groupe en question a commencé à acquérir une certaine maturité, une certaine expérience, il ne faut plus se comporter en mode directif car tu te privas de quelque chose. C'est le conseil que je peux vous donner

**M** : Vous avez cité le cas de ce joueur qui a joué un rôle important, mais est-ce qu'après vous l'avez félicité personnellement ?

**D** : Non personnellement il n'y avait pas besoin. L'avantage des sportifs c'est que quand il y a quelque chose à ramasser pour eux ils ne laissent rien trainer pour les autres. Parfois, c'est fabuleux : un jour on avait perdu un match et y en a un qui a été très bon en attaque puisqu'il avait marqué 7 buts. Mais on avait perdu. Quand j'ai commencé à remettre en cause l'équipe, il répond qu'il avait quand même marqué 7 buts l'air de dire moi tu peux au moins m'épargner. Je lui ai répondu : « oui tu as mis 7 buts mais on a perdu. Tu aurais dû en mettre 11 pour gagner ou alors t'en marques moins mais tu passes à tes coéquipiers qui ont été inexistants ».

**A** : Mais en adoptant un management participatif, il peut y avoir des seconds chefs, non ?

**D** : Oui oui, ça peut effectivement arriver. Mais, il y a certaines choses que même le coach le plus participatif du monde ne pourra déléguer. Le choix des 14 joueurs qui vont être sur la

feuille du match ne se fait pas collectivement. C'est le coach qui décide et cette décision détermine tout. Les managers qui ont peur de prendre des décisions comme cela sont de petits managers. Il y a beaucoup plus d'avantages à faire ça que d'inconvénients. Et puis comme peuvent vous le dire les militaires de Saint-Cyr, il y a ce qu'on appelle le bapême du feu. Il y a une grande différence entre dire des choses dans un amphithéâtre ou dans une salle et après vérifier que tout ce qu'on a dit on est capable de le réaliser sur le terrain.

**A** : Le fait d'exclure quelqu'un de la feuille n'a-t-il pas un impact sur la cohésion de l'équipe ?

**D** : Cela ne m'est arrivé qu'une fois et malheureusement c'était au JO de Sydney et on avait fait une excellente préparation : le résultat était que les joueurs étaient de plus en plus proches les uns des autres. Et donc moi au plus on avait travaillé au plus l'écart entre les joueurs été moindre. Mais je savais très bien qu'après il fallait expérimenter ça au niveau de la compétition. Alors ou tu fais comme certains coach qui changent totalement leur effectif d'un match à l'autre ou tu gardes la même équipe. Quand on est arrivé à Sydney et que le 1<sup>er</sup> match nous ne sommes pas arrivés à le gagner, je me suis posé la question : dois-je remettre les mêmes sachant qu'à mon époque il y avait un truc pervers : tu joues avec 12 mais t'as une délégation de 15 donc t'en as 3 qui sont là-haut dans les tribunes. Finalement, je leur fais confiance donc en leur disant je les remettais. On gagne mais contre la Tunisie 20-18. Là, tu te dis qu'est-ce que je fais ? Et c'est là que s'est créée une espèce de scission entre le groupe. Ça a mis un climat pourri.

**M** : Comment avez-vous géré cela pour la cohésion du groupe ?

**D** : Je n'ai rien géré du tout. Je me suis dit je laisse trainer ce problème jusqu'aux éliminatoires en pensant que le jour des quarts de final il y aurait un sursaut mais voilà l'équipe qui était un peu minée de l'intérieur à l'heure de l'examen a complètement explosé.

**M** : alors vous pensez que la cohésion est nécessaire pr l'efficacité de l'action ?

**D** : Je dirai que le mot cohésion me plait bien. Mais y a cohésion et cohésion. Cohésion ne veut pas dire forcément faire jouer tout le monde. La cohésion pour moi c'est que chacun ait compris son rôle et surtout que chacun ait accepté ce rôle. Et c'est là aussi que des gestions plus participatives obligent des gens à plus se démarquer. Et quand vous donnez la parole en

public tu comprends ce qu'ils sentent. Et l'erreur justement que j'avais faite à Sidney c'était de ne pas les laisser s'exprimer quant au rôle que j'attendais d'eux. J'aurai du dire : voilà le noyau de base sur lequel je vais construire mon équipe. Est ce qu'il y en a qui ne sont pas d'accord ? Que ça soit clair. Pourtant, on était resté sur du non-dit, les performances n'étant pas bonnes, ça a créé un climat délicat.

**A** : Quel est l'intérêt de faire cela en public ?

**D** : Moi j'ai découvert l'intérêt des séances plénières car c'était un petit groupe. C'est bien parce que ça désamorce les conflits. Tout le monde entend ce que chacun dit des autres ; il faut se méfier des fausses solidarités des messes basses. Je vous raconte une anecdote : souvent j'ai fait toutes mes compétitions avec 3 gardiens et je n'avais pas un gardien qui dominait les 2 autres. J'avais vu que les gardiens n'étaient pas très solidaires, qu'ils étaient presque rivaux. J'ai dit comment faire pour régler le problème. Je me suis dit si je les convoque individuellement les autres ne comprendront pas. Alors j'ai décidé de faire ça en plénière. Je leur ai dit : A votre avis vous allez me dire à tour de rôle quel est votre numéro dans la hiérarchie : 1/2/3 en le justifiant. Je savais très bien qu'il y en aurait aucun qui allait dire je suis 2 ou 3. Chacun passe : le 1<sup>er</sup> : moi je suis expérimenté je suis titulaire en club et je veux jouer tout le temps. D'accord merci. Le 2<sup>ème</sup> : moi je suis le numéro 1. Avec d'autres arguments tout aussi valables que ceux déjà énoncés. On est dans le subjectif donc ... . Et puis arrive le 3<sup>ème</sup> : Thierry Omeyer : il venait tout juste d'arriver et il dit « moi je ne vais pas dire que je suis le meilleur car je viens d'arriver, mais je suis pas venu ici pr de la figuration. Je suis venu ici pr avoir ma chance ... ». Et là je me dis oulaaa j'ai une équipe mais à l'intérieur de cette équipe j'ai 3 gardiens qui sont des rivaux. S'ils pouvaient se mettre de l'arsenic dans le café ils le feraient quoi. Et là je me demande comment gérer dans un groupe le fait qu'il y ait des rivaux. Et alors je me dis il n'y a qu'une seule manière pour s'en sortir c'est la règle ; Il faut trouver une règle : exprimée et acceptée par les parties. La règle que j'ai trouvée était simple mais efficace : on va faire des matchs et on va diviser le temps par 3. On va noter scrupuleusement les performances. Je vais même plus loin une fois que c'est fini je publie le classement sur la porte de l'ascenseur.

*(Fond musical qui gêne la communication. Heureusement le dictaphone parvenait toujours à enregistrer)*

Le premier était sur le terrain le 2<sup>nd</sup> sur le banc le 3<sup>ème</sup> était dans les tribunes.

**M**: Le fait d'être à la tête du groupe est-ce plutôt un frein ou quelque chose qui vous motive ?

**D**: Finalement on ne se pose plus trop cette question quand on est leader. En 95 quand on était champion du monde je décidais de tout, s'il y avait un problème avec le bus c'est moi qui allait voir le chauffeur... partout j'incarnais la responsabilité de l'équipe sauf que j'avais un âge qui me permettait de prendre des décisions. Mais à la fin de ma carrière je ne pouvais plus faire ça. Je devais donc déléguer, pas à des membres du staff mais à des joueurs. Et c'était un coach danois qui m'avait dit ça : il y a 16 joueurs donc 16 ministères. Chacun est responsable d'une chose. Donc chacun se sent impliqué. J'avais fait des petits groupes : groupe du règlement intérieur par exemple. Il désignait l'heure à laquelle on devait s'entraîner et imposait une pénalité financière par minute de retard. Je crois que c'était de l'ordre de 10€ la minute de retard. Richardson n'était jamais à l'heure et le jour où il y a eu ces amendes il a dû acheter une montre. C'est important de responsabiliser. C'est aussi intéressant car ça fait en sorte que personne ne se sente écarté. Par ailleurs, je me souviens du 2<sup>e</sup> match. On joue l'Arabie Saoudite je décide de laisser Richardson au repos et comme il est au repos on demande à ce qu'il soit consultant pour commenter le match en direct. J'accepte donc la proposition et on gagne assez facilement. A la fin du match j'appelle ma copine et elle me dit : « il s'est passé un truc à la télévision. Laurent Puiségur a sauté mais pas très haut » ... parce que bon il était petit avec des qualités physiques pas extraordinaires. Et alors Richardson a rigolé sur lui à l'antenne devant des millions de spectateurs. Tout de suite après le diner, je leur ai dit on va faire une petite réunion. Je leur ai dit : « je ne vais pas prendre de sanction car c'est aussi de ma faute j'ai exposé Richardson, mais je veux aussi savoir ce que vous en pensez de votre côté. » Et là à l'unanimité on répondit : « Ah ouais c'est pas normal » On a décidé alors que plus jamais une personne ne pourra aller commenter alors qu'il est sur la feuille de match et s'il veut critiquer qu'il s'autocritique il a le droit mais il ne critique jamais son équipe pour éviter des tensions dans le groupe.

**A**: Vous étiez un entraîneur proche de votre groupe, ou vous preniez de la distance ?

**D**: Alors moi c'était un peu paradoxal parce que j'étais très en empathie avec eux. Je les connaissais, j'avais des entretiens individuels avec eux pour connaître leur famille. Mais quand il y a la partie libre (c'est ce qu'ils appellent la partie festive) je ne me mélangeais pas avec eux. Ca beaucoup me le reproche mais voilà ça dépend des tempéraments des gens.

**M**: Ca vous est déjà arrivé de ne pas prendre un joueur en pensant à la cohésion du groupe ou alors avez-vous toujours été dans le choix sportif ?

**D**: Je vais vous raconter une histoire qui n'est pas en ma faveur mais bon .. J'ai fait le contraire en fait. En 1992-1993 après Barcelone, pendant la préparation du mondial 93, je repère un joueur qui a toutes les qualités pour devenir un grand joueur. Il était grand 1m98, gaucher (c'est rare au hand), bac +5 parlant couramment anglais, allemand français. Dès que je le prends je m'aperçois qu'avec les barjots ça ne marche pas. Il n'a pas les mêmes goûts pas les mêmes centres d'intérêt car il était un peu sérieux. Mais je me dis quand même 1m98 gaucher, 3 langues ... mais ça n'a jamais marché alors que je l'ai pris jusqu'à 95 mais bon ..

*(Mouvement de la main et il renverse le verre de bière. Anas & Matteo : « Ce n'est pas grave ». Costantini : « on a beau être un entraîneur de handball on peut faire des gaffes aussi haha. » La serveuse arrive et nettoie la table. )*

Bref, c'est aller très loin car il s'est fait agressé par un de ses partenaires à la mi-temps d'un match. Parce que malentendu, pas bon à la mi-temps. J'appelle ça un fantasme managériale : tu crois que t'es sur la bonne route, mais c'est pas le cas, pourtant t'insistes, t'insistes... et à un moment le groupe te montre que tu n'es pas sur la bonne voie. Et ça s'est donc terminé par une agression. Le problème c'est que l'agresseur se flingue aussi, sachant qu'il était très important titulaire et tout. Ce n'est pas possible. Je ne pouvais pas ne pas sanctionner, même si je savais que je me privais d'un excellent joueur.

**A**: Mais c'était important de le virer pour votre notoriété, votre image ..

**D**: Ce qui a d'extraordinaire c'est que par rapport à la fédération, il y a certaines personnes qui sont chargées de faire ça. Mais la je ne pouvais pas, j'ai anticipé j'ai pris les devants de toutes les institutions. J'ai dit non moi je l'écarte, je ne le prendrai plus tant que je suis entraîneur. Et comme j'ai pris la décision à leur place ils m'en ont voulu.

**A**: Le passage de joueur à entraîneur a-t-il changé votre vision du chef ?

**D**: Ca n'a rien changé car même sur le terrain j'étais un chef. Je voulais le dire au début mais bon... je ne l'ai pas tjrs justifié par mon efficacité sur le terrain. Mais par contre en dehors du terrain si. Par exemple quand on montait sur Paris pour jouer des matchs j'étais le guide,

c'est moi qui était devant le groupe pour le faire avancer le guider ... Tout le monde me suivait dans le métro.

**A**: Pour vous la sanction doit être faite collectivement ou individuellement ?

**D**: Collectivement, car si tu ne le punis que lui il va assumer, alors que quand tu fais peser son erreur sur tous les autres il comprend ce qu'il a fait. Je peux vous dire que quand il y en avait un qui tardait c'était entrainement intense pour tout le monde et là on ne refaisait plus la même erreur.

**M**: Nous c'était pareil à Saint-Cyr quand il y en avait un qui parlait alors qu'on nous avait demandé de se taire c'était pompes pour tout le monde.

**D**: Oui ça vient de la culture spartiate. Ils se sont renforcés comme ça les spartiates.

**A**: Cette sanction collective croyez-vous qu'elle puisse renforcer la cohésion ou créer des tensions vis-à-vis de la personne qui a causé cette sanction ?

**D**: Il faut évaluer en permanence la situation. Voir la réaction du groupe. Parfois ils se disent on a pris cher cette fois pour toi mais la prochaine fois c'est bon tu arrêtes et si ça ne suffit pas, alors il faut trouver d'autres façons d'intervenir. Il m'est arrivé de virer des gens de l'entraînement et quand ils reviennent c'est pour qu'ils reviennent en ayant bien compris leur erreur.

**A**: Et de manière plus concrète comme cela se passe-t-il avec la règle des 2 minutes en handball ?

**D**: Ce qui était intéressant c'est qu'en tant qu'entraîneur j'arrivais à anticiper. Alors c'était soit je faisais sortir le joueur soit je l'appelais pour lui parler et lui dire de faire attention. Les joueurs savaient que j'étais bon sur cette règle là et quand il voyait que je criais il se calmait un peu. De ma place, je pouvais anticiper avoir une prise de recul nécessaire contrairement aux joueurs qui sont en pleine action. On a eu une fois une prise de conscience collective car on avait tendance à reprocher à un de nos joueurs qui se faisait toujours sortir dans les 5 dernières minutes. Et un jour on en a parlé. Alors qu'avant on arrêtait pas de dire, Didier, il est comme ça il est comme ça. Il leur a dit moi je prends deux min parce que vous montez

trop et je reste seul donc je dois bloquer le joueur. Et là on se dit : « ahhh, donc c'est une erreur partagée. » Il leur a dit : « il faut qu'on se parle », et c'est devenu intéressant car on arrivait vers la fin à avoir une défense très vigilante.

**M**: Est-ce déjà arrivé qu'il y ait un joueur qui ait pris une mauvaise initiative et qui du coup soit mis de côté par le groupe ?

**D**: Non, en revanche on a eu le contraire dans notre équipe. E 2001, on gagne un quart de finale après prolongations contre les allemands mais on égalise à 2 secondes de la fin grâce à Richardson et 3/4j après on est en finale à Bercy et on a Grégory Anquetil qui fait une action individuelle et qui égalise et là 2 fois on gagne après prolongations. Chez nous c'est devenu presque de la mythologie : on a des joueurs qui même quand le match est a priori perdu sont là pour le renverser.

**A**: Est-ce que vous leur réserver un management différent des autres ?

**D**: Oui oui, qu'on le veuille ou non oui. Mais c'est à double tranchant. Jackson a une créativité exceptionnelle mais il faut accepter qu'il soit tjrs en retard, dès qu'il y a une fille qui passe il lui court après ... . Mais tout le monde ne peut pas faire ça.

*(Quelques secondes de silence)*

**A**: Bon c'est tout je crois ! On a tout ce qu'on voulait ! Merci beaucoup de nous avoir accordé votre temps, ce fut très agréable pour nous et cet entretien nous sera fort utile pour notre mémoire. M : Merci énormément !

C : Il n'y a pas de soucis, c'était agréable pour moi aussi !!

## 6.4/ Sondage

### Enquête : responsabilité du chef et cohésion du groupe

1. Quel est votre âge ?

18-25 ans

26-35 ans

36-45 ans

46-55 ans

56-65 ans

66 ans et plus

2. Quelle est votre catégorie socio-professionnelle ?

Agriculteur

Artisan / Commerçant

Cadre / Chef d'entreprise

Employé

Ouvrier

Retraité

Etudiant

Inactif

Autre

3. Préférez-vous un chef qui récompense :

Individuellement

Collectivement

Pas du tout

4. Votre travail est-il suffisamment reconnu par vos supérieurs ?

Oui

Non

5. Quelle est l'importance du chef dans la cohésion du groupe ?

1 (faible)

2

3

4

5 (primordiale)

6. Les responsabilités du chef lui donnent-elles une position :

Confortable

Inconfortable

Aucun avis

7. Un individu est fautif, le chef doit :

Assumer l'échec lui même

Sanctionner l'individu

Sanctionner le groupe

8. En cas d'échec, pour l'efficacité du groupe, le chef doit :

Privilégier la sanction collective

Privilégier la sanction individuelle

Ne pas sanctionner

9. En cas d'échec, pensez-vous que pour la cohésion du groupe le chef doit privilégier :

La sanction collective

La sanction individuelle

Pas de sanction

10. Vous êtes leader d'un groupe. Votre groupe vient d'échouer/réussir, vous vous sentez :

Entièrement responsable

Partiellement responsable

Pas responsable

11. Vous êtes membre d'un groupe qui a échoué à cause d'un individu, le chef sanctionne l'individu, vous :

Choisir entre i) et ii) puis entre a) et b)

i) êtes d'accord

ii) n'êtes pas d'accord

a) ne vous sentez pas concerné par les reproches

b) vous sentez aussi responsable

12. Vous êtes membre d'un groupe qui a échoué à cause d'un individu, le chef sanctionne l'ensemble du groupe :

Choisir entre i) et ii) puis entre a) et b)

i) vous êtes d'accord

ii) vous n'êtes pas d'accord

a) vous ne vous sentez pas concerné par les reproches

b) vous vous sentez aussi responsable

13. Vous êtes membre d'un groupe qui a échoué à cause d'un individu, le chef assume seul l'échec:

Choisir entre i) et ii) puis entre a) et b)

i) vous êtes d'accord

ii) vous n'êtes pas d'accord

a) vous ne vous sentez pas concerné par les reproches

b) vous vous sentez aussi responsable

## 6.5/ Expérience

Ce qu'on veut tester : quel impact la réaction du leader suite à l'action collective a-t-elle sur la cohésion de groupe ?

La recette :

Ingrédients (pour 1 gâteau)	Recette (pour 1 gâteau)
<ul style="list-style-type: none"><li>- 125g de chocolat noir</li><li>- 100g de beurre salé</li><li>- 50g de farine</li><li>- 150g de sucre</li><li>- 3 œufs</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- préchauffer le four</li><li>- faire fondre le beurre et le chocolat au bain marie</li><li>- mélanger la farine, le sucre et les œufs dans un saladier</li><li>- ajouter le chocolat et le beurre fondus</li><li>- verser la pâte dans les moules recouverts de papier sulfurisés</li><li>- faire cuire 20-25min à thermostat 180 (5-6) en vérifiant les dernières 5min avec la pointe d'un couteau (il faut que le bout soit encore un peu humide)</li></ul>

L'expérience a apporté des éléments intéressants du point de vue des membres de l'équipe sur ce sujet : en effet, ceux-ci semblaient avoir conscience du rôle particulier qu'a le leader, et ce même une fois avoir fini l'action collective. Dans l'équipe perdante, le leader n'était pas le plus expérimenté du groupe en matière de cuisine ; une des membres de l'équipe, plus qualifié dans la matière, a alors pris suggéré au leader des décisions (en matière de dosage notamment) essentielles au résultat final. Le leader a utilisé ce fait pour repousser la faute de l'échec sur l'équipe, et en particulier sur ce membre. Or les membres de l'équipe ont bien souligné le fait que le leader était celui qui décidait, et que cette responsabilité lui restait, même une fois l'action terminée. On retrouve ici l'idée de Valérie Fournayon selon laquelle le leader reste leader dans l'échec et la victoire.