

1) FACILITATION ET PARESSE SOCIALE - DEUX INFLUENCES CONTRADICTOIRES

L'influence du groupe sur les performances individuelles peut jouer de deux façons opposées. Soit le groupe contribue à développer la performance individuelle, on parle alors de « **facilitation sociale** » (voir fiche 31), soit au contraire l'efficacité globale se trouve dégradée sous l'effet du groupe et on parle alors de « **paresse sociale** ». Il est utile de connaître le fonctionnement de ces mécanismes pour pouvoir tirer le meilleur parti dans le fonctionnement des groupes.

2) L'EFFET RINGELSMANN

Maximilien Ringelmann (1861-1931) est un universitaire français membre de l'Académie d'agriculture de France. Il fut professeur d'ingénierie agricole à l'Institut national agronomique de Paris et directeur de la station d'essais des machines. Il est surtout connu pour ses travaux de psychologie sociale relatifs à la « **paresse sociale** » (1897) qui seront ré-utilisés plus tard par Henry Ford sous le concept de « flânerie ouvrière ».

RINGELMANN avait réalisé des travaux sur la force de traction des bœufs. Il s'est lancé ensuite sur l'étude de la force de traction des hommes. Il demandait à des étudiants de tirer de toute leur force sur une corde, et mesurait à l'aide d'un dynamomètre la performance de chacun, seul, ou en groupe. Or il remarque que les étudiants avaient tendance à fournir moins d'effort lorsqu'ils tiraient en groupe plutôt que seuls (mesure du pourcentage de la force). Ringelmann conclut en disant que pour l'emploi de l'homme comme d'ailleurs des animaux de trait, la meilleure utilisation est réalisée quand le sujet travaille seul. Dès qu'on regroupe deux ou plusieurs personnes sur la même résistance, le travail utilisé de chacun d'eux avec la même fatigue diminue par suite de manque de simultanéité de leur effort.

Nbre de personnes	1	2	3	4	5	6	7	8
% de force	100	93	83	77	70	63	56	49

Contrairement à la croyance selon laquelle le tout est au moins égal à la somme des parties, les expérimentations révélèrent la diminution des performances individuelles au fur et à mesure que le nombre de participants augmentait. Ainsi, un groupe de 7 hommes déployaient ensemble une force nettement inférieure à celle déployée par celle de trois de ces mêmes hommes, séparément.

Le **terme de paresse sociale** va apparaître en 1979 par la proposition de Latane.

Il existe plusieurs hypothèses explicatives pour expliquer l'effet Ringelmann :

Le manque de coordination : plus le nombre de participants augmente, plus les pertes dues au manque de coordination sont élevées. Cette hypothèse émise par Steiner fut relativisée par Ingham et al (1974) qui explique que le seul manque de coordination ne suffit pas à expliquer l'ampleur de la diminution.

L'impact social (théorie de l'impact social, Latané, 1981) : lors d'une expérience, Latané demande à des sujets de crier le plus fort possible. Il remarque qu'un sujet seul mais à qui on fait entendre le cri de plusieurs personnes lors de la passation du test, diminue sa performance de la même façon que si les personnes étaient physiquement présentes. Selon Latané, c'est la perception du groupe qui entraîne la diminution des performances.

Absence d'évaluation : le fait que les personnes en groupe ne se sentent pas évaluées individuellement, ni n'aient la possibilité d'évaluer leurs voisins ou eux-mêmes, serait une caractéristique nécessaire pour amener un effet Ringelmann.

La diminution de la motivation : l'effort consenti à la tâche collective serait notamment fonction de l'évaluation de la rentabilité de cet effort, en rapport avec le but à atteindre.

3) QUELLES APPLICATIONS SUR LE LIEU DE TRAVAIL ?

La difficulté des études de ce type est de définir une règle transposable.

Certains managers, comme Jeff Bezos le PDG d'Amazon, pratiquent la « règle des deux pizzas » pour définir la taille maximum d'un groupe : « Si vous ne pouvez pas nourrir un groupe avec deux pizzas, c'est que votre groupe est trop grand. » Le guide de la méthode « Scrum », qui est la méthode agile dédiée à la gestion de projet et dont l'objectif



est d'améliorer la productivité de l'équipe, révèle que les performances optimales sont obtenues dans des groupes de 3 à 9 personnes

Dans les groupes de travail d'étudiants il est couramment admis que les groupes constitués de 4 à 5 membres permettent à chacun des membres de s'exprimer efficacement en apportant chacun une valeur ajoutée au travail collectif, et qu'au-delà de 5 personnes l'apport des nouveaux entrants au travail du groupe est rarement significatif. Enfin une étude conduite dans les années 1960, par le scientifique Derek de Solla Price qui après avoir analysé la publication d'articles scientifiques a proposé une loi concernant « la paresse sociale » dans laquelle il affirme que près de la racine carrée de l'effectif total d'une organisation est responsables de 50% des travaux de publication scientifique. Certes cette loi s'applique exclusivement à la publication scientifique mais on peut s'empêcher de faire un parallèle avec l'ensemble du travail fourni dans une entreprise....

4) PLUS LA TAILLE DE L'EQUIPE AUGMENTE, PLUS LA COMMUNICATION EST FRACTIONNEE

Comme l'explique l'expert en dynamique de groupe J. Richard Hackman, le problème ne tient pas tant à la taille de l'équipe qu'au nombre de liens de communication générés entre les membres de l'équipe. La formule permettant de mesurer ce nombre de liens est la suivante : $N = \frac{n(n-1)}{2}$ où n représente le nombre de parties prenantes impliquées dans le projet et N le nombre de liens.

Par exemple, dans une équipe de 6 personnes, il y a 15 canaux de communication potentiels... et dans une équipe de 12 personnes, il y en a 66 !! Le coût de coordination devient alors tellement important qu'il dégrade la productivité individuelle et collective. Comme l'explique Hackman : « plus le groupe est important, plus ses membres rencontrent de problèmes de process pour mener à bien leur travail collectif... pire, la vulnérabilité du groupe à ces difficultés augmente sensiblement en même temps que l'augmentation de sa taille. »

5) COMMENT LUTTER CONTRE LA PARESSE SOCIALE.

Que faire si la réduction de la taille de l'équipe dont vous avez besoin pour conduire le projet, n'est pas envisageable comment faire pour lutter contre « La paresse sociale » ?

Une première option consiste à générer un sentiment d'urgence. Ce point est fondamental c'est d'ailleurs la première étape développée dans le modèle de KOTTER (fiche n°26) Vous devez y attacher une attention toute particulière, pour assurer une mobilisation suffisante il est essentiel que les parties concernées prennent conscience que la situation actuelle n'est plus acceptable. **Faute de ce sentiment d'urgence, les efforts risquent fort de cesser** dès les premières difficultés.

Pour créer ce sentiment d'urgence il faut s'adresser au côté émotionnel des personnes, par la dramatisation par exemple et montrer quels sont les risques à ne pas changer. **Il faut l'entretenir en fournissant des exemples tangibles du risque ou de crise**: initiatives concurrentes, changement de réglementation, de norme, de clients ou actionnaires insatisfaits, etc.

Une deuxième option consiste à diviser une tâche complexe en petits morceaux faciles à gérer, où chaque membre de l'équipe est responsable d'une petite partie. Les puristes préfèrent parler de « groupe de travail » que d'une équipe, avec un responsable pour coordonner la production de tout le monde.

Une troisième option est de déployer l'effet Köhler (Voir Fiche N°31) qui permet de développer la facilitation sociale des membres de l'équipe les plus faibles qui se sentent transcendés par l'effet de groupe au contact de coéquipiers plus fort qu'eux augmentant ainsi la performance individuelle et collective.

Une quatrième option consiste à mettre en place un système de suivi d'activité très détaillé qui poussé trop loin risque d'avoir un effet contreproductif à cause de cette notion de contrôle qui peut développer au sein des équipes un sentiment de justification au détriment du besoin de création et d'imagination.