

La psychologie des tire-au-flanc

Tire-au-flanc, parasites, fainéants, profiteurs... On les trouve dans n'importe quelle entreprise. Au point que les psychologues ont donné un nom au phénomène: la « paresse sociale ». Ils planchent sur les moyens de remettre ces démotivés au travail.

En 1961, John F. Kennedy, dans son discours d'investiture, lance cette phrase restée célèbre: « Ne demandez pas ce que votre pays peut faire pour vous, mais ce que vous pouvez faire pour votre pays. » Il vient de poser les termes d'une équation: dans quelles circonstances le groupe aide-t-il l'individu à se surpasser, et quand tend-il plutôt à diminuer son engagement? Qu'est-ce qui distingue une personne qui s'investit dans la collectivité, d'une autre qui se contente d'en tirer parti?



Nicolas Guéguen

est enseignant-chercheur en psychologie sociale à l'Université de Bretagne-Sud, et dirige le Laboratoire d'ergonomie des systèmes, traitement de l'information et comportement (LESTIC) à Vannes.

Des baisses de rendement

La question se pose très concrètement dans le cas suivant: Yves S., directeur d'un service de prospective dans une grande administration, aimerait que ses employés se motivent davantage pour leur tâche, proposent des idées nouvelles et livrent des rapports de première utilité à sa branche industrielle. Il vient de fusionner trois équipes qui travaillaient initialement sur des dossiers distincts, pour profiter d'effets de synergie et d'échanges d'information entre les individus. Quatre mois plus tard, il doit déchanter: le nombre de dossiers traités par individu a diminué de moitié.

Sans le savoir, Yves S. vient d'être confronté à un phénomène que les psychologues appellent « paresse sociale ». Tout se passe comme si, le nombre croissant, l'implication de chacun allait diminuant. C'est paradoxal car on pourrait, au contraire, escompter un phénomène d'entraînement ou d'émulation... L'homme, après tout, est un animal social qui se nourrit de la présence et de l'influence des autres. Las, dans certaines conditions, c'est l'inverse qui se produit.

Un agronome observateur

Le concept de paresse sociale date des années 1970. Auparavant, il portait le nom d'effet Ringelmann, du nom de Maximilien Ringelmann, agronome de la fin du XIX^e siècle qui se souciait de l'efficacité des attelages de bœufs. Or, avait-il constaté, plusieurs bœufs ensemble ne tiraient pas mieux la charrue que lorsqu'on additionne leurs forces individuelles. Il reproduisit alors son observation sur des équipes de tir à la corde, cette activité si courante alors dans les villages et les fêtes folkloriques. Ringelmann observa que la performance individuelle des joueurs diminuait avec la taille de l'équipe. La force fournie par un

individu seul diminuait franchement de moitié lorsqu'il s'insérait dans un groupe de huit personnes! Nous voilà bien loin de l'adage: « Le tout est supérieur à la somme des parties. »

Devant ce phénomène, Ringelmann songea d'abord à une explication mécanistique. La baisse de performance collective résulterait selon lui d'une coordination imparfaite des individus. Il s'inspira même des travaux de l'époque sur les moteurs mal couplés. Las, trois quarts de siècle plus tard, le psychologue Alan G. Ingham, de l'Université de Washington, et ses collègues établirent qu'un biais psychologique était à l'œuvre. Ils testèrent l'effet Ringelmann dans une situation où un participant tirait à la corde avec

En Bref

- La « paresse sociale » est un phénomène identifié par les psychologues, qui veut que chacun en fait moins quand il est en groupe...
- Dès qu'une personne sait que son travail sera évalué collectivement, elle relâche ses efforts.
- Des stratégies ciblées permettent de convertir l'inertie du groupe en effet dynamisant.

un groupe de un à cinq faux équipiers qui faisaient semblant de tirer. Ce faisant, seule la force du sujet était mesurée, et elle était inférieure à celle qu'il déployait en l'absence de comparses. Pire: la baisse était d'autant plus prononcée qu'on ajoutait des tireurs.

Pourquoi se donner du mal si ma contribution n'est pas reconnue? Les autres s'en tireront de toute façon, raisonne le « paresseux social ».



Vaincre la paresse sociale, est-ce possible ?

En groupe, la performance individuelle s'érode. Mais est-ce une fatalité ? Non, grâce à six moyens d'action.

1) Créer de l'implication

Si les individus ont l'impression que leur contribution à l'effort collectif n'est pas valorisée, ils sont logiquement moins motivés. À l'inverse, si on leur annonce que leur performance individuelle sera également prise en compte, les choses changent... Le psychologue Rune Høigaard et ses collègues de l'Université Agder en Norvège ont mesuré la vitesse de coureurs de relais en les informant que celle-ci serait mesurée, soit d'après la performance collective du groupe, soit à la fois collectivement et individuellement. Dans le second cas, les performances n'ont pas baissé. Ainsi, même dans un travail collectif, il est toujours bon de faire savoir aux membres de l'équipe que leur contribution personnelle ne sera jamais gommée.

2) Responsabiliser les individus

Pour responsabiliser les éléments d'un groupe, une solution est de les avertir que le groupe dans son ensemble sera pénalisé si leur performance individuelle est insuffisante. Les psychologues Jeffrey Miles de l'Université de Pittsburg en Pennsylvanie et Jerald Greenberg de l'Université d'État de l'Ohio ont prévenu les membres d'un relais de natation qu'ils devraient faire

une course supplémentaire si les résultats n'étaient pas à la hauteur. Les performances individuelles dans ces relais ont alors été supérieures aux performances des nageurs en courses solitaires. Pas question de tirer au flanc dans quand le risque est d'obliger tout le monde à retourner au travail !

3) Remanier les groupes

Dans un groupe de travail récemment formé, le psychologue Stephen Worchel de l'Université de Hawaii-Hilo a montré que la performance individuelle augmente, car les membres cherchent à donner une image positive d'eux-mêmes. Avec le temps, la performance individuelle s'étiole car, une fois intégrés et ayant acquis une réputation, les individus se laisseraient davantage aller. Conclusion : dès que paraissent les premiers signes de paresse sociale, sachez remanier les équipes.

4) Identifier les porteurs de valeurs

Certaines personnes imprégnées d'éthique du travail semblent imperméables à la paresse sociale. Diana Smrt, de l'Université du Michigan, et Steven J. Karau, de l'Université de l'Illinois, ont mis au point des questionnaires

La thèse du biais psychologique a ensuite été confirmée par d'autres recherches. Ainsi, le psychologue américain Bibb Latané et ses collègues, de l'Université d'État de l'Ohio à Columbus ont demandé à des étudiants de crier et d'applaudir le plus fort possible, sous prétexte de récupérer les enregistrements pour une étude ultérieure. Les sujets testés pouvaient être en présence de quatre ou six autres personnes. Or, l'intensité sonore de leurs cris (et de leurs applaudissements) s'est révélée de moins en moins élevée à mesure que la taille du groupe augmentait. Ce serait le signe, disent-ils, que dans certaines

circonstances les performances individuelles s'érodent lorsque les individus se retrouvent dans un groupe dont les membres doivent accomplir la même tâche, même lorsque celle-ci exige peu d'efforts cognitifs, comme c'est le cas lorsque nous crions ou applaudissons. De nombreuses autres études confirmeront que, contrairement à une vision stimulante du groupe social sur l'individu, la présence d'autrui peut nous conduire à diminuer notre performance individuelle.

La loi du moindre effort

Dans le domaine du sport, la paresse sociale influe nettement sur les résultats. Les psychologues Jeffrey Miles, de l'Université Carnegie Mellon de Pittsburgh en Pennsylvanie et Jerald Greenberg, de l'Université d'État de l'Ohio, ont calculé que, sur une même distance en natation, la performance des nageurs est meilleure en

« La motivation semble s'effondrer lorsque nous savons que la performance du groupe, et non la nôtre, sera observée. »

pour repérer les personnes pour qui le travail et l'acharnement sont des valeurs centrales. Dans des séances de *brainstorming*, elles continuent à se montrer productives sans effet de paresse sociale. Ces personnes, une fois repérées, sont utiles dans les groupes de taille importante.

5) Entourer les narcissiques

Pascal Huguet et de ses collègues de l'Université Blaise Pascal à Clermont-Ferrand ont montré que les personnes persuadées d'avoir des qualités supérieures aux autres voient leur performance individuelle s'effondrer en situation de groupe, alors que ce n'est pas le cas de celles qui s'estiment « moyennes ». Les narcissiques gagneront donc à être placés dans des groupes plus restreints.

6) Prendre en compte le contexte culturel

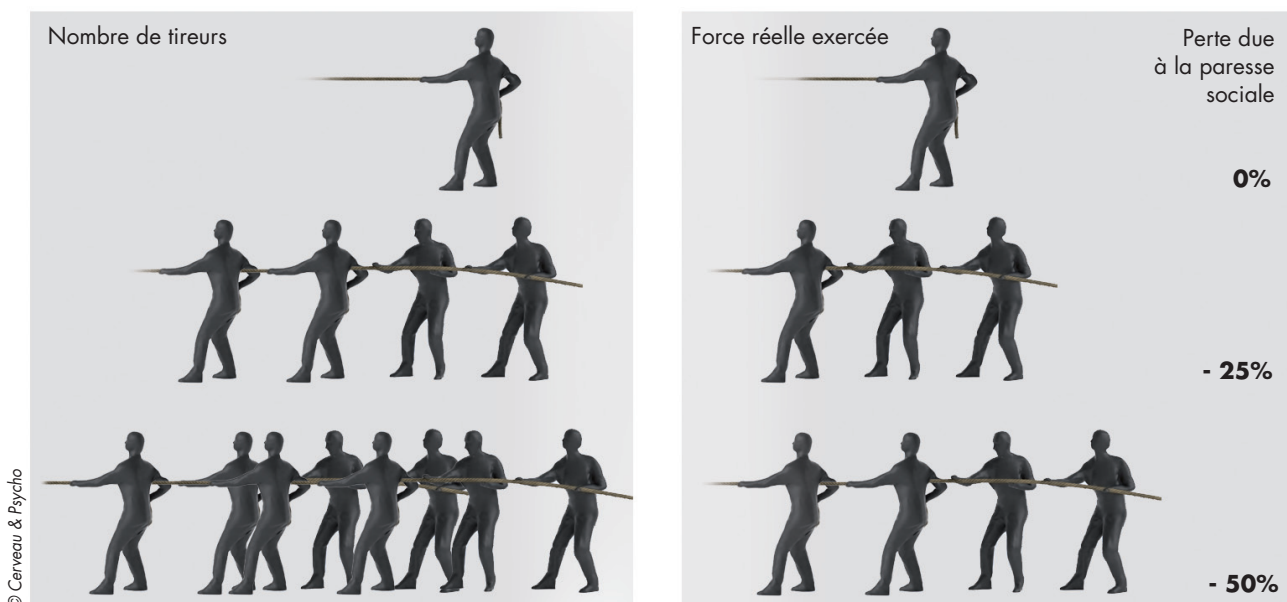
Christopher Ealey, de l'Université Cornell à Ithaca dans l'État de New York, a montré que des personnes issues de cultures individualistes comme les États-Unis ont parfois tendance à relâcher leurs efforts dans des tâches collectives, davantage que des éléments issus de cultures collectivistes comme la République populaire de Chine. Il peut alors se révéler utile de tenir compte des cultures d'origine des employés.

individuel qu'en relais. Des observations similaires ont été réalisées dans le domaine de la course à pied.

Les efforts physiques ne sont pas les seuls concernés. Dès que l'on demande à des gens de résoudre des tâches mentales, on s'aperçoit qu'ils sont moins productifs en groupe. Témoin, cette étude du psychologue Adrian North de l'Université de Leicester en Grande-Bretagne. Il demandait à des sujets répartis en groupes de trois ou huit de trouver le plus possible de mots contenant les lettres T-O-N en quinze minutes. Et évidemment, il divisait la performance globale du groupe par le nombre d'individus. Verdict : en groupe de trois, les gens ont trouvé chacun 14 mots. En groupe de huit, ils trouvèrent sept mots par personne.

La motivation émoussée

Pourquoi devenons-nous socialement paresseux ? Il semblerait que, sachant que nous allons travailler en groupe, notre motivation baisse inéluctablement. Des psychologues allemands, Jeanine Ohlert et Jens Kleinert, de l'Université de Cologne, ont démontré cette baisse de motivation par un moyen ingénieux : ils ont dit à plusieurs sujets qu'ils allaient devoir passer



L'union fait-elle la force ? Pas toujours, révèlent les expériences de tir à la corde. La force exercée par chaque individu baisse à mesure que le nombre de joueurs augmente. Jusqu'à - 50 % pour huit tireurs.

Paresse de groupe...de rock

La paresse sociale s'infiltré même dans la performance artistique. L'étude la plus représentative a porté sur les Beatles. Des psychologues américains ont constaté que les chansons écrites personnellement par l'un ou l'autre des deux chanteurs phares du groupe, John Lennon ou Paul McCartney, s'étaient mieux placées dans le classement des ventes du groupe que celles cosignées sous leurs deux noms. Cet effet apparaît toutefois dans la période tardive du groupe, et non à leurs débuts. Il est probable que, le succès aidant, chacun ait souhaité se mettre en valeur individuellement alors que l'effet de cohésion était plus puissant aux premières heures de l'aventure. Il semblerait aussi que leurs orientations dans la composition aient divergé, devenant moins compatibles et affectant la qualité des chansons co-écrites.



Bibliographie

A. Steidle et al., *Freedom from constraints: darkness and dim illumination promote creativity*, in *J. of Environmental Psychology*, vol. 35, pp. 67-80, 2013.

P. Markey et al., *Seasonal variation in Internet keyword searches: a proxy assessment of sex mating behaviors*, in *Arch. Sex. Behav.*, vol. 42(4), pp. 515-21, 2013.

F. Bakini-Driss et al., *L'impact d'un éclairage additionnel dans un point de vente sur les réactions comportementales du consommateur*, in *Direction et Gestion*, vol. 229, pp. 41-49, 2008.

K. Quinet et al., *Illuminating crime: the impact of street lighting on calls for police service*, in *Evaluation Review*, vol. 22, pp. 751-779, 1998.

un test d'effort collectif, et à d'autres qu'ils qu'ils feraient l'objet d'un test individuel. Mais juste avant, ils leur ont proposé de se préparer mentalement en résolvant de petits exercices graphiques. Les deux psychologues ont alors observé que les performances dans ces tests préalables étaient plus faibles lorsque les sujets croyaient devoir passer un test d'effort collectif. Les chercheurs qualifient ce phénomène de « pré-paresse », ou de paresse par anticipation. Le simple fait de savoir que la performance sera mesurée collectivement semble affaiblir l'implication et la motivation des sujets.

Et le dynamisme du groupe ?

La notion de paresse sociale semble en totale contradiction avec l'idée selon laquelle le travail en groupe stimulerait au contraire la performance individuelle. Heureusement, cela peut se produire aussi, et ce paradoxe n'est qu'apparent. La paresse sociale est en effet influencée par de nombreux facteurs individuels, culturels et situationnels. Or, c'est au manager de bien connaître ces facteurs afin d'opter, selon les conditions, pour des activités plutôt individuelles ou plutôt collectives. C'est à lui de créer les conditions qui favorisent la performance individuelle même dans des situations de groupes. En outre, le concept de paresse sociale est un terme générique pour décrire

l'influence négative du groupe sur la performance, mais cela ne signifie pas que les gens deviennent tous plus fainéants en groupe. D'autres facteurs doivent être détaillés pour comprendre les situations au cas par cas. Par exemple, on sait que dans des groupes de salariés où l'on tente par *brainstorming* de trouver des idées nouvelles ou des solutions à des dysfonctionnements, les personnes de bas statut hiérarchique hésitent à s'exprimer parce qu'elles ont peur du jugement, tandis que celles de haut statut hésitent à produire des idées controversées ou trop décalées, car elles ont une image sociale à défendre. Dans les deux cas, on voit bien que dans ces groupes composés de ces deux types de personnes, la productivité de certains risque de baisser, mais pas pour les mêmes raisons. Par conséquent, la compétence d'un bon gestionnaire d'équipe est de repérer les situations qui optimisent la productivité en optant, selon les circonstances, pour un management centré sur la performance individuelle ou sur la performance de groupe. À lui de mettre en œuvre diverses stratégies pour faire échec à la paresse sociale (voir l'encadré page...). En fin de compte, elles semblent assez naturelles: même en groupe, il ne faut jamais oublier de valoriser l'individu. Éviter de laisser les routines s'installer et tenir compte des différences de tempérament, car certaines personnes sont plus heureuses que d'autres de travailler pour la collectivité.



Offre spéciale lecteur "numérique"

-10 % sur votre abonnement Web illimité !

La formule Web illimité inclut
le magazine *Cerveau & Psycho* (6 n°/an)
+ le thématique *L'Essentiel Cerveau & Psycho* (4 n°/an)
+ l'accès illimité aux archives depuis 2003 !

Tous les numéros compris
dans votre abonnement sont au format PDF,
consultables et téléchargeables sur
www.cerveauetpsycho.fr

Accédez à tout
Cerveau & Psycho
du bout des doigts

7[€]
7,50 tous
les 2 mois
seulement
soit 45€ par an
(au lieu de ~~51€~~)

Je m'abonne