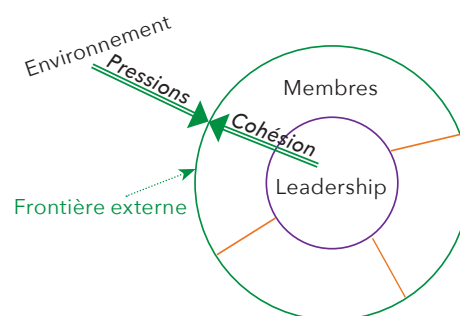


# COHÉSION

Selon la TOB (théorie des organisations de Berne<sup>1</sup>)

- La cohésion est l'ensemble des forces qui maintiennent associés des éléments dispersés. Tout groupe subit des pressions de l'environnement, du fait de contraintes externes. Il réagit à ces pressions par la cohésion (faire bloc). Le leader en est responsable.
  - \* Si la pression est inférieure à la cohésion, le groupe est en capacité de gérer la perturbation. Si la pression est supérieure à la cohésion, le groupe se fragilise. Si la force de cohésion est insuffisante, le groupe peut éclater.
  - \* Attention, si la cohésion se traduit par un repli sur soi sans place pour les désaccords, le groupe prend le risque d'être dans « une pensée unique » dommageable à son évolution.
  - \* Par ailleurs, si les frontières sont trop imperméables, le groupe risque de ne pas être réceptif aux changements de l'environnement pour s'adapter (or, une organisation existe parce qu'elle répond à des besoins de l'environnement).
- La cohésion est assurée par :
  - La **clarté des missions** « *que faisons-nous ensemble ?* » (intentions, objectifs),
  - La **place de chacun et les frontières** « *qui est dedans et qui est dehors ?* »
  - La **régulation collective** « *que se passe-t-il ?, gérons ce dysfonctionnement !* » (ajustement avec les règles et les valeurs).
- Au-delà de la clarification des missions et des frontières, la cohésion est facilitée par le passage de quatre étapes, dont le leader est garant :
  - Une mise en sécurité : le leader assure un climat sécurisé à ses collaborateurs afin qu'ils sachent implicitement que s'il y a un coup dur ou si un bouleversement vient transformer l'environnement, il les protégera.
  - Un sens partagé : tous les membres comprennent et s'approprient le sens de l'action, « *pourquoi ils sont là* ».
  - Le rôle et la place les uns vis-à-vis des autres et vis-à-vis du leader : lorsqu'une personne doit gérer une difficulté, elle sait qu'elle peut tenir ce rôle dans le regard du leader.
- L'appartenance : c'est le lien au groupe, c'est une ouverture sur l'être plutôt que sur le faire. Le potentiel de chacun est actif pour le groupe. L'appartenance est facilitée par des processus d'inclusion et d'interconnaissance.
  - \* La confiance est facteur de cohésion. L'enjeu est de créer les conditions de la confiance : partage de sens, alignement du leader (entre ce qu'il dit, ce qu'il fait et comment il le dit), transmission d'informations ajustées, répartition des responsabilités, apport de signes de reconnaissance...
  - \* Les espaces de régulation facilitent la cohésion : partage de représentations, interconnaissance, gestion des tensions...



Ainsi, pour qu'une vie de groupe existe, il faut que les personnes se reconnaissent des **critères commun d'appartenance** ou qu'ils partagent une **mission commune**. Pour cela, il faut qu'ils en comprennent le **sens**. Ce n'est pas simplement une fiche de mission ou un ordre de mission, c'est le fait d'incarner tous au même niveau la même mission. Cela passe par un travail de maturation pour que chacun intègre la mission collective et les missions individuelles.

## La question du sens

C'est le pourquoi. Quels sont les enjeux ? De quoi s'agit-il ? Pourquoi en est-on arrivés là ? Quelles sont nos finalités ? Qu'est-ce qui est important ?

C'est tout autant :

- la direction : « dans quel sens allons-nous ? » ;
- l'expérience : « quel sens cela a ? » ;
- la signification : « le sens d'une phrase » (les valeurs).

1. Éric Berne a posé les bases de l'analyse transactionnelle. La T.O.B est une théorie humaniste de compréhension des organisations éprouvée depuis les années 50 et enrichie par d'autres apports.

## Les processus

Dans tout système un processus externe appuie sur l'activité. Des forces modifient l'activité du groupe. Les processus internes modifient également la quantité d'activité du groupe. Ainsi, le temps passé dans les processus n'est pas disponible pour l'activité.

On pourrait considérer que tout groupe, pour être efficace, doit être au maximum dans l'activité. Paradoxalement, plus on dégage du temps pour le processus (régulation des relations, des échanges) et plus on va être efficace.

Si trop peu de temps est imparti aux processus, la qualité du travail baisse. Si trop de temps est accordé, l'efficacité baisse (pas assez de temps à l'activité).

Globalement, l'énergie principale doit être au service de l'opérationnel (environ 80%) et une partie dans la régulation (environ 20%), qui doit être au service de l'exercice de l'activité.

\* Plus l'organisation est démocratique ou porteuse d'enjeux affectifs, et plus il est nécessaire de se donner des temps de régulation (environ 30%). Il convient néanmoins de veiller à ce qu'ils ne soient pas excessifs, sans quoi, une perte de sens peut être ressentie, voire, le déclin de temps accordé à l'opérationnel peut générer des dommages.

\* Lorsque les tensions sont fortes, l'énergie mise à la régulation doit être temporairement de 100% car l'opérationnel n'est plus tenable.

