

Le travail en équipe ouverte

Créer des équipes Compatibles et Productives

Un extrait révisé de
L'Élément Humain

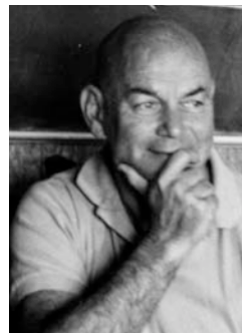
Will Schutz

Peu de managers diraient que le travail en équipe n'est pas quelque chose d'important. En effet, la plupart des dirigeants passe énormément de temps à se faire du mauvais sang et à tenter d'améliorer le travail en équipe, considérant que cela fait partie intégrante de l'effort global visant à une plus grande efficacité et productivité. Néanmoins, il est important de lever le voile sur une idée erronée que nous avons à propos du travail d'équipe, donnant souvent lieu à des résultats décevants. L'erreur réside dans le fait de ne pas voir le lien existant entre la compatibilité d'équipe et la productivité.

Depuis les années 1950, tout d'abord au travers de mes recherches sur les relations internes au groupe, je m'évertue à découvrir pourquoi des équipes fonctionnent bien ou non ensemble. Alors que je m'essayais à diverses approches afin d'améliorer les performances en équipe, je me suis rendu compte qu'aucune de mes hypothèses n'était correcte. Je pensais au départ que les groupes harmonieux seraient efficaces tandis que des groupes incompatibles ne le seraient pas. Mais cela ne s'est pas avéré vrai. Les groupes agités tout comme les groupes calmes pouvaient exceller ou faillir. J'ai alors

pensé que la réussite des groupes dépendait de la façon dont leurs membres géraient les désaccords. Je me rapprochais un peu plus de la vérité. Les groupes efficaces avaient tendance à rebondir après un conflit tandis que les groupes inefficaces se désagrégeaient après une querelle.

Puis, je me suis penché sur l'idée que les équipes doivent avoir des objectifs communs pour bien fonctionner ensemble. Mais j'ai travaillé avec un groupe dans le secteur de l'informatique ; ils avaient passé trois ans à développer une nouvelle machine pour se voir finalement annoncer qu'il n'existait pas de marché lui correspondant. Les membres de l'équipe étaient anéantis et avaient de réelles difficultés à se remettre. Beaucoup étaient prêts à démissionner et cherchaient déjà un nouvel emploi quand soudain les membres de l'équipe se sont rendus compte qu'ils avaient véritablement envie de travailler ensemble. Leur relation au sein du groupe, et non pas leur objectif commun de créer un ordinateur ensemble, avait cimenté le groupe. Dès lors qu'ils se sont rendus compte de cela, ils ont eu la certitude de pouvoir créer un autre produit ensemble.



Will Schutz (1925-2002), créateur de L'Élément Humain, de la théorie FIRO® et des Éléments de Prise de Conscience.

Suite

C'est ainsi que mon hypothèse de « l'objectif commun » est tombée à l'eau. Je me suis alors demandé : « Que faire de la croyance qui dit qu'une équipe a besoin en son sein de personnes de profil psychologique complémentaire pour pouvoir fonctionner ? » Cette croyance ne correspondait pas aux observations que j'avais faites à propos d'une équipe qui se dirigeait toute seule au sein d'une grande usine de production. Lorsque cette équipe perdait l'un des leurs, les autres membres remplaçaient cette personne, intervertissaient les rôles afin de remplir les fonctions spécifiques du membre disparu, ou se réorganisaient.

Les équipes efficaces semblaient faire preuve d'une grande souplesse, ce qui rendait la nécessité de placer certaines personnes sur certains postes secondaire. Tandis que je continuais de chercher quels étaient les ingrédients nécessaires à la réussite d'une équipe, je me suis penché sur l'idée qu'un leader strict et autoritaire ou qu'une situation extrêmement périlleuse pouvait forcer le travail en équipe. Cependant, mes recherches ont démontré que la contrainte fonctionnait parfois sur le court terme mais pas sur de longues périodes. J'ai plus tard pu observer la confirmation de mes expériences de recherche lorsque diverses nouvelles sociétés informatiques travaillèrent d'arrache-pied pour lancer de nouveaux produits, y parvinrent et faillirent mettre la clé sous la porte car bon nombre de leurs employés ne voulaient plus travailler pour elles. Était-ce la crise, la pression, qui a conduit à la dissolution des équipes ? Je n'ai toujours pas de réponse claire.

Je me suis alors intéressé à la possibilité que l'estime de soi puisse être la clé d'un travail en équipe efficace. Je me suis rappelé une situation banale durant laquelle un conflit de longue date dans une entreprise avait été résolu pour aboutir quasiment aux mêmes termes que ceux sur lesquels les deux parties se battaient

depuis le début. J'avais déjà pu observer à quel point la rigidité conduit à l'adoption d'un comportement défensif, non productif et individuel. Relier ce travail à mes réflexions sur le travail en équipe sous-entendait qu'un bon travail en équipe survenait lorsque les membres de l'équipe¹ étaient suffisamment ouverts les uns envers les autres et vis-à-vis d'eux mêmes pour reconnaître lorsqu'ils étaient personnellement menacés et² étaient prêts à admettre ce sentiment devant l'ensemble de l'équipe. Les membres d'une équipe se sentant menacés mais n'en ayant pas conscience deviennent rigides ; et cela met un terme au travail en équipe.

Autrement dit, les équipes n'échouent pas parce qu'elles connaissent des désaccords ou ne partagent pas d'objectifs communs, ou parce que l'approche de chacun de ses membres face à un problème est différente, ou parce qu'elles n'incluent pas certains types de personnalité. Elles ne fonctionnent pas ensemble car une ou plusieurs personnes font preuve de rigidité, or une personne devient rigide parce que son concept de soi est menacé.

Comprendre la relation entre compatibilité et productivité est essentiel pour comprendre le rôle vital que joue le bon fonctionnement d'une équipe.

Quelle formidable ironie. Si nous voulons améliorer la performance d'une équipe, nous devons travailler sur les individus.

Suite

La plupart des véritables luttes interpersonnelles (les négociations de paix, les problèmes professionnels, les divorces) sont en grande partie liées à des sentiments, des peurs et des rigidités, et la logique de la situation a rarement la primauté. Comprendre la relation entre compatibilité et productivité est essentiel pour comprendre le rôle vital que joue le bon fonctionnement d'une équipe.³

La compatibilité, la capacité qu'ont les gens à travailler ensemble, est liée de manière positive à la productivité. Un mythe organisationnel courant veut que l'on n'ait pas le temps de s'occuper des relations personnelles, il faut satisfaire des délais, générer des revenus et gérer les masses salariales, et tout ceci reste prioritaire. Cependant, ignorer les problèmes de travail en équipe pour se concentrer sur des éléments « concrets » est l'expression d'une immense auto-illusion organisationnelle. Il est plus juste de dire qu'une organisation ne peut pas se permettre de ne pas prendre le temps de gérer les relations entre individus, faute de quoi ces relations affecteront inévitablement la productivité, bien souvent de manière désastreuse.

Lorsque des problèmes interpersonnels existent mais ne sont pas gérés, la productivité de l'organisation diminue inévitablement, à plus ou moins grande échelle selon la tâche. Certaines tâches demandent de la coopération pour être bien réalisées. D'autres choses peuvent tout aussi bien (et parfois mieux) être effectuées par un seul individu que par un groupe. De nombreux travaux peuvent être organisés soit pour requérir un certain degré de coopération, soit pour être accompli de façon indépendante. L'effet de la compatibilité sur la productivité est plus important pour des tâches nécessitant une certaine dose de coopération afin d'obtenir des résultats. Des expériences⁴ ont démontré que les groupes compatibles fonctionnent encore mieux sous pression qu'ils ne le font dans un contexte détendu, tandis que les groupes incompatibles deviennent moins efficaces.

Compatibilité

L'absence de rigidité est un élément de base au bon fonctionnement du travail en équipe. Néanmoins, ma capacité à travailler avec les autres dépend grandement de notre compatibilité et de notre complémentarité, c'est-à-dire de la capacité de nos personnalités et de nos styles à sublimer ceux des autres, à leur apporter ce qui leur manque et à se soutenir. Les expressions « qui se ressemble s'assemble » et « les opposés s'attirent » semblant pourtant contradictoires peuvent ainsi être réconciliées. La maxime « qui se ressemble s'assemble » a trait à la *compatibilité d'atmosphère*, à savoir le climat, les règles de base, ou le contexte au sein duquel nous interagissons. La maxime « les opposés s'attirent » est elle liée à la *compatibilité de rôle*, c'est à dire les rôles que nous souhaitons endosser.

Compatibilité d'atmosphère

Dans une organisation, il se peut que je préfère certains types d'atmosphères pouvant être situés le long des dimensions de l'inclusion, du contrôle et de l'ouverture. L'atmosphère d'équipe fait référence à l'environnement de travail et les approches concernant la prise de décision. L'atmosphère se compose des comportements, croyances, valeurs et contextes partagés et peut comprendre différents niveaux et différents types d'inclusion, de contrôle et d'ouverture. Il n'existe pas de type d'atmosphère qui soit à proprement parler intrinsèquement bon ou mauvais. Chaque type possède ses avantages et ses inconvénients, selon l'organisation, les personnes et les tâches à accomplir. Le brainstorming est généralement le plus approprié dans une atmosphère avec un haut niveau d'inclusion et un bas niveau de contrôle. Il est plus efficace de faire en sorte que le travail soit réalisé en un minimum de temps dans une atmosphère avec un haut niveau de contrôle et un bas niveau d'ouverture (structuré et pragmatique), où tout est planifié et bien organisé.

Suite

L'incompatibilité en termes d'*inclusion* se produit lorsque certains apprécient une atmosphère haute en inclusion tandis que d'autres préfèrent un niveau bas d'inclusion. Il se peut que j'ai envie de vous voir et d'interagir avec vous alors que vous voulez rester seul.

Les préférences de *contrôle* peuvent également influencer sur la compatibilité au sein des équipes. L'incompatibilité peut être perçue quand certains membres de l'équipe préfèrent une organisation définie du pouvoir, avec la planification à l'avance des toutes les tâches à effectuer, alors que d'autres souhaiteront une organisation égalitaire, au sein de laquelle chacun prend part aux décisions.

L'*ouverture* en termes d'atmosphère a trait à la préférence de tout à chacun quant à l'expression des sentiments. L'incompatibilité survient lorsque vous désirez une atmosphère avec un haut niveau d'ouverture émotionnelle tandis que je ne veux me consacrer qu'au travail. Le problème ne réside pas tant dans notre désaccord en lui-même mais plutôt dans l'absence de consensus sur la manière de résoudre nos différends. Nos difficultés persistent lorsque vous ou moi adoptons un comportement rigide vis-à-vis de notre position.

Lorsque des problèmes interpersonnels existent mais ne sont pas gérés, la productivité de l'organisation diminue inévitablement.

Compatibilité de rôle

La compatibilité de rôle a trait aux rôles que nous jouons vis-à-vis de l'autre ainsi que la façon dont nous interagissons dans l'atmosphère professionnelle. Il existe deux types d'incompatibilité de rôle : vous et moi sommes dans la confrontation (c'est à dire que

nous voulons tous deux être à l'origine d'un comportement mais aucun de nous ne souhaite en être le destinataire) ; ou nous sommes dans l'apathie (nous voulons tous deux jouer le rôle de destinataire mais ne souhaitons pas être à l'origine d'un comportement).

L'incompatibilité conflictuelle est bien souvent manifeste et évidente. Elle conduit à des confrontations flagrantes, des rapports de force et des guerres territoriales. L'incompatibilité apathique est dissimulée et difficile à identifier. Son symptôme le plus apparent est que rien ne se produit lorsque cela devrait. Personne ne fait rien car quelqu'un d'autre est censé le faire. L'incompatibilité de rôle peut vraisemblablement être expliquée selon les dimensions de l'inclusion, du contrôle et de l'ouverture.

En ce qui concerne l'inclusion, la compatibilité implique que j'aime être à l'origine de moments passés ensemble autant que vous appréciez que l'on vous demande de passer du temps ensemble. L'incompatibilité conflictuelle se produit lorsque nous souhaitons réellement tous deux inclure mais qu'aucun de nous ne souhaite être inclus ; nous préférons faire le choix de rester seul. L'incompatibilité apathique survient lorsque nous souhaitons tous deux être inclus mais que chacun de nous reste en retrait, en attendant une invitation de l'autre, sans nous-mêmes faire le premier pas.

En ce qui concerne le contrôle, la compatibilité implique que chacun de nous aime donner des ordres autant que l'autre aime en recevoir. L'incompatibilité conflictuelle se produit lorsque nous aimons tous deux être en charge des événements et qu'aucun d'entre nous n'apprécie recevoir des ordres. L'incompatibilité apathique survient lorsque nous adoptons tous deux un comportement soumis et souhaitons que l'on nous dise ce que nous devons faire.

Suite

La méthode de Travail en équipe ouverte se fonde sur l'accès à un autre niveau de conscience afin de dépasser les conflits et les impasses dans lesquels nous nous trouvons.

Au sein de la dimension de l'inclusion, la compatibilité de rôle implique que chacun d'entre nous aime être à l'origine du même degré d'ouverture que ce que l'autre souhaite recevoir. L'incompatibilité conflictuelle se produit lorsque nous souhaitons tous deux être à l'origine d'un comportement ouvert mais que nous ne souhaitons pas que cela s'applique à nous. L'incompatibilité apathique survient lorsque chacun veut une relation plus ouverte mais qu'aucun de nous ne prendra le risque de la mettre en place.

Si les blocages à un bon travail en équipe sont dus à des rigidités individuelles et à des problèmes non résolus entre ses membres, comment peut-on parvenir à surmonter ces difficultés afin de créer des équipes extrêmement productives ? Les approches traditionnelles, la contrainte, les compromis, la complémentarité, tentent de résoudre les problèmes de travail en équipe grâce à la logique ou au pouvoir. Mais tenter de solutionner ces problèmes en décidant qui propose l'argument le plus logique n'offre pas toujours la meilleure solution qui soit.

La méthode de Travail d'équipe Ouvert se base sur un nouveau niveau de conscience afin de dépasser les conflits et les impasses dans lesquels nous nous trouvons. Si toutes les parties prenantes d'un conflit deviennent plus conscientes d'elles-mêmes, nous avons alors à disposition un tout nouveau fondement pour pouvoir résoudre nos différences.

L'ouverture utilisée comme modèle pour le travail d'équipe est une notion radicale. Les organisations classiques ne récompensent pas souvent l'ouverture

et l'introspection. Elles plus à-même d'encourager des comportements tels que le déni, ou la manipulation comme stratégies générales pour obtenir ce que je veux des gens sans qu'ils sachent ce que j'ai fait. Dévoiler une faiblesse ou vous dire directement ce que je ressens à propos de vous est un acte rare et souvent risqué.

Cependant cela fonctionne souvent comme par magie. Si je souhaite améliorer le travail en équipe, je dois connaître tous les facteurs humains qui l'entravent et m'en débarrasser en les mettant en lumière pour que toute l'équipe voie le problème et puisse y faire face. Je peux faire la liste des capacités de l'équipe dans son ensemble afin de créer une solution qui prenne en compte tous ces facteurs et satisfasse les sentiments les ayant générés.

Un travail d'équipe ouvert est la clé permettant de libérer une immense hausse de productivité. Cela conduit à gagner du temps sur la mise en vente, à diminuer le temps requis pour les réunions, à mettre en place des conditions de travail plus satisfaisantes et plus efficaces donnant lieu à une motivation plus importante, une coopération accrue entre syndicats et direction et davantage de rentabilité. La « courbe traditionnelle de démarrage produit, le temps écoulé entre la conception et la production à plein rendement, est d'environ 22 mois... Ce processus a pris à peu près quatre mois à Baltimore [en utilisant l'approche de l'Élément Humain]. Cela a permis à la société d'économiser... 9 millions de dollars par rapport à un démarrage standard. » Un autre client s'est également exprimé à ce propos ; « Le syndicat et la direction de l'usine ont participé à l'atelier de l'Élément Humain. Deux semaines après la fin de l'atelier, le syndicat et l'entreprise ont signé un amendement sans précédent au contrat actuel... Le syndicat et la direction de l'usine attribuent tous deux la réussite des négociations... à l'atelier. Le siège était prêt à fermer l'usine si aucun accord n'était signé. »⁴

Suite

Comportement favorisant le travail en équipe

1. Je fais tout le temps preuve d'ouverture concernant de mes sentiments et de mes idées. Je ne garde aucun secret vis-à-vis de moi-même ou des autres.
2. J'exprime ce que je ressens sur ce qui est pertinent au moment où je le ressens.
3. Je reste conscient de moi-même ; de ce qui me motive et de ce que je ressens à chaque instant. Je suis conscient des niveaux les plus profonds de vérité. Je ne berce pas d'illusions.
4. Je pars du principe que tous les membres de l'équipe sont dans le même camp, et essaient d'offrir les meilleures solutions aux problèmes de l'équipe et ne tentent pas de se protéger ou d'accuser les autres.
5. Je m'assure que tout le monde est parfaitement d'accord, dans sa tête, son cœur et son ressenti, avec chaque décision.
6. J'écoute les pensées et le ressenti des autres. Je fais preuve d'empathie avec le point de vue de chacun, en le reconnaissant, et fais part honnêtement de ma réaction vis-à-vis de celui-ci.
7. Après avoir compris le point de vue et le ressenti de chaque personne, je commence à chercher une solution qui intègre toutes les idées et les sentiments des membres de l'équipe.
8. Je suis conscient des différences en termes de préférence d'atmosphère et fais en sorte d'exprimer, le moment venu, ce que je ressens. Je reste en contact avec mes plus profonds niveaux de vérité.
9. Je m'assure que nous sommes d'accord sur notre mission, vision et objectifs. Je suis conscient que ces derniers changeront souvent au fur et à mesure que nous avancerons dans notre travail. Je n'hésite pas à les modifier si nous convenons tous qu'un changement serait adéquat.
10. Je participe aux réunions afin de décider spécifiquement comment les décisions vont être prises. Ces réunions traitent du processus de prise de décision et non pas d'une des décisions particulières que nous devons prendre.

*Extrait de L'Élément Humain de Will Schutz,
©1994, 2005, 2009 The Schutz Company.*

Références

Schutz, W., (2000). L'Élément Humain, Manuel animateur Tarrytown, NY The Schutz Company.

Schutz, W. "What Makes Groups Productive?" Human Relations, 1955,8(4), 429-465.

Schutz, W., (1989). FIRO: A Three-Dimensional Theory of Interpersonal Behavior. South San Francisco, CA: Business Consultants Network.

Documents disponibles sur demande auprès de The Schutz Company à l'adresse mail info@thehumanelement.com ou à L'Elément Humain France : amt.selles@elementhumain-france.fr

FIRO est une marque déposée de Consulting Psychologists Press, Inc.

Suite