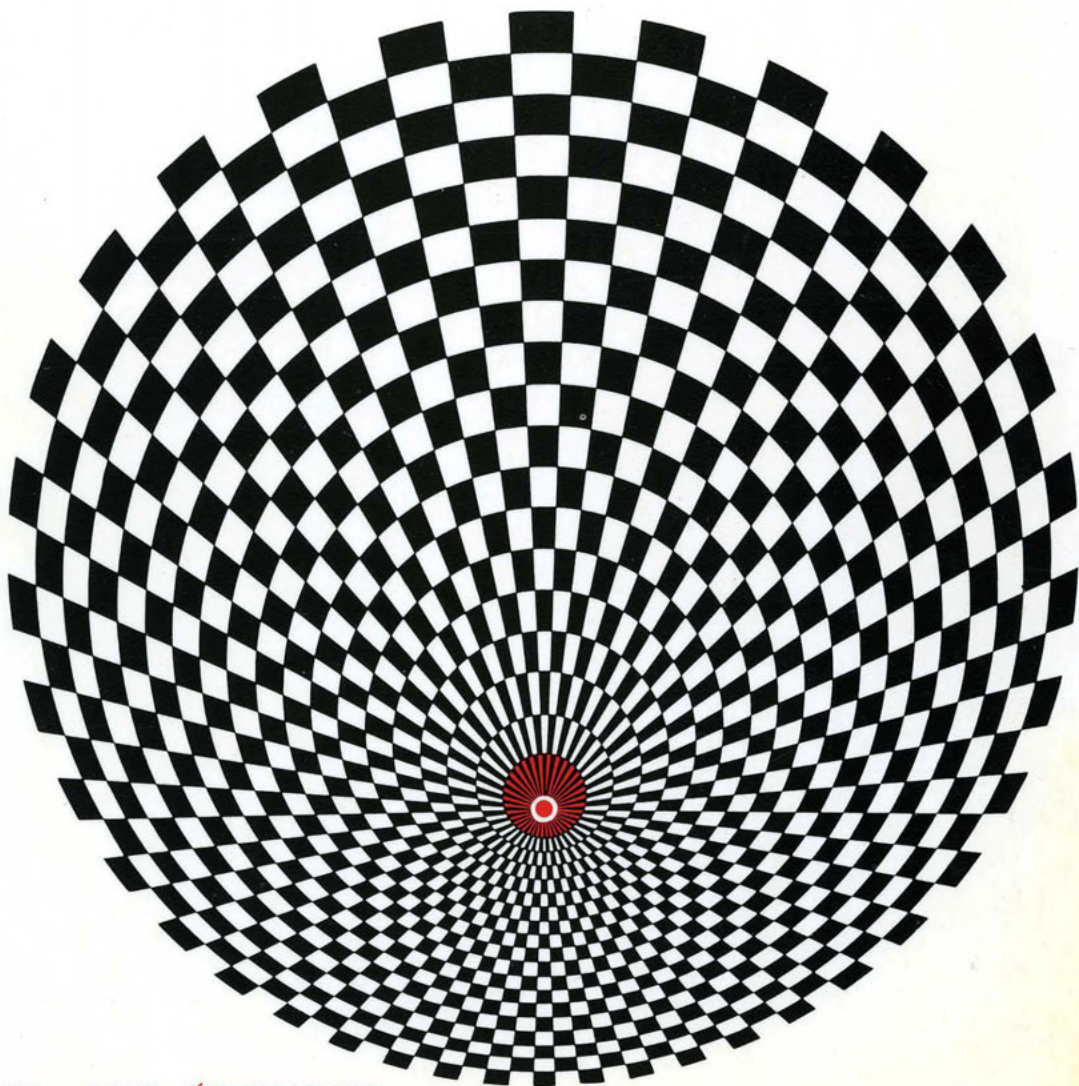


Alain Cardon

LE MANAGER ET SON EQUIPE

L'analyse transactionnelle et l'école de Palo Alto



 **LES ÉDITIONS
D'ORGANISATION**

Si vous n'êtes pas encore informé régulièrement de la parution de nos nouveaux livres, il vous suffit d'envoyer votre carte de visite à :

LES ÉDITIONS D'ORGANISATION

Service Promotion

26, avenue Emile-Zola, 75015 PARIS

Vous recevrez périodiquement, à titre gracieux, les notices de présentation des nouveautés.

LE MANAGER
ET SON ÉQUIPE

*L'Analyse transactionnelle
et l'école de Palo Alto*

**DU MÊME AUTEUR
CHEZ LE MÊME ÉDITEUR**

- CARDON, LENHARDT et NICOLAS - L'analyse transactionnelle : outil de communication et d'évolution
- CARDON et MERMET - Vocabulaire de l'analyse transactionnelle (épuisé).
- CARDON - Jeux pédagogiques et analyse transactionnelle (épuisé)

Cassette audio

- DAUVERGNE et CARDON - Comprendre l'analyse transactionnelle

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproduction strictement réservées à l'usage du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1^{er} de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

© Les Editions d'Organisation, Paris, 1986

ALAIN CARDON

LE MANAGER ET SON ÉQUIPE

*L'analyse transactionnelle
et l'école de Palo Alto*



LES ÉDITIONS D'ORGANISATION

AUX ÉDITIONS D'ORGANISATION

Kenneth Blanchard, Spencer Johnson

Le manager-minute

Edward de Bono

Réfléchir mieux

Raymond Chappuis et Jean Paulhac

Y a-t-il quelqu'un qui commande ici ?

Catherine Cudicio

Comprendre la PNL

Maîtriser l'art de la PNL

Mieux vendre avec la PNL : des stratégies pour convaincre

Gaston Cuendet, Yves Emery et François Nankobogo

Motiver aujourd'hui

Jean-François Decker

Réussir son développement personnel et professionnel

Guy Delaire

Commander ou motiver ?

Thomas Devers

Communiquer autrement

Yves Enrègle

Du conflit à la motivation : la gestion sociale

Charles Hampden-Turner

Atlas de notre cerveau

Patrick Korenblit et Gérard Layole

Savoir déléguer

Gérard Layole

La conduite d'entretiens

Dénouer les conflits professionnels : l'intention paradoxale

Pierre Lebel

L'animation des réunions

L'art de la négociation

Christian Michon et Patrice Stern

La dynamisation sociale de l'entreprise

Henry Mintzberg

Le manager au quotidien

Isabelle Orgogozo

Les paradoxes de la communication

Jean-Marie Peretti et Jean-Luc Vachette

Audit social

Jean Simonet

Le management d'une équipe

Linda V. Williams

Deux cerveaux pour apprendre : le droit et le gauche

Ce livre est dédié à Gabriel et Guillaume

Remerciements

Nous souhaitons remercier :

Le centre de Formation du Puits II, des Houillères du Bassin de Lorraine, et l'Académie Accor, du groupe ACCOR, pour leur soutien actif et leur participation à une première version de cet ouvrage.

Je souhaite remercier les membres de l'équipe de Transformation et plus particulièrement, Marie-Thérèse Caby, François Dauvergne, Hélène Mauvais, Michel Walter, Nathalie Loiseleur, Danièle Darmouni pour leurs conseils, critiques, suggestions, corrections et leur amitié.

Alain CARDON

TABLE DES MATIÈRES

	Pages
<i>Remerciements</i>	9
<i>Avant-Propos</i>	13
<i>Introduction</i>	15
A) La forme et le contenu	16
B) Les paradoxes	18
C) Les processus d'équipe	19
 <i>Chapitre I - La cellule de travail</i>	25
A) Les caractéristiques de la cellule de travail	27
1) La frontière externe	28
2) La frontière interne	29
3) Les activités	30
a) Le travail	31
b) Les processus internes	31
c) Les processus externes	32
4) L'histoire	35
5) La bipolarité	35
B) Les lois de systèmes	37
1) La loi du Tout	38
2) La loi de co-responsabilité	39
3) La loi de co-protection	40
4) La loi de l'interaction	40
 <i>Chapitre II - Les processus internes</i>	43
A) A qui la faute?	43
B) Les jeux	54

	Pages
<i>Chapitre III - Le schéma primal</i>	59
A) Le cas « Moreau »	61
B) Les bénéfiques	66
<i>Chapitre IV - Les techniques d'intervention</i>	69
A) Les interventions en cellule de travail	71
B) La résistance au changement	73
C) Les diagnostics	76
D) Le contrat triangulaire	77
E) Les issues de secours	86
<i>Chapitre V - Au-delà de la cellule de travail</i>	91
A) Les effets de miroir	94
B) L'équipe et l'organisation	100
C) Cultures d'organisation	101
<i>Conclusion</i>	109
<i>Bibliographie</i>	111

AVANT-PROPOS

Paru en 1979 aux Éditions d'Organisation, notre premier ouvrage *L'Analyse Transactionnelle, Outil de Communication et d'Évolution* s'est vendu à ce jour à plus de vingt cinq mille exemplaires. Nous souhaitons remercier nos lecteurs, et les féliciter de l'intérêt qu'ils portent à cette méthode et de leurs préoccupations concernant l'évolution de l'homme, son développement personnel et professionnel.

Concernant ce premier ouvrage, toutefois, de nombreux lecteurs nous ont fait remarquer que la théorie de l'Analyse Transactionnelle semblait ne pas tenir compte de l'environnement de la personne, du *milieu* duquel elle est issue, ou du groupe dans lequel elle évolue.

Dans la vie personnelle, il s'agit de l'influence de la famille. En milieu professionnel, il s'agirait de l'influence de l'*équipe*.

Cet ouvrage est motivé par ces réactions. Il présente un modèle théorique complémentaire centré sur les *groupes*, et des *outils de communication et d'évolution d'équipe*. Ces modèles théoriques d'analyse, de compréhension, et d'intervention concernent donc l'environnement immédiat de l'homme au travail, son équipe formelle, que nous avons choisie d'appeler sa cellule de travail.

Les modèles théoriques que nous vous présentons ne sont pas uniquement issus de la théorie d'Analyse Transactionnelle. Une large part vient des travaux entrepris par l'École de Palo Alto, des thérapies familiales, ainsi que d'autres sources citées en bibliographie. Cet ouvrage propose donc une synthèse de plusieurs courants théoriques que nous avons perçus à la fois comme complémentaires, concrets et performants.

Nous espérons que le contenu de cet ouvrage, que nous avons voulu vous présenter de façon simple et concrète, et que nous avons parsemé d'exemples issus de notre pratique, vous permettra, tout en contribuant à votre développement personnel, de mieux intervenir sur votre environnement professionnel immédiat et de le rendre, lui aussi, plus performant.

INTRODUCTION

Cercles de qualité, Groupes de progrès, Direction par objectifs, Analyse Transactionnelle, Entreprises du Troisième Type, *Le Prix de l'Excellence*, le *Manager-Minute*, etc. Autant de nouvelles méthodes, de nouvelles idées, de nouveaux langages pour mieux analyser nos méthodes de travail et pour devenir plus efficaces.

Comme par vagues, ces nouvelles méthodes déferlent sur le monde des organisations et tentent d'éroder les vieilles habitudes, les bastions démotivants d'après certains, inefficaces d'après d'autres, que sont nos entreprises.

A entendre l'engouement que suscitent ces nouvelles méthodes, à regarder la vitesse avec laquelle elles sont diffusées et l'étendue de cette diffusion, nous pourrions croire que depuis leur arrivée, tout a radicalement changé dans nos ateliers, nos bureaux, nos chantiers.

Et pourtant, si l'on mesure, même dans les organisations les plus performantes, les plus « ouvertes » les mieux « managées », les plus « engagées », l'étendue réelle de l'application de ces méthodes, nous sommes souvent surpris par leur durée de vie relativement courte, par les résultats souvent médiocres et par leurs applications somme toute très limitées.

Elles ne sont souvent perçues que comme des phénomènes de mode, qui passent, qui ne marquent que par endroits ou qu'en surface. Pourquoi ce fantastique déploiement d'énergie au départ, et si peu de résultats à l'arrivée ? Ces méthodes seraient-elles des leurres inutiles ou inapplicables ?

Bien entendu, la réponse est non. Les méthodes en question sont sur le principe, et dans certains cas, extrêmement efficaces. Les cercles de qualité, les principes d'excellence, groupes de progrès, etc. peuvent nous apporter beaucoup dans notre recherche sur l'amélioration de l'environnement de l'homme au travail, sur l'amélioration de la qualité, des résul-

tats. Mais alors, comment se fait-il que tant d'expériences d'application se soldent par des démotivations, des demi-échecs, des résultats si inégaux ?

Pour nous lancer dans le vif du sujet, une analyse de certains paradoxes peut nous donner quelques pistes de recherche concernant cette prodigieuse capacité qu'ont quelquefois nos organisations à obtenir des résultats médiocres avec des méthodes à la fois séduisantes et efficaces, en théorie.

A) La forme et le contenu

Invité à déjeuner par le directeur des Relations Sociales d'une entreprise française, un partenaire social l'a écouté parler de son coup de foudre pour le *Prix de l'Excellence*¹. Avec passion, il commentait les différentes « idées-forces » de l'ouvrage, soulignait ce qui n'allait pas dans l'organisation, ce qu'il fallait faire pour mettre en œuvre la mutation nécessaire dans l'entreprise.

Pendant près de deux heures, le représentant syndical l'a écouté. Et c'est là que le bât blessait : *parlant* du Prix de l'Excellence, ses actions allaient à l'encontre de tous les principes qu'il exposait. Il avait acheté l'ouvrage pour tous ses proches collaborateurs, il en parlait à tout le monde, enfonçant le clou, plein de convictions. *Le processus* qu'il mettait en œuvre n'était autre que celui d'un entraîneur ou d'un militaire cherchant à convaincre, à motiver ses troupes, bien souvent *malgré elles*.

Celles-ci bien sûr, l'écoutent. Elles sont bien obligées ! Lors du déjeuner, le partenaire social n'a pas pu tellement participer à ce monologue argumentatif et certes très convaincant, mais dans lequel il n'a pas trouvé sa place. Ce directeur avait peut-être raison sur le fond, mais pas sur la forme. Sa *façon* d'avoir raison lui donnait tort.

Un deuxième exemple eut lieu lors d'une réunion préparatoire à une intervention concernant la communication dans une unité de production. Le directeur d'unité avait réuni ses cadres pour leur présenter la philosophie de l'intervention et le programme prévisionnel. Le directeur prit la parole pour dire « deux mots » sur l'intérêt qu'il portait au développement d'une meilleure communication dans son unité. Sans exagération, son discours dura trois quarts d'heure. Malgré l'agitation dans la salle, les regards ennuyés et l'attente manifeste du groupe que l'on passât à l'objet de réunion, il continuait son discours. Il a fallu l'arrêter. Là aussi, le processus ou la forme que prenait la réunion était totalement contradictoire avec le contenu du discours. Le message qui passait auprès

1. Peters et Waterman — Inter Editions 1983.

de l'auditoire était : « Faites ce que je fais, et pas ce que je dis ! ». Il parlait de bonne communication, tout en la monopolisant.

Comme pour ces directeurs, il est grand temps que nous nous rendions compte que nous servons de *modèle*, et que notre entourage lit nos actes beaucoup plus qu'il n'écoute nos paroles.

Un troisième cas, encore plus difficile à vivre, se produisit lors d'une réunion de travail importante au sein de l'état-major d'une société de services. Réuni par le président directeur général (et actionnaire majoritaire), tout l'état-major était présent. La réunion démarra avec l'introduction d'un nouveau cadre supérieur, récemment embauché.

Le président directeur général prit la parole le premier, et proposa un tour de table rapide afin que chacun se présentât... puis commença lui-même à présenter ses collaborateurs, un par un ! Il récita l'historique de la carrière de chacun d'entre eux et précisa leurs rôles respectifs dans l'entreprise. Tout le monde se taisait, mais le malaise commençait à s'installer.

Il se tourna ensuite vers le nouvel embauché, et lui demanda de se présenter. Celui-ci a répondu, pour marquer le coup, que tant qu'il y était, on pouvait le présenter aussi. Le P.D.G. répondit : — « Mais, vous êtes assez grand pour vous présenter... ».

La journée de travail démarrait mal. L'équipe, comme à son habitude était bloquée et le directeur ne comprenait pas pourquoi. D'après lui, il voulait « une réunion efficace », « qui sorte de l'ordinaire », « où chacun prendrait ses responsabilités et s'exprimerait ». D'après ses dires, c'était son objectif le plus important.

Ce cas caricatural pourrait laisser croire que ce patron n'était aucunement au courant des nouvelles méthodes de management. Qu'il manquait d'informations, qu'il était de la « vieille école ».

Détrompez-vous : ses livres de chevet incluaient ceux cités en début de chapitre, et son « évangélisme » érudit pour une de ces méthodes n'amusait plus ses cadres qui remarquaient surtout que son comportement avait évolué beaucoup plus lentement que son discours. De plus, le nouvel embauché mesura, en cinq minutes de réunion, le style de direction et de communication de cette entreprise de pointe.

Un autre exemple concerne un directeur qui voulait « impérativement » quatre cercles de qualité avant la fin de l'année. Son approche *quantitative* de cercles de *qualité* en disait long sur son style de direction, et laissait prévoir les résultats médiocres que donneraient les cercles de qualité en question.

Ces quelques exemples, parmi des centaines, illustrent certains des paradoxes les plus faciles à cerner concernant l'application de nouvelles méthodes de management à l'américaine ou à la japonaise. Si ces paradoxes peuvent prêter à sourire, n'oublions pas les conséquences souvent

désastreuses qu'ils suscitent. Non seulement ils annulent l'efficacité de méthodes pourtant performantes en tant que telles, mais ils minent la crédibilité de l'encadrement avec leurs nouveaux « *dadas* ». L'attitude que l'on voit souvent se développer dans leurs équipes est révélatrice : « ça ne servira à rien », « ça lui passera », « cause toujours », « c'est du ravalement de façade », etc. Un style de direction franchement réactionnaire est souvent plus facile à vivre ou moins démotivant qu'un style faussement évolué, où la forme directive ne change pas, alors que le discours promet monts et merveilles.

Ces exemples servent ici à situer l'importance de la *forme* ou des *processus* de communication. Les incohérences qui peuvent apparaître entre un contenu proposé, et la manière dont il est proposé peuvent être mieux cernées par la notion de *paradoxes*.

B) Les paradoxes

Pour souligner la différence entre un contenu et la forme qui la véhicule, la notion de paradoxes est utile à approfondir, en l'appliquant au contexte du management. Elle a été bien développée par Watzlawick et l'école de Palo Alto².

En voici quelques exemples :

- | | |
|--------------------------------|---------------------------------|
| « Exprimez-vous librement » | « Soyez motivés » |
| « Prenez des initiatives » | « Soyez spontanés » |
| « Prenez des responsabilités » | « Soyez volontaires » |
| « Soyez créatifs » | « Soyez indépendants » |
| | « Réfléchissez par vous-mêmes » |

Autant d'expressions souvent entendues, formulées par des cadres, patrons, dirigeants, et concernant ou s'adressant à leurs troupes. Les intentions en amont de ces expressions sont louables en tant que telles. Quel patron moderne et dynamique n'adhérerait pas sur le fond à ces intentions ? Malheureusement, c'est trop souvent la forme qui est retenue. Ces phrases sont des directives, des impératifs. Ces expressions sont trop souvent formulées sous la forme d'ordres ou de revendications. Et c'est la *forme* de ces communications qui prime.

En effet, sur la forme, il y a peu de différences entre :

« Soyez soumis » et « Soyez autonomes »

Les deux formes sont impératives, et attendent une soumission à l'ordre donné. En communication, nous voyons souvent que c'est la forme qui prime sur le contenu. Ainsi les récepteurs de ces ordres attendent d'en

2. Voir bibliographie : « École de Palo Alto ».

savoir plus sur ce qu'il faut faire exactement pour paraître spontanés ou autonomes ou responsables, pour se soumettre à l'ordre. Nous voyons donc, dans certains cas, ces communications provoquer l'effet inverse de ce que le contenu annonce.

Ce type de communication paradoxale n'est pas réservée aux responsables, cadres ou managers. Elle existe à tous les niveaux des organisations, utilisée ou suscitée par la base comme par la hiérarchie. Combien de hiérarchiques n'ont pas constaté en effet, que répondre à certaines demandes ou revendications ne servait à rien ? Qu'intervenir pour résoudre certains problèmes ne faisait que de les aggraver ? Qu'aider certaines personnes en difficulté ne semblait servir qu'à les enfoncer davantage dans leurs problèmes ? Qu'accorder à un service plus de moyens de production n'aboutissait qu'à de nouvelles demandes de moyens³ ? Face à ce genre de processus paradoxaux, de nombreux dirigeants commencent à douter de leur capacité à agir sinon diriger.

Nous décrivons ici ces paradoxes à titre d'introduction pour en souligner l'importance en ce qui concerne les résultats de la communication en entreprise.

La question n'est pas seulement : « *Quelle méthode* utiliser pour permettre à nos équipes ou à notre personnel d'évoluer ? »

La question est aussi et surtout « *Comment*, au niveau du processus, ou de la forme, ces méthodes doivent-elles être mises en œuvre, pour ne pas annuler leur efficacité ? »

Si les communications paradoxales ou contradictoires sont intéressantes par elles-mêmes, elles ne représentent qu'*un* des phénomènes liés à l'étude des *processus* de communication. Elles ne sont que la pointe d'un iceberg dont la masse comprend tous les processus d'interactions qui se produisent dans un groupe, ou dans une équipe de travail. Et c'est sur ces processus de communication en équipe que nous vous proposons de nous pencher dans cet ouvrage.

C) Les processus d'équipe

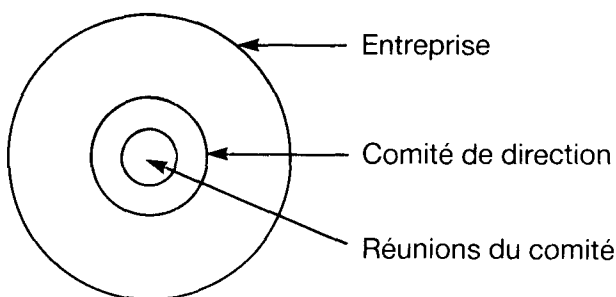
Le propos de cet ouvrage est donc de poser quelques jalons pour étudier et améliorer les *processus* de communication dans les organisations, à commencer par les équipes de direction.

En effet, pour présenter l'importance des processus de communication en équipe et donner un aperçu des principes présentés dans cet ouvrage,

3. Ce que nous appelons les « effets pervers » est plus répandu que l'on ne le pense.

nous vous proposons un cas concernant le centre nerveux d'une organisation : son comité de direction.

Le comité de direction est le noyau central de l'entreprise. Et la réunion mensuelle ou bi-mensuelle de ce comité peut être perçue comme le cœur de l'organisation tout entière.

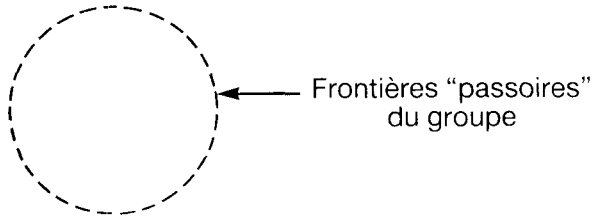


Dans ce cas particulier d'une entreprise du secteur industriel, les réunions du comité de direction reflétaient ce que nous pourrions appeler un système « à fuites ». En terme de gestion du temps, le comité se réunissait de façon tout à fait désordonnée. Les réunions duraient quelquefois de 8 heures du matin à 20 heures. De plus le groupe était rarement réuni au complet. Les urgences successives empêchaient à tour de rôle les différents membres d'être présents. Dans le cadre d'une réunion, les interruptions étaient nombreuses et échelonnées. Systématiquement, un membre sortait pour répondre au téléphone, traiter un problème, visiter son service, ou appeler un client important. Le directeur général lui-même était bien sûr le plus sollicité.

Cet état des choses avait plusieurs résultats : certains problèmes étaient abordés plusieurs fois pour mettre les absents au courant, au fur et à mesure de leurs retours. Certains problèmes n'étaient traités que par une partie du groupe, dans la mesure où une personne partait de temps en temps, en affirmant que le problème ne la concernait pas, et qu'elle avait un coup de fil urgent à donner. Souvent, la discussion s'éparpillait, plusieurs apartés sur différents sujets avaient lieu simultanément.

Ce tableau, un peu noir dans la mesure où nous ne décrivons que quelques critères d'inefficacité dans un ensemble somme toute assez performant, nous permet cependant de souligner quelques effets dus à la *forme* de ces réunions et perceptibles à d'autres niveaux dans l'organisation.

Ce qui caractérise le comité de direction, lors des réunions est le manque de précision dans ses frontières (les interruptions et absences constantes).



Or, au niveau de l'organisation tout entière, à différents niveaux hiérarchiques, ce même genre de phénomène est observable.

- Mal définie, la fidélité de la clientèle est incertaine. Même les clients les plus anciens font régulièrement des achats importants auprès de la concurrence, pour revenir, à terme, s'approvisionner chez eux.

- Le turnover et l'absentéisme du personnel est lui aussi élevé, mais avec de nombreux cas de réembauche de cadres ou ouvriers partis quelques années auparavant.

- La « fauche » ou le vol assez élevé, est une des préoccupations importantes de la direction.

- La dégradation du matériel de production est plus accentuée que dans d'autres entreprises du même secteur.

- La circulation d'informations par bruits de couloir ou « fuites », dont les sources sont difficiles à cerner, est aussi un phénomène difficile à endiguer.

Ces indicateurs sont intéressants à analyser dans la mesure où ils révèlent tous une forme de fuite, ou de dispersion : fuite de clientèle, fuite de personnel, fuite de produits, fuite de matériel de production, ou fuite d'informations.

Nous retrouvons ainsi le même schéma pour l'entreprise globale que celui du comité de direction :



Une analyse plus détaillée des processus de fonctionnement de groupe du comité de direction et des « problèmes » de l'entreprise révèle de nombreux reflets troublants.

Cette analyse révèle que les symptômes ou indicateurs de dysfonctionnements apparents dans l'entreprise à différents niveaux, reflètent quelques-uns des dysfonctionnements des réunions du comité de direction.

Quelles que soient les directives, les moyens mis en œuvre ou les décisions prises par le comité de direction, *c'est sa façon même de fonctionner* ou son *processus* qui semble influencer le plus son entreprise et ses résultats.

Un deuxième cas concernant les processus de groupe au niveau d'une équipe de direction concernait leur processus de décision.

Les membres de ce comité n'avaient pas en tant qu'équipe la même conception de leurs processus de décision. Certains pensaient que les décisions se prenaient par vote à majorité absolue, d'autres fonctionnaient comme s'il était nécessaire d'arriver à un consensus proche de l'unanimité. Le directeur général affirmait de son côté que c'était lui qui décidait. De toutes façons, l'avis était unanime, ils avaient du mal à prendre des décisions. A l'analyse, nous nous apercevons que leurs décisions étaient rarement clairement prises ou comprises.

Comme par hasard, le reste de l'organisation percevait l'équipe de direction comme flottante, voire incompétente. Les troupes avaient l'impression que la direction ne savait pas ce qu'elle voulait, qu'elle manquait de projet clair. L'ensemble avait l'impression que malgré toute l'énergie et la bonne volonté qu'il mettait en œuvre, rien ne progressait.

Tous exprimaient la même lassitude que celle des membres du comité de direction après douze heures de réunion inefficace.

Ces deux exemples soulignent l'importance des processus de groupe au niveau d'une équipe de direction parce qu'ils ont un effet sur l'organisation qu'elle dirige. Un indicateur intéressant se trouve d'ailleurs au niveau des secrétaires de direction : si elles s'entendent bien, pas de problèmes, mais lorsqu'il y a discordance entre elles, celle-ci n'est souvent que le reflet des relations entre leurs directeurs.

Ainsi, nous pensons que toute approche concernant la mise en œuvre de différents moyens de modification ou d'évolution des organisations, dont un travail de cohésion d'équipe, peut en premier lieu intéresser l'équipe de direction d'une organisation, entreprise, unité, ou département.

Par rapport à certains processus improductifs perçus à de multiples niveaux dans des entreprises, tels les phénomènes de bouc émissaire, les jeux de pouvoir, les stratégies stériles, etc. nous remarquons généralement qu'ils sont le reflet direct des processus internes du comité de direction de l'organisation. Il est donc normal que les différentes parties de

l'organisation reflètent le centre. Il est normal de penser qu'une évolution du centre stimulera une évolution des sous-ensembles.

Cela dit, les principes et exemples présentés dans cet ouvrage ne concernent pas *que* les comités de direction mais toutes les équipes. En effet, les processus internes d'une équipe de vente, par exemple, influencent la performance de chacun de ses vendeurs, et la façon dont ils sont perçus par les clients. Les processus d'une équipe de production influencent la performance de chacun de ses ouvriers, etc.

Dans cet ouvrage, nous examinerons donc les facteurs implicites qui déterminent le bon fonctionnement d'une *équipe* ou « cellule naturelle de travail », quel que soit son niveau. Cela nous permettra parallèlement de préciser ce que peut être le rôle positif et résolutoire de *l'encadrement* de l'équipe face à ces processus collectifs. Et enfin, nous pourrons nous pencher sur les nouveaux axes de développement qui permettront aux *conseils* et intervenants de faciliter l'évolution de ces processus d'équipe.

Ainsi cet ouvrage propose un nouveau regard sur les processus collectifs, souvent implicites aux équipes, au management de ces équipes, et aux conseils soucieux de faciliter leur évolution.

Dans le premier chapitre, *la cellule de travail*, nous situons les caractéristiques et lois de l'unité naturelle collective humaine. Compte tenu de ces caractéristiques et lois qui influencent les processus de communication, nous tirons quelques grands principes de direction, qui peuvent assurer une meilleure cohésion d'équipe, et sur lesquels repose le reste de l'ouvrage.

Dans le deuxième chapitre, *les processus internes*, nous développons plus en profondeur quelques-unes des stratégies internes et implicites, propres aux cellules de travail, qui peuvent être à l'origine de leurs dynamiques de réussite ou d'échec. La bonne connaissance de ces stratégies permettra au lecteur de plus facilement les situer et de réagir de façon plus appropriée, dans son équipe.

Dans le troisième chapitre, *le schéma primal*, nous développons quelques hypothèses sur *l'origine familiale* des processus de groupes formels que sont les cellules de travail. Ce chapitre plus centré sur les causes historiques des processus négatifs souvent observés dans les équipes, propose aussi quelques axes de recherche sur la notion de culture d'équipe, et sur le développement des potentiels inexploités.

Dans le quatrième chapitre, *les techniques d'intervention*, nous développons le rôle du conseil/formateur, et les méthodes d'intervention dont il dispose, avec le responsable d'une équipe, pour permettre ou faciliter l'évolution positive des processus implicites d'une équipe de travail. Ce chapitre développe l'importance des rôles du manager, du conseil, et de l'équipe, dans une nouvelle approche du développement du potentiel d'une organisation.

Enfin, dans le cinquième chapitre, au-delà de cellule de travail, nous présentons quelques principes qui peuvent permettre d'explorer de nouvelles frontières dans la compréhension de la culture des organisations et de leur capacité d'évolution.

Nous vous souhaitons une bonne lecture.

La cellule de travail

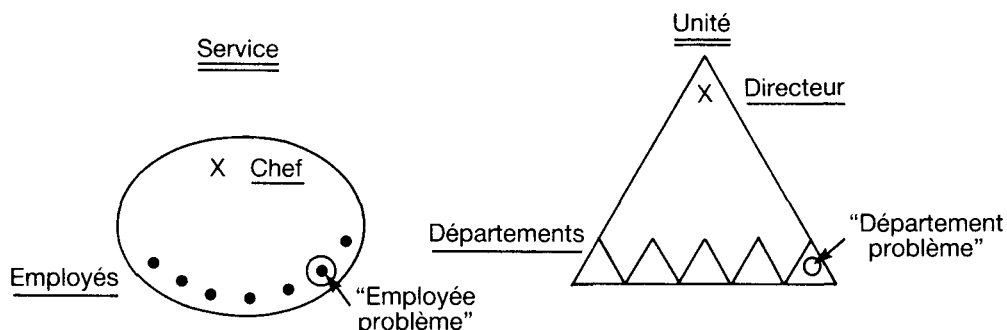
Lors d'une discussion avec un chef de service sur les difficultés qu'il rencontre dans son service, vous remarquez qu'il revient sans cesse à son sujet favori, sa bête noire : une de ses employées. D'après lui cette employée est la cause de tous ses problèmes, à la source de toutes les difficultés qui nuisent au bon fonctionnement du service.

Dans une autre organisation, le directeur d'une unité de production est régulièrement obligé d'intervenir pour redresser des situations de crises. Au centre de chacune de ces situations le même département semble être en cause. Ce dernier, par son attitude et son fonctionnement semble « cristalliser » sur lui l'ensemble des problèmes de l'unité. (Voir schéma p. 26).

Ces deux situations, apparemment différentes, sont en fait remarquablement similaires. Dans les deux cas, le chef ou le directeur est préoccupé par un « lieu » à problèmes — l'employée ou le département — qui semble être au centre des dysfonctionnements du système plus large auquel il appartient, — l'employée dans le service, ou le département dans l'unité.

Ces deux situations illustrent des cas souvent insolubles et répétitifs, dont peuvent témoigner de nombreuses organisations. En effet quantité d'entreprises et d'unités « vivent » de récits illustrant l'inefficacité d'un « canard boiteux », et les tentatives pour faire évoluer ces « zones à problèmes » sont souvent aussi coûteuses qu'inefficaces.

A entendre ces témoignages, le directeur d'unité comme le chef de service mettent généralement en œuvre une des deux « solutions » suivantes :



- soit de muter, déplacer, ou si possible congédier l'employé manifestement inadapté, ce qui correspond à la mutation, au déménagement ou à la dissolution du département coupable,

- soit plus couramment et de façon plus fataliste de résoudre de jour en jour les nombreux problèmes ponctuels, en s'adaptant à une situation pourtant inefficace.

Nous remarquons qu'aucune de ces deux options ne correspond à une véritable solution du problème. De plus, aucune de ces deux options ne résulte d'une analyse approfondie du mode de fonctionnement de *l'ensemble* du service ou de *l'ensemble* de l'unité.

Alors que faire? Et que se passe-t-il?

Pour répondre à ces questions, nous vous présentons une nouvelle approche des phénomènes liés à la structure et aux processus des groupes et des organisations.

Cette approche est plus issue de notre pratique quotidienne que fidèle à un seul modèle théorique¹, et peut parfois apparaître comme un amalgame de théories d'origines disparates. Cet amalgame nous semble cependant se justifier dans la mesure où il permet une analyse à la fois plus large et plus pratique de la raison d'être des structures, et où il offre un nouveau modèle des réseaux relationnels dans nos organisations.

Afin de développer notre propos, et de présenter notre modèle d'analyse et de résolution de problèmes, nous vous proposons dans un premier temps de nous pencher de plus près sur le fonctionnement de la plus petite unité collective : l'équipe, ou la cellule de travail.

1. Voir la bibliographie des ouvrages traduits en langue française.

A. Les caractéristiques de la cellule de travail

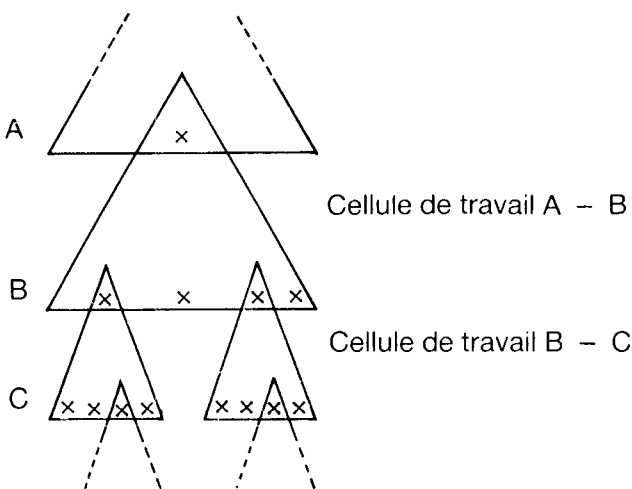
Dans ce premier chapitre, nous posons un nouveau regard sur la plus petite unité collective, en quelque sorte le modèle réduit d'une organisation : la cellule de travail. Mais qu'est-ce qu'une cellule de travail ? C'est tout d'abord un groupe de cinq à douze personnes qui partage des moyens et des objectifs communs.

Cette définition assez large permet d'appliquer la dénomination de cellule de travail à toutes sortes de groupes dans une organisation. Ainsi, le directeur général d'une multinationale constitue, avec son état-major, une cellule de travail. Chaque membre de cet état-major, avec son équipe, en constitue une autre. Et ainsi de suite, jusqu'à chaque atelier, chaque équipe régionale de vente, chaque service fonctionnel, ou pool de secrétariat.

Cette définition de la cellule de travail correspond à la réalité des entreprises et administrations au niveau mondial. Le nombre des membres qui va de cinq à douze, est bien sûr une fourchette. En deçà de cinq, la cellule est souvent considérée comme « petite » ou « en constitution ». Au-delà de 12 ou 15 membres, le groupe devient « lourd » et risque à terme d'être scindé en plusieurs parties plus ou moins autonomes.

Cette première définition situant le nombre de membres appartenant à une cellule de travail nous permet de constater que les organisations les plus larges sont en fait des systèmes qui en regroupent un nombre à la fois élevé et bien défini.

Une organisation est donc un métasystème réunissant des cellules de travail de la même façon que chaque cellule réunit des individus.



Ce type d'organisation peut être reproduit à l'infini vers le haut et

vers le bas, chaque personne pouvant appartenir à une, à deux, ou à plusieurs cellules de travail. Il apparaît ainsi que le trait d'union entre l'individu et l'organisation, ou entre le « sous-système » et le « méta-système », c'est la cellule de travail. Elle est l'unité intermédiaire de l'organisation. Le parallèle biologique illustre bien cette organisation systémique.

Une cellule biologique fait partie d'un ensemble tel un tissu, qui appartient à un organe, qui fait lui-même partie d'un organisme. Ce parallèle biologique ou corporel ainsi que des parallèles avec la cellule familiale permettront d'illustrer les caractéristiques des cellules de travail. Ce n'est d'ailleurs sans doute pas le fait du hasard si dans les trois cas, le mot « cellule » est utilisé. Nous n'hésiterons donc pas à utiliser largement ces parallèles à titre illustratif.

Revenons à la cellule de travail. Pour l'individu, elle représente la réalité *quotidienne* de l'ensemble organisationnel. Paradoxalement, nous ne savons que peu de chose des processus et de la psychologie d'une cellule de travail. La notion de « psychologie de groupe » est souvent floue, surtout lorsqu'elle est appliquée à des groupes structurés. Ainsi, la majorité des personnes qui travaillent dans des cellules de travail ne comprennent qu'intuitivement ce cadre collectif qui est à la base de leur vie professionnelle quotidienne.

Pour continuer de définir le fonctionnement et la finalité de la cellule de travail, nous vous proposons maintenant les schémas et la définition suivante, proposés par Eric Berne, fondateur de la théorie de l'Analyse Transactionnelle².

Une cellule de travail, comme tout groupe, est un ensemble de personnes qui possède une *frontière externe*, une *frontière interne*, et qui a des *activités*.

1) La frontière externe

Il faut, pour appartenir à une cellule de travail, satisfaire à certains critères et accomplir certaines formalités. La notion de frontière externe n'est pas seulement un concept géographique mais sociologique et culturel. Une « cellule de travail » peut ainsi inclure une personne qui collabore journalièrement avec elle, mais qui dépend d'une hiérarchie différente, et peut exclure une personne qui est « institutionnellement » présente, mais qui est en fait plus impliquée dans un autre groupe. Dans certains cas, une définition plus rigoureuse de la frontière externe, ou, à l'inverse, un assouplissement de sa rigidité peuvent être des mesures importantes

2. Définition du groupe issue de « Structure and Dynamics of Organisations and Groups » — Grove Press — 1966.

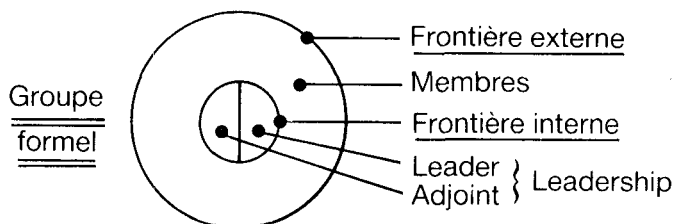
à prendre pour rendre la cellule de travail plus efficace. L'exemple familial est à ce sujet très parlant : bon nombre de familles discordantes sont souvent « parasitées » par une personne qui n'y appartient pas formellement. Un curé, un oncle, un « ami », un voisin, une belle-mère, y intervient régulièrement, et en voulant bien faire, y sème la zizanie. Pour commencer à résoudre les problèmes dans ces familles, il est souvent primordial d'en sortir formellement les non-membres lors de situations critiques. L'inverse peut être vrai dans d'autres familles. Trop fermées sur elles-mêmes, elles fermentent. Le climat interne aurait tout à gagner d'une ouverture vers l'extérieur, un assouplissement de la frontière externe, permettant ainsi une remise en question et une évolution dans leur façon d'être et de faire.

Le parallèle corporel s'impose aussi. Dans certains cas, le corps doit lutter contre certains éléments extérieurs nocifs. Le corps développe des anticorps qui vont lutter contre ces virus ou bactéries extérieurs pour s'en débarrasser afin de retrouver son équilibre. Par contre, l'équilibre corporel passe aussi par l'ingestion et la digestion d'éléments extérieurs qui physiquement et psychologiquement le nourrissent. Il en est de même pour une cellule de travail.

2) La frontière interne

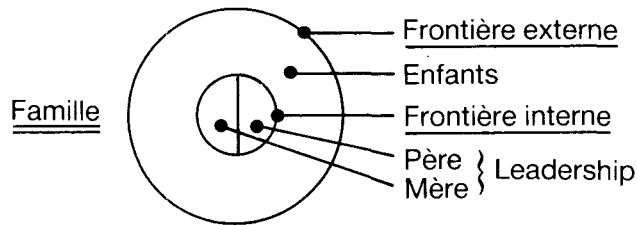
Dans le cas de cellules de travail formelles, il existe au moins une frontière interne. Elle définit la séparation entre la zone de leadership et le reste des membres. Certains membres du groupe, les leaders ou les managers, mènent l'ensemble du groupe et ont un statut plus ou moins distinct des autres membres. Ce statut est défini légalement, par une loi, une constitution ou un droit supérieur accepté par le système (même si c'est le droit divin).

Schématiquement, toujours selon Berne, la cellule de travail « type » est représentée de la façon suivante :



Dans une famille nucléaire typique, pour en faire le parallèle évident, le schéma est le suivant (voir schéma p. 30).

Pour la cellule biologique, le schéma est pratiquement le même, la frontière externe délimite la cellule par rapport à son environnement,



et le noyau qui représente le leadership a sa frontière propre. Dans le cas du corps humain, le centre décisionnel où le noyau est généralement considéré comme étant le cerveau, avec ou sans le système nerveux central, et l'enveloppe constituée par la peau représente la frontière externe.

En ce qui concerne la dimension humaine des organisations, et de la cellule de travail, ce schéma et cette définition nous permettent de situer les membres en terme *d'appartenance* : qui fait partie de la cellule de travail, et de quelle façon ? Quelle est la zone de leadership et qui en sont les membres ?

Ces définitions des frontières externes et internes d'une cellule de travail situent le rôle du manager dans un de ses aspects les plus importants. Sa position formelle fait de lui le garant ou « gérant » de la bonne définition et préservation de ces frontières. Comme les rois du passé, ou le président de la République aujourd'hui, le rôle du manager est en premier lieu, d'assurer les frontières de son territoire et de gérer les relations extérieures, avec d'autres cellules de travail.

Son deuxième rôle est d'assurer la position de la frontière interne — le processus juridique, constitutionnel et relationnel, qui sauvegarde sa position de chef, comme roi ou président.

Le manager d'une équipe qui ne gère pas, ou gère mal ces deux frontières verra non seulement son rôle officiel s'affaiblir, mais aussi l'intégrité cohérente et autonome de son service petit à petit se dissoudre. Le propos n'est pas de suggérer qu'il doive contrôler ces deux frontières dans le sens extrémiste du terme, et les rendre imperméables. Cela pourrait aboutir à des définitions trop strictes ou fermées de ces frontières. Son rôle de manager est de gérer, ou diriger les *flux de matière, d'information et d'énergie* de façon vigilante dans un sens positif pour l'évolution du système. Ces flux sont ceux abordés ci-dessous sous l'appellation des « activités ».

3) Les activités

En plus des frontières externes et internes, Eric Berne propose différentes catégories permettant de classer les *activités* d'une cellule de travail. Ces

activités sont des processus qui nécessiteront une dépense d'énergie. Elles aussi permettent de mieux la définir.

Un groupe se livre à trois types d'activités :

- a) le travail
- b) les processus internes
- c) les processus externes.

a) Le travail est l'activité de production par laquelle la cellule de travail réalise (ou tente de réaliser) ses objectifs statutaires. Cela concerne par exemple le produit fabriqué (matière) ou le service rendu (énergie).

Le travail est ainsi le but ou la finalité de la cellule professionnelle, celle qui justifie son existence. Nous notons parfois que la finalité, ou la « raison d'être » d'une cellule de travail a disparu pour laisser place au seul instinct de conservation. En effet, dans certains cas, le seul objectif mobilisateur d'un groupe devient sa survie, alors qu'à l'origine, sa création était justifiée par un objectif. Ce dernier implique un travail centré sur une production ou sur un service rendu évolutif et rentable. Nous citons en cas d'espèce, certaines unités industrielles ou minières dont les membres ne peuvent se mobiliser que sur un thème, empêcher la fermeture ou préserver l'emploi.

Le produit est depuis longtemps périmé ou épuisé, en terme de prix de revient. La recherche d'un nouveau produit miracle qui pourrait sauver l'entreprise est une conséquence de l'instinct de survie du groupe, alors que normalement, l'existence du groupe est une conséquence du travail qu'il accomplit.

Le parallèle « travail » au niveau du corps humain est évident au premier degré : trouver de quoi se nourrir. C'est le premier besoin au bas de l'échelle de Maslow, la survie. Après bien sûr, viennent les autres activités qui vont jusqu'à répondre aux différents besoins évolutifs dont celui d'épanouissement personnel.

Par rapport à cette activité, le travail, le rôle du manager semble évident, en tout cas en théorie. Il doit gérer la qualité et la quantité de ce processus dans chacune de ses étapes, et doit assurer son évolution, son perfectionnement, son efficacité, afin d'assurer l'avenir de la cellule de travail. Ainsi son regard est à la fois centré sur le temps présent et sur l'avenir. Lorsque la cellule de travail n'est pas capable en tant que telle, d'assurer la bonne marche de cette activité, le rôle du manager est de chercher à l'extérieur les moyens nécessaires pour rétablir la situation. Dans le cadre des organisations, il cherchera un ingénieur conseil qui pourra l'épauler pendant la mise en œuvre de nouveaux moyens technologiques.

b) Les processus internes sont les activités par lesquelles le groupe régule (ou tente de réguler) ses relations internes. Cela comprend les

actions d'information et de formation, la distribution du pouvoir ou la délégation, les rébellions et les grèves, les réunions internes, les systèmes de prise de décision, de circulation d'informations, de distribution des richesses, de répartition des tâches ou des moyens, les systèmes de contrôle, etc.

Bon nombre de cellules de travail sont tellement centrées sur l'aspect production de leur activité que leurs membres n'accordent pas suffisamment d'importance aux processus internes. Petit à petit ces processus mal gérés vont parasiter la bonne marche des affaires et la capacité productrice pourra en souffrir. Le parallèle corporel des processus internes concerne la distribution d'oxygène et de nourriture par la circulation du sang, la circulation et le traitement d'information par le système nerveux, le système lymphatique et son rôle de régulation, etc.

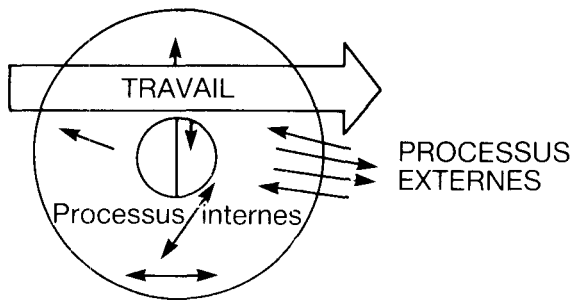
La gestion de ces processus internes gagne également à être prise au sérieux. Bon nombre de corps humains arrivent à un état de délabrement avancé par manque d'intérêt porté aux processus internes souvent d'ailleurs, parce que ce même corps est trop centré sur le travail. Le manager d'une cellule de travail doit ainsi assurer la mise en œuvre de processus internes efficaces, clairs et sains. Pour en donner un exemple, nous sommes surpris, en tant que conseils, de constater la quantité d'états-majors d'entreprises importantes, responsables de centaines sinon de milliers de personnes, qui ne savent pas gérer leurs réunions. Elles sont, depuis longtemps déjà, d'une inefficacité notoire, et les solutions sont simples à mettre en œuvre. Et pourtant rien n'est fait.

Dans ce domaine, si la cellule ne sait pas par elle-même résoudre un problème, le rôle du manager est de trouver un conseil en communication interne ou un psychosociologue qui pourra l'épauler, le temps de mettre en œuvre de nouveaux processus plus performants.

c) Les processus externes sont les activités par lesquelles le groupe régule (ou tente de réguler) ses relations au monde extérieur : marketing, actions de publicité, négociations avec d'autres groupes (banques, fournisseurs, autres cellules de travail, direction, etc.), relations publiques, etc.

Cet aspect aussi est important. Certaines cellules de travail ou certains systèmes découvrent trop tardivement que le tout n'est pas seulement de bien fabriquer, produire, mais qu'il faut que ça se sache. Il faut vendre. L'image de marque et la relation au monde extérieur sont aussi importantes que la production ou que la bonne gestion des processus internes. (Voir schéma p. 33).

Le parallèle corporel est évident : les processus externes correspondent à la régulation calorifique (peau + transpiration), l'ingestion de nourriture (intestins), d'oxygène (poumons), la communication avec d'autres systèmes (les sens, la parole, les gestes...) etc.



Le rôle du manager de l'équipe par rapport à ces processus externes a déjà été souligné car il concerne la frontière externe. Son rôle n'est pas seulement de protéger ou de réguler les flux traversant cette frontière. Il consiste aussi à prendre les devants, et en cas de besoin chercher à l'extérieur les moyens nécessaires à mieux assurer ces processus. Le moyen sera souvent un expert en marketing, en relations publiques, en négociation... etc. qui pourra l'épauler le temps de mettre en œuvre de nouvelles dynamiques plus efficaces.

Nous voyons donc que les trois types d'activités d'une cellule de travail sont les zones dans lesquelles se manifestent souvent les difficultés de fonctionnement d'un groupe. Ainsi, lorsqu'une organisation, une unité ou une cellule de travail appelle un conseil extérieur pour résoudre un problème, cela concerne soit un ingénieur conseil, par rapport au *travail*, soit un psycho-sociologue/conseil en communication, ou un spécialiste en développement des organisations, par rapport au *processus internes*, soit un expert en marketing, ou en relations publiques, etc. par rapport aux *processus externes*.

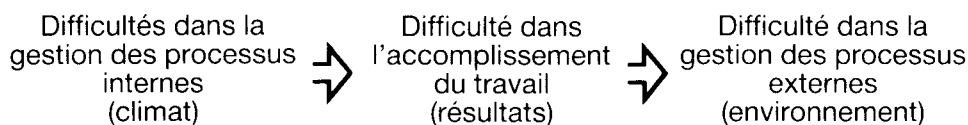
Manifestement, dans ces trois cas, la cellule de travail n'arrive pas, à elle seule, à effectuer l'une de ses activités. Quelque chose ne « marche » pas. Et au premier degré, elle attend du conseil qu'il mette en œuvre sa science pour permettre à la cellule de travail de dépasser le blocage de cette partie de son activité.

Par rapport à ces trois types d'activités inhérentes aux cellules de travail, le psychosociologue/conseil en communication part du principe que la zone d'activité la plus importante est la dimension des processus internes.

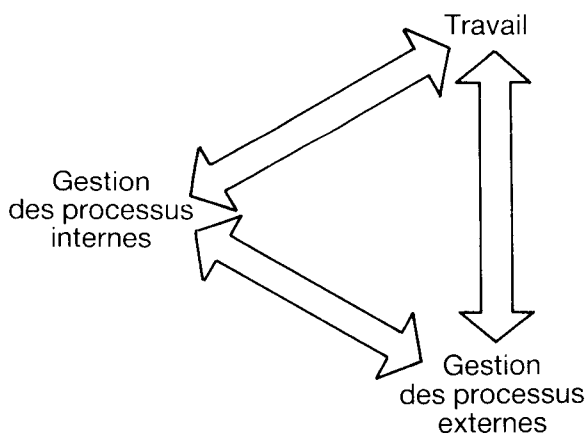
En effet, les problèmes traditionnellement abordés en conseil et formation par le biais du travail en équipe, de la motivation, de la délégation, des styles de direction, de l'entretien d'évaluation, de la conduite de réunion, de la cohésion d'équipe, etc. sont tous liés à la dynamique des processus internes. Et dans l'esprit du psychosociologue, les problé-

matiques révélées par des difficultés liées au travail ou aux processus externes ont pour *origine* des blocages ou dysfonctionnements dans ces processus internes.

Ainsi, pour le psychosociologue, une cellule de travail qui n'arrive pas à atteindre ses objectifs de production ou qui a des problèmes de communication avec son environnement manifeste généralement, et *en amont*, des difficultés à gérer ses processus internes : le « climat » est mauvais. Nous pouvons croire qu'il existe un lien de cause à effet de façon linéaire entre ces trois types d'activités :



Une vision moins linéaire, et qui évite le débat « de la poule et de l'œuf » consiste à stipuler que les difficultés dans ces trois domaines peuvent se manifester de façons « concomitantes » ou « co-incidentes » représentées de la façon suivante :



Dans cette vision, le psychosociologue peut aborder les problèmes d'une cellule de travail par le biais des *processus internes*, le conseil en organisation par le biais de l'organisation du *travail* et le conseil en relations publiques ou en marketing par le biais des *processus externes*. L'essentiel est de démarrer par une des approches, pour voir souvent que l'action influence ultérieurement les deux autres zones d'activités du groupe.

D'autres définitions de la cellule de travail, celles-ci issues de l'Approche Système de l'école de Palo Alto, doivent maintenant être précisées.

En effet, au-delà d'une frontière externe, d'une frontière interne, et

de zones d'activités, une cellule de travail présente généralement les caractéristiques suivantes :

3) *L'histoire*. Une cellule de travail sans référence historique, sans passé, est considérée comme « en constitution ». Comme une P.M.E. de moins de cinq ans, elle n'a pas encore son « histoire ». La notion d'histoire, ou de biographie collective, différencie la cellule de travail du groupe éphémère lié à une tâche limitée dans le temps tel le groupe-projet, ou le groupe de formation. Cette caractéristique est importante car elle influence la cellule de travail dans son identité, son travail, ses processus internes et externes, et dans ses options d'évolution. Nous voyons souvent que la « référence historique » peut servir selon le cas, à influencer telle ou telle dynamique positive ou négative de la cellule de travail. De façon générale, l'histoire est propre à la cellule, principalement de tradition orale, et rappelle sa création, ses valeurs, ses liens à l'organisation plus large (le méta-système) la place d'un des membres influents (le chef, ou le doyen, par exemple) ou les processus internes et externes les plus importants.

Comme les histoires familiales ou villageoises racontées au coin du feu, ou les contes de fées, véhicules de morale, de stratégies, de symboles culturels, les histoires ou contes d'entreprise sont racontés aux plus jeunes par les plus anciens pour leur proposer des modèles, les initier, les former, et leur apprendre la culture du lieu.

D'une entreprise à l'autre, ces histoires diffèrent et c'est sur elles que repose l'apprentissage de la spécificité de la culture d'une organisation. Elle peut véhiculer des prouesses technologiques, des « coups » financiers ou commerciaux, des figures imposantes, des récits de dangers externes que l'on doit vaincre ou de difficultés internes qu'il faut surmonter. Quoi qu'il en soit, au niveau de l'équipe, elle véhicule comme pour un individu, la personnalité de la cellule de travail.

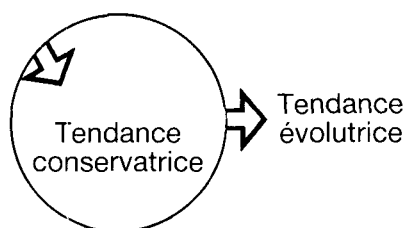
Le poids de cette histoire est souvent ressenti par un manager lorsqu'il prend la succession dans une cellule de travail. Il sera rapidement comparé aux figures historiques importantes du passé. Celles qui, avec le temps, ont vu leur importance mythologique se développer au-delà de toute réalité objective. Et le nouveau manager sera *a priori* mal accepté. Pas à la hauteur. Il faut souvent plus d'un an pour que l'équipe sorte du regret du passé et constate la réalité du présent.

Plus tard, lors de toute autre initiative de changement ou d'évolution, le manager constatera qu'avec l'histoire vient la structure, les habitudes acquises, la tradition,... un des pôles de la loi de la bipolarité.

4) *La bipolarité*. Par rapport aux processus internes à la cellule de travail, une autre caractéristique importante est celle de la tension ou bipolarité entre ce que l'on peut appeler la tendance « conservatrice » et

la tendance « progressiste ». La première est protectrice et homéostatique. C'est l'énergie qui a pour objet la préservation des méthodes et procédures du *statu quo*, de l'équilibre, des habitudes acquises, et des « valeurs sûres » confirmées par l'historique de la cellule de travail. La deuxième est évolutive. L'énergie « progressiste » est celle qui a pour objet de permettre ou faciliter la croissance, l'évolution, le changement ou la transformation de la cellule de travail et qui est souvent en relation avec le monde extérieur : le marché, la recherche, la concurrence, etc. La tendance évolutive est habituellement centrifuge, traversant les frontières externes, alors que la tendance conservatrice est plus souvent centripète, consolidant cette frontière.

Il existe, dans chaque cellule de travail, une sorte de tension entre ces deux « pulsions » que l'on trouve dans toutes formes d'organismes ou de systèmes, de la molécule ou de la cellule biologique, à l'état national ou à l'équilibre écologique ou économique mondial.



C'est peut-être aussi au niveau individuel, ce que Freud a appelé la « pulsion de vie » et la pulsion de mort », deux dynamiques en équilibre.

Dans notre expérience, il existe peu de cellules de travail dans lesquelles nous n'avons pas constaté cette bipolarité entre les « anciens et les nouveaux », les « conservateurs » et les « dynamiques », les « traditionnels et les créatifs », les « jeunes et les vieux », etc. Le rôle du manager est de bien gérer cette dynamique naturelle et normale dans une cellule de travail. Ces deux tendances sont souvent complémentaires et ont toutes les deux leur place.

Mal gérée, cette tension interne est souvent le lieu où l'on voit se fixer l'énergie de la cellule de travail, et quelquefois au détriment des objectifs opérationnels qu'elle devrait atteindre statutairement. Une partie d'un groupe peut par exemple consacrer une large part de son énergie à essayer de préserver ses habitudes face à des forces internes ou externes qui l'obligent à se remettre en question. Ou à l'inverse, elle peut vouloir à tout prix se modifier et évoluer, face à un environnement qui « fait pression » pour empêcher tout changement. Dans ces deux exemples, la tension progressisme ↔ conservatisme peut se situer entre la cellule de

travail et son environnement, ou peut se produire à l'intérieur même des frontières de la cellule.

Il ne s'agit pas de faire un choix ici entre ces deux tendances et de se positionner pour ou contre la « pulsion conservatrice » ou la « pulsion progressiste » d'un système social. La question n'est pas là. Tout jugement de valeur exclu, il s'agit d'éviter les extrêmes : trop de « conservatisme » aboutit à des systèmes figés, rigides, des positions dogmatiques, et des difficultés d'adaptation à un environnement changeant. Trop de « progressisme », par contre, aboutit à un manque de structure, une absence de sécurité, une évolution dérégulée ou galopante. La fable de la grenouille qui voulait se faire aussi grosse que le bœuf est édifiante à ce sujet : à vouloir trop grandir, et trop vite, si la structure ne suit pas, le risque d'éclatement augmente. Beaucoup d'entreprises « champignon » en ont fait l'expérience. Ainsi, ces deux tendances ou énergies internes aux systèmes sociaux sont utiles, voire indispensables, de façon équilibrée. Le pôle « conservateur » a une fonction de protection³, assurant la sécurité, alors que le pôle « progressiste » a une fonction de permission³, facilitant la croissance et l'évolution de la cellule de travail et de ses membres. Au manager de savoir à la fois valoriser et encadrer ces deux tendances, et à faire en sorte que chacune sache écouter et profiter des points forts de l'autre.

B. Les lois de systèmes

Au-delà de ces caractéristiques, les cellules de travail, comme tout système, fonctionnent selon certaines lois. Ces lois avancées par l'approche système, de l'école de Palo Alto, sont souvent plus ou moins implicites ou inconscientes dans les cellules de travail. Notre expérience nous a confirmé que les groupes qui consciemment ou « inconsciemment » respectent ces lois sont ceux qui semblent être les plus efficaces, les plus solides. D'où l'intérêt pour un manager de les connaître, de les respecter, et de les faire respecter.

- 1) la loi du tout
- 2) la loi de la co-responsabilité
- 3) la loi de la co-protection
- 4) la loi de l'interaction

3. Ces deux termes sont empruntés à l'Analyse Transactionnelle : il n'y a pas de permission sans protection et pas de protection sans permission. Voir *Vocabulaire d'Analyse Transactionnelle*. Les Éditions d'Organisation 1982.

1) La loi du tout

Cette première loi est celle dont sont issues les autres et qui souligne l'essentiel de notre vision d'un système. La cellule de travail est un ensemble *cohérent* et *global*. Premièrement cela veut dire que la présence et les attributions de chacun des membres de la cellule de travail ne peuvent être comprises qu'en fonction de leur relation aux autres membres du groupe. Le rôle et la position de chacun, quant aux processus internes, tels les jeux de pouvoirs ou les réseaux de communication, ne peuvent être signifiants que dans leur relation aux autres rôles et aux autres positions. Comme dans une famille, la position de chacun influence tous les autres. Le rôle et les actes de chacun a une influence sur l'ensemble du système familial.

De même pour le parallèle biologique concernant le corps humain : la présence, l'utilité, les caractéristiques de chaque partie du corps n'ont de valeur qu'en fonction de leurs relations aux autres parties et à l'ensemble. Bien comprendre le rôle du foie, par exemple, implique une connaissance approfondie de sa relation aux autres parties du corps, ainsi qu'à l'ensemble.

Deuxièmement, cette loi du tout implique que cette totalité constitue plus que la somme des parties : la cellule de travail en tant que telle peut atteindre des objectifs et subvenir aux besoins de ses membres d'une façon autrement plus efficace que ne le pourrait la somme de ses membres pris individuellement. Par exemple, une *équipe* de montage de moteurs automobiles est beaucoup plus performante que si chacun des membres de l'équipe montait, *individuellement*, les mêmes moteurs. Cette constatation justifie l'existence même des cellules de travail dans nos organisations, ainsi que l'existence même d'organisations.

Une autre illustration de cette notion de totalité en ce qui concerne une cellule de travail réside dans une comparaison avec l'échiquier et les pièces d'un jeu de GO ou d'un jeu d'échecs :

- Le rajout, l'élimination ou le déplacement de chacune des pièces peut modifier par un seul acte l'équilibre de l'ensemble des pièces dans un jeu, et ceci même s'il s'agit d'un pion sans grande importance intrinsèque.

- Chacune des pièces du jeu d'échecs a des attributions ou un rôle qui ne trouve son sens réel que lorsqu'il est en relation avec les autres pièces, sur l'échiquier.

- Enfin, l'ensemble des pièces sur un échiquier permet une richesse et une complexité de jeu qui dépasse, et de loin, la somme des potentiels de chaque pièce prise individuellement.

Ainsi, dans une cellule de travail, le départ d'une personne, l'arrivée d'une autre, ou le changement d'un des rôles peut modifier en profon-

deur l'ensemble de l'équilibre des processus internes et par voie de conséquence, du travail et des processus externes. Aussi, le potentiel de l'équipe peut dépasser largement la somme des potentiels des personnes prises séparément.

Cette notion de totalité est paradoxalement le point faible de la cellule de travail : le jour où un groupe ne peut plus, pour des raisons d'inefficacité de gestion des processus internes, assurer la valeur ajoutée par cet « effet de système » lié à la notion de totalité, son existence même peut être remise en question. Nous en revenons donc à la nécessité de mieux comprendre et gérer les processus internes.

2) La loi de co-responsabilité

Cette loi est la suite logique de la précédente : chaque personne est co-responsable, et ceci à parts égales, de ce qui se passe dans une cellule de travail. Certaines personnes, comme la reine ou la tour d'un jeu d'échecs, peuvent se considérer plus importantes que les autres vulgaires « pions ». Il n'empêche que bon nombre de parties de jeux d'échecs ont été perdues parce qu'un pion fut mal déplacé. De même dans une cellule de travail. Un manque de considération ou d'importance accordée à un « simple » salarié peut faire couler tout le système. De même si ce salarié s'accorde à lui-même ou à son rôle trop peu d'importance. Ainsi dans les cellules de travail comme ailleurs, il suffit qu'une personne ne joue plus son rôle, pour que l'ensemble n'atteigne plus ses objectifs. Chaque maillon d'une chaîne a une importance égale. Il ne peut pas exister dans la réalité « systématique » de positions favorites du type « plus ancien », « plus de diplômes », « plus de potentiel », ou « meilleur piston », comme on peut le constater quelquefois dans certaines cellules de travail.

Cette loi est importante à souligner car dans de nombreuses cellules de travail inefficaces, certaines personnes prétendent qu'elles ne sont pas responsables de ce qui s'y passe. Elles prétendent être « neutres », ou encore elles disent qu'elles voudraient bien que « ça change », mais qu'elles n'y peuvent rien.

Elles oublient que si une partie d'un système change, elles-mêmes par exemple, cela pourrait modifier l'ensemble de l'équilibre de leur service. Mais tous prétendent que la responsabilité d'amorcer une modification se trouve ailleurs !

Dans d'autres cellules de travail, certaines personnes se sentent plus responsables que les autres. Elles essayent de prouver qu'à elles seules, elles vont pouvoir tout modifier. Elles ne tardent généralement pas à comprendre que si la cellule se modifie, ce sera quand elle le voudra, et pas avant. La leçon est ici importante pour les managers. Les princi-

pes de consultation, de motivation, de délégation ont justement pour objectif de permettre à l'ensemble de la cellule de dégager l'énergie nécessaire pour entreprendre les actions qu'elle juge importantes. Au manager de s'intégrer dans cet ensemble et de jouer son juste rôle. Ni plus, ni moins.

3) La loi de co-protection

Cette loi aussi découle de la première, la loi du Tout. La loi de co-protection stipule que lorsqu'une partie d'un système est en danger, le reste du système se soude, se consolide pour la défendre. Un ensemble, un animal ou un être humain, par exemple, se doit de se protéger, de protéger ses membres. Comme un pays protégera ses provinces. De même que pour une cellule de travail, elle ne peut être réellement efficace que lorsqu'elle est entière, consolidée, cohérente. Si un des membres d'une cellule de travail est dans une passe difficile, a des ennuis, l'ensemble du groupe doit se souder autour de lui pour l'aider, le soutenir, le protéger et compenser sa faiblesse passagère. Bien souvent malheureusement, nous constatons que la co-protection n'est pas la règle dans nos organisations. Soit l'ensemble s'évertue à enfoncer l'élément le plus faible, soit, dans certains groupes de travail, beaucoup d'énergie est dépensée à se défendre les uns des autres, pour prévenir une attaque éventuelle. Comme si les pions d'un jeu d'échecs devaient se protéger des autres pions de la même couleur ! Il est souvent évident que dans certaines équipes, le manque de cohésion et d'esprit de co-protection entre les membres est un des facteurs premiers qui explique leurs difficultés à atteindre leurs objectifs.


Ici encore, le rôle du manager est évident et nous le verrons encore plus dans le chapitre suivant. Sa position le rend garant des lois de système, dont celle de co-protection. De même que par rapport à l'extérieur du service et à la frontière externe, dans les processus internes, son rôle est d'assurer la protection de chacun de ses employés. Ce n'est qu'à cette condition que leur énergie positive et créatrice se libérera et qu'ils pourront travailler ensemble, de façon réellement efficace et à long terme.

4) La loi de l'interaction

Une autre caractéristique des cellules de travail concerne le type de réseau de communication interne. Plutôt que linéaire, il est « circulaire », « en spirale », ou interactif.

Nous sommes habitués à une conception de la communication en terme de stimulus → réponse. D'après ce modèle, un message ou stimulus démarre à un moment et lieu précis (émetteur) pour se terminer à un autre point précis (récepteur). Cette vision causale et linéaire ne décrit pas complètement ce qui se passe en cellule de travail. Le sociologue

qui étudie un groupe professionnel réel remarquera rapidement que ce modèle causal est limité, voire inopérant. Dans un système dont les frontières sont bien définies telle une cellule de travail, chaque message ou stimulus *est aussi* une réponse, et chaque réponse *est aussi* un stimulus. Cela découle de la loi du tout. Il est souvent impossible de savoir quand et comment un échange a commencé, l'origine se perdant dans l'histoire du groupe. Aussi, penser que l'échange se terminera à un moment et lieu donné est illusoire.

Le modèle linéaire : $A \rightarrow B \rightarrow A \rightarrow B \dots$
 devient donc interactif : $A \leftrightarrow B$ ou 

A la différence près que dans une cellule de travail, cette interaction a lieu entre A, B, C, D, E, etc. Chaque échange, y compris entre deux membres du groupe, aura un effet sur *tous* les autres membres, présents et absents.

En prenant donc le modèle de stimulus-réponse $A \rightarrow B$, l'émission/réception d'un message *modifie la nature* de B et de A (qui est lui-même modifié par son émission) propre. Le modèle réel est ainsi $A \leftrightarrow B$, et A et B deviennent A1 et B1. Les autres membres du groupe, « observateurs » de cet échange sont aussi modifiés dans leur conscience, ou dans leur position dans le groupe, et deviennent C1, D1, etc., par l'échange entre A et B.

Pour prendre un exemple, prenons une discussion où un des membres d'une cellule de travail dirait à un autre : — « Je ne suis pas d'accord avec ce que tu viens d'avancer. » Cette phrase n'existe pas toute seule. Elle s'inscrit dans une longue histoire. Elle modifie par son expression la nature de l'émetteur même, qui se sentira différent après avoir exprimé son désaccord. Enfin les autres membres du groupe seront impliqués par cette expression. L'ensemble du groupe n'est plus le même qu'avant un tel échange qui pourtant s'inscrit entre deux personnes, A B.

En effet, quoique pense chacun des membres de la cellule, la conscience et la position de chacun sont influencées par la forme et le contenu de *toutes* les communications dans la cellule.

Ainsi, la notion d'échange en groupe structuré est d'une complexité qui dépasse rapidement les capacités d'un raisonnement linéaire. Elle rejoint plutôt les stratégies globales du jeu d'échecs cité plus haut, où l'action de chaque pièce influence *toutes* les autres. Nous remarquons que la notion de communication « en spirale » ou hors causalité linéaire est ainsi liée à la notion de totalité de la cellule de travail et nécessite une étude plus approfondie, surtout dans la mesure où elle est à la base des fonctionnements et dysfonctionnements du groupe.

Lors de nos interventions en cellules de travail, nous avons souvent constaté qu'une information apparemment anodine entre un émetteur et un récepteur prenait une toute autre importance auprès des autres membres du groupe (qui étaient peut-être les réels récepteurs). Une observation plus globale ou plus systémique de chaque échange donnera ainsi au manager une vision différente de la cellule de travail qu'il dirige. De même que chacune de ses interventions auprès d'un ou plusieurs membres de son équipe s'inscrivent dans un ensemble interactionnel qui dépasse souvent les limites de la relation apparente.

Ces définitions de la cellule de travail, les frontières, les processus internes et externes, l'histoire, la polarité, les lois du « tout », de responsabilité, de co-protection et d'interaction sont à la base de son fonctionnement global, et du rôle de chacun de ses membres.

Ainsi, lorsque dans une cellule de travail une des personnes semble jouer un rôle particulier, indépendamment de sa personnalité propre ce rôle doit aussi être compris comme inhérent à la nature de la cellule de travail. Qu'un membre d'un service soit considéré comme « locomotive », « souffre-douleur », « homme-problème » ou « l'homme de la situation », son rôle reflète autant l'état de l'évolution de la cellule de travail que l'état de sa propre dynamique intra-psychique. Ainsi, à tout moment, chacun est à la fois son propre porte-parole, et porte-parole du groupe. Cette vision de l'influence du réseau global de la cellule de travail concernant les rôles peut rééquilibrer notre regard souvent trop centré sur des individus. Il est possible que nous attendions beaucoup trop des personnes, sans assez nous pencher sur le *milieu* dans lequel elles interagissent, qui peut éclairer autrement le but de leurs actes.

Pour éclairer un peu plus ces considérations, nous vous proposons d'aborder avec plus de précisions les processus *internes* des cellules de travail.

Procédant le plus souvent possible par cas, notre objectif sera de proposer quelques hypothèses supplémentaires concernant la nature des cellules de travail, et le rôle que peuvent y jouer les différents membres, dont le manager.

Les processus internes

Qu'est-ce qui fait qu'une unité « marche » et l'autre pas, qu'un service a une bonne ambiance et l'autre un mauvais climat ? Que certaines équipes ont un « turnover » trop élevé, et d'autres trop bas ?

Plus simplement, quels sont les processus de communication *internes* aux cellules de travail qui ont tant d'influences sur les indicateurs, tels les accidents de travail, l'absentéisme, la qualité, le climat ?

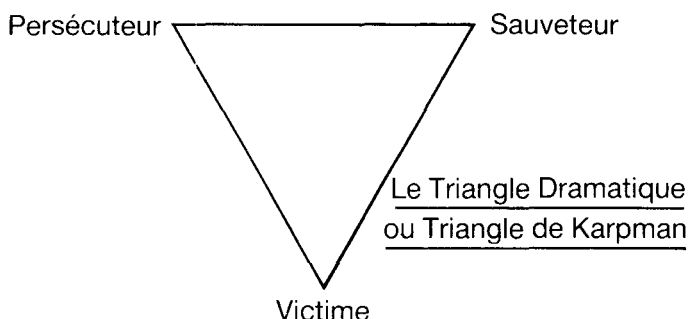
La réponse à cette question peut apparaître lorsque l'on étudie de plus près les processus internes, lorsque l'on comprend leurs origines et que l'on apprend à les gérer, voire les modifier. La façon traditionnelle d'aborder ce type d'étude est d'abord de se pencher sur ce qui peut ne pas aller, sur les situations de crise. Nous proposons de faire de même, en rappelant dans un premier temps le concept de Triangle Dramatique, issu de la théorie d'Analyse Transactionnelle.

A) A qui la faute ?

Le « Triangle Dramatique¹ » est un premier modèle pour étudier certains des processus négatifs dans les groupes. Il s'agit principalement de préciser lesquels parmi trois rôles sont joués entre deux ou plusieurs personnes en interaction : le Persécuteur, le Sauveteur et la Victime², représentés de la façon suivante. (Voir schéma p. 44.)

1. Inventé par Stephen Karman, analyste transactionnel. Voir bibliographie p. 111.

2. Les mots représentant ces *rôles* sont écrits avec des majuscules pour les différencier de leur usage courant.

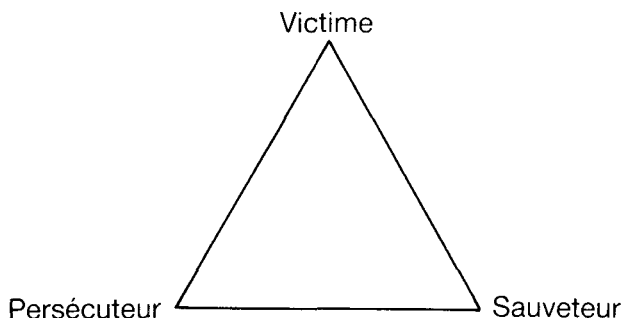


Ces trois rôles sont ceux que nous avons connus dans toutes les histoires de notre enfance.

Traditionnellement, le Persécuteur (le bandit masqué, la sorcière, l'ogre, le gros méchant loup...) attaque la Victime (la princesse en détresse, le petit poucet, le petit chaperon rouge, la veuve ou l'orphelin...) qui crie « au secours »!, « au secours »! et arrive le Sauveteur (Zorro, le bûcheron, le prince charmant, le bon justicier...) qui délivre la Victime... et la venge, *attaquant à son tour, le Persécuteur!* Ce dernier, morale oblige, se retrouve derrière les barreaux, noyé, pendu, châtié, etc. Ces histoires tragiques de notre enfance peuvent illustrer certaines stratégies collectives dans de nombreuses cellules de travail. Qui se présente comme Victime? A qui se présente-t-elle pour chercher du secours?

Et enfin, qui apparaît comme Persécuteur?

Il n'est pas dans notre intention de développer les tenants et aboutissants de la dynamique du Triangle Dramatique³ mais d'illustrer par ce concept l'importance, souvent sous-estimée, du rôle de la Victime. En effet, et d'après ses dires, lorsque Karpman présenta pour la première fois son concept à Eric Berne, ce dernier lui proposa de plutôt dessiner le triangle avec la pointe vers le haut, pour souligner l'importance du rôle de la victime :



3. Se référer aux ouvrages d'Analyse Transactionnelle.

D'après Berne, le rôle de la Victime est le plus important car il permet l'interaction entre les deux autres. Sans Victime, le Persécuteur et le Sauveteur ne se rencontrent pas. Sans Victime, il n'y a ni histoire, ni morale⁴.

Berne va même plus loin en soulignant que bien souvent, c'est le Persécuteur ou le Sauveteur qui « paie les pots cassés » alors que la fin de l'histoire est généralement « positive » pour la Victime. Elle s'en tire à bon compte ! Son rôle peut donc mériter d'être étudié de plus près.

D'autres situations semblent appuyer l'importance du rôle de la victime, mais attention elles peuvent aussi mal finir !

Dans les cellules de travail, voire dans les groupes en général, un des processus internes les plus courants dans notre expérience, et universels, si l'on croit René Girard⁵, anthropologue, c'est le phénomène de la « Victime émissaire ». Dans les cellules de travail, il existe bien souvent un système d'interactions qui implique tous les membres, et qui consiste à désigner et agresser un bouc émissaire. C'est, d'après le *petit Robert*, la « personne sur laquelle on fait retomber les torts des autres ». Couramment étudié dans les cultures les moins développées, ce processus est aussi « bien de chez nous », et s'appelle en entreprise « à qui la faute ? »

Prenons le cas hypothétique d'une cellule de production : une dizaine de personnes dirigées par un agent de maîtrise et quelques problèmes d'ambiance, de motivation et de productivité. Lorsque la direction commence à faire pression sur le groupe pour qu'il redresse la barre, un problème important fait surface : un des employés, 41 ans, est dit-on, alcoolique. Personne ne peut travailler avec lui, son travail est de mauvaise qualité. Il est au centre des problèmes du service. Les efforts pour l'intégrer durent quelques mois mais sans résultat. Au contraire, les problèmes s'accroissent, il y a escalade et la production baisse encore plus. Tous les employés ressentent un « malaise » et attendent que quelqu'un prenne une décision concernant ce « cas ». A terme, la direction prend l'affaire en main. L'alcoolique sera déplacé ou licencié.

Cela devrait normalement résoudre le problème de fond. Mais nous pouvons constater avec surprise qu'à terme, ni la motivation, ni l'ambiance, ni les résultats ne s'améliorent. Ceux-ci reviennent peut-être à leur niveau d'origine, mais souvent pas pour longtemps. Pour conclure ce cycle, soit la direction déplace son énergie sur autre chose, soit un nouveau « problème » apparaît : une nouvelle personne « responsable » de tous les maux du service.

4. Karpman se souvient de la proposition de Berne, mais ne modifia pas son Triangle.

5. « La violence et le sacré » « Le bouc émissaire » René Girard — Grasset 1972.

Pour analyser cette situation, nous vous proposons un regard plus direct sur le rôle de la Victime émissaire assumée dans le cas ci-dessus par l'alcoolique. À l'origine, la Victime émissaire servait d'offrande aux dieux pour calmer leur colère. C'est bien ce qui semble s'être passé dans cette cellule de production. L'alcoolique sert de point de focalisation pour attirer l'énergie de la direction afin d'épargner le reste de l'équipe. Mais attention, le processus de victime émissaire a quelquefois d'autres raisons d'être, et celles-ci sont souvent liées à l'histoire et aux processus internes du groupe.

A titre d'exemple, prenons un groupe que tout le monde connaît : la cellule familiale.

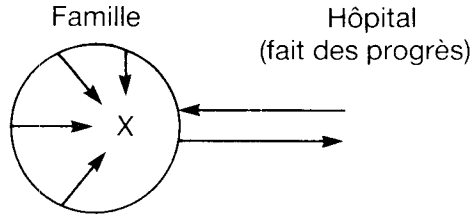
Puisque les cas extrêmes nous donnent les meilleurs exemples, prenons une famille dans laquelle il y a un « cas », un parent ou un enfant qui présente des difficultés d'adaptation à la vie en société. « Chaque famille a son pendu » affirme un dicton corse. En effet, dans chaque cellule familiale, il existe une personne qui pose « plus ou moins » des problèmes : un enfant qui a de mauvais résultats scolaires, qui fait des fugues, qui a de mauvaises fréquentations. Plus sérieusement, il sera malade, dépressif, schizophrène, anorexique, etc. La question que l'on se pose est de savoir quel est le lien entre la « maladie » ou le « problème » et la famille d'où provient le « malade ».

Certaines expériences prouvent que souvent lorsque ces sujets sont éduqués ou soignés hors de leur contexte familial, lorsqu'ils sont placés par exemple en hôpital, en pension ou dans des familles adoptives (en cure, pour l'alcoolique), ils font des « progrès » voire guérissent. Mais leur retour est bien souvent accompagné de troubles de réadaptation ou pire, de graves rechutes. L'étude du système familial durant l'absence du sujet prouve que les membres de ladite famille attendent souvent avec impatience et inquiétude le retour du « malade » ; on parle de lui encore plus que lorsqu'il était présent ! Il est non seulement la cause de tous les maux, mais de tous les mots !

Pour éviter les rechutes provoquées par le retour du « malade » dans son milieu familial, certains psychologues obtiennent que le « problème » désigné ne retourne pas chez lui. De lui-même, il déménage à l'autre bout du pays, sans laisser d'adresse, ou il est tout simplement ou définitivement « enfermé », ou encore, adopté légalement par une famille.

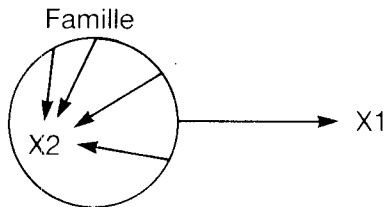
Dans les cas étudiés, on remarque souvent et avec surprise qu'un *autre* membre de la famille d'origine se porte de moins en moins bien. Il développe des symptômes et prend ainsi le relais !

A)



x : le malade désigné est placé *temporairement* à l'extérieur (jusqu'à 1 an), fait des progrès, et rechute dès son retour.

B)



x_1 : le « malade désigné », est placé *définitivement* à l'extérieur.

x_2 : un nouveau « malade désigné » prend le relais (dans les mois qui suivent).

A l'observation de ces phénomènes, plusieurs courants psychologiques se sont penchés sur de nouvelles définitions de la maladie : lorsqu'un malade (chronique) existe dans un système collectif telle une famille, il peut être le *symptôme* de celle-ci. Se centrer sur le malade sans agir sur le reste du groupe ne consiste qu'à soigner le symptôme mais pas les causes réelles du problème familial. Ce symptôme a de bonnes chances de réapparaître dès la fin des soins. Si l'on choisit d'« exciser » le lieu du symptôme, ce dernier se déplacera et réapparaîtra ailleurs⁶. On peut donc supposer que le système familial en tant que tel a *besoin* d'un symptôme : un malade désigné.

Pour intervenir efficacement, il s'agit donc de traiter le système entier : la famille, plutôt que seulement celui qui porte le symptôme.

Ce type de modèle conceptuel suggère que chaque membre de la famille est *co-responsable* du processus, et que *tous* portent le symptôme quoique de façon différente. De même, chaque membre de la famille est directement concerné par l'*évolution* du système et la mise en place d'un pro-

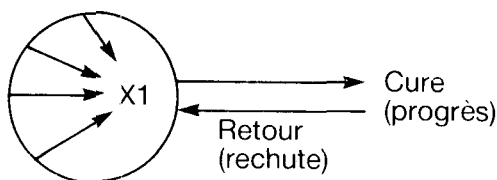
6. Le parallèle médical s'impose : on opère une tumeur à un endroit. Elle réapparaît ailleurs.

cessus interne plus sain. La loi de la co-responsabilité abordée en début d'ouvrage est ainsi rappelée.

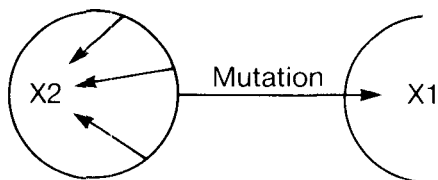
Nous remarquons aussi que la loi de la co-protection est bafouée dans un tel processus : l'ensemble fait pression sur *un* des membres du groupe prétendant qu'il est seul responsable des problèmes du système.

Mais reprenons le cas de l'alcoolique en cellule de production présenté ci-dessus.

A) Le problème désigné peut partir régulièrement en cure, et faire des progrès, mais assez rapidement dès le retour dans son milieu professionnel, sa cellule de travail, il rechute.



B) Définitivement placé à l'extérieur (mutation dans une autre unité), nous pouvons souvent remarquer qu'un autre « problème » (x_2) fait surface dans le service d'origine. Par exemple, un jeune, récemment embauché, qui conteste l'autorité du chef.



Dans la mesure où ce type de processus apparaît souvent dans les cellules de travail, nous pouvons nous poser la question de sa raison d'être. Pourquoi quelqu'un se désignerait-il pour porter la faute ou la responsabilité des autres ? Nous voyons tout de suite quelques réponses possibles.

Premièrement, cette victime apparente *sauve* le reste du groupe. Tant que ce premier va mal, les autres membres du groupe apparaissent comme comparativement sains aux yeux de l'environnement et de la direction. La victime agit donc en paratonnerre. De même, cette Victime émissaire permet l'*établissement d'un consensus* dans le groupe : tout le monde est d'accord pour désigner le même « responsable » des problèmes. En tant que tel, dans certaines cellules de travail, cet accord peut paraître louche.

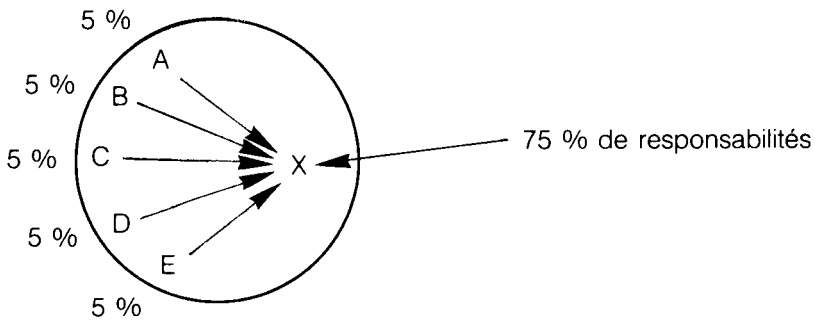
Deuxièmement, les figures d'autorité du groupe ne sont pas remises en cause. En toute bonne volonté, celles-ci ont même une action toute

désignée : s'occuper du « problème ». Le chef pourra se centrer sur ce problème désigné et faire des efforts pour redresser la situation, tâche en apparence facile. Pendant ce temps, les autres employés auront la paix. Le bouc émissaire serait-il un os à ronger, pour occuper le chef⁷ ?

Troisièmement, la victime apparente est en plein centre d'intérêt. Si elle est responsable des maux, elle est aussi la cause de tous les maux. Tout le monde s'occupe ou se préoccupe d'elle : la sauve ou la persécute, et cette attention lui permet de réellement se sentir exister : elle a plus d'importance qu'elle ne mérite, ou qu'elle n'a eue par le passé⁸.

Cette démonstration concernant un dysfonctionnement dans une cellule de travail nous permet de rappeler encore une des règles citées ci-dessus, et concernant les processus internes : chaque membre de la cellule de travail est co-responsable de ce qui se passe dans le groupe. Persécuteur, Sauveteur, Victime, ou observateur dans le processus de bouc émissaire, chacun y est pour quelque chose et y trouve son compte.

Habituellement, en effet lorsque le processus de bouc émissaire se met en œuvre, tous les membres, Victime comprise, prétendent que cette dernière est plus responsable que les autres quant aux problèmes du service.



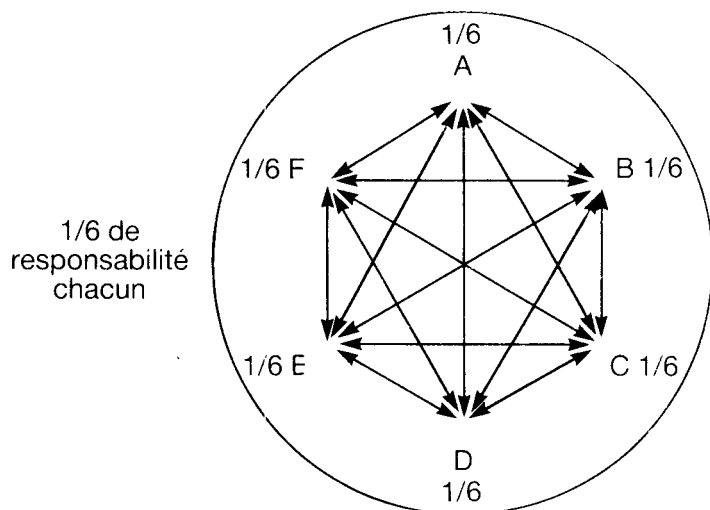
Une vision plus globale du processus du groupe nous permet de revenir à la notion de co-responsabilité en situation collective, et de redistribuer celle-ci de façon plus réaliste :

7. Le langage courant est souvent si savoureux. Combien de fois un chef a-t-il été accueilli par l'expression « chef, il y a un os... » et à celui-ci de plonger dessus, quitte à s'y « casser les dents ».

8. A ce sujet, Sartre a dit « Les coups sont des caresses maladroites ». Cela vaut pour le récepteur aussi. Pour approfondir, voir la notion de Signes de Reconnaissance en Analyse Transactionnelle.

Ainsi, malgré une entente tacite, ou « inconsciente » pour jouer ce jeu de dupes, chacun des membres du groupe (Victime comprise) est co-responsable du processus collectif.

- 1) chacun est responsable du processus, et à parts égales ;
- 2) chacun y trouve un intérêt ;
- 3) chacun est responsable de faire en sorte que la situation évolue vers un processus plus sain, sans bouc émissaire chronique.



Un cas, pour illustrer ce genre de stratégie collective, concernait le directeur d'une filiale de distribution d'un groupe important (chimie-pharmaceutique). Il nous demandait des conseils pour mieux gérer son adjoint direct, le directeur des ventes. Ce dernier, nous dit-il, l'accompagnait régulièrement lors des réunions de direction qui rassemblaient les directeurs des filiales du groupe. Lors de ces réunions, le directeur des ventes faisait régulièrement des commentaires déplacés, citait des chiffres erronés, proposait des actions abracadabrantes. Malgré sa compétence sur le terrain, avec les chefs de vente, il était devenu un genre de souffredouleur qui attirait raillerie et moquerie.

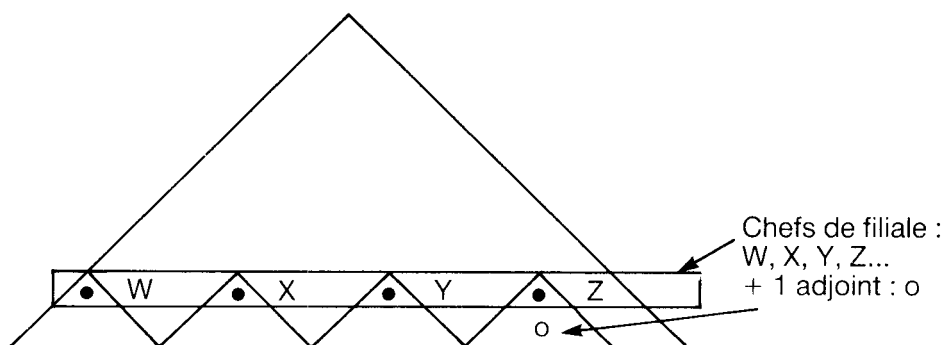
Le directeur de la filiale nous demandait ce qu'il fallait faire, dans la mesure où le comportement de ce directeur des ventes ternissait l'image de compétence et d'efficacité qu'il voulait donner à son unité.

Nous lui avons posé quelques questions : qui l'avait engagé ? Qui lui demandait de venir à ces réunions ? etc. Nous avons vite découvert que le chef de vente était un excellent paratonnerre dans ces réunions de direction. Comme il était le seul à avoir un grade moins élevé, sa présence était, malgré tout, considérée comme utile. En effet, chaque fois

qu'un sujet délicat était abordé, que la réunion prenait une direction désavantageuse pour l'un ou l'autre des membres « gradés » du comité, le chef des ventes s'arrangeait pour détourner sur lui l'énergie du groupe.

Nous avons fortement conseillé à notre directeur de filiale de garder ce bouc émissaire qui était lui-même assez bon joueur pour naviguer avec aisance dans ce milieu, jouant le rôle d'un genre de « fou du roi » inoffensif. De le garder, en tout cas, le temps nécessaire aux directeurs pour qu'ils apprennent à sérieusement faire face à leurs problèmes réels et à travailler ensemble, plutôt que de perdre leur temps à sauver la face dans des réunions certes mondaines, mais inefficaces.

Dans ce cas, nous voyons en fait que pour les réunions mensuelles, un bouc émissaire extérieur au système « chef de filiale » mais appartenant à un sous-système, est invité pour détourner l'énergie. Cela permet à chacun des chefs de filiale de ne pas avoir à assumer ce rôle ingrat.



Ce type d'analyse d'un phénomène « systémique » est important, car il permet d'éviter la tendance naturelle qu'ont parfois les groupes à chercher *un* responsable ou *un* bouc émissaire, afin de se déresponsabiliser par rapport à un problème. Cette approche globale des systèmes de communication dans un groupe réel est indispensable lorsqu'il s'agit d'intervention dans des cellules de travail ou de cohésion d'équipe (team building).

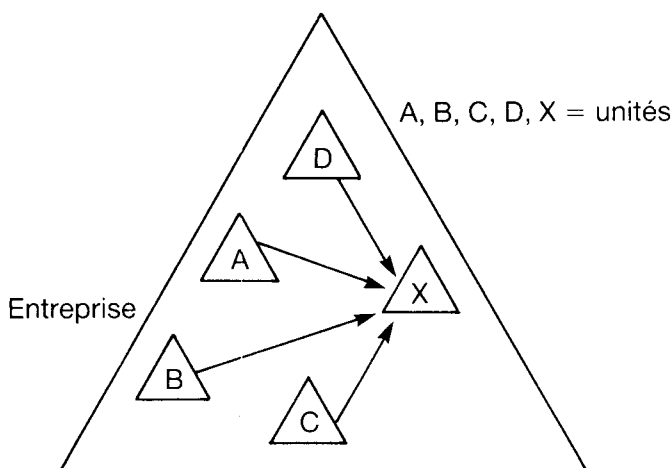
Le rôle du manager d'une équipe est d'éviter de plonger dans le piège qui consiste à sur-responsabiliser la victime désignée. Vigilant par rapport à ces processus, il confrontera tous les membres de l'équipe par rapport à leurs responsabilités individuelles. Il mettra en œuvre un meilleur encadrement de la victime émissaire afin de la protéger et de lui donner tous les moyens nécessaires pour mieux accomplir sa tâche. S'il joue bien son rôle en tant que manager, ce processus négatif ne fera plus partie des stratégies collectives de son équipe. Elle en sortira plus soudée, et plus performante.

Cela dit, le cas ci-dessus nous permet d'aborder un autre niveau d'analyse : nous observons quelquefois une généralisation du processus

de bouc émissaire dans une organisation. Il a quelquefois lieu dans presque toutes les cellules de travail d'une même unité.

Nous pouvons même, en tant que conseils, voir ce type de processus dans l'ensemble des cellules de travail de certaines organisations tout entières.

Lorsque c'est le cas, nous avons souvent fait le constat de processus du même genre, joués entre les unités, entre les directions ou entre services. L'entreprise entière est quelquefois d'accord pour désigner un lieu, unité ou département, comme *le* lieu à problèmes.



Toute l'organisation s'évertue alors à envoyer ses « mauvais éléments⁹ dans cette unité qui les accueille et devient la « poubelle », le « dépôt », le « dépotoir » ou le « hangar¹⁰ ». Pour l'ensemble de la structure, l'effet paratonnerre escompté est accompli : le reste de l'organisation se considère comme comparativement sain et les foudres de la direction générale lui sont épargnées ; les problèmes de fond de l'ensemble ne sont jamais abordés ; et enfin l'unité « à problèmes » en question reçoit plus d'attention qu'elle ne le mérite.

Tout le monde est content jusqu'au jour où la direction, non consciente de l'utilité de ce lieu à problèmes « restructure », ou ferme cette unité improductive. Il faut alors trouver un nouveau « paratonnerre », et une nouvelle unité se dévoue. Nous voyons ainsi le même processus de bouc émissaire familial joué à un méta-niveau, impliquant quelquefois des milliers de personnes. Les mêmes scénarios pourtant prévisibles se reproduisent, et les mêmes mauvaises solutions continuent à ne rien changer.

9. Personnel, produits, machines, tâches, managers, etc.

10. Noms réellement attribués à ces lieux à problèmes.

Compte tenu de tous ces éléments propres à l'approche système et vérifiés dans notre expérience, nous en concluons que les « problèmes » avoués d'une entreprise sont souvent des problèmes « alibis », et le conseil, averti, s'en servira comme des révélateurs indirects de problèmes de fond propres à l'ensemble du système. Mais attention : cette dynamique de « problème alibi » est, il ne faut pas l'oublier, une stratégie d'évitement et doit être considérée comme positive dans la mesure où elle assure l'homogénéité d'un système pas encore mûr pour traiter des problèmes peut-être liés à son profil, sa politique ou à sa philosophie fondamentale.

Ainsi le bénéfice collectif du phénomène émissaire réside dans le maintien de l'homéostasie du groupe : la *tendance conservatrice* présentée dans le chapitre précédent. Face à cette dynamique, le conseil a deux options : il peut ne traiter que le « symptôme », ce qui valide l'importance de ce dernier, et qui dédouane temporairement le reste de l'organisation. Il peut aussi aller plus loin et graduellement remonter jusqu'aux problèmes de fond. Bien sûr, dans ce processus d'intervention, un des pièges à éviter sera de ne pas dédouaner un bouc émissaire pour aider à en désigner un autre.

Plus subtilement, le rôle du conseil dans un tel contexte est complexe et délicat. Il peut, dans la mesure du possible et en prenant certaines précautions, tenter de révéler la part de responsabilité incombant à chacun des tenants du système, et ceci sans lui-même rentrer dans le Triangle Persécuteur, Sauveteur, Victime.

Nous évoquons ce processus interne parce qu'il nous semble être des plus répandus. René Girard affirme que l'on peut l'observer dans toutes les sociétés humaines, et à plus forte raison lors de périodes de crises. Antisémitisme lors de dépressions économiques, guerres de religion et chasses aux sorcières, lors des épidémies, purges gouvernementales (Mau-rois? Hernu?...) ou dans des états-majors de sociétés lors de périodes de crises, tout cela relève du même processus. Ce processus collectif est donc répandu, voire inévitable. Tout dépend de sa fréquence et de sa violence.

La question qui vient naturellement concerne bien sûr les moyens dont nous disposons pour arrêter ce type de jeu de dupes, afin de commencer à se pencher sur les problèmes réels. Les moyens existent et nous les aborderons dans les chapitres suivants... Nous proposons d'abord de développer la description de certains autres processus internes.

B) Les jeux

Le Triangle Dramatique présenté ci-dessus est fortement apparenté à la notion des jeux qui, elle aussi s'applique aux processus internes. Mais

attention, un « jeu » en Analyse Transactionnelle n'a rien d'amusant, ce terme s'applique à un processus de communication négatif. Il a une définition précise¹¹ : un jeu est un échange plus ou moins long de paroles et d'actions entre deux ou plusieurs personnes ou groupes, qui présente les caractères suivants :

- Il est constitué par une série d'échanges pleins de sous-entendus qui progressent vers un résultat bien défini et prévisible.

- Il se termine par un malaise, où l'un des interlocuteurs au moins a l'impression de « s'être fait avoir ». Cette insatisfaction est généralement émotionnellement intense : colère, tristesse, peur, etc.

AVANTAGES :

- Il suit, pour chacun des individus, un schéma répétitif (donc repérable). La personne a souvent l'impression d'avoir déjà vécu la situation ailleurs, voire avec un interlocuteur différent.

- Sa fin désagréable, et sa récurrence sont utilisées par un « joueur » pour renforcer ses opinions sur lui-même, sur les autres et pour figer encore plus les systèmes relationnels qu'il entretient : « C'est bien ce que je pensais, M. Gaudoux est impossible ».

Cette notion bien connue en Analyse Transactionnelle gagne à être appliquée à des réseaux relationnels collectifs. Nous avons constaté que nombreuses sont les cellules de travail qui pratiquent leurs jeux spécifiques. Bien souvent, la culture collective d'un groupe implique pour chacun des membres une participation active à certains jeux spécifiques, *quels qu'en soient les acteurs*. Il importe que le jeu soit joué. Nous avons par exemple rencontré une organisation dans laquelle le jeu de base était, « battez-vous », joué entre trois niveaux hiérarchiques. Cette stratégie relationnelle pouvait être retrouvée dans toute l'organisation quels que soient l'unité, ou les niveaux hiérarchiques concernés.

Dans cette organisation le jeu était mis en place par les subordonnés qui, régulièrement, posaient les mêmes questions, d'abord à leurs chefs, puis aux adjoints de ces chefs. Dès qu'ils trouvaient une différence dans les réponses proposées par la hiérarchie, ils profitaient de ce « désaccord » pour n'en faire qu'à leur tête. Ce jeu de « battez-vous » connu en entreprise sous le nom de « accordez vos violons » est aussi un jeu appris en famille, dès la petite enfance.

Le fils ou la fille formule la même requête à son père, puis à sa mère, et ne tient compte que de la réponse qui l'arrange. Le parent qui découvre par la suite que l'enfant n'a pas tenu compte de ce qui lui a été dit découvrira que c'est son époux ou épouse qui l'a contredit.

11. Cette définition est issue du *Vocabulaire d'Analyse Transactionnelle* auquel nous renvoyons le lecteur pour la consultation d'une liste de jeux très répandus.

Exemple :

— Maman, je peux aller au cinéma ?

— Tu y es déjà allé hier !

[...] Plus tard.

— Papa, je peux avoir 35 F pour aller au cinéma ?

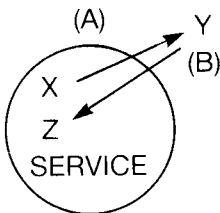
— Bien sûr, tiens. »

Nous pouvons imaginer la suite, lorsque la mère apprendra que son fils est parti au cinéma, avec l'accord du père.

Dans une autre organisation, le chef de service, ses subordonnés, et le chef du chef (directeur de département) jouaient eux aussi régulièrement au jeu triangulaire à trois niveaux, que l'on pourrait appeler « tu verras quand papa (le chef) va rentrer ».

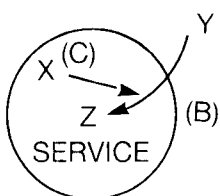
Lorsque quelqu'un dans le service posait des problèmes un peu trop aigus, le chef de service faisait appel au directeur de département pour qu'il intervienne auprès du fauteur de troubles. Le directeur de département, presque dirigé par le chef de service ne faisait souvent qu'appliquer les sanctions proposées par ce dernier. Mais dès l'application de la sanction, le chef du service, face à ses troupes, se prétendait outré de cette intervention abusive. Il se présentait ainsi comme défenseur des intérêts de son personnel.

Alors que c'était lui qui avait proposé la sanction, il s'arrangeait pour que le résultat final soit en fait assez positif pour lui. Les troupes se soudaient autour de lui contre le directeur de département perçu comme autoritaire et abusif.



X : chef de service fait appel à Y, chef de département, (relation A) pour qu'il intervienne dans Z son service (relation B)

PUIS



2) X : intervient dans la relation B, se présentant comme protecteur de ses troupes. Celles-ci le considèrent ensuite comme positif et elles se soudent toutes contre Y.

Comme dans les deux exemples ci-dessus, beaucoup de cellules de travail, au-delà d'une simple pratique du triangle dramatique, ont élaboré une habitude relationnelle basée sur des jeux bien précis et prévisibles. Comme ci-dessus, leur mise en œuvre et résultats impliquent l'ensemble de la cellule de travail et peuvent se dérouler sur une période assez longue. Ces jeux font partie des processus internes et externes des services, sont pratiqués de façon régulière, et font partie de ce que l'on appelle la « culture de groupe ».

Face à ce type de jeu, le manager d'une équipe est souvent dans une position plus que délicate. Il est à la fois juge et partie prenante. Cela le rend souvent incompetent pour intervenir d'une façon efficace. Il peut être aussi impliqué dans la dynamique négative du jeu que le reste de son équipe. A supposer même qu'il arrive à prendre suffisamment de distance pour analyser de façon claire un de ces processus négatifs, il ne lui sera pas aisé de trouver une bonne stratégie d'intervention qui soit acceptée par son équipe.

Toutefois, il existe quelques axes de solutions. Le premier sera de structurer son équipe de façon à ne pas *faciliter* les jeux. Les jeux en cellule de travail sont souvent des symptômes qui révèlent des faiblesses plus structurelles : un manque de précision dans les zones de responsabilités des uns et des autres, par exemple, ou un manque de précision dans les objectifs constituent un terrain favorable à l'apparition de jeux négatifs. En termes d'Analyse Transactionnelle, nous pouvons appeler cela un travail de clarification des contrats internes au service : *Qui fait quoi, où, comment, pour quand, avec qui, et pourquoi?* Cela peut paraître aberrant, mais dans beaucoup d'équipes, ces questions n'ont jamais eu de réponses claires.

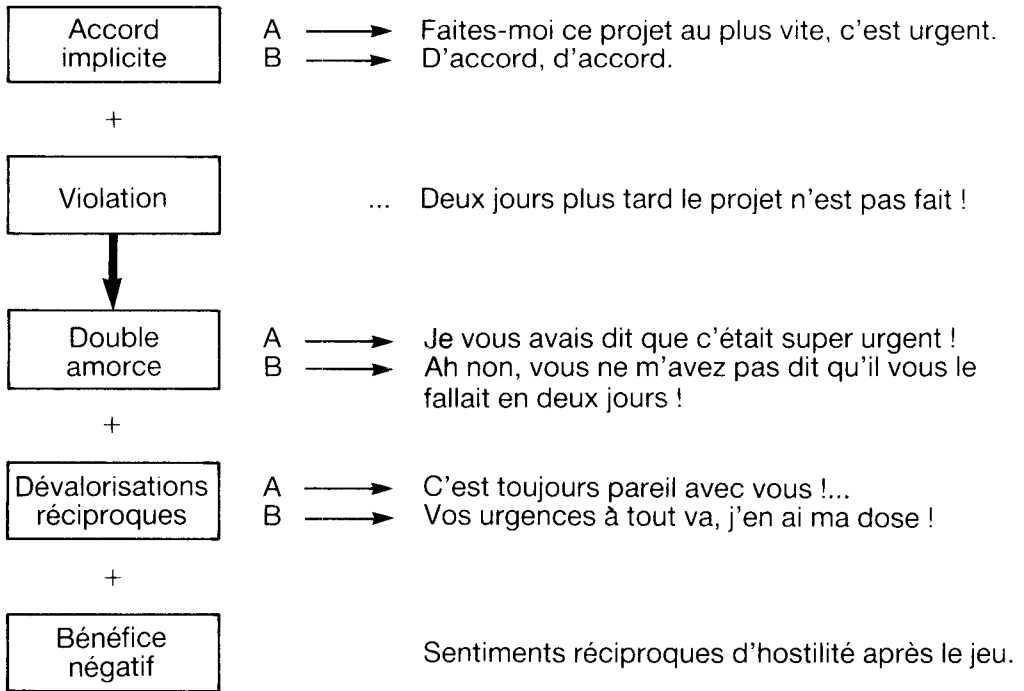
Par rapport à la notion de contrats, il est souvent utile pour éviter les jeux, de savoir préciser puis respecter ses engagements personnels en tant que manager, ou collectifs, au niveau de l'équipe. Un jeu précis, basé sur des contrats flous qui sont plus tard désavoués, est connu en Analyse Transactionnelle sous le nom de Formule K¹².

La formule précise que le jeu de manipulation démarre lorsqu'un certain contrat, (ou accord implicite) est violé. Il s'ensuit une double « amorce » ou escalade dans un débat, puis une dévalorisation réciproque des antagonistes, qui se séparent avec des sentiments négatifs (*le malaise*).

Schématiquement, cela donne le déroulement suivant (voir schéma p. 57).

Dans ce type d'échange, la faille qui permet le jeu se situe dès le premier échange : un manque de clarté contractuel concernant les délais. « C'est urgent » cela veut-il dire dans une heure, ou d'ici la fin du mois ?

12. De Stephen Karpman, l'inventeur du Triangle Dramatique.



Nous avons remarqué, par rapport aux contrats de base, que chacun a sa faille préférentielle. Certains managers expliquent bien ce qu'ils veulent (la matière) mais ne sont pas précis sur les délais (le temps), pour d'autres c'est l'inverse. De même pour les subordonnés : certains font ce qu'il faut, mais pas dans les délais, alors que d'autres tiennent les délais, mais leur travail ne correspond pas à ce qui était attendu. Pour éviter ces types de jeu, nous proposons de prendre l'habitude de mettre en œuvre des contrats clairs qui précisent à la fois les objectifs et les délais.

Le deuxième axe de solutions par rapport aux jeux, concernera l'attitude plus personnelle ou affective du manager face à ses collaborateurs. Les jeux négatifs apparaissent rapidement lorsqu'il existe dans un service divers déséquilibres injustes. Si certains membres d'un service reçoivent plus d'attention que d'autres, plus de privilèges, plus d'autonomie, ou plus de respect, le résultat ne se fera pas attendre. Comme dans une famille, ces déséquilibres sont à la base de jalousies, dissensions, sabotages, et mauvais sentiments. Une clarté juste et transparente, de la part du manager sera aussi utile pour évacuer les raisons pour jouer des jeux.

A partir de l'observation de ces faits, nous pouvons poser plusieurs questions.

- Quelles sont les origines de la mise en place de ces stratégies *collectives* négatives ?

- Comment cela se fait-il que tant de personnes dans la même cellule de travail s'entendent pour jouer certains jeux plutôt que d'autres ?

Les réponses à ces questions peuvent nous renvoyer une fois de plus à nos origines familiales.

C'est dans le chapitre suivant que nous vous proposons quelques réflexions concernant les liens entre nos cellules de travail et les passés familiaux de leurs membres.

Le schéma primal

L'importance des *systèmes* familiaux de notre passé est primordiale dans notre apprentissage de la vie en groupe.

Par exemple, comme nous l'avons illustré plus haut, le processus du bouc émissaire peut être déjà perçu dans le milieu familial. Sans doute est-ce là que bon nombre d'entre nous l'ont appris, lors de notre enfance.

Présentées dans le chapitre précédent, les stratégies manipulatrices, appelées Jeux en Analyse Transactionnelle sont elles aussi des stratégies que nous avons apprises ou découvertes dès notre plus jeune âge dans nos milieux familiaux.

Dans ce chapitre nous souhaitons présenter quelques expériences confirmant que nos familles d'origines nous proposent aussi de véritables modèles de structure et de culture de groupe.

Eric Berne, fondateur de l'Analyse Transactionnelle, a illustré l'importance dans une famille de ce qu'il appelle la « situation primale¹ » : c'est une situation clef, et souvent dramatique, perçue par un enfant, et qui « met en scène » tous les membres de sa famille autour d'un thème. Cette scène souligne non seulement l'importance de chaque élément familial mais aussi celle de leur *inter-relation systémique*. Elle cerne le *contexte complet* du *système* familial : chaque membre de la famille est ainsi perçu comme un acteur, sur une scène, avec un public et *dans un « réseau » relationnel*. Eric Berne suggère que cette perception d'une situation *globale* et collective structure l'enfant dans la perception de son rôle dans sa

1. Situation primale : « la version la plus archaïque d'un *scénario* personnel basée sur l'interprétation, par enfant, du *drame* familial : « *What do you say after you say hello ?* »

Grove Press 1972. Le mot drame est utilisé en anglais dans son sens grec : théâtre.

famille, *ainsi que dans ses futurs groupes*. Ainsi cette première perception de son rôle et de la famille sera des plus importantes pour sa façon plus tard de percevoir, et de s'insérer dans des groupes professionnels.

Plus simplement, notre vision de notre famille dans notre enfance, et des différents rôles dans ce système « archaïque » est à la base de notre perception des groupes à l'âge adulte. Cela semble évident : le groupe « archaïque » que nous avons connu en premier, qui nous a hébergé, qui a permis notre développement physique, émotionnel et intellectuel, c'est le système collectif familial.

Depuis longtemps la psychologie explore l'influence de telle ou telle figure parentale individuelle sur un sujet. Par exemple, une personne qui a « des problèmes » avec son chef, réagit souvent de la même façon qu'elle le faisait contre une des figures d'autorité de son enfance. Une autre qui « cherche » l'autorité, en a peut-être justement manqué lors de sa jeunesse. Une troisième qui ne sait pas exprimer ses émotions, a aussi sans doute face à tel parent appris à les étouffer etc. Mais depuis peu, la psychologie se tourne vers une analyse plus globale de l'influence de *l'ensemble* d'un système familial sur un de ses membres².

Ces recherches partent de l'hypothèse que le *système collectif familial en tant que tel*, a lui aussi structuré la psyché d'un enfant. Ce système aura une forte influence sur la perception des groupes dans lesquels celui-ci vivra adulte, et des stratégies comportementales qu'il mettra en œuvre dans ces groupes. Aujourd'hui, nos expériences d'intervenants en cellule de travail reposent donc sur l'hypothèse que les perceptions *des systèmes collectifs* dans lesquels nous vivons sont structurées par nos *systèmes familiaux* primaux.

Ainsi, un « indépendant » qui perçoit le groupe comme « étouffant » « stérile » ou « dangereux » peut se référer *autant* à son passé familial collectif qu'à un seul parent. Un fonctionnaire qui cherche la sécurité financière et affective dans un certain type d'institution le fait peut-être aussi en fonction du rôle protecteur qu'avait sa famille dans un environnement perçu comme instable. Le thème de recherche de sécurité est un thème hérité de sa famille, ou qu'il a développé face à celle-ci. De plus, certaines personnes présentent un comportement radicalement différent lorsqu'elles sont face à un seul interlocuteur ou lorsqu'elles sont dans un groupe. Le groupe peut représenter un danger pour certains, un lieu créatif pour d'autres, et une sécurité pour d'autres encore. Quel que soit le cas de figure, les stratégies relationnelles qui en découlent

2. A ce titre, nous citons à nouveau les différentes approches familiales issues des travaux de l'école de Palo Alto (Californie) ou plus largement dans tout le mouvement du Potentiel Humain (Virginia Satir, Tavistock clinic, etc.) et encore les références de Jung à ce qu'il appelait la « constellation » familiale.

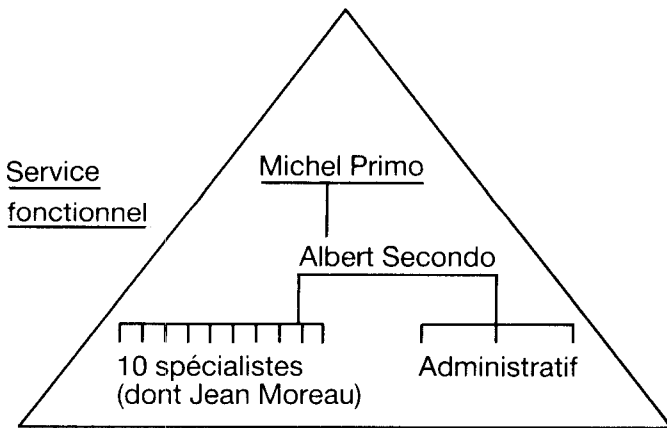
seront aussi personnelles et liées à ces passés familiaux. Et les résultats qu'apporte chacune de ces stratégies seront eux aussi le reflet de décisions prises face au système collectif familial.

Ainsi, le passé familial de chacun des membres d'une cellule de travail va influencer sur sa perception du service, et par conséquent sur son comportement face et au sein de celui-ci. Ce passé familial peut avoir des effets « négatifs » ou « positifs » pour chacune des personnes dans le groupe, mais alors qu'en est-il des stratégies collectives ?

Pour illustrer la suite de notre démarche, nous vous proposons d'étudier un exemple tiré d'un cas réel, et de formuler quelques hypothèses.

A) Le cas « Moreau »

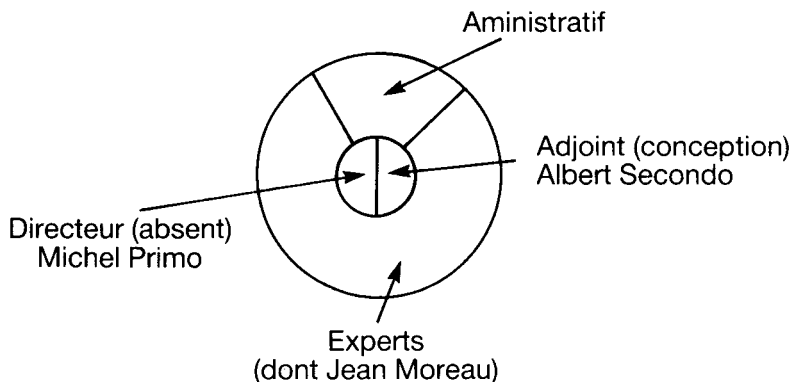
Jean Moreau est employé dans un service fonctionnel d'une multinationale qui comprend des unités dans le monde entier. Ce service est dirigé par Michel Primo, conseil de haut niveau et son adjoint, Albert Secondo, concepteur de programmes. Le service regroupe dix experts itinérants (dont Jean Moreau), une comptable et trois assistantes administratives.



Appelés pour effectuer une intervention de cohésion d'équipe dans ce service, nous avons procédé à quelques interviews préliminaires. En discutant avec Jean Moreau nous lui demandons de nous parler des causes de difficultés internes du service. Elles sont principalement liées, d'après lui, au fait que Michel Primo est trop souvent absent pour pouvoir réellement gérer son équipe. Trop pris par son métier de conseil il part régulièrement en missions prolongées à l'étranger. Il ne remplit donc pas son rôle réel de chef de service, mais relègue, sinon délègue, celui-ci par nécessité à son adjoint Albert Secondo.

Secondo est un homme créatif, affectif et secret. Il aime s'enfermer dans son bureau pour « concevoir » de nouveaux programmes et effectuer des recherches bien documentées. En fait il ne prend pas vraiment la place laissée par Primo, mais joue plutôt le rôle de « confident ». L'équipe de son côté, ne le considère pas vraiment comme un chef mais comme un homme sympathique et compréhensif qui donnera un avis sincère. Mais il prend rarement de décision en l'absence de Primo.

La structure du groupe d'après Berne serait donc la suivante :



Lorsque nous demandons à Jean Moreau d'analyser la problématique du service, son opinion est claire :

Michel Primo ne remplit pas réellement son rôle de chef. S'il affirmait plus clairement ce qu'il attend de son équipe et s'il assumait son rôle hiérarchique, *si*, enfin, *il était plus présent*, la majorité des problèmes du service seraient rapidement résolus. Ses remarques semblent certes cohérentes. Nous avons posé à Jean Moreau quelques questions pour situer son passé.

Il est issu d'une famille nombreuse dont le père était technico-commercial, *souvent en déplacement*. Son épouse était dépassée par les événements, et ne « tenait » pas ses enfants. Plus secrète, elle vivait en retrait. Ce n'est que lorsque le père rentrait que tout revenait dans l'ordre, mais de façon passagère. La ressemblance entre le vécu familial historique de Jean Moreau et sa perception du service actuel est frappante. Le père ou le chef est absent, la mère ou l'adjoint est en retrait.

Mais le plus extraordinaire n'est pas là : après l'analyse des différents passés familiaux de chacun des membres de ce service, nous avons constaté avec surprise qu'une majorité d'entre eux est issue de familles caractérisées par une forme d'absence ou de « démission » du père ! Certains le percevaient comme abusif et autoritaire lorsqu'il rentrait. D'autres n'avaient que trop peu de contact avec lui. D'autres encore percevaient leurs mères comme responsables de cette absence de contact : elles mono-

polisaient l'attention de leurs époux lors de leurs rares passages en famille. Mais tous ont peu ou prou ressenti ce manque de relation avec leurs pères lors de leur passé.

Nous présentons ici ce cas d'école pour définir quelques termes et illustrer les hypothèses ci-dessous, concernant la notion de thème de groupe :

Définitions des termes :

Groupe primal ou archaïque : le milieu familial dont est issue une personne (ex. la famille d'origine de Jean Moreau, les familles d'origine de tous les membres du service).

Thème primal ou archaïque : le thème principal qui caractérise le groupe primal (ex. l'absence du père, dans la famille de Jean Moreau, et dans les autres familles).

Groupe actuel : la cellule de travail de la personne adulte (ex. le service qui emploie Jean Moreau).

Thème de groupe : le thème principal d'un groupe actuel qui permet à chacun de ses membres d'y projeter son thème primal personnel (ex. l'absence du chef).

Ces termes nous sont utiles pour poser les sept hypothèses suivantes qui sous-tendent ce travail théorique sur les cellules de travail :

- Les trois premières hypothèses concernant la relation d'une personne à un groupe.
- Les quatre suivantes concernant le groupe en tant que tel.

Hypothèses :

- L'individu dans le groupe

1. Il existe des liens de ressemblance entre *notre perception des groupes actuels* (structure et processus) auxquels nous appartenons, ou auxquels nous refusons d'appartenir, et le *groupe archaïque* auquel nous avons appartenu (la famille).

2. Cette perception que l'on a d'un *groupe actuel* se cristallise autour d'un *thème de groupe* qui permet une projection de notre *thème primal*, issu d'une situation difficile à gérer et non résolue dans notre *groupe primal*.

3. Une personne choisit de s'intégrer ou de ne pas s'intégrer à un groupe en fonction de la cohérence entre sa perception du *groupe actuel* et son propre *thème primal*, dans son *groupe primal*.

- Le groupe

4. Un *groupe actuel* réunit des personnes autour d'un *thème de groupe* qui concerne une majorité de ses membres actifs, (donc qui facilite une projection du passé de ses membres).

5. Les actes du *groupe actuel* mettent en scène le *thème de groupe*

que celui-ci reproduit de façon répétitive pour tenter de le « résoudre » (compulsion de répétition collective).

6. Le *thème de groupe* est donc à la base de la psyché du groupe. C'est la clef de voûte de son identité collective pré-consciente. Les perceptions, difficultés réelles, fantasmes, projections collectives, activités, et la culture du groupe feront état de ce thème.

7. Le *thème de groupe* dépasse les limites de chaque *thème primal* individuel, et est souvent cristallisé par les figures d'autorité du groupe. Ainsi, un départ ou remplacement d'une des figures d'autorité, officielles ou occultes, du groupe, peut perturber ce *thème de groupe*. Le groupe peut alors changer de dynamique, de « culture », ou encore d'un aspect du thème de groupe. Un départ ou remplacement d'un des membres subalternes ou secondaires n'implique pas de changement radical dans le thème de groupe. Les rôles peuvent être redistribués, mais la culture fondamentale du groupe sera préservée, autour du même thème.

Pour en revenir au cas de Jean Moreau et du service fonctionnel et en appliquant ces hypothèses, nous pouvons donner les réponses suivantes :

- M. Primo, chef de service, est aussi impliqué que tous les autres membres du groupe dans la dynamique du « père absent » qu'il cristallise autour de ses voyages prolongés (hypothèse 3). Il ne pourra pas très facilement changer de dynamique professionnelle et personnelle.

Ainsi, lui demander d'être plus présent dans son équipe ne sera ni facile pour lui, ni forcément résolutoire pour le groupe.

- Le choix de remplacer Primo par un autre *chef présent* peut modifier toute la dynamique du groupe (hypothèse 7). Chaque personne du groupe se positionnera par rapport à cette nouvelle dynamique, et à court terme le risque d'une « hémorragie » (départs, démissions, mutations, etc.) sera important³.

- Enfin le groupe peut tenter de résoudre une part de ses problèmes quotidiens en prenant conscience du thème de groupe et des thèmes primaux qui y sont reflétés.

Cela suppose la mise en œuvre de quelques moyens qui permettraient l'évolution du groupe ainsi que de chacun de ses membres, *sans bouleverser le thème de groupe*. A travers cette mise en œuvre, le groupe pourra découvrir et préciser sa propre identité collective et les individus pourront y trouver leurs places de façon plus complète.

Dans le cas réel du service de M. Primo, la prise de conscience du thème de groupe (père absent), et des différents thèmes primaux individuels, par chacun des membres du groupe, a permis à ces derniers de dégager une énergie positive, résolutrice et tolérante qui modifia (en mieux)

3. Ce qui se passe très souvent lors d'un changement trop brutal et trop radical du directeur d'une équipe.

les processus internes et externes de l'équipe. Cette démarche a permis de préciser les stratégies relationnelles négatives spécifiques au service, et petit à petit de les modifier vers des modes relationnels plus efficaces et satisfaisants pour tous.

Ce cas illustre bien la notion de thème de groupe, de culture ou d'identité collective et de jeux de cellule de travail. Il illustre aussi l'influence des passés familiaux individuels de chacun des membres dans les processus du groupe actuel. Notre travail dans les organisations françaises et étrangères (Europe, Afrique, Amérique) nous a permis de découvrir de nombreux types de thèmes de groupes, tous liés à des situations archaïques familiales, et dont beaucoup sont profondément marqués par des empreintes culturelles.

A part le thème du « père absent » phénomène de société occidentale, dû à la décimation de plusieurs générations d'hommes par des guerres meurtrières⁴, nous avons aussi « découvert » les quelques thèmes suivants en organisation :

1. L'inversion des rôles père-mère. Le chef statutaire, opérationnel, normalement centré sur les objectifs, la qualité, la rigueur, et représentant l'autorité ne joue pas son rôle, qui est assumé par son second. Il « gère » plutôt son équipe de façon affective, relationnelle, « humaine », et quelquefois manipulatrice.

2. Diverses situations « d'entre deux » bien décrites par les jeux de « battez-vous » (ou son inverse « aimez-vous ») ou de « Tribunal⁵ ». Il s'agit de situations à trois où une des personnes sert de relais, d'entre-metteur, de régulateur, ou installe la zizanie entre les deux autres. Dans un groupe, évidemment, chaque rôle peut être joué individuellement ou à plusieurs. Le passé familial est souvent caractérisé par un couple parental désuni, ou par une compétition excessive entre enfants pour l'attention des parents.

3. Des situations de « mobilisation » : l'ensemble du groupe fait face au monde extérieur pour se défendre contre des pressions diverses, qui remettent en question la survie du groupe. Si cette situation de « crise » est répétitive, nous constatons souvent que le groupe la suscite, de façon inconsciente, pour avoir à se battre contre « l'ennemi extérieur », plutôt que de clairement définir ses objectifs propres, ou résoudre ses problèmes internes.

4. Des parents « collectifs » : tous les sous-systèmes d'une institution sont gérés par *tous* les parents. Au niveau hiérarchique supérieur, cela

4. Le thème du « Père absent » est quelquefois aussi lié à une absence phantasmée, par exemple un père « rejeté », alors qu'il est physiquement présent.

5. Jeux d'Analyse Transactionnelle — Voir « Vocabulaire d'Analyse Transactionnelle ».

implique que tous les chefs ont un droit de regard, voire un droit d'intervention dans tous les services. La responsabilité supérieure est ainsi diffusée parmi les chefs. Les structures familiales africaines et polynésiennes favorisent souvent ce type de thème.

Nous notons généralement que ces thèmes de groupes apparaissent rarement seuls, mais plutôt de façon inter-dépendante, avec toutefois un accent plus prononcé sur l'un d'entre eux lors de périodes de crises. Nous souhaitons aussi préciser que notre recherche sur la précision et classification de ces thèmes n'en est qu'à ses débuts.

B) Les bénéfices

Dans notre expérience, toutefois, les diverses cellules de travail qui ont véritablement procédé à une mise à plat de leur thème de groupe et des stratégies collectives et individuelles qui s'y réfèrent, présentent des résultats positifs qui ont souvent dépassé les espérances :

- Les processus négatifs tels que les systèmes de boucs émissaires ou de « lieux à problèmes » ont peu à peu disparu, remplacés par un réel esprit d'équipe beaucoup plus productif.
- Le développement de l'identité de groupe ou d'un esprit d'équipe a permis à chaque individu de prendre conscience du rôle qu'il avait à jouer dans l'ensemble, et du potentiel personnel qu'il pouvait apporter à cet ensemble.
- Les turnovers quelquefois aberrants, aussi bien de clientèle, de produit, de matériel, ou de personnel ont radicalement baissé.
- La cohésion du groupe s'est trouvée renforcée, avec une croissance de l'esprit combatif des membres, tous plus centrés sur leurs objectifs.
- Le sens d'appartenance des individus s'est développé, avec une impression de plus grandes possibilités d'épanouissement personnel, de prise d'initiative, et de créativité, au sein même de l'équipe.
- Les équipes témoignent d'un sentiment de perdre moins d'énergie dans des jeux de manipulation ou de pouvoirs stériles qui consommaient temps et énergie. Donc le développement d'une plus grande disponibilité positive est ressenti par les membres du groupe, les uns envers les autres et par rapport à l'extérieur (fournisseurs et clients).
- La conviction parmi les membres des cellules de travail en question, que leur développement professionnel, individuel et collectif, passait par un travail régulier de clarification authentique de leurs processus de communication inter-personnelle, et que ce travail de cohésion devait être suivi, à long terme.

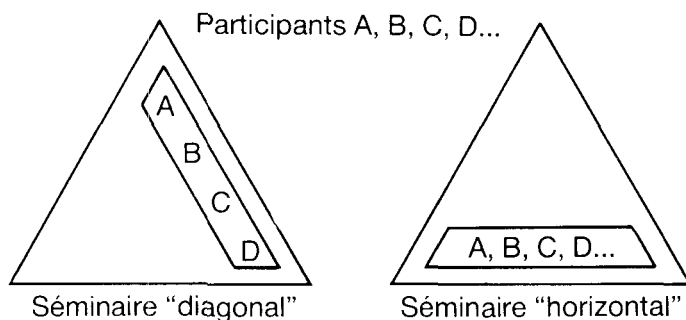
Bien sûr, afin d'en arriver là, il est utile de rappeler pour les uns, et de préciser pour les autres, les étapes nécessaires à l'épanouissement d'une cellule de travail, et le rôle que peut jouer un manager ou un conseil extérieur dans cette démarche.

C'est ce que nous vous proposons d'aborder lors du chapitre suivant.

Les techniques d'intervention

Pour situer ce qui fait la spécificité des interventions en cellules de travail, nous vous proposons d'abord d'en souligner les différences avec les actions plus traditionnelles de formation.

Depuis de nombreuses années, les entreprises françaises offrent à leur personnel salarié et d'encadrement, des séminaires de formation professionnelle dans des domaines techniques (vente, gestion, informatique, produit, etc.) et humains (direction, conduite de réunion, motivation, travail en groupe...). Ces formations sont généralement dispensées soit à titre individuel à l'extérieur de l'entreprise, soit sous forme de modules dits « en diagonale » ou en « horizontale ». Le séminaire diagonal regroupe du personnel de *différents* niveaux hiérarchiques, venant de secteurs, régions et directions différents, le séminaire horizontal réunit du personnel de *même* niveau hiérarchique mais venant de lieux différents.



Ces sessions de formation répondent à plusieurs soucis :

- Toucher un maximum de personnes venant d'univers hétérogènes :

mélanger dans le même stage des personnes ayant des environnements et des préoccupations professionnelles et régionales différents.

- Permettre la prise de conscience de l'étendue et de l'hétérogénéité de l'organisation.

- Assurer la protection des participants : ce qui se passe en séminaire reste secret, la hiérarchie et les collaborateurs directs du participant ne sont pas informés du vécu du stage.

- Pour les groupes « horizontaux », assurer l'homogénéité du groupe en formation : les participants ont le même métier, le même niveau intellectuel, des préoccupations similaires, sinon parallèles... mais ne travaillent pas ensemble quotidiennement.

- Permettre aux participants de « prendre distance » par rapport à leurs préoccupations journalières, afin de pouvoir les analyser avec moins d'implication.

- S'assurer que les services d'origines des participants puissent continuer à fonctionner : un seul salarié est parti en formation, le reste de son service assurant sa tâche durant l'intérim.

Ces paramètres, très utiles dans un premier temps, correspondent à une politique de formation souvent « centralisatrice », centrée sur des *produits* de formation, plutôt que sur des *résultats* et « non-interventionniste ». Nous constatons par rapport à ce type de politique de formation, les limites suivantes :

- Les résultats concrets et à froid d'une formation sont peu mesurables, dans la mesure où les participants sont géographiquement « dispersés » après le stage.

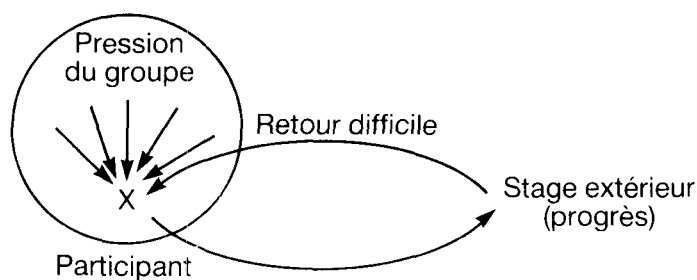
- Le retour du participant dans son équipe est difficile. Le stage est une coupure professionnelle, souvent perçue par la hiérarchie du stagiaire comme des « vacances ». Ce dernier ressent trop souvent une « douche froide » à son retour dans sa cellule de travail qui, elle, n'a pas suivi la même formation au même moment.

- La résistance au changement de l'équipe du participant est souvent trop importante pour être débloquée par une seule personne. Les collègues du stagiaire ne comprennent pas ce qu'il souhaite mettre en œuvre souvent à « chaud » dès son retour¹ (Voir schéma p. 71).

- Les spécificités régionales ou propres à certaines unités ou cellules de travail sont peu abordées : ce qui est recherché est le dénominateur commun, souvent « banalisant » d'un groupe hétérogène. Or, chaque cas particulier appelle souvent des outils d'analyse et de résolution de problèmes spécifiques.

- Et surtout, la synergie entre participants en stage, cohésion de groupe,

1. Voir le parallèle avec le schéma concernant les phénomènes de bouc émissaire, pp. 47-48.

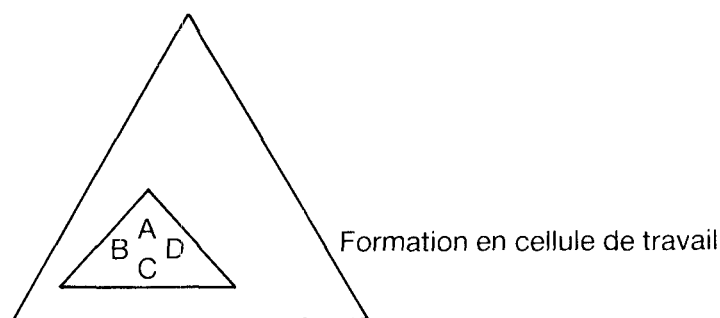


motivation, esprit de découverte, etc. est perdue lorsque ceux-ci se séparent à la fin de la session.

Or, dans les organisations d'aujourd'hui, la nécessité d'atteindre des objectifs précis sur le terrain prime sur le besoin de formation « générale ». La nécessité de modifier les habitudes humaines et techniques, rapidement et durablement, devient urgente. Faciliter l'évolution des processus internes de groupes entiers — unités, services, organisations — est quelquefois une question de survie pour les entreprises.

Ces paramètres doivent susciter une modification dans la politique de formation ainsi que dans la forme et le contenu des actions de formation. C'est dans cette optique que nous voyons apparaître, de plus en plus souvent, une demande d'intervention *en cellule de travail* réunissant en formation les membres d'un même service, avec sa hiérarchie.

A) Les interventions en cellule de travail



Une formation en cellule de travail réunit en séminaire de *réflexion et formation* un groupe, un service, ou une unité de taille humaine. Son objectif est d'aborder, de façon globale, la structure du groupe réel, ses objectifs, ses réseaux de communication internes et externes, ses

méthodes de travail, son profil, ses difficultés, son potentiel, son avenir, etc. Cette dynamique de recherche et d'étude est à la fois suscitée et suivie par des apports théoriques et pratiques de résolution des problèmes *spécifiques à la cellule* dans son environnement habituel.

Pour être efficace, ce type d'intervention nécessite une concentration de moyens, par unité, par département, par région, etc. Elle nécessite un problème précis que l'ensemble de l'équipe souhaite aborder et résoudre : circulation d'information, informatique, nouvelle méthode de gestion, conduite de réunion, climat, synergie, cohésion d'équipe, clarification des objectifs et des moyens, gestion du temps, définition des zones de responsabilité, etc. A partir de ces besoins exprimés, le travail est effectué par le groupe entier et réel, en formation. Le premier résultat sera la résolution du problème spécifique, et le résultat secondaire, le développement réel de la cohésion de l'équipe en tant que telle.

Ce type de formation/intervention en cellule de travail, permet des résultats très différents et autrement performants de ceux obtenus par des modules traditionnels de formation :

- Chaque participant ne ressent pas de « douche froide » à son retour, puisque l'ensemble de son équipe a suivi le même stage au même moment. Ses collaborateurs deviennent en fait des « relais » qui portent les mêmes projets, et l'aideront dans la mise en application de nouvelles méthodologies ou de nouveaux comportements.

- Les spécificités propres au groupe sont abordées : le travail est « à la carte » centré sur les problèmes quotidiens de l'équipe.

- Le chef du service ne perçoit pas le stage comme des « vacances ». Il y était présent et mesure l'utilité de l'intervention.

- La synergie dégagée entre les participants lors du stage persiste, lors du retour de l'équipe sur son lieu de travail. Le climat, l'esprit de recherche, la soif de renouvellement sont préservés par l'équipe après la fin de la session de formation.

- Les résultats sont observables et beaucoup plus souvent mesurables, à court, moyen et long terme.

- Les possibilités de suivis, à la fois spécifiques et opérationnels, deviennent possibles, et ceci à la demande de l'équipe, hiérarchie comprise.

Nous arrivons ainsi à une nouvelle politique de formation centrée sur la cellule de travail. Elle a pour but de donner à une *équipe* les moyens nécessaires pour gérer *son* évolution, à son rythme, au fur et à mesure qu'apparaissent *ses* besoins, et ceci, *avec* sa hiérarchie.

L'ensemble de ces observations suscite plusieurs questions : dans la mesure où la différence de travail et de résultat est si marquée entre les stages traditionnels et les interventions *en* cellule de travail, comment se fait-il que ces dernières soient encore si rares ? Y a-t-il réticences à ce genre d'intervention et pourquoi ? Et surtout, quelles sont les techniques spécifiques nécessaires à des interventions de ce type ?

B) La résistance au changement

Pour aborder une cellule de travail en respectant sa spécificité culturelle, il est nécessaire de tenir compte des « effets de systèmes » abordés dans le premier chapitre, et de l'influence du modèle familial, tel le thème de groupe présenté dans le second. L'approche d'un système humain, comme une cellule de travail, nécessite en effet une attitude spécifique et des outils d'intervention plus performants que ceux utilisés par un animateur ou un conseil lors d'une intervention auprès d'un groupe éphémère, tel un séminaire de formation « horizontal » ou « diagonal ».

Une cellule de travail est un groupe qui a, physiquement, sa propre culture, sa propre histoire, son propre mode de fonctionnement humain et technologique. Ces caractéristiques en font un groupe « fermé », ou « formel ». Sa frontière externe sera d'autant mieux définie. Ceci aura une forte influence sur l'action du conseil dans la mesure où celui-ci est, par définition, extérieur au groupe. Ne faisant pas partie intégrante des membres du groupe, il aura cependant besoin d'eux pour accomplir sa tâche avec efficacité. Ainsi, son premier objectif sera de pénétrer dans la cellule de travail, de traverser la frontière externe afin de découvrir de *l'intérieur* le profil et les modes de fonctionnement du système.

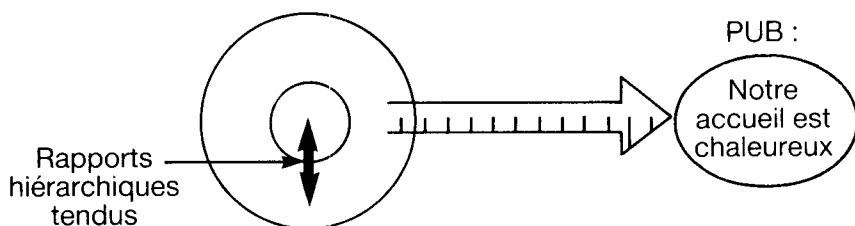
Mais l'arrivée de l'intervenant et son acceptation par une cellule de travail n'est pas chose facile. En effet, lorsqu'un groupe ou une organisation appelle un conseil externe, ingénieur conseil (travail), psychosociologue (processus interne) ou spécialiste en marketing (processus externe), c'est que le groupe n'arrive pas, à lui seul, à effectuer une de ces activités. Quelque chose ne marche pas, et le conseil extérieur est appelé, afin de permettre au groupe de réapprendre à gérer cette partie de son activité. Or généralement, le conseil extérieur bute assez rapidement sur quelques difficultés. Il voit s'instaurer une sorte de « mur du silence » ; les éléments essentiels à la réussite de son entreprise lui sont justement cachés. Il découvre ainsi une des règles principales de fonctionnement des groupes qui a trait à sa frontière externe : la règle de discrétion.

En effet, généralement, ce qui est fait ou dit par un membre à l'intérieur d'une cellule de travail ou d'une organisation ne peut être divulgué à l'extérieur de celle-ci sans accord préalable. Cette règle de discrétion est quelquefois explicite en ce qui concerne le *travail* du groupe, pour limiter « l'espionnage industriel », mais elle est aussi appliquée implicitement à tout ce qui concerne les processus internes (« Nous lavons notre linge sale en famille »).

Or, par définition, le conseil est *extérieur* au groupe. Le conseil en communication se voit donc exclu de toute information directe concernant les processus internes du groupe.

Cela est d'autant plus vrai que les processus internes ne correspondent pas à l'image que le groupe veut donner de lui-même.

Prenons pour illustrer ce point le cas d'un réseau de distribution qui fait beaucoup de publicité sur la qualité de son « accueil » (processus externe : l'image de lui qu'il veut donner à la clientèle). Si les rapports hiérarchiques internes sont tendus, cette relation interne jouera sur le climat du groupe, et les résultats s'en feront sentir sur l'accueil du client.



La hiérarchie du groupe fait appel à un conseil extérieur pour aider à améliorer l'accueil. Mais dès l'arrivée de ce dernier, tout le personnel s'accorde pour affirmer qu'il n'y a pas de problème de relation avec la clientèle, que l'accueil est aussi chaleureux qu'il peut l'être. Ce n'est qu'après avoir acquis la confiance du groupe que le conseil découvrira que la tension ressentie par le client est liée au climat *interne* du groupe, et que pour améliorer l'accueil, il sera utile de travailler sur les processus *internes* de communication.

C'est ainsi que nous avons constaté qu'une formation commerciale effectuée en cellule de travail (par région avec la hiérarchie, et si possible le personnel administratif) permet d'obtenir des résultats « systémiques » qui dépassent largement une formation commerciale centrée uniquement sur la relation vendeurs-clients. Le fait d'aborder « l'unité commerciale » plutôt qu'un groupe de vendeurs permet à cet ensemble d'aborder et résoudre des problèmes de fond qui concernent l'ensemble, et qui sont trop souvent médiatisés dans l'acte de vente.

Cet exemple illustre le fait que les membres du groupe adhèrent assez spontanément, sinon inconsciemment, à cette règle de discrétion, et que dans ce cas, le conseil extérieur trop centré sur les processus externes, a toutes les chances de passer à côté des processus internes les plus importants s'il ne pénètre pas vraiment dans le secret du système.

Sa première démarche sera donc de dépasser le tabou du « secret familial », propre à tous les groupes, en établissant des rapports basés sur la confiance, similaire à celle que l'on accorde au médecin de famille. Ce faisant, il doit instituer, parmi ses règles à lui, celle qui concerne le secret déontologique proche de la notion de « secret médical ». Cela

doit faire partie de son éthique professionnelle. Il ne dira à personne ce qu'il sait du groupe ni de ses membres pris individuellement. Rentrant dans ce jeu de confident, il peut devenir celui qui en sait plus sur le groupe que n'importe quel membre du groupe pris individuellement.

Mais le jeu est complexe. Comme nous l'avons vu, le groupe est un système, et comme tout système, a une tendance homéostatique ; il cherchera à préserver son équilibre, ses habitudes, sa culture, même si ceux-ci sont néfastes à long terme. Chacun des membres jouera le jeu de « résistance au changement » sans non plus en être réellement conscient. Le conseil est supposé être appelé comme « agent de changement », « révélateur », ou « catalyseur ». Mais il est probable que chacun des membres du groupe, et l'ensemble en tant que tel, cherchera à empêcher son arrivée ou à neutraliser son action. Le groupe sait pertinemment que l'arrivée d'une nouvelle personne dans le système, à plus forte raison l'arrivée du conseil, risque d'en modifier l'équilibre.

La résistance au changement se manifeste donc par une résistance à l'arrivée du conseil.

Dans cette situation, le rôle du hiérarchique peut être important. Sa première tendance est souvent d'appeler un conseil pour que ce dernier intervienne dans son sens. Qu'il renforce la position de la hiérarchie, qu'il ajoute à sa crédibilité, qu'il se centre sur les responsabilités des subordonnés quant aux processus internes inefficaces. Le hiérarchique, prenant un peu de distance par rapport à cette position interne, peut se rappeler qu'il ne peut être juge s'il est partie prenante. Que nul n'est prophète en son pays. Il peut donner au conseil son opinion, son analyse de la situation, mais sans faire pression pour que cette vision soit la seule. Il peut faire confiance au conseil, qui par son regard « de l'extérieur » pourra lui donner de nouvelles analyses, une optique différente, le confronter et le conseiller sur son rôle en tant que chef. Le chef doit se souvenir qu'il fait partie du système, donc qu'il est responsable de ce qui s'y passe. Que chaque leçon qu'il apprendra, chaque nouvelle stratégie qu'il mettra en œuvre, chaque changement de positionnement dans son service facilitera l'évolution de ce dernier.

Le rôle du conseil dans ce contexte est multiple. Premièrement, en agissant avec diplomatie et discrétion, il cherchera à établir avec le groupe et la hiérarchie des rapports de confiance. Mais de plus, pendant toute la période de négociation et la préparation de l'intervention, il lui sera utile de partir du principe que le système n'est pas ce qu'il paraît être, ni ce qu'il veut faire croire qu'il est. Enfin, avec son intuition et pour respecter les équilibres du système, le conseil trouvera souvent utile d'appliquer les différentes méthodes d'approche, de diagnostic et d'établissement de contrat détaillées ci-dessous. Nous présentons ces méthodes dans le cadre de leur application large, c'est-à-dire appliquées à la formation

et au conseil en général. Nous aborderons les implications spécifiques concernant les interventions en cellules de travail dans un deuxième temps.

C) Les diagnostics

La notion de contrat est, d'après nous, un outil dont la pratique est indispensable lors d'interventions en cellules de travail ou en « systèmes ».

Nous sommes convaincus que l'étape préliminaire de négociation d'une intervention, est de la plus haute importance dans toutes les actions de conseil et de formation. Elle sert à cerner et à définir les objectifs multiples, implicites *et* explicites, d'une intervention.

Ainsi, cette étape permet à l'intervenant :

1. D'assurer le succès de sa mission : accompagner la cellule de travail dans l'apprentissage et la mise en œuvre de son propre processus de transformation.

2. D'éviter les « pièges » et les détournements de cette mission que le groupe peut inconsciemment mettre en œuvre dans sa propre tendance homéostatique.

3. D'éviter les pièges et détournements plus conscients ou machiavéliques qui pourraient être sous-jacents dans la mise en œuvre de son action.

Pour donner la mesure de l'importance du contrat, nous pensons en fait qu'il y a rarement de « bonnes » ou de « mauvaises » interventions ou de « bons » ou « mauvais » séminaires. Si les résultats d'une action sont négatifs, cela tient plutôt à des contrats mal définis.

La réussite d'une intervention est plus souvent déterminée par l'existence sinon la qualité, d'un contrat clair que par les prouesses techniques d'un conseil « génial », ou d'un groupe réceptif. Comment obtenir les éléments pour élaborer des contrats solides ?

Les premières informations, lors d'une intervention, sont indirectes.

« Lorsque vous entrez dans une nouvelle organisation, touchez les murs, regardez ce qu'on y a accroché, reniflez les odeurs, observez les gens, promenez-vous dans les couloirs et essayer de *ressentir* ce qui s'y passe. » Sans le citer correctement, ni se souvenir de son nom, c'est ce que nous avait dit un conseil britannique qui décrivait sa façon d'entrer en contact avec un nouveau système social, une nouvelle entreprise cliente. Dès qu'il entra dans le territoire d'une nouvelle organisation, ses sens aux aguets, il commençait son enquête ; en observant les bâtiments et les personnes de l'organisation, en lisant son journal interne, ses publicités, ses supports, il établissait un premier *diagnostic comportemental* de l'organisation. Cette attitude est utile dans la mesure où *toutes* les observations peuvent donner des indications intéressantes pour une intervention.

Ensuite, pour faire une liste des différents types de diagnostics, le conseil

rencontrera des interlocuteurs. Les relations que les interlocuteurs établiront avec le conseil sont elles aussi, riches d'enseignements. Le conseil pourra effectuer ce que nous appelons un *diagnostic social*. Lorsqu'un interlocuteur d'une organisation est face à un fournisseur, il reproduit un comportement et des attitudes appropriés au contexte de son organisation d'origine. L'observation des processus de communication de l'interlocuteur peut donc donner des indications importantes sur la culture dont il est issu.

Pour établir ce type de diagnostic, et pour avoir plus de renseignements, il est souvent utile de chercher à organiser une réunion où l'interlocuteur sera face à d'autres représentants de son service ou de son organisation. Cela permet d'accumuler les sources d'information concernant le système transactionnel ou social interne.

Le conseil cherchera, lors de ces premières rencontres, à savoir ce que les différents interlocuteurs pensent de la situation qu'ils lui présentent, et à connaître leur interprétation de cette situation. Ces deux paramètres lui permettront d'établir un *diagnostic phénoménologique et historique* (d'après les visions des interlocuteurs).

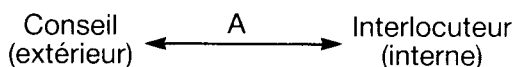
Généralement ces différentes formes d'analyses, à partir de la première rencontre, sont encore « hors contrat », et se font dans le désordre. Par ces différentes approches, nous cherchons à déterminer le *problème avoué*, et éventuellement à cerner les premiers *objectifs cachés*. Il est possible, toutefois, en deux heures d'interview, d'avoir avec ces différents diagnostics, et quelques questions bien posées, une carte assez complexe des différents objectifs ainsi que certains pièges à éviter lors de l'intervention.

Ainsi, nous répétons que ce n'est pas seulement, comme l'apparence le suggère, les quelques journées d'étude ou de formation, mais aussi toute la période de rencontre, de négociation, de précision des besoins, de définition des objectifs, de suivi, de bilan, etc. qui constituent une intervention. Chacune de ces étapes est l'occasion de recherche d'information, d'analyse, de conseil, de formation, de confrontation et de remise en question. En tenant compte de cet état de fait, l'intervenant ou agent de changement vigilant pourra pleinement remplir son rôle d'accompagnateur en saisissant *toutes* les occasions qui lui seront offertes pour faire son métier.

D) Le contrat triangulaire

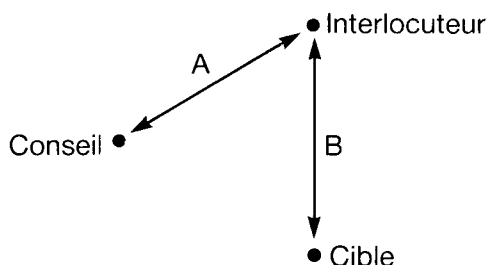
Plus formellement, le démarrage d'une intervention a lieu lorsque le conseil rencontre un interlocuteur *interne* à un système, cellule de travail

ou organisation. C'est avec lui que commencera à s'établir la première relation dans ce que l'on appelle le contrat triangulaire².



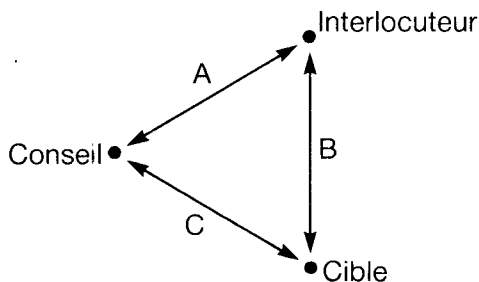
Cette première relation (relation A) avec un représentant d'un groupe ou d'une organisation est extrêmement riche en informations.

Traditionnellement, l'interlocuteur est cadre, directeur du personnel, de la formation, des ressources humaines, ou directeur opérationnel. Traditionnellement aussi, cet interlocuteur désignera une « cible » au conseil : les personnes à former, auprès desquelles il faudra intervenir.



Bien sûr, cette cible est directement ou indirectement subordonnée à l'interlocuteur (relation B). Et l'interlocuteur va rapidement broser le tableau, définissant les problèmes et les besoins de cette cible.

Enfin, l'interlocuteur va demander au conseil de fournir à cette cible (relation C) des éléments qui permettent aux participants de résoudre leurs problèmes, d'atteindre leurs objectifs. Quoi de plus normal ?

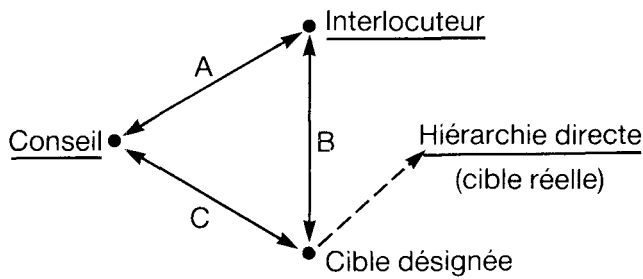


2. Formalisé par Fanita English, Analyste Transactionnel.

Or, cette situation triangulaire peut justement être d'une complexité savoureuse. Elle peut aussi nécessiter de la part du conseil une vigilance extrême s'il souhaite mener à bien sa tâche.

Il est possible, dans beaucoup de cas, que l'interlocuteur ait bien cerné les problèmes de la cible. Mais aussi souvent, ces informations peuvent être incomplètes, voire totalement différentes des attentes que la cible elle-même formulerait. Le conseil peut donc par la suite se trouver en porte à faux entre des objectifs donnés par l'interlocuteur, qui seraient différents des besoins réels de la cible.

En rappelant qu'il est extérieur au système de l'interlocuteur et de la cible, il est aussi utile de rappeler les « effets de système » abordés dans le premier et second chapitres. Le processus de bouc émissaire, que l'on pourrait ici appeler la « cible désignée », est bien souvent présent dans ce type de démarche : nous constatons souvent, lors de nos négociations de contrats, que la cible désignée est un cran hiérarchique au-dessous de ce qui pourrait être la cible réelle : la hiérarchie directe.



Ainsi, lorsque nous sommes appelés pour mener une action auprès d'un groupe d'agents de maîtrise, par exemple, en nous soulignant la nécessité de leur apprendre à mieux diriger leurs ouvriers, le problème réel se situe généralement un cran au-dessus, avec leur hiérarchie directe.

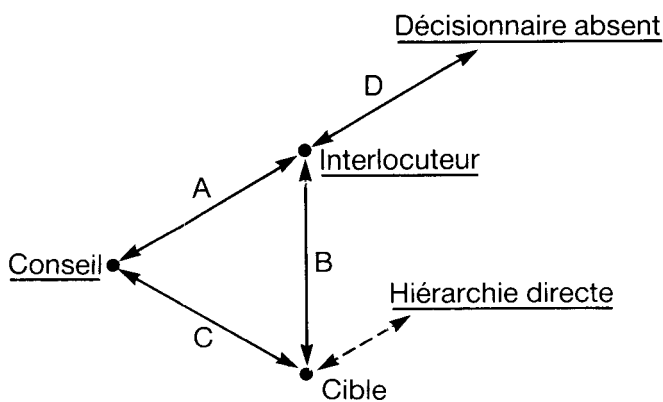
Si nous sommes appelés pour une formation de vendeurs, c'est bien souvent leurs chefs de vente qui auraient besoin de conseils ou de formation. Et lorsque l'on nous demande une intervention pour former l'encadrement supérieur, c'est souvent avec leurs dirigeants que « ça ne passe pas ».

Ainsi, souvent, une cible désignée sert à cacher ou protéger une cible réelle qui se trouve dans l'environnement immédiat sinon supérieur, mais qui pour diverses raisons n'est pas désignée.

Quel est le sens de ce détournement de cible ?

Bien souvent la réponse est simple : l'interlocuteur et la hiérarchie directe de la cible sont la même personne ! En situant le problème ailleurs, en supposant que le conseil accepte cette proposition, l'interlocuteur se dédouane de toute responsabilité. D'ailleurs en prenant l'initiative de

situer le problème, cela le met dans une position d'analyste, donc non responsable du problème. Nous voyons ainsi un directeur d'unité demander une formation ou une intervention pour ses cadres, un directeur commercial pour ses commerciaux, un directeur d'un département pour son personnel. Ce qui est sous-entendu dans leurs demandes, c'est qu'ils ont l'esprit clair et analytique et c'est qu'ils ne sont pas co-responsables de ce qui ne tourne pas rond. Que c'est la *cible* qu'il faut former si l'on veut voir une évolution dans l'organisation. Cela souligne le fait que souvent en amont de l'interlocuteur existe un « décisionnaire absent ». Il peut apparaître, par exemple, que l'objectif premier de notre interlocuteur est de *faire quelque chose rapidement*, même si cela devait s'avérer inefficace, afin de dégonfler la pression qu'exerce sur lui sa direction. Une grande partie de l'énergie de l'interlocuteur peut être concentrée sur le problème de sa relation avec ce « décisionnaire absent » (relation D), et l'intervention servirait surtout à calmer ou convaincre ce dernier.



Si cela est le cas, la relation « D » entre le décisionnaire absent et notre interlocuteur joue fortement dans son analyse et dans notre négociation. Lorsque nous remarquons que notre interlocuteur cherche à minorer le problème, ou à limiter nos investigations, nous pouvons penser que son rôle « systémique » est de dégonfler le problème afin que la direction arrête d'y accorder trop d'importance. Le conseil extérieur servira ici de caution dans son opération de « blanchissage ». Pour lui, il ne s'agit surtout pas de découvrir, ou de souligner un problème réel trop important.

Quelquefois, cependant, la hiérarchie directe et l'interlocuteur ne sont pas la même personne, mais l'interlocuteur ne fait que faire suivre l'analyse faite par la hiérarchie, ou protège celle-ci, étant lui-même du même niveau hiérarchique, ou du même esprit de corps. Ou encore il considère que

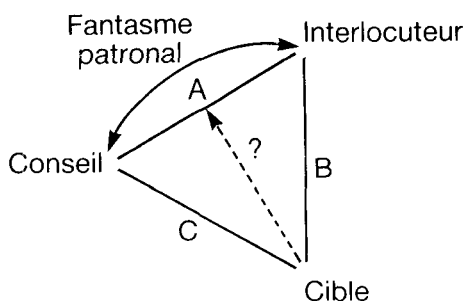
de bien faire son travail, c'est de se mettre au service de la hiérarchie directe, sans remettre en question leur analyse et en désignant, lui aussi, la cible désignée.

Ainsi, en tant que conseil, il est nécessaire de bien écouter les besoins de la cible désignée, exprimés par l'interlocuteur, et de proposer, pour pouvoir aller plus loin, une *phase d'enquêtes* : des interviews des membres de la cible désignée, les futurs participants, et de la hiérarchie directe, l'éventuelle cible réelle de l'intervention.

En fonction des diverses interviews et de l'évolution de la négociation, il pourra proposer une action, présentée par écrit, sous forme de contrat. Cette proposition devra comprendre pour être complète, des commentaires situant le contexte de l'action, nommant le demandeur, précisant les objectifs, les moyens, les modalités pratiques, le coût, ainsi que des possibilités de suivis. Elle sera ensuite diffusée à tous les intéressés, pour subir d'éventuelles modifications.

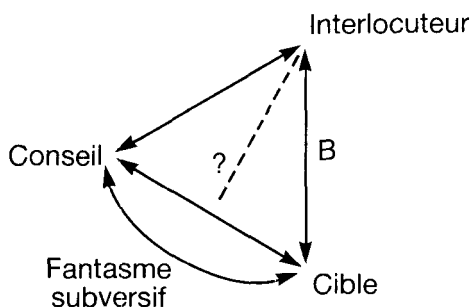
L'objectif dans cette démarche est de limiter les fantasmes inhérents à ce type de situation. En effet dans le cadre du contrat triangulaire il y a trois « tâches aveugles », ou relations sur lesquelles une des parties prenantes peut « fantasmer ».

1) La cible désignée peut douter du contrat élaboré en son absence entre le conseil et l'interlocuteur, et alimenter ce que l'on appelle le « fantasme patronal ».



Cela consiste à croire, ce qui arrive encore trop fréquemment, que le conseil est un outil du patronat, « la voix de son maître », « l'oreille du parti », etc. La cible peut se dire que l'intervention n'est qu'une sélection non avouée, que le conseil fera des rapports à la hiérarchie en fin de stage etc. Ils hésiteront donc à faire confiance au conseil, et à mettre en œuvre une énergie positive dans le sens de l'intervention.

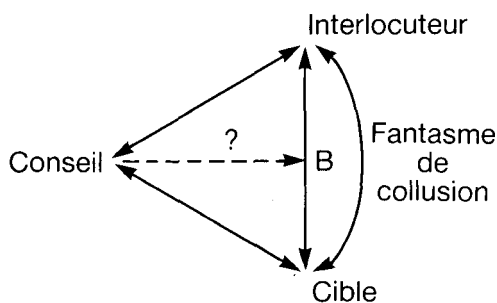
2) L'interlocuteur peut lui aussi fantasmer par rapport à la relation C entre le conseil et la cible, et avoir peur des « dérapages » possibles sur des sujets « inappropriés » : ce que l'on appelle le fantasme subversif.



Il nous est arrivé à ce sujet de voir un interlocuteur ou un représentant hiérarchique débarquer discrètement en plein milieu d'une intervention et demander (sans rire) au groupe de « faire comme s'il n'était pas là ». Plus couramment le hiérarchique convoque un à un les participants dès la fin du stage pour le « cuisiner » et pour s'assurer que ces premiers savent bien ce que *lui* souhaite.

En effet, une formation ou une intervention peut être un lieu où l'on pose des problèmes de fond, et où l'on cherche à les résoudre. Cela peut incommoder la hiérarchie, surtout si elle se sent remise en question.

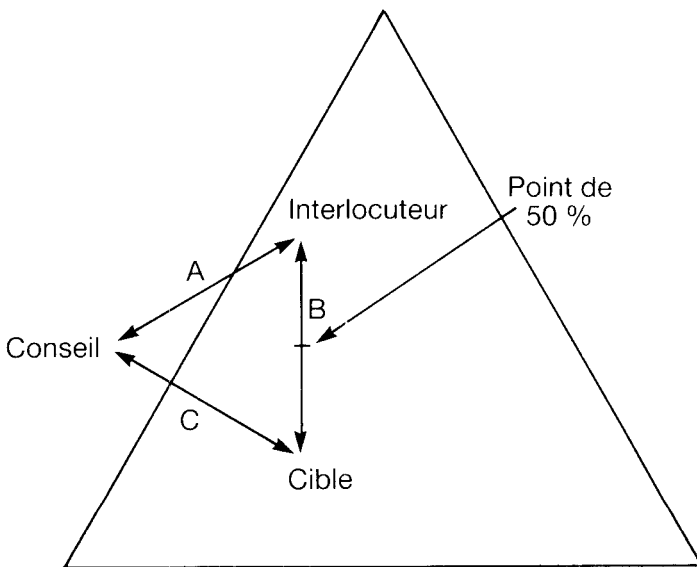
3) Le conseil lui aussi à son fantasme. Ne connaissant pas la relation B entre l'interlocuteur et la cible, il peut alimenter et entretenir le « fantasme de collusion » entre ces deux éléments d'un système qui risquent de part et d'autre de lui cacher l'essentiel des informations concernant les dessous de l'affaire.



Le fantasme serait que cette collusion soit consciente dans la mesure

où de toutes les façons une certaine résistance au changement, pour préserver l'équilibre du système, et une certaine rétention d'information, sont normales face à toutes les personnes extérieures au système — dont le conseil.

Ainsi la chef de voûte d'un contrat triangulaire est d'éviter le flou, le non-dit, le caché, en clarifiant chaque relation binaire, auprès des pôles absents. La position du conseil est très importante lors de ce processus de clarification dans la mesure où il devra, pour mener à bien sa tâche, se situer le plus possible *au point de 50 % entre la cible et l'interlocuteur* dans la relation B.



Si le conseil défend trop la cible, lui donne trop systématiquement raison dans les stratégies internes au système, il deviendra réellement subversif et il perdra rapidement sa crédibilité auprès de l'interlocuteur, ou de la hiérarchie.

Par contre si le conseil défend trop la direction, il risque de voir diminuer sa crédibilité auprès de la cible. Ce n'est qu'en se positionnant clairement entre les deux qu'il n'entrera pas *dans* les jeux et les enjeux du système, et en sera d'autant plus écouté par tous ses membres.

Ainsi, l'intervention d'un conseil extérieur dans une organisation, ou d'un fonctionnel dans une ligne hiérarchique opérationnelle est dans notre esprit une intervention qui peut relever du sport d'équilibriste. Le vrai client de ce conseil n'est en fait ni le décisionnaire absent, ni l'interlo-

cuteur, ni la cible, mais le système en tant que tel. Il ne s'agit pas de favoriser la base, ni la hiérarchie, lors de l'intervention mais plutôt d'assurer l'évolution de l'ensemble, en facilitant la modification de leurs jeux internes.

Le conseil doit ainsi, plutôt qu'accentuer les dissensions ou déséquilibres internes, amener chacun des éléments à assumer ses propres responsabilités dans une synergie d'ensemble au bénéfice du système entier.

Ces considérations peuvent renvoyer le conseil à sa propre dynamique personnelle, dans la mesure où celle-ci peut jouer, inconsciemment, sur ses interventions. Nous avons rencontré, par exemple des intervenants indépendants tellement profondément anti-patronat qu'ils n'avaient jamais pu eux-mêmes travailler pour un patron. Leur style d'intervention est généralement du type « subversif ».

D'autres conseils, anciens directeurs opérationnels, ou créateurs d'entreprises en puissance, défendent systématiquement le point de vue de la hiérarchie et deviennent ainsi « patronaux ». Dans ces deux cas de figure, les « intervenants » ne jouent pas de façon optimum leur position de « go-between » et risquent ainsi de perdre leur crédibilité auprès du système.

Ces considérations concernant le contrat triangulaire sont issues de nos expériences de formation ou d'intervention dans un cadre traditionnel, pour des groupes en horizontal ou en diagonal. Dans ces cas, nous nous évertuons à faciliter la prise de conscience de l'interlocuteur quant au rôle qu'il joue dans la politique interne au système, bien souvent malgré lui. Cette action de conseil auprès de l'interlocuteur lui permet souvent de se retrouver lui-même cible de notre intervention, sa remise en question elle aussi facilitant l'évolution de l'ensemble du système.

Lors d'interventions *en* cellules de travail, relatives à des opérations de cohésion d'équipes, qu'elles soient commerciales, de direction, de formation, de production, ou autre... notre interlocuteur est justement le hiérarchique direct du service ciblé. Il souhaite lui aussi participer à l'intervention avec ses collaborateurs. Ce type de demande est de plus en plus courant et peut dénoter une maturité « systémique » de la part du chef de service et de son équipe qui acceptent sa présence voire sa participation dans le même stage. Lorsqu'il est bien mené, ce type d'action peut aboutir à des résultats très positifs, consolidant la cohésion du système.

Toutefois, il faut être très vigilant lors de ces interventions, dans la mesure où le chef peut tenter, sans forcément en être réellement conscient, d'atteindre divers objectifs cachés sous le prétexte d'un thème de formation « neutre ». Les objectifs cachés peuvent être les suivants :

- cerner un « responsable » bouc émissaire parmi ses collaborateurs,
- nous pousser à verbaliser un diagnostic déjà effectué dans son esprit,

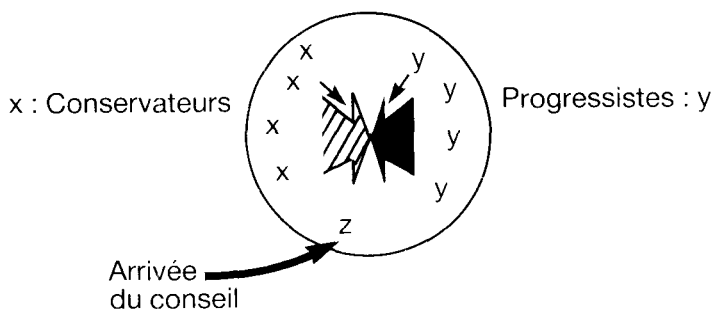
- rejeter des responsabilités de dysfonctionnement sur un service mitoyen,
- éviter de se remettre en question,
- mettre en face à face deux employés qui ont des problèmes relationnels (pour éventuellement éviter d'aborder d'autres problèmes).

Si un de ces objectifs cachés est atteint, le groupe supposera que le conseil était partie prenante dans cette manipulation, et ce dernier perdra toute crédibilité, devenant par la suite et à son tour, bouc émissaire.

Ainsi, encore plus que lors de formation en horizontal ou en diagonal, le conseil extérieur doit jouer son rôle de go-between entre la base et la hiérarchie ou à l'épicentre de toute autre dynamique bipolaire dans le système.

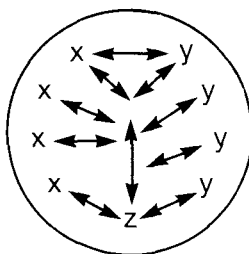
La raison justifiant cette stratégie est évidente. Si le conseil choisit un des camps, il renforce la dynamique habituelle par laquelle un des camps fait face à l'autre dans le cadre d'une relation bipolaire. Si le conseil se met face aux deux camps, leur servant de miroir, l'ensemble du service reçoit son reflet en tant que système entier, et son identité unitaire, plutôt que bipolaire, se développe.

Cette définition du rôle de l'intervenant, rigoureusement entre-deux, sur le point de 50 % entre la hiérarchie et la base, est bien sûr extensible aux autres processus internes d'un système. Prenons le cas d'une cellule de travail où les tendances « conservatrices » et « progressistes » s'affrontent et paralysent la tâche à accomplir.

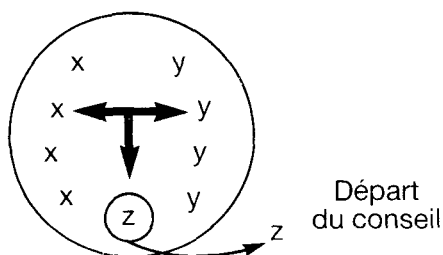


Si le conseil, dès son arrivée penche « pour » ou « contre » un ou l'autre camp de façon appuyée, il ne fait qu'accentuer la crise de la cellule du travail. Si de façon plus créative, il cherche un *autre* point, inexistant jusqu'alors, et par sa présence, puissance, et compétence le *fait exister*, il pourra participer à la modification positive de l'énergie du système. Les conservateurs et progressistes devront tenir compte de ce nouveau point dans leur système, et peu à peu redistribuent leur énergie de façon à l'intégrer.

A terme la carte de l'énergie du système deviendra moins polarisée ou divisée.



Une fois cette modification mise en route, le conseil pourra quitter le système. Le lieu qu'il occupait, lieu d'équilibre et de dialogue, continuera à exister : les membres de la cellule de travail continueront à s'y référer dans leur travail quotidien pendant une durée plus ou moins longue (de 1 à 12 mois).



Cet effet ne durera pas indéfiniment, bien sûr, la cellule de travail élaborera de nouveaux processus internes par elle-même, ou peu à peu reviendra à l'ancien processus bipolaire. Dans la majorité des cas de ce type, il est utile de prévoir des suivis à court ou moyen termes (1 à 18 mois), lors desquels un nouveau processus d'intervention serait mis en œuvre.

E) Les issues de secours

Dans notre expérience, lors d'intervention en cellule de travail avec hiérarchie, le conseil doit être très vigilant pour éviter les pièges du système. Afin d'arriver à une réelle cohésion de l'équipe, et à une synergie positive dans le travail du groupe, il sera nécessaire de cerner et traiter *préa-*

lablement les objectifs cachés. Le rôle du conseil dans ce cas est d'assurer la pérennité de l'équipe, et de l'accompagner dans un processus de croissance. Les objectifs cachés, les manipulations indirectes, les jeux d'exclusion, par sous-groupes et par boucs émissaires et les faux problèmes (gestion par crises) doivent être perçus comme des processus pervers qui à terme empêcheront l'évolution réelle de l'équipe. Le rôle du conseil est de les révéler et de faciliter leur transformation.

Pour prendre un exemple précis, le processus « victime émissaire » développé plus haut apparaît souvent dans ce type d'intervention. Dans ce cas, nous cherchons à le révéler le plus tôt possible. Lors des interviews préalables de la hiérarchie, nous posons souvent quelques-unes des questions suivantes :

- Quel est le turnover dans votre service depuis deux ans ? (Pourquoi ces départs, quelle est la cadence, y a-t-il une accélération du phénomène, concerne-t-il surtout le personnel que vous n'avez pas choisi vous-même ?)
- Classez les membres de votre équipe par ordre de préférence. Ou si, pour des raisons budgétaires vous deviez vous séparer de x personnes, quelles seraient-elles et dans quel ordre ?
- Par rapport à ces personnes, qu'attendez-vous comme résultats précis lors de notre intervention ? Si ces résultats ne sont pas atteints, que comptez-vous faire ?
- Pouvez-vous vous engager à ne rien changer dans les affectations, définitions de postes, embauches et licenciements etc. de votre service pendant six mois (ou 9) après l'intervention ?
- Êtes-vous prêts à prendre cet engagement et dire pourquoi face à votre équipe ? (ou êtes-vous prêts à préciser à votre équipe que vous ne prenez pas cet engagement et à leur dire pourquoi ?)

Ces questions, et d'autres du même type, peuvent servir à cerner certains des objectifs cachés et inconscients que peut avoir le responsable hiérarchique. Il lui sera utile de clarifier ses motivations et l'enjeu réel d'une intervention dans son service, *avant* l'opération, quitte à annuler, ou reporter celle-ci à un moment plus opportun.

Quelquefois, lors de nos interviews préalables, nous posons le même type de questions à certains membres d'une équipe qui sont prêts, eux-mêmes, à quitter le service, peu de temps après l'intervention. Là aussi, nous cherchons à cerner les relations réelles, et à obtenir de ces personnes qu'elles expriment leur position clairement au groupe, avant l'intervention. Si possible, nous leur demandons de ne pas démissionner, ni chercher à changer de statut professionnel pendant au moins six à neuf mois suivant l'opération.

En effet, si dans les six mois suivant notre intervention de « cohésion d'équipe » une partie du personnel du service a été remplacée, la moitié de l'énergie du service sera dépensée à gérer ces départs et les nouvelles arrivées. Toute cette énergie sera en fait retirée de l'objectif de consolidation de l'équipe. De plus, si les départs sont déjà prévus, de façon informelle, avant l'intervention, celle-ci aura de bonnes chances de ne servir qu'à les formaliser. Ainsi, l'intervention risquera de devenir la cause même des départs dans l'esprit des membres du service. Ils se serviront de cette expérience collective pour éviter d'aborder les problèmes plus profonds, ou pour éviter de prendre leurs responsabilités. Et cela à l'encontre même des objectifs de l'intervention. Ici la notion théorique sous-jacente à notre approche est celle des « issues de secours³ ».

En effet, pour certaines personnes, lorsque « cela » va mal avec elles-mêmes, et autrui, la « solution » consiste à *fuir* ; dans le couple : à le quitter ; dans le travail : à démissionner ; dans la vie : à se suicider. Pour d'autres, la tentation est plutôt d'accuser ou de régler le compte de l'autre : chasser le conjoint de la famille, virer le collaborateur, voire tuer le responsable de ses problèmes. Au niveau existentiel, la première issue est suicidaire, la seconde homicide. En entreprise, la première est la démission, la seconde le licenciement.

Après le suicide et l'homicide, ou dans le contexte professionnel, la démission et le licenciement, la troisième issue de secours existentielle est la folie. Dans le monde des organisations, cela correspond à attendre, sans responsabilité, ni motivation, ni moyen sur la « voie de garage ». C'est une position de désespoir. Sans avenir, la personne « tue le temps ».

Dans la mesure où l'individu garde comme option professionnelle la possibilité de quitter son poste, l'énergie qu'il mettra en œuvre pour effectuer un changement profond sera limitée. Dans la mesure où une personne croit que de déplacer, virer, muter, « démissionner », ses collaborateurs résoudra les problèmes de l'organisation, elle ne prendra pas conscience de sa propre responsabilité dans la résolution réelle des problèmes de fond. Enfin dans la mesure où une personne se « résigne » à ne rien faire, ni partir, ni agir, mais à attendre que le temps passe, elle ne dégagera ni la motivation, ni la responsabilité, ni les moyens de « grandir » et de faire évoluer la structure à laquelle elle a quand même choisi d'appartenir.

Ainsi les issues de secours professionnelles : les démissions, les licenciements, et les voies de garage, sont les trois types de fausses solutions qui font trop souvent partie des options dans la résolution de problèmes collectifs. Notre rôle en tant que conseil, lors de la préparation d'une intervention est :

3. Concept d'Analyse Transactionnelle.

1) de nous assurer que notre passage ne servira pas à accélérer ces processus ;

2) de libérer l'énergie éventuellement consommée par ces processus et les stratégies de protections qu'elles suscitent ;

3) d'amener l'équipe à cerner son potentiel en *incluant* la totalité de ses membres de façon active et positive ;

4) d'amener l'équipe à progressivement aborder les problèmes de fond, cachés par ces symptômes, et à les résoudre de façon positive.

Nous tenons toutefois, en prenant quelques précautions oratoires, à préciser que les démissions, licenciements, et mutations ne sont pas *tous* le reflet de phénomènes pervers. Toute personne et tout système social gagnent à assurer un certain renouvellement. Une politique assez souple et bien gérée de rotation du personnel permet à une organisation d'assurer sa croissance qualitative aussi bien que quantitative. Nous souhaitons simplement faire la différence entre ce genre de mouvement « normal », et la gestion par « crises » assurée par des restructurations globales et répétitives, les turnovers annuels dépassant les 10 ou 15 %, ou la démotivation profonde ressentie par certaines personnes dans des postes assimilables à des « mouvoirs » de potentiel humain.

En conclusion de ce chapitre, nous pouvons affirmer qu'avec une approche de clarification d'objectifs avoués et cachés, dans le cadre de contrats triangulaires bien établis et, en assurant la fermeture préalable des issues de secours professionnelles, il est possible de faciliter de façon très positive le développement réel de la cohésion d'une équipe.

Au-delà du regard sur la cellule de travail, nous souhaitons maintenant aborder ses liens avec son environnement direct : les cellules environnantes, l'unité, voire l'organisation, tout entière. Dans la mesure où la modification d'une partie d'un système peut modifier l'équilibre du système tout entier, une intervention en cellule de travail peut avoir un effet sur l'équilibre de l'organisation environnante. Nous vous proposons, dans le chapitre suivant, un regard plus large sur ces effets d'interactions entre une équipe et son environnement plus large : l'organisation.

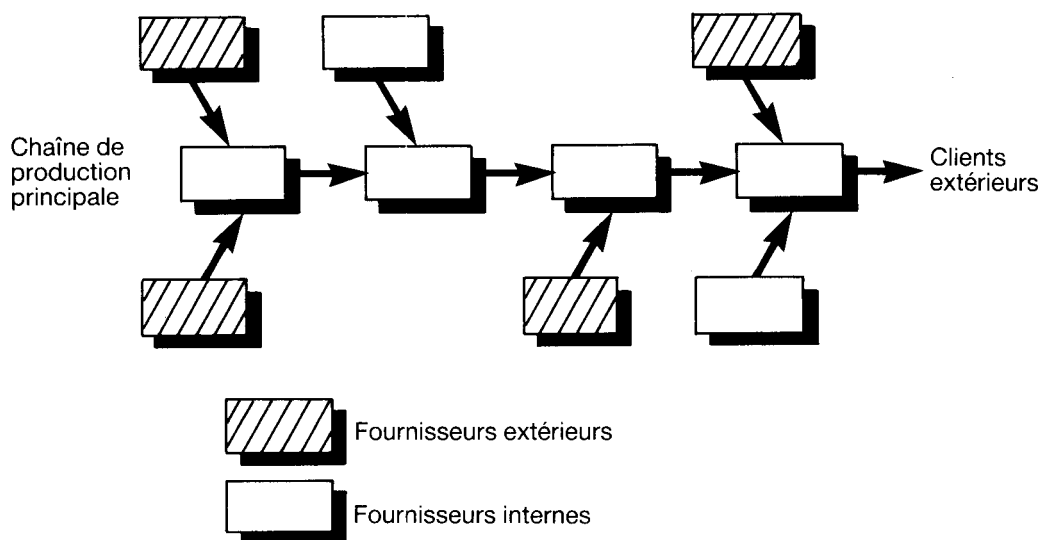
Au-delà de la cellule de travail

Nous souhaitons dans ce chapitre présenter une vision plus large de la relation entre le conseil, la cellule de travail, et l'organisation plus large à laquelle elle appartient. Il existe une *interaction*¹ dynamique qui doit être prise en compte dans la mesure où elle peut influencer une intervention dès son démarrage.

Nous proposons d'illustrer notre propos en présentant un cas. Celui-ci concerne la première négociation d'un contrat, lors d'un premier rendez-vous commercial. Lors de cette négociation, notre interlocuteur, directeur de formation dans une entreprise du secteur industriel était à la recherche d'un formateur qui pourrait intervenir dans le cadre d'un programme urgent, demandé par sa direction générale. Suite à de nombreuses réclamations de la part de fournisseurs internes et externes à l'organisation, la direction générale s'était rendue compte qu'il y avait un problème majeur quant aux relations (attitudes et comportements) entre les fournisseurs et les clients ou *acheteurs* dans tous les segments de leur longue chaîne de production. Ces mauvaises relations avaient un effet néfaste sur l'efficacité de l'ensemble et surtout, l'image de marque de cette gigantesque organisation commençait à en souffrir. (Voir schéma p. 92.)

Notre interlocuteur nous présenta le problème dans son ensemble. Soulignant la nécessité de respecter le secret professionnel, il nous décrivit la démarche jusque-là envisagée. Deux ou trois semaines de formation seraient proposées à toutes les personnes ayant un rôle d'acheteur ou de réceptionnaire (la cible). Sur ces trois semaines, deux seraient utilisées

1. Voir premier chapitre.



pour fournir à cette population les éléments techniques, administratifs et financiers nécessaires à la bonne gestion de leur tâche. Lors de la dernière semaine, trois jours seraient réservés pour donner à la cible quelques éléments de base de formation à la communication, « sans aller trop loin ». Et c'est pour animer ces trois jours qu'il cherchait un formateur extérieur.

Nous avons l'habitude, afin de mieux concevoir nos séminaires, d'effectuer une étude sur le terrain, nous permettant d'établir un premier diagnostic et de cerner les besoins de nos futurs participants. Nous avons fait une proposition de cet ordre à notre interlocuteur. Il nous a répondu qu'une étude était déjà engagée par un service *interne* de psychosociologues, et que ce service nous épaulerait lors de la préparation du programme du stage. Sans trop approfondir la question, nous avons laissé la discussion suivre son cours. Tout alla pour le mieux. Après deux heures d'échanges, notre interlocuteur nous annonça que six semaines de formation devaient avoir lieu avant la fin décembre. Nous étions déjà en septembre, et notre carnet de commande bien fourni ne nous permettait pas de tenir ces délais. Nous l'avons dit à notre interlocuteur qui nous a interrompus en disant :

— « Ne répondez pas trop vite, réfléchissez. D'ailleurs vous savez, nous sommes une grosse entreprise et si vous "entrez" chez nous, il y aura d'autres contrats très importants. »

Nous lui avons répondu que nous pourrions peut-être dégager deux à trois semaines avant la fin de l'année, mais que pour le reste, nous nous étions déjà fermement engagés auprès d'autres clients. Qu'il nous serait impossible d'assurer le reste des formations avant janvier. Il nous a interrompus de nouveau, nous disant que « la nuit portait conseil » et qu'il valait mieux ne pas répondre tout de suite, etc. Nous nous sommes séparés sans changer nos positions, ni l'un ni l'autre. L'intérêt de ce cas est qu'il révèle bien que l'analyse du processus d'un entretien avec un client illustre le problème même qu'il nous pose

En effet, dans sa relation avec nous, l'interlocuteur a mis en œuvre bien inconsciemment, *le problème que nous devons justement résoudre* : nous étions fournisseurs et lui client, et il nous proposait, sans le savoir, le *même* type de relation dominant-dominé que les autres « acheteurs » de l'organisation proposaient à leurs fournisseurs.

Le contexte de l'organisation explique cette attitude. Sa taille lui permet d'avoir une situation de quasi-monopole sur le marché, et elle a pris l'habitude de traiter avec ses fournisseurs de façon très désinvolte. Chacun d'entre eux doit faire passer cette organisation très puissante avant ses autres clients.

Les commandes peuvent être doublées, comme annulées, pratiquement sans préavis et sans explication, sous prétexte que le chiffre d'affaires déjà passé ou futur était ou sera très important.

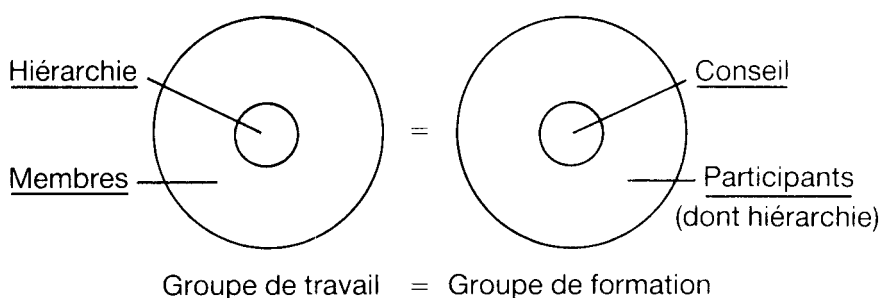
Ainsi, nous découvrons que le problème posé dépasse largement la perception initiale qu'en avait notre interlocuteur, et ceci grâce à l'analyse de l'entretien avec lui. Dans la relation qu'il nous propose et pour devenir son fournisseur, il faut littéralement nous plier à ses exigences, *quitte à perdre nos autres clients*. Nous devons sans doute, comme lui, face à sa hiérarchie, faire partie intégrante du système, et accepter de nous soumettre. Il faudrait faire partie du problème, pour ensuite essayer de le résoudre.

Cette situation nous permet de situer avec plus de précision le type de rapports que nous souhaitons établir avec nos clients, et les demandes que nous n'étions pas prêts à accepter, soit pour des raisons d'efficacité, soit pour des raisons de déontologie. Mais plus important, elle fut à l'époque, une des premières expériences qui nous permit de mesurer l'impact d'un phénomène lié à la culture d'une entreprise, par lequel elle cherchait à reproduire avec *ses conseils* les mêmes types de relations, de stratégies, ou de processus que ceux qui étaient à l'origine de ses difficultés. La relation proposée au conseil peut être ainsi un miroir des types de relations internes à l'organisation. Nous vous proposons de regarder de plus près ces effets de miroir.

A) Les effets de miroir

Ainsi un regard systémique sur les groupes formels n'est pas seulement, comme nous l'avons illustré plus haut, un outil d'analyse infiniment utile de processus dans les cellules de travail. Il devient aussi performant pour analyser la relation entreprise-conseil ou cellule de travail-conseil. Ces analyses donneront de nombreuses indications, par analogie, sur les processus propres à l'entreprise, ou à l'équipe.

Par exemple, la cellule de travail en formation aura tendance à répéter, mais *face à l'animateur*, ses processus habituels concernant ses habitudes de travail et ses processus internes et externes. Le conseil ou formateur représente un rôle hiérarchique dans un groupe en formation pendant le temps d'une intervention, et les participants (chefs inclus) essayeront de répéter face à, et avec lui, leurs stratégies habituelles.

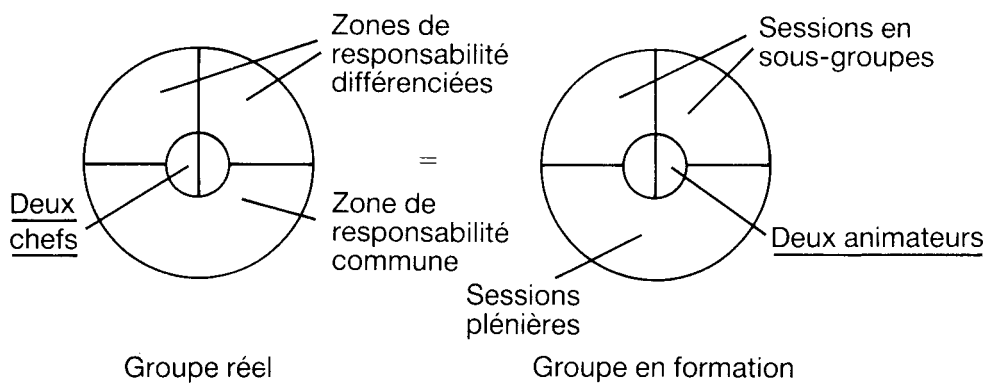


Là aussi nous proposons un cas pour illustrer notre propos. Nous étions appelés pour effectuer une intervention de cohésion d'équipe dans une cellule de travail assez lourde (18 personnes), encadrée par deux chefs. Nous avons décidé de mener l'intervention de quatre jours à deux animateurs, afin de pouvoir bien suivre divers travaux en sous-groupes. Dès la fin des premiers travaux en sous-groupes, lors du rassemblement de tous les participants dans la salle plénière, les deux animateurs furent énergiquement assaillis par des questions : Quelles consignes étaient données dans la salle A ? et dans la salle B ? Avez-vous bien donné telle consigne ? et vous ? Avez-vous bien utilisé tel *mot* ? etc.

Les participants ont effectivement découvert que les consignes dans les deux sous-groupes n'étaient pas *rigoureusement* similaires. Lorsque nous leur demandions ce que cela pouvait bien faire, tout d'un coup gênés, ils n'ont pas répondu. Alors nous avons formulé quelques hypothèses.

La structure du groupe en formation (deux animateurs et travail en

réunion plénière ainsi qu'en sous-groupes) ressemblait comme par hasard à la structure du groupe dans son activité réelle (deux chefs, avec une zone de responsabilité commune et deux zones de responsabilité différenciées).



Le groupe commençait à mettre en œuvre avec nous, et en formation, les mêmes stratégies qu'il avait l'habitude de mettre en œuvre avec sa double hiérarchie sur son lieu de travail. Manifestement, les questions posées par les participants étaient un début de stratégie de défense fondée sur le principe que si les consignes n'étaient pas les mêmes dans les deux sous-groupes, on ne pouvait pas s'attendre à ce que les résultats soient comparables. Cette amorce de stratégie de défense peut nous mettre sur la piste d'un processus interne que le système a tendance à reproduire et qui pouvait gagner à être éclairci.

Peut-être que les chefs comparent trop les résultats des uns et des autres parmi leurs collaborateurs, et ceci afin de critiquer certains (diviser pour régner). Les subordonnés se défendent en soulignant les différences dans les consignes, façon indirecte de critiquer à leur tour les chefs. Nous pourrions appeler ce jeu un double « battez-vous » ou un double jeu des « défauts ».

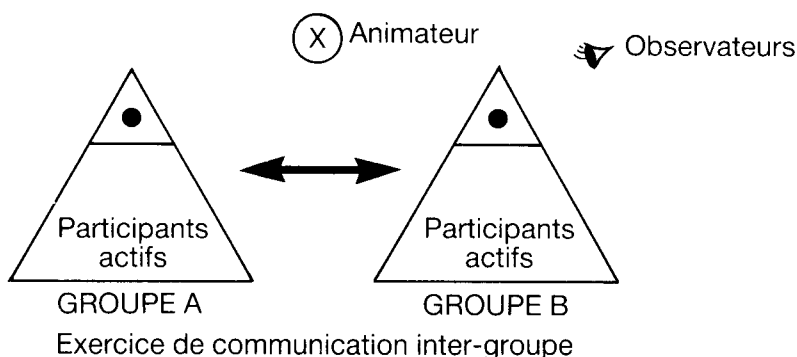
Peut-être aussi qu'un des chefs est moins bien accepté par ses troupes, et celles-ci cherchent divers moyens de le rendre responsable de leurs absences de réussite en soulignant les différences avec son *alter ego*, plus accepté et respecté.

Peut-être enfin y a-t-il un processus incluant ces deux stratégies.

Nous avons développé nos hypothèses face au groupe au complet, hiérarchie incluse, qui resta bouche bée constatant leur transparence. Ce jeu dénoncé ou rendu conscient peut permettre au groupe de l'éliminer en instituant le droit à la différence entre chefs, et entre subordonnés, et en précisant de façon plus exacte les zones de responsabilité.

Une autre « coïncidence » du même genre lors d'un stage révéla le style de direction de l'état-major d'une unité de production. Nous venions de proposer à une cellule de travail, issue de la hiérarchie supérieure d'une unité de 800 personnes, un exercice de communication inter-groupe habituellement révélateur de dynamiques de coopération ou de compétition. Or sur ce groupe de quatorze personnes, quatre se rendirent compte qu'elles connaissaient déjà cet exercice, l'ayant vécu par ailleurs. Afin de les intégrer quand même au travail, nous leur avons proposé d'assumer des rôles d'observateurs. Elles devaient par la suite faire état de leurs observations aux participants « actifs ».

La structure apparente de la séquence de formation fut donc la suivante.



Chaque groupe choisit son leader, et l'exercice fut mis en route. Malgré un démarrage difficile, et les nombreuses embûches inhérentes à l'exercice, les deux groupes arrivèrent à un résultat exceptionnellement positif.

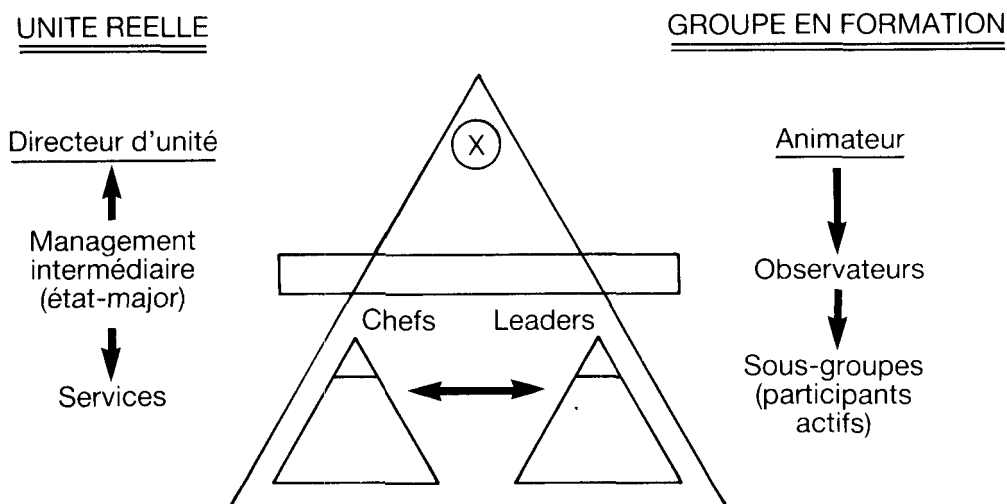
Lors de la phase d'exploitation, nous avons d'abord demandé aux participants des deux sous-groupes d'effectuer l'analyse de leurs propres processus. Ils soulignèrent leurs difficultés de démarrage, mais ils étaient raisonnablement satisfaits quant à leur résultat final.

Nous avons ensuite donné la parole aux observateurs, et tout d'un coup la dynamique du groupe changea complètement. En effet, les trois premiers observateurs, extrêmement critiques, s'en sont donnés à cœur joie soulignant les difficultés d'organisation, les mauvaises communications, les intentions belligérantes, et le fait que le résultat final aurait pu être meilleur.

Au fur et à mesure que ces critiques étaient exprimées, les membres des deux sous-groupes devenaient de plus en plus agités. Malgré nos interventions de cadrage des temps de parole, ils essayaient continuellement d'interrompre les observateurs, afin de justifier leurs comportements. Ce n'est qu'après un long préambule aussi critique que le discours de

ses prédécesseurs que le dernier observateur s'aventura à faire *une* remarque positive.

Nous arrê tâmes aussitôt le processus pour demander aux autres observateurs s'ils avaient remarqué eux-aussi ce détail positif, et pour leur demander pourquoi ils ne l'avaient pas exprimé. Nous leur avons ensuite demandé s'ils n'avaient pas remarqué d'autres points positifs. La discussion qui s'ensuivit permit au groupe de prendre conscience de son style de direction. Extrêmement critiques, les participants avaient des difficultés à valoriser le positif. Ils remarquèrent le parallèle entre la structure réelle de leur organisation et la structure du groupe en formation lors de l'exercice.



En effet, l'attitude et le comportement critique et dévalorisant des observateurs, par rapport au travail des deux sous-groupes, étaient le processus le plus révélateur dans cet exercice. Il mettait à jour l'attitude et le comportement de l'état-major. Ce processus révélait leur style de direction dans leur unité.

Il permit de mettre à jour, malgré ce qu'ils essayaient de prétendre, que la communication horizontale était positive dans leur unité. C'était plutôt la communication verticale qui gagnerait à évoluer, à commencer par la tendance de la hiérarchie supérieure à critiquer tous les petits défauts dans le travail de ses subordonnés, et à ignorer chacune de leurs prises d'initiatives positives. Bien souvent, d'ailleurs, cette attitude hypercritique servait à se valoriser aux yeux du directeur d'unité (comme aux yeux de l'animateur lors du stage).

Ce cas illustre les effets de miroir souvent observables en salle de formation, lors d'interventions en cellules de travail. Ces effets de miroir révèlent souvent ce que l'on peut appeler des « coïncidences ». Dans le langage courant la définition du mot « coïncidence » est proche de celle du mot « hasard ». Étymologiquement, toutefois, ce mot veut dire incidences qui se produisent ensemble ou qui se reflètent : co-incidences. C'est un mot qui décrit des reflets symétriques entre des phénomènes apparemment indépendants. Nous avons tous vécu, à un moment dans notre vie, des « coïncidences » quelquefois troublantes. Deux ou trois personnes nous parlent d'un même sujet, livre peu connu, lieu à visiter, ou d'une personne à rencontrer, en l'espace d'une semaine. Comment cela se fait-il ? Les explications logiques de ce type de phénomène, quelquefois appelé « loi des séries » sont aujourd'hui encore insatisfaisantes. Nous appelons ces phénomènes co-incidents des phénomènes de synchronicité, en empruntant ce terme à C.G. Jung.

Dans notre esprit, les effets de miroir développés ci-dessus, concernant des groupes formels, incluent souvent des phénomènes de projection collective, et de compulsion de répétition collective. Un groupe, animateurs compris, agissant sur des problèmes apparemment anodins au niveau du contenu, risque souvent de se retrouver face à un thème récurrent, et risque aussi de mettre en place des processus répétitifs, sans le savoir. L'étude de ces phénomènes et du comportement du groupe face à ces thèmes répétitifs permettra au conseil, et éventuellement au groupe, de mieux situer le processus d'évolution et l'identité collective de l'équipe. Il permettra par ailleurs au conseil de mieux cerner *son* identité et *son* évolution. Ce n'est en effet pas du tout par hasard s'il se trouve face à tel groupe, ou face à tel processus à ce moment précis dans son histoire personnelle.

Un autre cas illustrant ces effets de miroir dans leur manifestation au sein de la relation conseil-cellule de travail s'est produit lors d'une intervention dans l'Est de la France, dans le cadre d'une intervention dans un service administratif.

Le premier jour, nous approchions de l'heure du repas de midi, et l'animateur demanda aux participants s'ils souhaitaient travailler une heure de plus, ou s'ils préféreraient s'arrêter plus tôt pour déjeuner. L'interaction qui suivit se déroula à peu près de la façon suivante :

Réponse du *participant A* : Hé bien... cela dépend du programme... à vous de décider.

Animateur : Justement, j'établirai le programme en fonction de vos avis sur la gestion du temps... Que préférez-vous : que l'on s'arrête tout de suite ou que l'on travaille une heure de plus ?

Réponse du *participant B* : Mais c'est vous l'animateur,... ce n'est pas à nous de décider.

Animateur : Je le sais bien, je déciderai, et pas vous. Mais pour décider, je souhaite avoir votre avis sur ce point : que préférez-vous?... (etc.).

Réponse du *participant C* : Mais nous n'avons pas les éléments du programme, c'est vous qui savez ce qui est le mieux.

Animateur : Justement, je considère que le mieux, compte tenu du programme, et en cette occasion, c'est de suivre votre préférence. Alors que préférez-vous... (etc.).

Cette discussion et l'exploitation qui suivit *dura plus de 45 minutes*, ce qui nous permit de résoudre le problème du temps. Mais que reflétait-elle en termes de culture de groupe? L'analyse fut simple. Les employés de cette cellule de travail avaient subi pendant plus de huit ans, la direction sinon directivité, d'un chef extrêmement autoritaire qui tuait dans l'œuf toute velléité d'initiative, d'autonomie, ou d'expression personnelle. Les employés avaient développé une bonne stratégie collective par laquelle ils n'exprimaient jamais leur avis, même sollicités, tout en se plaignant du fait qu'ils n'étaient pas consultés.

Ils laissaient le chef prendre les décisions sans information, pour ensuite traîner la patte, et jubiler lorsqu'elles n'aboutissaient qu'à des impasses. — « Vous auriez dû demander notre avis avant ! » — était leur mot de la fin.

Le nouveau chef de service, d'une nature plus participative, n'arrivait ni à se sortir de cette double contrainte, ni à sortir ses employés de leur passivité engourdie et démotivée. Le plus fort, c'est que dès qu'ils se retrouvaient en groupe, même dans des situations n'ayant aucun lien avec leur travail, ces salariés administratifs remettaient en œuvre cette même stratégie. Nous étions prêts à retrouver ce type de stratégie dans la mesure où elle s'était déjà produite avec une autre cellule de travail de la même unité.

Cette fois-là, elle s'était manifestée en dehors des heures de travail, lors du repas de midi, et impliquait le personnel de restauration. Nous étions à table, choucroute au menu. Le garçon nous a demandé si nous préférons du vin blanc ou de la bière pour accompagner ce plat. Personne ne voulu prendre l'initiative de répondre ! Ce n'est qu'après quelques minutes de silence que l'animateur pris l'initiative et commanda du vin *rouge* pour tous. C'est alors qu'une voix timide proposa que l'on pourrait « peut-être » avoir du blanc !

Cette situation permit au groupe un travail approfondi sur son comportement passif lorsqu'il était consulté.

Ainsi, lors d'interventions en cellule de travail, chaque interaction dans le groupe ainsi qu'avec l'extérieur (comme le garçon de restaurant), chaque retard ou interruption, chaque urgence qui vient « parasiter » le travail, et chaque argumentation jusqu'à la disposition géographique des participants, du matériel et du conseil, peut donner à l'ensemble, conseil

compris, des indications importantes sur la structure des individus et du groupe. Les frontières, les processus internes et externes préconscients, les interactions, sont souvent révélés d'une façon co-incidente.

Ils donnent de précieuses indications sur les stratégies de formation à mettre en œuvre et sur les thèmes les plus importants de la culture de la cellule de travail, de l'unité, voire de l'organisation tout entière.

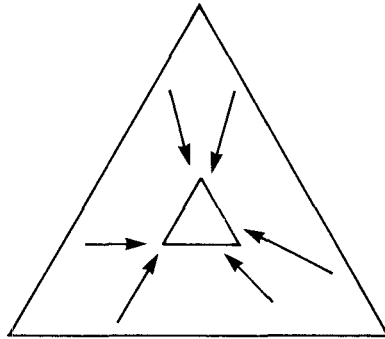
Ici, il est important de souligner que les interventions du conseil doivent respecter les équilibres établis dans le système afin que ce dernier puisse préciser et développer sa propre identité culturelle en se rééquilibrant d'une façon positive comme il l'entend. Le conseil doit être vigilant par rapport à son rôle qui, loin d'être neutre, révèle aussi et sans hasard, sa propre dynamique personnelle. D'où la nécessité pour lui d'entreprendre un travail approfondi sur son propre développement personnel en tant qu'agent de changement ainsi qu'en tant qu'être humain. Nous sommes ainsi convaincus de la nécessité d'une forme de supervision didactique continue du conseil, par laquelle il prendra conscience des interfaces entre sa relation avec ses clients, sa dynamique professionnelle et son propre parcours personnel.

B) L'équipe et l'organisation

Lorsqu'après une intervention de plusieurs jours, une cellule de travail regagne son unité, nous pouvons souvent observer que les membres des cellules environnantes l'accueillent de façon assez méfiante, ils lancent quelques boutades, observent du coin de l'œil pour tenter de cerner quelques effets, ou encore font subir à ses membres un interrogatoire en règle. L'équipe sera observée de plus ou moins loin, et les nouveautés, ou velléités de modification dans sa relation aux cellules environnantes seront souvent accueillies avec méfiance, sinon résistance. (Voir schéma p. 101.)

De cette façon, la cellule de travail ressent à son tour le poids de la tendance conservatrice de l'organisation tout entière. En tant que mini-système dans une organisation, elle a toujours subi l'influence de la culture, de la structure et des processus de communication du méta-système. Cette influence assure la cohérence collective, mais peut aussi être la raison d'une forte résistance au changement. Dans ces conditions, le retour d'une cellule de travail dans une organisation, après une intervention spécifique, doit être géré avec vigilance.

L'intervention peut servir à consolider une équipe et à rendre ses processus internes beaucoup plus clairs. Mais une grande attention doit aussi être donnée à sa réinsertion dans son milieu organisationnel plus large, et à la gestion de ses nouveaux processus externes.



Les mêmes phénomènes de rejet, abordés par rapport à des individus rentrant de formation (chapitre 4), seront appliqués au groupe : « finies les vacances », « au travail maintenant », et autres « douches froides ». Ils remarqueront aussi, en tant que groupe, les résistances au changement des services mitoyens. Il sera important pour le manager et son équipe, de bien gérer cette rentrée, et de mettre petit à petit en œuvre, surtout par l'exemple, un processus nouveau qui pourra rééquilibrer, à terme, le système environnant plus large.

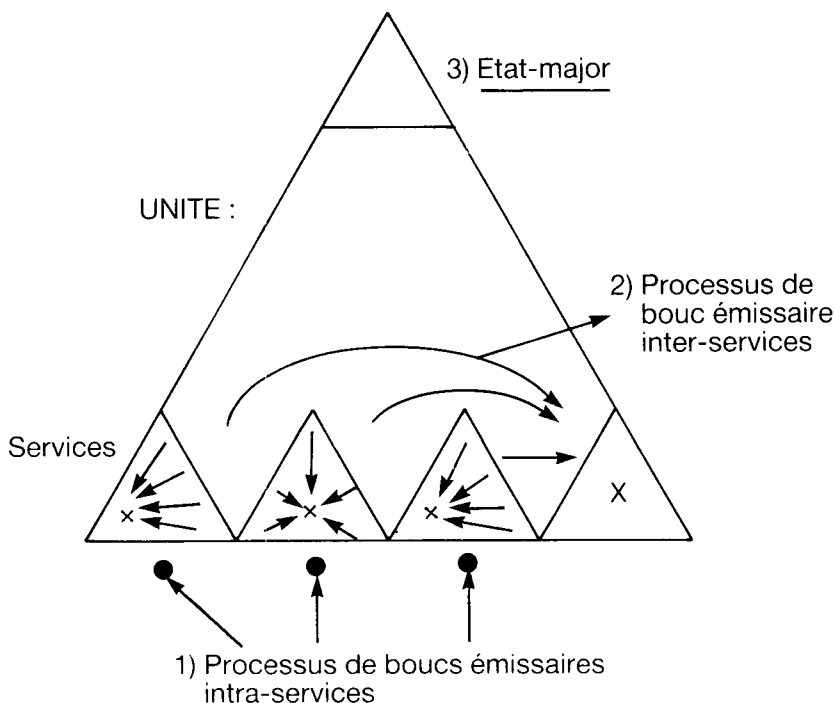
Dans ces conditions, surtout si l'équipe a un rôle central dans l'organisation, une intervention en cellule de travail peut être le premier pas d'une évolution positive pour l'ensemble plus large auquel elle appartient. Là aussi, cependant, les effets de miroir abordés ci-dessus peuvent être observés, et il est utile d'en tenir compte. Nous proposons de les aborder ci-dessous de façon plus formelle.

C) Cultures d'organisations

Nos interventions en cellule de travail dans diverses organisations françaises et étrangères nous ont souvent menés à constater de surprenantes similitudes entre différents services d'une même organisation. D'une cellule à une autre, dans une même entreprise, nous retrouvions des phénomènes similaires dans les processus externes et internes tels les interactions, les types de jeux, les stratégies personnelles et collectives, jusqu'aux thèmes de groupes, liés à leurs cultures.

Nous avons déjà fait allusion à ce genre d'observation lors de notre présentation du processus de bouc émissaire dans le chapitre 2. Lorsque nous constatons ce type de processus dans plusieurs services d'une même unité, nous constatons généralement qu'il se produit aussi *au niveau de l'unité* : un des services ou départements sert de « lieu à problème »,

de « service émissaire » entre services. Ainsi le phénomène que l'on observe en intra-services se retrouve aussi en inter-services.



Un des services, le service émissaire de l'unité, sert de poubelle ou de « dépôt » pour les autres. C'est celui vers lequel seront mutés les mauvais éléments des autres services, les travaux que les autres ne veulent pas effectuer, ou encore le mauvais matériel, les outils presque périmés. Il attirera l'attention de la direction, et sera la cause de tous les maux de l'unité. En prenant un peu de champ, nous voyons généralement que dans l'état-major même de l'unité, ce processus néfaste est aussi de rigueur, et peut-être même, y a-t-il au niveau de l'organisation tout entière une « unité poubelle » qui joue le même rôle à une échelle nationale.

Ce retour en arrière théorique sert à illustrer ce que nous pouvons appeler les effets de miroir que l'on peut observer à la fois dans la matière (l'espace, les structures, les résultats) et le temps (les stratégies, les comportements) aux différents niveaux d'une organisation, c'est ce que nous appelons la *loi holistique*. « Dans un grain de sable, on peut découvrir

l'univers » dit le dicton oriental. Et l'iridologie est la nouvelle science par laquelle un iridologue peut situer l'état de santé d'une personne en observant le détail des dessins de son iris. Comme pour le masseur, certaines parties de la plante d'un pied correspondent à différentes parties du corps (ou pour l'acupuncteur, l'oreille). Cette loi holistique par laquelle une partie d'un système reflète l'ensemble, s'applique aussi aux organisations humaines. Sa connaissance et son observation sont à la fois fascinantes et extrêmement utiles pour toute personne s'intéressant à l'analyse des processus de groupe et des organisations.

« Telle mère, telle fille ».

Quelle peut être l'influence d'une société-mère sur sa filiale, surtout dans la mesure où la première est à l'origine de la création de la seconde ? Lorsque l'on effectue une analyse pour apporter une réponse à cette question, nous remarquons souvent des indices évidents de filiation : le « petit » présente des traits de structure et de caractère qui reflètent de façon évidente son origine. Les mots même de société « mère » et « filiale » ne sont pas le fait du hasard.

Avec des outils d'analyse adaptés, nous pouvons préciser les ressemblances, ou les effets de miroir, entre une organisation et tous ses « produits », que ce soit à travers ses filiales, ses membres, ses unités et départements, sa communication interne, sa publicité, ses services etc. Nous pouvons constater un processus de « reproduction » par lequel le groupe, par le biais de ses projets ou « projections », envoie à l'intérieur et à l'extérieur de lui-même une image qui le reflète², telle une progéniture.

Notre connaissance concernant ces systèmes de reproduction n'est pas nouvelle. Depuis longtemps déjà, au niveau des individus, l'on parle des projections de l'homme sur son environnement, de sa compulsion de répétition (Freud) et de son scénario (Berne³) individuel et culturel. Dans le domaine de la thérapie ou du développement personnel, de nombreux outils d'analyse et d'intervention existent pour permettre à l'individu de prendre conscience puis de modifier les effets du « programme » psychologique à l'origine de ces phénomènes de reproduction.

En psycho-sociologie, toutefois, la recherche est moins avancée et les outils d'analyse et d'intervention moins développés. Ce n'est pas par manque d'intérêt : quelle entreprise ou organisation ne serait intéressée par l'analyse de ses systèmes répétitifs collectifs à l'origine de ses comportements de réussite et d'échec, et par la modification des seconds pour mieux mettre en œuvre les premiers ?

2. Voir « L'emprise de l'organisation », M. Pagès : (projection - identification - structuration).

3. Fondateur de l'Analyse Transactionnelle.

Si l'on accepte l'hypothèse de *processus* ou « compulsion » de *répétition* de groupes, un *ensemble* de personnes issu d'un *même* contexte, et mis en face d'une nouvelle tâche collective, *reproduira*, dans cette situation, les éléments principaux de structure et de comportement de l'ancien contexte. Ainsi, lorsque l'on propose à un groupe homogène une tâche collective à accomplir, d'après cette hypothèse, il devrait reproduire dans la réalisation de ce nouvel objectif les caractéristiques mêmes définissant l'homogénéité historique et comportementale du groupe et de ses membres.

De façon informelle, lorsque l'on regarde de près certaines cellules de travail dans une organisation, nous avons déjà quelques indices validant cette hypothèse.

Nous pouvons, par exemple, être frappés par la cohérence de la structure d'un service vis-à-vis de l'organisation, à laquelle il appartient. Nous en avons un exemple frappant : une organisation parmi notre clientèle avait deux fondateurs P.D.G. très complémentaires : l'un était l'homme-produit, relationnel et dynamique, l'autre était l'homme-gestion, rigoureux et exigeant. Ils constituaient, à la tête de leur organisation, un tandem très performant. A l'analyse, il était surprenant de constater que dans chaque recoin de l'organisation, à presque chaque poste, dans chaque service ou unité et presque au même niveau, un homme-produit était en « tandem » avec un homme-gestion⁴. Lorsque le responsable d'une unité était plus « relationnel », son adjoint était du style « rigoureux ». Ailleurs, c'est l'inverse qui était vrai. Parmi les cadres supérieurs, il existait presque une double hiérarchie. Les salariés de l'organisation, d'ailleurs presque conscients de cette structure « en doublon », amalgamaient de façon humoristique les noms des deux membres d'un tandem pour en faire un seul ! (exemple Chartier + Laffont = Charlafont).

Lorsque nous enquêtons dans un service ou département de cette organisation, nous étions à chaque fois surpris de constater la cohérence interne de la structure informelle de cette organisation aujourd'hui toujours très performante. Cet exemple illustre l'effet de reproduction, inconscient et collectif, *interne* à une organisation, et relatif à sa structure (matière). Ce phénomène peut aussi se retrouver à *l'extérieur* d'une organisation, ou peut concerner ses stratégies et son comportement (temps).

En observant depuis de nombreuses années ces effets de reproduction, nous avons constaté, lors d'interventions de conseils, ou de sessions de formation, que lorsque nous proposons à un groupe homogène issu d'une même organisation d'accomplir une tâche, il reproduisait régulièrement, de façon analogique, des processus qui étaient propres à l'organisation. C'est ainsi que nous avons découvert les possibilités d'analyse de sys-

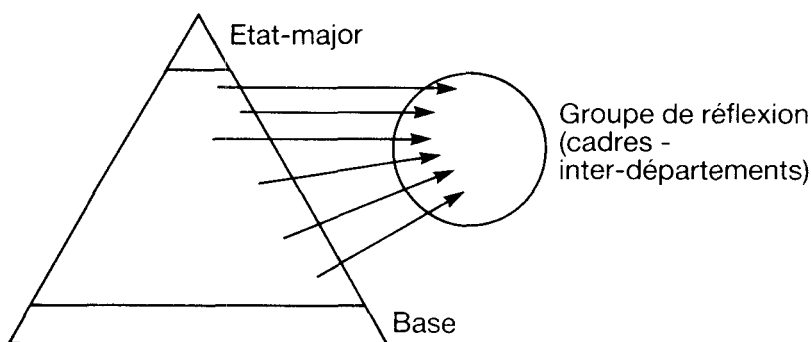
4. C'est à se demander s'il existe un A.D.N. (génétique) des organisations !

tèmes collectifs qu'offrent divers jeux ou exercices pédagogiques⁵ lorsqu'ils sont utilisés dans des groupes issus d'un même système — cellule de travail, unité, ou organisation.

Il existe donc une véritable « compulsion de répétition » collective, propre à chaque groupe ou organisation. Par le biais de supports de recherche, tels des exercices collectifs, nous avons étudié ce phénomène de répétition structural et comportemental, et développé encore plus loin ces axes de recherche. Chaque exercice pédagogique qui propose à un groupe une situation de fixation et de réalisation d'un objectif collectif, révèle les critères d'homogénéité du groupe à deux niveaux : le processus du groupe (méthode-temps) et sa structure (espace-matière-résultat). Ces processus et cette structure sont les éléments de base de la culture du groupe.

Au-delà de l'intérêt d'observer ces processus en formation, ils peuvent nous donner de très importantes indications sur les dysfonctionnements systémiques d'une organisation. Nous vous proposons à titre d'illustration le cas suivant.

Un ami travaillant dans une petite institution bancaire est venu nous voir pour nous parler de ses difficultés et nous demander conseil. Cadre dans cette entreprise, il s'était porté volontaire pour participer à un groupe de réflexion, créé à l'initiative de la direction générale. La direction était consciente des difficultés que connaissait l'entreprise, et se sentant à court d'idées, lança ce groupe de réflexion. Le groupe devait effectuer une analyse des problèmes de la banque, lister les causes de ces problèmes, et proposer des solutions qui pourraient permettre à l'institution de franchir le cap difficile. Un groupe de huit volontaires motivés se constitua rapidement, comprenant des cadres venant de divers horizons, dont notre ami.



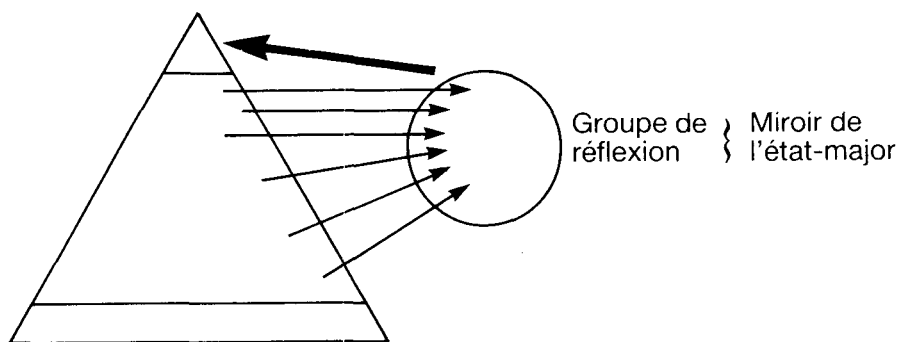
5. Cela est vrai pour les jeux « les rouges et les verts », « le jeu des cubes », « le synergomètre », que nous avons développés dans « Jeux Pédagogiques et Analyse Transactionnelle ». (Les Éditions d'organisation.) Sur ce thème des jeux, nous vous proposons le livre de Marie-Louise Von Franz *Nombre et Temps* éd. La fontaine de Pierre 1983, surtout le chapitre XV : Synchronicité et conjonction.

Lorsqu'il vint nous voir, toutefois, il était plutôt déçu. Le groupe s'était réuni plusieurs fois et n'arrivait pas à s'organiser, encore moins à être productif.

Nous lui avons demandé de nous décrire les comportements des différents membres du groupe de la façon la plus impartiale possible. D'après lui le groupe était stérile parce que la somme des enjeux personnels et des comportements individuels annulait purement et simplement toute possibilité de prise d'initiative. Ils étaient en pleine « dynamique de groupe ».

Certains, par exemple, cherchaient à tout prix à placer leurs idées et descendaient en flèche ou avec sarcasme tout ce qui n'allait pas dans leur sens. D'autres fonctionnaient en coalitions et oppositions, pointant tour à tour les défauts de leurs divers services et départements d'origine. Un autre travaillait tout seul dans son coin. Celui qui avait le moins de poids était désigné pour animer la réunion et s'acharnait à se faire entendre. Un autre encore tournait tout en dérision, répétant inlassablement que de toute façon, ça ne servirait à rien. A en écouter la description, cela ressemblait au psychodrame.

Notre ami effectua une description plus détaillée et plus formelle des différents rôles présents dans ce système improductif. Cela nous permit rapidement de découvrir que ces rôles étaient les mêmes que ceux qui étaient tenus par les différents membres de l'état-major, directeur général inclus. D'ailleurs l'état-major comme par hasard, lui aussi comptait huit personnes !



Ce groupe de réflexion, éphémère et informel, constitué de cadres volontaires, originaires des différents départements de la banque, était la reconstitution inconsciente et collective de l'état-major de l'organisation tout entière.

L'analyse détaillée des processus internes de ce groupe de recherche improductif permet effectivement, et au-delà de toute attente, de mettre le doigt sur les causes fondamentales des problèmes de ce système bancaire : les processus internes, stériles et improductifs de l'état-major. L'inefficacité des réunions de direction et les manœuvres politiques des cadres dirigeants n'ont en effet dans cette organisation plus de secrets pour les employés qui, malgré eux, ressemblent quand même de plus en plus à leur hiérarchie.

A l'époque, cette analyse n'a malheureusement pas servi à grand chose pour l'organisation. La direction n'était ni prête, ni capable de mettre en œuvre un quelconque processus de changement. Ce cas illustre bien, toutefois, la loi des reflets holistiques par laquelle les stratégies interpersonnelles dans chacune des cellules de travail, quels que soient leurs niveaux, se ressemblent aussi bien dans leurs processus internes et externes, que dans leurs résultats. Même dans le cas d'un groupe éphémère et informel.

C'est ainsi qu'après une prise de conscience et modification de ces processus internes et externes, une équipe risque de se retrouver en porte-à-faux par rapport aux processus culturels dominants dans une organisation. Sa position pourra devenir celle d'un système qui subira les effets conservateurs de l'ensemble de l'organisation, comme celle d'un leader qui pourra apporter un souffle nouveau dans un esprit évolutif.

CONCLUSION

Le degré d'efficacité d'un manager est directement lié à la performance de son équipe. Sa capacité à atteindre ses objectifs et à respecter ses délais, sa gestion du temps et de son énergie, sa disponibilité et son efficacité s'avèrent être autant de domaines qui dépendent intimement de la bonne marche de l'équipe qu'il dirige.

Or, sauf chance exceptionnelle, peu de managers ou de chefs d'entreprise peuvent se vanter de diriger une équipe réellement performante. Peu encore mesurent la richesse fondamentale inexploitée que peut dégager un état-major véritablement soudé et synergétique.

Dans cet ouvrage, nous espérons avoir donné au lecteur les éléments de base nécessaires à la bonne compréhension de ce qu'est une équipe ou une cellule de travail, et les outils principaux pour développer sa richesse, sa valeur ajoutée, son efficacité.

Dans l'ensemble, ces outils sont simples, et concernent la réalité quotidienne des interactions avec notre environnement professionnel. Cela dit, cette simplicité peut cacher l'étendue très vaste de leurs applications dans la vie professionnelle, voire dans la relation de l'homme à son environnement en général.

En effet, dans notre expérience, la connaissance personnelle et profonde des caractéristiques et des lois de systèmes, jusqu'à la connaissance pratique et quotidienne de la loi holistique, peut être une étape qui nous permet de prendre une nouvelle mesure de la complexité de notre interaction avec notre environnement, qu'il soit personnel, professionnel, voire à terme à une échelle internationale.

BIBLIOGRAPHIE

A) ANALYSE TRANSACTIONNELLE

- BARNES : *Transactional Analysis after Berne* Harper's College Press 1977.
- BERNE :
 - *Analyse Transactionnelle et Psychothérapie* Payot 1971.
 - *Des jeux et des hommes* Stock 1975.
 - *Que dites-vous après avoir dit bonjour* Tchou 1977.
 - *Intuition and ego states* T.A. Press, San Francisco 1977.
 - *Structure and Dynamics of Organisations and groups* grove Press 1966.
- CARDON, LENHARDT, NICOLAS : *L'Analyse Transactionnelle, outil de communication et d'évolution*. Les Éditions d'Organisation 1979.
- CARDON : *Jeux Pédagogiques et Analyse Transactionnelle*. Les Éditions d'Organisation 1981.
- CARDON et MERMET : *Vocabulaire d'Analyse Transactionnelle*. Les Éditions d'Organisation 1982.
- CEGOS-IPPSO : *Analyse Transactionnelle et relations de travail*. Entreprise Moderne d'Édition 1979.
- JAMES : *Techniques in transactional Analysis* Addison-Wesley 1977.
- JAMES : *Le nouveau jeu des familles*, Analyse Transactionnelle pour jeunes parents. Inter Editions 1979.

- JAMES et JONGEWARD : *Naître gagnant, l'Analyse Transactionnelle dans la vie quotidienne*. Inter Editions 1978.
- JONGEWARD et SEYER : *Gagner dans l'entreprise, l'Analyse Transactionnelle dans la vie professionnelle*. Inter Editions 1980.
- JONGEWARD et SCOTT : *Gagner au féminin, l'Analyse Transactionnelle pour la nouvelle femme*. Inter Editions 1979.
- JAOUI : *Le triple moi*. Laffont 1979.
- LENHARDT : *L'Analyse Transactionnelle*. Retz 1980.
- MORRISON and O'HEARNE : *Practical Transactional Analysis in Management*. Addison Wesley 1977.
- POINDEXTER : *Poindexter's Organisation, Transactional Management of games in organisations*. Transan Publications 1977.
- STEINER CLAUDE : *Scripts people live*. Grove press 1974.
- WOOLLAMS and BROWN : *The total handbook of Transactional Analysis*. Prentice-Hall inc. 1979.
- WOOLLAMS and BROWN : *Transactional Analysis*. Huron Valley Institute 1978.

B) ÉCOLE DE PALO ALTO

- BATESON : *Steps to an ecology of mind*. Ballatine Books 1972.
- DE ROSNAY : *Le macroscope*. Seuil 1975.
- LAYÔLE : *Dénouer les conflits professionnels*. Les Éditions d'Organisation 1984.
- MARC et PICARD : *L'école de Palo Alto*. Retz 1984.
- SELVINI PALAZZOLI et al : *Le magicien sans magie*. ESF 1980.
- SELVINI PALAZZOLI et al : *Paradoxes et contre-paradoxes*. ESF 1979.

- SELVINI PALAZZOLI et al : *Dans les coulisses de l'organisation*. ESF 1984.
- Revue « *Thérapie Familiale* » Genève, Suisse.
- WALROND-SKINNER : *Thérapie familiale - Traitement de Systèmes vivants*. ESF 1980.
- WATZLAWICK : *La réalité de la réalité*. Seuil (coll. Point) 1984.
- WATZLAWICK : *Le langage du changement*. Seuil 1980.
- WATZLAWICK : *Changements Paradoxes et Psychothérapie*. Seuil (Point) 1981.
- WATZLAWICK : *Une logique de la communication*. Seuil (Point) 1979.
- WATZLAWICK : *Sur l'interaction*. Seuil 1981.
- WATZLAWICK : *La nouvelle communication*. Seuil 1981.

C) AUTRES

- A. DE RIENCOURT : *L'œil de Siva*. Inter Editions 1980.
- ANZIEU-MARTIN : *La dynamique des groupes restreints*. PUF 1968.
- ARDREY : *The territorial imperative*. Delta Books 1966.
- BACHELARD : *La poétique de l'espace*. PUF 1978.
- BENAYOUN : *Entreprises en éveil*. Entreprise Moderne d'Édition 1979.
- E. GOFFMAN : *Asylums*. Anchorbook 1961.
- E. GOFFMAN : *The presentation of self in every day life*. Anchor-book 1959.
- E. GOFFMAN : *Strategic interaction*. Ballantine Books 1975.
- E.T. HALL : *La dimension cachée*. Point 1971.

- GIRARD René : *Des choses cachées depuis la fondation du monde*. Grasset.
- GIRARD René : *La violence et le sacré*. Grasset.
- GIRARD René : *Le bouc émissaire*. Grasset.
- HERSEY-BLANCHARD : *Management of organisational behavior*. Prentice-Hall 1982.
- JUNG CG. : *Synchronicity*. Princeton University Press 1973.
- N.O. BROWN : *Love's Body*. Vintagebook 1976.
- PETERS-WATERMAN : *Le prix de l'Excellence*. Inter Editions 1983.
- R.D. LAING, *The politics of family*. Penguin books 1971.
- VON FRANZ M.L. : *Nombre et temps*. La fontaine de Pierre 1983.

ACHEVÉ D'IMPRIMER LE 14 DÉCEMBRE 1990
DANS LES ATELIERS DE NORMANDIE ROTO S.A.
61250 LONRAI

N° D'ÉDITEUR : 718
N° D'IMPRIMEUR : 902594
1^{re} IMPRESSION : NOVEMBRE 1986
2^e IMPRESSION : MAI 1988
DÉPÔT LÉGAL : JANVIER 1991
IMPRIMÉ EN FRANCE