

officeETculture

stratégies et environnements tertiaires

THEMA | l'innovation

HISTOIRE | la couleur au bureau

SALONS | stockholm 2014





Pôle projet
pour quatuor agile

Créativité, innovation, compétitivité, leadership

LES QUATUORS AGILES



Pour exceller et innover, les dirigeants sont régulièrement confrontés à la nécessité de repenser leur organisation et leurs modes de management. Le travail collaboratif fait partie de la boîte à outils utilisée pour favoriser la créativité et l'innovation, source indispensable de compétitivité. Mais bon nombre d'échecs retentissants de groupes projets témoignent de la difficulté de l'exercice. Il ne suffit pas de réunir les bonnes personnes pour constituer une équipe efficace. Les quatuors agiles sont inspirés du modèle du village gaulois, analysé et décrypté par le professeur Yves Enrègle. La réunion de quatre types de personnalités différentes, les Réalisateurs, les Guides, les Organiseurs et les Mobilisateurs, a déjà révélé un potentiel très prometteur. Françoise Bronner imagine ici des espaces de travail pour ces quatuors agiles.



Espaces quatuors hybridant postes de travail individuels et zones de partage

Yves Enrègle étudiait depuis la fin des années 1970 les phénomènes de pouvoir et de hiérarchie, les styles de direction, la gestion des conflits et la motivation. Le modèle RGOM, issu de l'observation de 2 141 équipes gagnantes, offre une grille de lecture étonnante des formes et relations du pouvoir en leur sein. Celles qui gagnent, à l'instar du village gaulois, associent quatre leaders qui œuvrent sur un pied d'égalité. Tout autour du village, rappelons que les garnisons romaines sont organisées sur le modèle militaire, le modèle hiérarchique absolu, qui fonctionne parfaitement dès lors que les problématiques sont connues. L'organisation militaire cascade ses ordres de haut en bas, chaque rouage déroule la fraction du processus qui lui est dévolue.

Dans chacun des ouvrages d'Astérix, un problème inattendu surgit qui requiert créativité et mise en œuvre immédiate.

Le premier défi est de constituer des équipes créatives, compétitives et réactives dans la durée ! Le second de créer une diversité d'espaces selon leurs activités, leurs modes de management et de communication.

Le premier leader d'une équipe qui gagne est donc le Réalisateur, celui qui agit. Obélix incarne parfaitement le profil à qui l'on peut tout demander. Il excelle à frapper le Romain ou à chasser le sanglier. Le Réalisateur tire son pouvoir de sa capacité d'action absolue, qui se décline par l'expertise, la compétence, le savoir-faire, la technicité, l'expérience, l'énergie et le dynamisme. La force de ce pouvoir réside également dans le désir que d'autres ont de l'imiter, tant Obélix semble prendre du plaisir dans l'exercice de sa capacité d'action. Cependant, le Réalisateur n'apprécie pas que d'autres fassent à sa place. Plus il aura motivé d'autres personnes à passer à l'action et plus il continuera à en faire. C'est un leader qui souffre d'une forte inertie au changement. Tout au plaisir d'exceller, il tient rarement compte des finalités de l'action. Et n'apprécie rien de tel que de poursuivre l'action en cours sans s'interroger sur la nécessité de faire autre chose. Ainsi Obélix continue-t-il à taper sur les Romains alors que cela ne sert plus à rien. Poursuivre son action, telle est l'idée fixe d'Obélix. Créer des espaces de travail hybridant zone individuelle et zone partagée permet aux réalisateurs d'exprimer leur potentiel tout en se connectant aux autres membres de l'équipe.

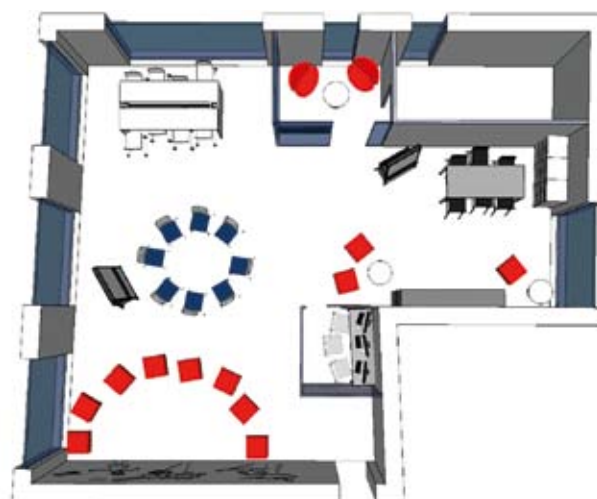
Cette ignorance des finalités de l'action par le Réalisateur ouvre la porte à un deuxième pouvoir, celui du Guide. Incarné par Astérix, le Guide est à la fois le leader complémentaire et antagoniste du Réalisateur. Il est le leader-stratège, capable d'élaborer une vision, de savoir ce qu'il convient de faire et de guider les autres. Le Guide sait analyser l'environnement, les menaces et opportunités et définir les objectifs à atteindre. En revanche, il n'est pas capable d'exécuter, sauf si par un coup de potion magique, il devient Obélix. Le Guide (visionnaire) et le Réalisateur (compétent)

sont indissociables. L'un sait ce qu'il faut faire, l'autre excelle à le faire. Ils sont les piliers d'une équipe gagnante : qui peut imaginer une équipe sans stratégie ou savoir-faire ?

Yves Enrègle estime que la mauvaise articulation entre Guide et Réalisateur touche 82 % des équipes en échec. L'analyse de 1 229 équipes perdantes a démontré une coordination désastreuse entre ces deux types. Il est essentiel que Guide comme Réalisateur ne se retranchent pas dans leur poste de travail, mais disposent de véritables espaces collaboratifs. Un espace de codesign reconfigurable aux larges surfaces d'idéation est recommandé : il permet de stimuler la créativité et la coopération, de travailler à élaborer une vision claire et de co-construire des solutions pour une mise en œuvre collective. Yves Enrègle a également mis en lumière les deux causes à l'origine des difficultés relationnelles entre Guide et Réalisateur : le rapport au changement et la répartition du travail. Dans la réalité, Réalisateur et Guide sont diamétralement différents. Les Guides présentent une certaine forme d'instabilité. Ils passent leur temps à analyser les tendances de l'environnement

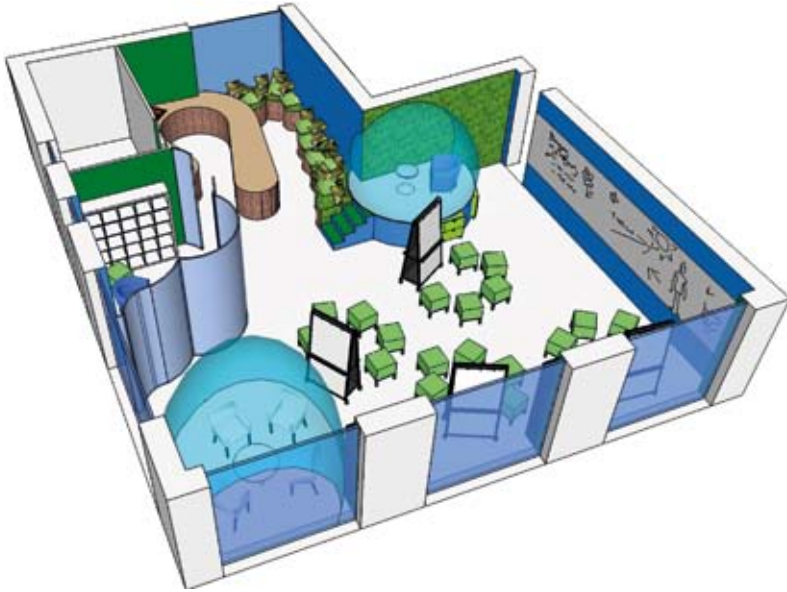
et à se déterminer en fonction des menaces et opportunités ils y trouvent. Or l'environnement étant en changement perpétuel et de nouvelles opportunités ou menaces apparaissant en permanence, le Guide va avoir constamment de nouvelles idées ou solutions à mettre en œuvre. Les Guides sont des personnages qui n'ont pas peur de la complexité et une envie continue de changement. L'autre difficulté réside dans la répartition du travail. La

Pas d'équipe sans stratégie ni savoir-faire

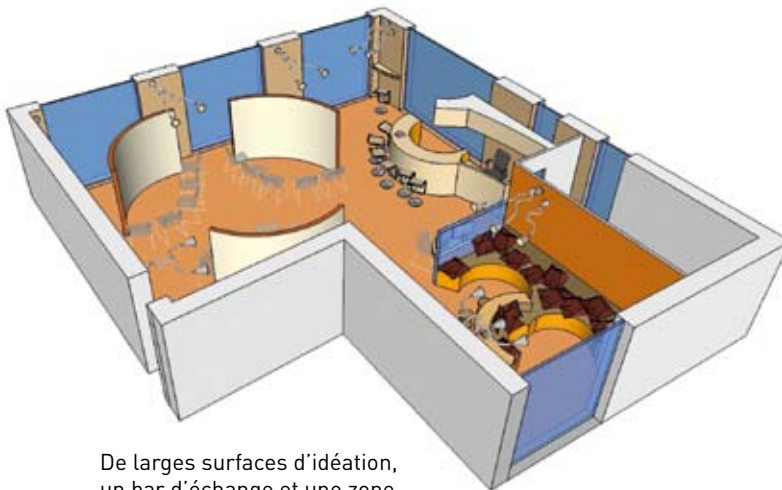


Espace de codesign pour stimuler la créativité et la coopération

Une diversité d'espaces ouverts
et de bulles favorisent
différents modes collaboratifs



Prendre de la distance pour dépasser les conflits



De larges surfaces d'idéation,
un bar d'échange et une zone
de détente pour quatuors
inspirés.

logique de répartition semble claire entre le concepteur et l'exécuteur. Le Guide définit son travail comme celui du donneur d'ordre. Or, le Réalisateur peut ne pas apprécier d'être un exécutant. Il arrive qu'Obélix dise à Astérix : « Môssieur se prend pour un chef ; Môssieur croit qu'il peut donner des ordres ». Degré d'inertie au changement et déséquilibre dans la répartition du travail peuvent donc être source de dysfonctionnement. L'amitié entre Astérix et Obélix leur permet néanmoins de maintenir leur efficacité en dépit de leurs différences. Il importe que ces deux profils soient réunis dans un espace projet ou soient positionnés l'un à côté de l'autre.

Dans la réalité, Guides et Réalisateurs ne sont pas toujours liés par une amitié indéfectible.

C'est pourquoi un troisième type de pouvoir est indispensable dans une équipe gagnante : l'Organisateur. Il coordonne et organise le travail et les relations au sein de l'équipe. Incarné par Abraracourcix, le chef du village, l'Organisateur a un rôle symbolique et statutaire. Il tire son pouvoir de sa capacité d'administration grâce à un arsenal de procédures, systèmes de prise de décision, de planification et de

contrôle. Il n'a ni expertise ni compétence particulière, mais son rôle essentiel est la coordination et la vue d'ensemble. Dans l'étude d'Yves Enrègle, il a toujours le statut

le plus élevé (ironiquement Abraracourcix est souvent représenté sur un bouclier porté par deux guerriers) mais il est vulnérable : il n'a de pouvoir que dans la limite où le Guide et le Réalisateur veulent bien être coordonnés par lui. Ces derniers tirent leur pouvoir de caractéristiques personnelles. L'Organisateur, lui, a besoin de deux choses pour asseoir son pouvoir : une caractéristique personnelle, savoir organiser, coordonner, articuler ; l'acceptation par le Guide et le Réalisateur d'être coordonnés par lui.

S'il se réfugie dans son statut, il risque de perdre le contact avec les membres de son équipe, la réalité des activités à mener et des problématiques à résoudre. Il peut également prendre son rôle administratif trop au sérieux et plomber peu à peu, par excès procédurier, le dynamisme de son équipe. Abraracourcix est régulièrement ramené brutalement à la réalité lorsqu'il oublie de descendre du bouclier pour passer une porte. Idéalement, un espace de travail cloisonné avec une table d'équipe permet de dépasser la dimension statutaire. L'Organisateur doit donc savoir moduler de façon fine la coordination et les relations au sein de l'équipe. Dès lors que le Guide oriente, l'Organisateur coordonne et le Réalisateur agit, l'équipe peut fonctionner, même exceller et réussir dans la durée. Mais si l'Organisateur échoue dans sa mission de coordination Guide/Réalisateur, le groupe se scinde, prêt aux heurts les plus violents. Un quatrième pouvoir, celui du Mobilisateur positif se révèle alors essentiel pour rassembler l'équipe. Incarné par le druide Panoramix, le Mobilisateur est celui qui sait regrouper l'équipe autour de lui par un effet de séduction. Et par ce même effet, le Mobilisateur positif sait insuffler une énergie exceptionnelle. Son aura et son pouvoir peuvent parfois sembler surnaturels : le druide ne fonctionne qu'à coup de potion magique.

Les Mobilisateurs parviennent ainsi à résoudre conflits et divisions et redonner à l'équipe l'envie de se surpasser. L'Organisateur reprend son rôle et l'équipe repart de l'avant. Pour être efficace une de ses qualités clefs est sa capacité à prendre de la distance et induire une prise de recul identique chez les membres du groupe. Cette prise de distance permet d'une part de dépasser les conflits (le groupe oublie ce qui le divise, d'où la cohésion) et d'autre part de réduire à la dimension de minuscules obstacles les énormes difficultés qui restent à résoudre (d'où l'énergie). Le Druide est baptisé Panoramix et c'est bien ce point de vue panoramique qu'il symbolise effectivement ! S'il dispose d'un poste de travail personnel le mobilisateur positif apprécie de s'installer au gré de ses déambulations dans des espaces de contemplation. Ouvrant sur de larges perspectives, ces espaces favorisent la réflexion et ouvrent de nouveaux horizons !

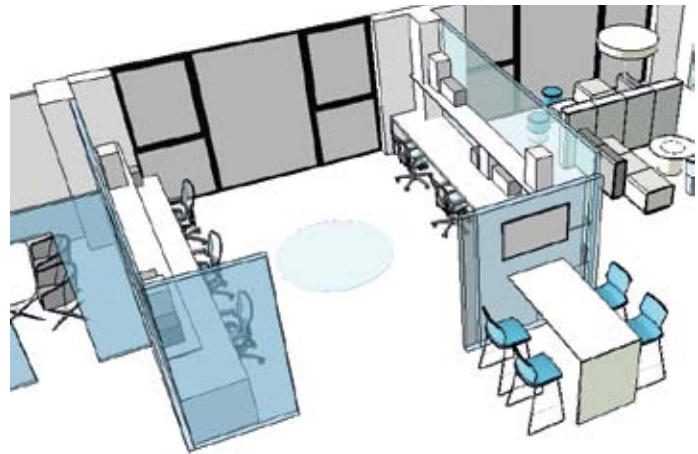
L'équipe semble désormais invulnérable !

L'étude d'Yves Enrègle identifie néanmoins un dernier pouvoir, celui du Mobilisateur négatif. Il peut arriver que Réalisateur, Guide, Organisateur et Mobilisateur positif butent sur des conflits majeurs et des différends irréconciliables. Un cinquième pouvoir, celui du Mobilisateur négatif s'avère alors nécessaire pour préserver le groupe de l'implosion (sauver le village gaulois de la mésentente totale : la zizanie). Incarné par Assurancetourix, il assure effectivement le groupe de tout risque de désunion. Il possède le pouvoir de faire l'unité du groupe contre lui. Quand tout va mal, le seul facteur de cohésion semble d'éviter le pire. Assurancetourix est le plus mauvais des bardes, le village remobilise pour l'empêcher à tout prix d'émettre la moindre note. C'est le pouvoir / fonction du bouc émissaire : tout le monde fait bloc contre lui intensément, irrationnellement et instinctivement et le groupe repart ensuite de l'avant plus soudé que jamais.

L'équipe gagnante du XXI^e siècle serait donc un quatuor agile associant a minima un Guide, un Réalisateur, un Organisateur et un Mobilisateur Positif. Le rôle du Mobilisateur négatif étant tenu par le marché et la concurrence (ennemi redoutable et défi insurmontable). Dans cette équipe, le Guide oriente l'action, le Réalisateur l'accomplit, l'Organisateur veille à la synergie entre Guide et Réalisateur et s'il échoue, le Mobilisateur prend la relève, remobilise le groupe et lui insuffle une énergie exceptionnelle. Un premier test pour une équipe gagnante pourrait être la coconception de leur espace de travail.

Françoise Bronner ■

L'auteur remercie particulièrement K. Nguyen.
Toutes les illustrations ont été coréalisées par Françoise Bronner, Justine Peska et Karim Jendoubi.



Villages pour quatuors et invités associant bancs de travail individuel et tables d'échanges