

## ANALYSE D'OUVRAGE

Guy ERARD

---

A propos de l'ouvrage collectif rédigé sous la responsabilité de Patrick AUDEBERT-LASROCHAS  
« LES EQUIPES INTELLIGENTES »

Editions d'Organisation – 1999

« Les équipes intelligentes » ! Quel titre fascinant pour un ouvrage de management !

Sublime expression chargée d'un sens et d'un symbolisme mobilisateur fabuleux ! N'est-ce pas là le plus prometteur, le plus riche, le plus fécond assemblage de mots qui, aujourd'hui plus que jamais, soulève une indicible espérance chez quiconque organise, dirige ou ose entreprendre. Il fait rêver, éveillés, nombre de managers, de leaders, de capitaines d'équipes de toute nature, qu'elles soient : sportives, industrielles, d'ingénierie, de recherche, commerciales, ... tous habités par l'ardent désir de réussir un ambitieux projet.

Disons-le d'emblée, cet ouvrage collectif explore, analyse et éclaire parfaitement, sans *a priori*, lucidement, ce thème d'une brûlante actualité.

Rédigé d'une façon originale, pédagogiquement conçu par une équipe du CRC, le **Centre d'étude et de Recherche des Chefs d'entreprise**, il traite en profondeur, avec réalisme, les conceptions et les visions de ces spécialistes immergés continûment dans les problèmes de formation, de conseil et d'accompagnement personnalisé des équipes dirigeantes.

Dès l'exorde du livre qui campe explicitement le sujet abordé, le lecteur découvre une première contradiction managériale actuelle qu'on peut observer dans beaucoup d'entreprises !

En effet, alors qu'elles fondent leur discours sur la dimension collective de l'efficacité, donc de « **l'équipe** », le modèle de gestion de leur personnel est dominé par « **l'individualisation** ». Elles gèrent des individus qui, pensent-elles, veulent être reconnus

comme tels, et non des « équipes ». Ce hiatus, d'origine historique, est amplifié par le fait que « l'efficacité de l'équipe » ne tient pas à l'addition des compétences individuelles juxtaposées qui la composent, mais à la capacité de ses membres à travailler en coopération, les uns avec les autres, à échanger des informations, à s'éduquer mutuellement, à construire une compétence collective afin d'atteindre l'excellence.

Ce préalable important étant posé et en utilisant un langage clair, simple, imagé, les auteurs développent, sous forme d'interviews successives, les questions fondamentales que tout le monde se pose sur le sujet. Qu'est-ce qu'une équipe performante ? Quels sont les facteurs et les acteurs clés de la performance ? Comment construire une équipe intelligente ? Comment manager une équipe intelligente ? Quels outils créer et employer pour les gérer ?

A partir de ces interrogations débute alors un passionnant cheminement où, tour à tour, chaque auteur, chaque interviewé, expose avec compétence, pertinence, perspicacité, voire souvent avec humour, ses observations, ses réflexions et ses propres conceptions afférentes à ces questionnements. Au fil des pages apparaissent alors, méthodiquement explicités et circonstanciés, des idées novatrices, des remarques, des concepts et des enseignements livrés au lecteur. Celui-ci sera, dès le début de sa lecture, immédiatement intéressé, puis intrigué, puis étonné, enfin ravi, car rien n'échappe à l'analyse pénétrante, à la curiosité investigatrice, à l'interprétation roborative des auteurs. Qu'on en juge plutôt !

Combien de leaders, de managers, pénétrés de leur savoir et leur expérience, connaissent l'efficace et méthodique organisation dont les fourmis font preuve dans leur vécu journalier ? Leur qualité d'organisation est telle que, quelles que soient les embûches placées sur leur chemin, ces industriels insectes, recourant à des approches successives, répétées, mémorisées qu'ils combinent à des solutions appropriées dont ils ont le génie, finissent, inéluctablement, par atteindre leur objectif. Leur esprit d'équipe, leur inlassable persévérance, leur volonté d'aboutir, leur instinctive motivation, en font de remarquables... découvreurs d'inconnu !

Quelle belle leçon nous donnent les fourmis en démontrant, de façon flagrante, que dans une équipe, plus le savoir est diffus et partagé, plus il y a de personnes qui peuvent créer de la valeur.

Prosopopée de circonstance s'écrieront, inévitablement, quelques lecteurs dubitatifs, voire de pseudo-littéraires aigris ! Non, répondra la foule des lecteurs objectifs auxquels l'auteur de ces lignes s'associe avec plaisir. Il est clair qu'il s'agit tout simplement, en l'occurrence, de reconnaître une valeur ancestrale spécifique à ces insectes qui traduisent, par cette manifestation surprenante, une réalité du « monde du vivant » que l'homme a oubliée.

La poursuite de leur lecture réservera, à beaucoup de lecteurs persévérants, un moment de joie et de pur divertissement grâce à l'analyse des règles opératoires à suivre lorsque l'on veut composer une équipe intelligente. Cette composition qui, en soi, s'avère déterminante !

En effet, comment combiner, au sein d'une équipe, les pouvoirs individuels et leurs interactions pour que cette équipe devienne – étant multiculturelle et ayant l'intelligence de la diversité – une équipe intelligente, donc gagnante ?

Pour cela, le rédacteur de ce chapitre se réfère avec pertinence, d'une part, aux résultats d'une enquête menée auprès de 2 100 équipes gagnantes et de 1 200 équipes perdantes, d'autre part, pour en montrer les caractéristiques inhérentes et les complémentarités dans l'action, à une étude approfondie des personnages quasi mythiques de cet attachant village gaulois si merveilleusement décrit par Uderzo et Goscinny. Sous ce double éclairage apparaissent alors les cinq grands « **types différenciés de pouvoir** », simultanément présents et à pied d'œuvre, tant dans les équipes gagnantes que dans ce village gaulois, si humain, délibérément rebelle, farouchement indépendant, sans cesse audacieux et finalement, pérenne.

Ces pouvoirs sont ceux du **Réalisateur** (Obélix), du **Guide** (Astérix), de l'**Organisateur** (Abraracourcix, le chef), du **Mobilisateur** (le druide Panoramix), du **Mobilisateur Négatif** (le barde Assurancetourix). Quelle « équipe prophétique », si génialement imaginée et campée !

Par les réflexions qu'elle induit, cette lecture est à recommander chaleureusement ! Elle fait découvrir le jeu subtil des pouvoirs dans une équipe en les explicitant finement, de manière exhaustive. Elle montre également que la **dynamique de succès** est aussi une **dynamique de partage du pouvoir**.

Inéluctablement se pose la question de savoir si ce modèle est à appliquer systématiquement. Il faut éviter, dit avec raison l'auteur, de plaquer des **mécanismes théoriques**, souvent *simplificateurs* et *réducteurs*, sur la **richesse du vivant**, richesse si diversifiée et multiforme des relations interpersonnelles et de groupe. Sage conseil, opportunément rappelé, car déjà souvent vérifié en d'autres circonstances !

Certains chapitres de l'ouvrage traitent particulièrement bien du « **fonctionnement collectif** », basé sur le **principe de loyauté**, de **confiance** et de **solidarité**, tant au sein de l'équipe que dans son environnement immédiat. Ces vertus fondamentales du management d'équipe sont très étroitement associées à la nécessité d'entretenir une pratique de **négociation permanente** entre les membres de l'équipe, négociation envisagée et vécue, non comme une **contrainte imposée**, mais comme une **méthode**, comme un **style**, comme un **art**, dans l'exercice du leadership, afin de permettre au « génie de chacun de naître et de s'exprimer ».

Enfin, l'un des derniers chapitres aborde le rôle de la Direction des Ressources Humaines, non pas sous l'angle des missions de gestion et d'administration qui lui sont habituelles, mais sous celui, plus nouveau et plus déterminant, du développement du **potentiel humain** de l'entreprise au travers de l'amélioration continue des **savoir-faire** et des **savoir-être**. D lui incombe également d'encourager, puis valoriser les **démarches d'équipe**, d'en reconnaître les résultats, de les récompenser et cela, tout en veillant à prendre en considération la **valeur individuelle** de chacun des membres de l'équipe, reconnaissance qui reste, psychologiquement, une attente forte des intéressés.

Plutôt que de continuer à valoriser l'un ou l'autre domaine d'idées de ce livre qui est, de fait, un document de travail de base qu'un éventail très ouvert de lecteurs peut découvrir avec profit, soulignons certains axes de réflexion, de portée plus générale, que sa lecture révèle.

Agréablement écrit, bien documenté, conçu comme un outil, il réunit des éclairages, des résultats « d'expériences significatives », des jugements divers mais fondés, indiscutablement riches et précieux. De plus, tout lecteur du beau pays de France éprouvera aussi un sentiment de satisfaction d'y avoir trouvé, au-delà des envahissants modèles et critères américains qui foisonnent en la matière, une voie de solution aux problèmes de la conduite des équipes, une voie plus proche de nos racines nationales, voie à la fois empreinte de sagesse, de sérénité et d'espoir.

Ainsi, l'exercice du **leadership** n'est plus réservé, comme certains se sont complu à l'imaginer, à quelques individus d'exception, phénix incarnant de multiples caractéristiques exceptionnelles, surhommes venus d'ailleurs, clones rares d'un modèle unique introuvable sous nos cieux. Non et non ! Le leadership est le fait de personnes correctement formées, possédant, toutes ou partiellement ces caractéristiques, mais surtout, sachant créer entre elles un **équilibre dynamique**, source de progrès, de développement, d'enrichissement et de réussite.

Alors, comme cette dernière expression résume en partie l'esprit de l'enseignement de cet ouvrage, imprégné de mesure et de pondération, pourquoi ne pas conclure avec Jean GRENIER qui, sensible à la beauté de **l'équilibre**, écrivait : « Il est aussi noble de tendre à l'équilibre qu'à la perfection car c'est une perfection que de garder l'équilibre ».