

# INTRODUCTION

*« Quand l'œuvre des meilleurs chefs est achevée, le peuple dit:  
c'est nous qui avons fait ça. »*

*Lao-Tseu*

Entrer dans une entreprise, c'est naturellement faire l'expérience du travail en équipe. Nous y sommes très partiellement préparés, même si les travaux de groupe au cours des études ou des expériences dans la vie associative ont pu contribuer à nous ouvrir les yeux sur les exigences et les difficultés du travail en équipe. Comment trouver sa place et contribuer à la performance collective d'un groupe organisé, structuré ou hiérarchisé? C'est une des premières questions auxquelles veut répondre cet ouvrage.

Il convient d'abord d'alerter les candidats à l'intégration dans une équipe au sein d'une entreprise sur les réalités de la vie en entreprise. Par exemple, se familiariser avec la notion de définition de fonction, se préparer aux risques et péripéties de la vie de groupe et apprendre à trouver sa place, à se positionner. Ensuite, ce sera l'épreuve de l'apprentissage d'une vraie compétence sociale: celle de la coopération. Comment partager l'information, pratiquer la consultation, vivre en réseau, être solidaire. Il s'agit bien là d'une expérience à hauts risques car elle touche les croyances déjà installées (quelle idée nous nous faisons-nous d'un groupe?), les traits de la personnalité (tendance plus ou moins narcissique ou égocentrée?), les structures psychiques en élaboration (niveau d'anxiété personnelle, bases de la confiance en soi plus ou moins solides?). Il y aura à coup sûr des changements à accepter et à produire en soi pour grandir dans un groupe, trouver sa place et cultiver peut-être un certain leadership.

Travailler en équipe, ce sera aussi faire l'expérience du rapport avec la hiérarchie et découvrir l'univers humain et complexe du management. Il existe nécessairement plusieurs manières d'exercer l'autorité : comment faire avec, comment gérer les paradoxes de l'influence hiérarchique, comment fonctionner avec différents styles de managers ? Autant de questions et autant de plus ou moins bonnes réponses lucides ou spontanées qu'il faudra produire. L'enjeu : votre autonomie. Comment se construire au lieu de subir, comment se développer, ce qui ne se fera pas sans remise en cause, quelques souffrances et quelques craintes à surmonter.

Il faudra aussi compter avec l'organisation des entreprises qui est devenue plus complexe. Le nouvel embauché va découvrir des modes de fonctionnement qui pourront le surprendre. D'où la nécessité de se préparer et d'apprendre à travailler pas seulement avec ou pour son chef mais au sein d'équipes dites transverses, voire multiculturelles. Ces réalités fortes de richesses et de potentialités promises appellent prudence, réflexion et humilité. Trop de naïveté ou un excès de témérité peuvent déboucher sur de l'incompréhension ou des malentendus. Travailler en équipe dans l'entreprise d'aujourd'hui nécessite une vraie analyse de sa propre contribution. Bref, de toujours faire le lien, dans un contexte souvent mouvant et incertain, entre la réflexion sur qu'est-ce que j'apporte et qu'est-ce qu'on attend de moi ? Là résident les secrets d'une réussite plus aisée et plus rapide pour réussir son intégration et profiter du travail en équipe. C'est l'objectif de ce livre que d'éclairer cette partie souvent invisible des compétences personnelles à développer.

## PRÉLIMINAIRE

« Qu'est-ce qu'une équipe? » est peut-être la première question qu'il est utile de poser avant de regarder de plus près les ressorts du travail en équipe. Pour reprendre de nombreux auteurs depuis les années 50 et surtout les chercheurs fondamentaux qui ont mis en évidence « la dynamique des groupes » (Moreno, Lewin), la taille du groupe qui constitue une équipe est un premier critère de réponse: c'est un groupe « restreint », c'est-à-dire, de 2 à 12 membres maximum, avec un « niveau d'équilibre » à 5 ou 6. Deuxième critère, la finalité du rassemblement des individus constituant ce groupe restreint: le groupe est, à la fois, orienté vers une tâche, avec des performances attendues ou espérées, et orienté vers la vie du groupe et les relations entre ses membres. C'est ce que Miller et Rice ont nommé en 1967 « un groupe sensible » à l'occasion de leurs recherches sur l'esprit d'équipe. Un double engagement caractérise le groupe dit « sensible »: engagement interpersonnel et engagement dans le travail commun. Observant ces groupes, les auteurs décrivent comme premiers phénomènes: la loyauté envers le groupe, l'engagement personnel et l'identification au groupe. Ces groupes représentent un potentiel de productivité qui dépasse largement les capacités de chaque membre individuellement. D'où les appellations consacrées d'« esprit d'équipe » et de « cohésion d'équipe » ou de « synergie ».

Historiquement, le modèle du « travail en équipe » est apparu à la suite des limites notoires de la division excessive du travail, du morcellement des tâches plus connu sous le concept d'« organisation scientifique du travail » (OST) mis en place par Taylor au début du XX<sup>e</sup> siècle. Grâce aux enquêtes d'Elton Mayo sur le « machinisme industriel », il fut mis en évidence que le morcellement des tâches accroît le rendement jusqu'à un certain point au-delà duquel il le diminue à cause des « problèmes humains » qu'il rencontre et qui, inmanquablement, ont un impact sur

les motivations et donc sur la performance individuelle et collective. Mais il n'a pas suffi de sonner le glas du travail à la chaîne pour que le travail en équipe en tant que tel, c'est-à-dire avec des rôles nouveaux, un « savoir-participer » et l'« auto-organisation », ait pu se mettre en place. Il fallut environ une dizaine d'années (1960-1970) dont cinq bonnes années en information et en formation pour amener les individus et les organisations aux « savoirs » et aux « pratiques » du travail en équipe. Autrement dit, on découvrit que travailler en équipe ne va pas de soi et que ce n'est pas naturellement spontané. D'autant qu'on évalue à 10 ou 15 % le nombre d'individus qui préfèrent rester dans un fonctionnement individuel et ne pas avoir de responsabilités à l'intérieur d'un groupe.

Bref, travailler en équipe est possible, disons-le, si d'abord l'individu aime ce qu'il fait et aussi, et surtout, apprend et aime travailler en équipe.

## Chapitre 1

# INTÉGRER UNE ÉQUIPE QUAND ON EST NOUVEL EMBAUCHÉ

*«... Le merveilleux succès de certaines gens que le hasard seul a placés, et de qui jusques alors on n'avait pas attendu de fort grandes choses. »*

*La Bruyère*

Les parcours d'études supérieures offrent de nombreuses expériences de vie en groupe. La classe ou la promotion est un lieu d'échanges interpersonnels mais aussi souvent de structuration en groupes plus restreints pour des projets collectifs à remettre en fin d'année (dossiers de recherche, étude et résolution de cas pratiques, manifestations, portes ouvertes, partenariats avec des entreprises...) ou pour des moments de vie associative (juniors entreprises, annuaire des anciens élèves...). Nombre de comportements sont appris dans ces occasions qui préparent à la vie en entreprise. Mais le monde de l'éducation reste limité dans le modèle qu'il renvoie pour permettre aux étudiants d'appréhender véritablement l'ensemble des facteurs agissant sur la vie des équipes en entreprise. Seuls les stages pratiques de longue durée (3 à 6 mois) ou les études en contrat de professionnalisation peuvent révéler les coulisses des équipes au travail. Que vous soyez déjà en poste dans une entreprise ou que vous vous prépariez à entrer dans la vie active, intégrer une équipe est un parcours qui n'est pas sans surprises ni simple à décrypter. Il vaut mieux commencer par bien comprendre comment fonctionne l'entreprise elle-même et dans quels rouages on va se trouver impliqué.

---

## COMPRENDRE OÙ ON SE SITUE DANS LA STRUCTURE

La structure formelle d'une entreprise est le résultat de l'effort conscient fait par ses dirigeants pour coordonner de façon productive les contributions individuelles de chacun de ses membres. Elle est représentée graphiquement par l'organigramme. Il n'est pas immuable, mais tant qu'il existe en l'état, il représente une partie de la réalité de l'entreprise : les liens d'autorité formelle entre ses membres, la ligne d'autorité hiérarchique c'est-à-dire le chemin par où doivent descendre les directives et remonter les informations. Il faut du temps pour connaître une structure et s'y habituer. Et plus la structure est complexe, plus il faut de temps. C'est une des raisons pour lesquelles les changements de structure dans les grands groupes ou grandes organisations ne sont jamais faciles à réaliser, compte tenu du facteur humain de résistance qu'ils déclenchent.

La structure formelle est à la fois l'expression de l'autorité dans l'organisation et des relations entre les postes de travail. Il est donc utile et nécessaire pour un nouvel embauché d'avoir une bonne connaissance de ces rapports formels.

### ► 1. Disposer de votre définition de fonction

Dans la plupart des entreprises aujourd'hui, tout embauché, en plus de son contrat de travail, a accès à une définition de fonction, document descriptif des missions qui sont attendues de lui à partir du moment où il « entre en fonction ». En général, ce document émane de la direction des ressources humaines ou, à tout le moins, est remis au collaborateur par son responsable hiérarchique ou encore construit avec le responsable hiérarchique au moment de l'entrée en fonction. La définition de fonction contient plusieurs rubriques d'information indispensables pour savoir et comprendre comment se situer personnellement dans l'environnement immédiat.

– *L'identification de la fonction* : Il s'agit de l'intitulé de la fonction, c'est-à-dire la dénomination officielle dans l'entreprise en relation avec un métier et un niveau de rémunération. *Exemple* :

- Assistante commerciale.* Sont précisés également l'unité d'appartenance (direction, département, service) et le lieu géographique.
- *Le statut de la fonction:* Il s'agit de la dénomination juridique en relation avec le droit français du travail : cadre supérieur, cadre, agent de maîtrise, employé...
  - *La position de la fonction dans la structure:* Le niveau d'autorité hiérarchique et de dépendance hiérarchique sont mentionnés. *Exemple: Responsable d'équipe ou en relation directe avec le directeur commercial.* C'est également la rubrique où sont indiquées les entités avec lesquelles la fonction est en relations internes et en relations externes. *Exemple de relations internes: la direction du marketing, les technico-commerciaux. Exemple de relations externes: les clients, les fournisseurs.*
  - *Les principales activités:* Ce sont les domaines couverts par la fonction dans lesquels il est attendu des réalisations et sur lesquels la personne occupant la fonction devra obtenir des résultats dont elle rendra compte régulièrement à sa hiérarchie. C'est à partir de l'énumération de ces responsabilités que tous les ans le collaborateur et son manager fixent ensemble les objectifs à atteindre. Ils conviennent des indicateurs de performance en termes de quantités mesurables, d'échéances précisées et de niveaux de qualité à respecter. Ils peuvent aussi se mettre clairement d'accord sur les priorités entre ces différentes activités et sur le degré d'importance (ou de valeur ajoutée) qu'elles représentent particulièrement à l'intérieur de la fonction.
  - *Les principales relations à assurer:* Quelles relations avec quels hiérarchiques : son manager direct pour le domaine opérationnel mais aussi ses rapports fonctionnels avec d'autres services. Quels types de relations avec les clients.
  - *Le profil requis pour la fonction:* Quelle formation initiale est souhaitée pour occuper cette fonction, quelle est l'expérience nécessaire, doit-on maîtriser certaines langues étrangères, quelles sont les qualités (ex : rigueur) et les aptitudes (ex : maîtrise de l'orthographe et de la grammaire françaises). Quelles sont les connaissances techniques, théoriques et pratiques propres au métier dans lequel s'exerce la fonction ? Quelles sont les connaissances organisationnelles (procédures, délais...) à respecter

dans l'exercice de cette fonction? Quelles connaissances de gestion doivent-elles être prises en compte (comptabilité, stocks, flux...).

Il peut arriver que l'entreprise que vous intégrez ne mette pas un document aussi renseigné à votre disposition. C'est encore le cas dans certaines petites ou moyennes entreprises qui ne sont pas dotées d'une direction des ressources humaines ou du personnel, vue leur petite taille et qui s'improvisent dans le management de leurs collaborateurs. La trame ci-dessus vous servira de base pour dialoguer avec votre manager et clarifier les différents repères.

## ► 2. Comprendre les relations informelles

L'organigramme (y compris la définition de fonction) est normatif en plus d'être formel. Il ne représente jamais toute la réalité des communications internes fût-il à trois dimensions et en couleur ! Au contraire de la structure formelle qui n'existe pas spontanément et que les dirigeants créent de toutes pièces, les relations informelles apparaissent dans l'organisation sans qu'on les oblige. Ou bien elles naissent à l'extérieur de l'organisation (des collègues qui passent leurs loisirs ensemble) ou bien elles sont créées par les contacts humains qu'engendre l'organisation elle-même : il y a des liens, des tensions, des conflits et des forces non-officielles dans toute organisation et à tous niveaux hiérarchiques. De plus, on ne décide pas qu'il y aura des relations informelles de la même manière qu'on établit une structure formelle. Bref, il existe au sein même de la structure formelle tout un réseau d'agendas cachés. Les relations entre collègues ou avec la hiérarchie obéissent à certaines règles implicites et souvent chargées de sens. Les repérer est indispensable pour s'intégrer et progresser. Qui peut-on tutoyer? Avec qui faut-il garder le vouvoiement? Avec qui développe-t-on des relations amicales? Selon l'information dont on a besoin, à qui s'adresse-t-on et de quelle façon?

J.-P. Jardel et C. Loridon rapportent dans leur livre *Les rites dans l'entreprise* (2000) un dialogue à peine reconstitué, extrait du texte de L. Delaveau dans *Nouvelles de Texas Instrument France* (déc. 1989). C'est une illustration frappante des pratiques complètement ritualisées mais informelles et « codées jargon » d'une entrée en fonction qu'il faut