

SAVOIR **INNOVER**
EN **ÉQUIPE**

2^e édition

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec et Bibliothèque et Archives Canada

Beaulieu, Sébastien, 1976-

Savoir innover en équipe : un guide pour développer votre organisation par la collaboration générative

2e édition.

(Coach)

Comprend des références bibliographiques.

1. Équipes de travail. 2. Leadership. 3. Communication dans les organisations. 4. Gestion - Innovations. 5. Qualité de la vie au travail. I. Malo, Luc-Antoine, 1964- . II. Titre. III. Collection : Coach (Montréal, Québec).

HD66.B42 2016 658.4'022C2016-941118-4

Dépôts légaux

Bibliothèque nationale du Québec

Bibliothèque nationale du Canada

Imprimé au Canada

Diffusion en Amérique :

La boîte de diffusion

288, boulevard Sainte-Rose

Laval (Québec) H7L 1M3

Canada

450-433-4045

Distribution en Amérique :

Prologue

1650, boulevard Lionel-Bertrand

Boisbriand (Québec) J7H 1N7

Canada

450-434-0306

Distribution des versions numériques :

De Marque. L'entrepôt numérique

400, boulevard Jean-Lesage, bureau 540

Québec (Québec) G1K 8W1

Sauf à des fins de citation, toute reproduction, par quelque procédé que ce soit, est interdite sans l'autorisation écrite de l'éditeur.

Révision : Pierre Corbeil

Conception graphique et mise en pages : Évelyne Deshaies

Photographies : Pierre Tison (S. Beaulieu) et Gilles Brunet (L.-A. Malo)

© Isabelle Quentin éditeur, 2016

<http://iqe.qc.ca>

ISBN : 978-2-924200-25-4

1 2 3 4 5 20 19 18 17 16

SÉBASTIEN **BEAULIEU**
LUC-ANTOINE **MALO**

SAVOIR **INNOVER** EN **ÉQUIPE**

UN GUIDE POUR DÉVELOPPER
VOTRE ORGANISATION PAR
LA COLLABORATION GÉNÉRATIVE

La collection « Coach » réunit pour vous les coachs-vedettes de chaque discipline. Dans un langage concret et intime, ces coachs vous proposent nombre de cas, d'exercices et d'anecdotes, et ils partagent avec vous leurs approches maintes fois éprouvées ainsi que les techniques qui en découlent. Leur objectif: vous transmettre le meilleur d'eux-mêmes afin de vous permettre de mieux vous coacher vous-même.

Avant-propos. 9

Introduction 11

QU'EST-CE DONC QUE LA COLLABORATION GÉNÉRATIVE (CG)? 14

PARTIE 1

TRAVAILLER EN ÉQUIPE 17

AVANT TOUT, QU'EST-CE QU'UN PROCESSUS? . 19

UN PROCESSUS À L'IMAGE D'UNE DESCENTE DE RAPIDES 20

LE PROCESSUS DE COLLABORATION GÉNÉRATIVE 20

CHAPITRE 1

Ralentir pour aller plus vite . . 21

POURQUOI FAIRE ÉQUIPE? 23

VERS L'INNOVATION CONTINUE: GÉRER L'ÉQUIPE POUR OBTENIR UN FONCTIONNEMENT OPTIMAL 23

LE TOUT EST PLUS QUE LA SOMME DE SES PARTIES 25

PRÉPARER L'ÉQUIPE À UNE DYNAMIQUE DE CHANGEMENT PERMANENT 26

CHAPITRE 2

Les trois conditions essentielles au travail en équipe. 31

À QUELLES CONDITIONS LES HUMAINS SONT-ILS EN MESURE DE COLLABORER ET DE CRÉER ENSEMBLE? 33

Première condition: la sécurité . 34

Deuxième condition: le respect de l'autonomie 37

Troisième condition: agir de façon altruiste... égoïstement. 38

Les trois conséquences à ne pas tenir compte de ces conditions . . 40

CHAPITRE 3

La coconstruction de la réalité subjective: une communauté de partage du savoir 43

LE PARTAGE DES APPRENTISSAGES DANS L'ÉQUIPE: UN MOTEUR DE COLLABORATION GÉNÉRATIVE 45

L'apprentissage par l'action 46

Le miracle japonais et la conscience du bien commun. 46

COMMENT LES GENS APPRENNENT-ILS ET CHANGENT-ILS? 48

LA STRUCTURE DE L'EXPÉRIENCE SUBJECTIVE SELON LA PNL 48

LES TYPES DE SAVOIRS ET LES FAÇONS DE LES DÉVELOPPER 51

UN ESPRIT DE COMMUNAUTÉ AU SERVICE DE L'INNOVATION. 54

CHAPITRE 4

Le paradigme appréciaatif et la collaboration générative. 57

NOUS SOMMES NATURELLEMENT DES CRÉATEURS 59

LA COLLABORATION GÉNÉRATIVE, MOTEUR DU PARADIGME APPRÉCIATIF 61

- L'exemple d'Apple: l'innovation en réseau61
- Ne pas se baser sur le passé, mais sur l'avenir.....61
- «*Keep it simple and fun!*»62
- Et avec élégance, s'il vous plaît!..62

- NE NOUS PARLEZ PAS DE PROBLÈMES ;
CHERCHEZ DES SOLUTIONS!63
- Héliotropisme.....64
- Constructivisme social.....64
- Participation dynamique.....65

PARTIE 2

LE LEADERSHIP DU PROCESSUS DE COLLABORATION GÉNÉRATIVE 67

CHAPITRE 5

La collaboration générative dans le contexte hiérarchique de l'organisation..... 71

- QUELS SONT LES PIÈGES À ÉVITER DANS LE TRAVAIL D'ÉQUIPE?73

- Piège n° 1: la compétition73
- Piège n° 2: l'absence de collaboration74
- Piège n° 3: la collaboration «tout court»74

- QUAND LE LEADER EST GESTIONNAIRE ...75

- Le mythe du superdirigeant....75
- L'échec du laisser-faire76
- La collaboration générative et la gestion.....77

- SUIVRE LE COURANT78

- Collaboration et coconstruction .79

- LES QUATRE PILIERS DE LA SUPERVISION DU PROCESSUS DE CG81

- Pilier 1: inclure les travailleurs de façon flexible.....81
- Pilier 2: donner un pouvoir réel aux participants par le dialogue81

- Pilier 3: l'importance d'un leadership «de terrain»82

- Pilier 4: la nécessité d'exercer un suivi82

CHAPITRE 6

Le leadership qui favorise des interrelations positives, saines et fortes 85

- LES INTERRELATIONS87

- LE LEADERSHIP PAR L'EXEMPLE: ÊTRE SOI-MÊME RESPONSABLE DE SON PÔLE AVANT TOUT!...91

- Comprendre les besoins, c'est créer la solution92

- Les interrelations et la collaboration générative.....93

- QU'EST-CE QUI CARACTÉRISE LES LEADERS D'INFLUENCE?.....93

- Visage n° 1: Il navigue entre les 6 paradoxes de l'innovation94

- Visage n° 2: Il possède de l'acuité sensorielle et va dans le modèle du monde de l'autre97

- Visage n° 3: Il génère une créativité abrasive.....97

- Visage n° 4: Il fait preuve d'agilité créative98

- Visage n° 5: Il prend des décisions intégratives98

- Visage n° 6: Il est authentique et bienveillant98

- COLLABOREZ DANS LE PLAISIR!99

- Comment acquérir le pouvoir d'influence du leader accompli?..99

- L'INCONTOURNABLE DÉMARCHÉ DE CROISSANCE 100

- La conscience du cœur..... 100

- Limiter les irritants.....101

CHAPITRE 7

La conscience du leader dans l'accompagnement 103

LE PREMIER MODÈLE : LES TROIS ENGRENAGES DE LINDA HALL ET COLL.	106	LES QUESTIONS QUI FAVORISENT L'APPRENTISSAGE	140
Engrenage n° 1. La créativité abrasive	107	Retenir qu'une question est une intervention	141
Engrenage n° 2. L'agilité créative . .	107	Questions ouvertes et questions fermées	141
Engrenage n° 3. La résolution intégrative	107	AMUSEZ-VOUS AVEC DES QUESTIONS PERCUTANTES!	141
LE DEUXIÈME MODÈLE : LES POSITIONS RELATIONNELLES D'ÉRIC BERNE.	108	Les questions qui permettent d'at- teindre un niveau logique précis . .	141
LE TROISIÈME MODÈLE : LE TEMPS ET L'ESPACE	110	Les questions d'ordre temporel	142
La conscience du temps et de votre impact sur le groupe	114	Les questions relatives aux positions perceptuelles.	142
LE QUATRIÈME MODÈLE : LES POSITIONS PERCEPTUELLES	114	COMBINER LES NIVEAUX LOGIQUES, LES POSITIONS PERCEPTUELLES ET LES DIMENSIONS TEMPORELLES À TRAVERS DES QUESTIONS PERCUTANTES	143
La position 1	115	Les questions à poser pour explo- rer la position 1	144
La position 2	115	Les questions à poser pour explo- rer la position 2	144
La position 3	115	Les questions à vous poser en vous mettant vous-même en position 2 pour percevoir votre influence sur l'autre	145
La position 4	115	Les questions à poser pour explo- rer la position 3	145
		Les questions à poser pour explo- rer la position 4	146
PARTIE 3		LES 7 QUESTIONS À POSER EN QUÊTE D'UN BUT COMMUN.	147
LE PROCESSUS EN ACTION.	119	1. Que voulons-nous?	148
CHAPITRE 8		2. En quoi est-ce important pour nous?	148
La communauté innovante : raison d'être, valeurs et règles d'engagement	123	3. À quoi saurons-nous que nous avons atteint notre objectif? . . .	149
LES SIX NIVEAUX LOGIQUES	126	4. Qu'est-ce qui nous aidera à atteindre notre objectif?	149
INCITATIF À L'ALTRUISME : UNE RAISON D'ÊTRE PARTAGÉE	128	5. Quels sont les avantages et les inconvénients à atteindre notre objectif? Quel est le prix à payer? Quels seront nos gains?	149
Activités pour mettre à jour la raison d'être	128		
Incarnar la raison d'être.	129		
Les valeurs partagées.	130		
Les règles d'engagement	131		
CHAPITRE 9			
Innovar en équipe grâce aux questions percutantes	135		
NOUS SOMMES PROGRAMMÉS À AVOIR DES RÉPONSES.	139		
La tolérance à l'ambiguïté	139		

- 6. Si nous ne faisons rien, qu'est-ce qui se produira? 149
- 7. Quelles seront les étapes à suivre? 149
- 8. Quelles actions pouvons-nous entreprendre dès aujourd'hui? Sur quoi avons-nous du pouvoir? . . . 150

CHAPITRE 10

Par où commencer? 153

L'INVESTIGATION APPRÉCIATIVE ET LA COLLABORATION GÉNÉRATIVE 155

L'INVESTIGATION APPRÉCIATIVE APPLIQUÉE . . 156

Première étape: nos forces et nos compétences. 156

Mettre à jour le noyau de l'organisation: la raison d'être. 156

Deuxième étape: notre rêve. . . 158

Troisième étape: notre projet. . 158

Quatrième étape: notre plan . . 158

La question d'échelle 159

Quoi d'autre? 160

CONCLUSION 163

VERS UNE CULTURE DE LA COLLABORATION GÉNÉRATIVE? 167

LES AUTEURS. 169

Liste des illustrations et encadrés 171

Liste des synthèses et questions d'intégration. . . 173

Dans la même collection. 175

Les processus dits « génératifs » se définissent comme ceux qui favorisent l'évolution et la croissance en permettant à un système de progresser plus efficacement vers l'avenir. La collaboration générative tient à la capacité d'un groupe d'individus à travailler ensemble pour créer quelque chose de nouveau et de surprenant, au-delà de ce qu'aurait pu concevoir l'un ou l'autre des membres du groupe. Grâce à la collaboration générative, les organisations peuvent exploiter pleinement les capacités de chaque individu tandis que les membres d'une équipe donnée découvrent eux-mêmes des ressources dont ils ne soupçonnaient pas l'existence en partageant leurs idées et leurs réalisations. Le rendement, ou les résultats du groupe pris dans son ensemble s'en trouvent ainsi accrus au-delà de ce que les individus pourraient accomplir s'ils travaillaient chacun de leur côté.

Six cents personnes travaillant ensemble dans un cadre de collaboration conventionnelle ne sauraient surpasser vingt personnes œuvrant de concert dans un contexte de collaboration générative. Il est indéniable qu'une organisation qui se dote d'un processus de collaboration générative durable en tire

un avantage concurrentiel de taille, l'innovation jouant plus que jamais un rôle clé dans la survie d'une entreprise. Une organisation qui pratique la collaboration générative se positionne en effet beaucoup mieux quant à l'avenir, car elle sait s'adapter aux changements et profiter des occasions qui se présentent de façon aussi spontanée qu'inattendue, au fur et à mesure qu'elle se développe.

Le livre que vous avez entre les mains présente de nombreux et précieux outils et stratégies à même de vous aider à mobiliser les ressources des membres de votre équipe tout en révélant et en renforçant leurs capacités latentes. Même si votre organisation est déjà efficace, ces techniques contribueront à rehausser son rendement en inspirant chaque individu à réaliser son potentiel créatif dans toute la mesure du possible.

Puisse la collaboration générative transformer votre milieu de travail et en faire un élément d'un monde auquel les gens souhaitent appartenir.

ROBERT DILTS

**Le véritable
développement
organisationnel passe
invariablement par le
développement humain.**

Cher lecteur, bonjour!
Durant votre lecture, vous serez guidé par deux coachs professionnels : nous ! Installez-vous confortablement et allez-y à votre rythme. Nous nous ajusterons.

Que vous soyez enseignant, formateur, consultant, coach, gestionnaire, psychologue organisationnel, parent ou simplement curieux, nous devons d'abord vous dire que ce livre n'aurait jamais dû être écrit ! Quand nous avons décidé de le faire, il nous est tout de suite apparu contradictoire de traiter sur papier de concepts qui ne peuvent concrètement prendre forme que dans les relations vivantes entre les gens.

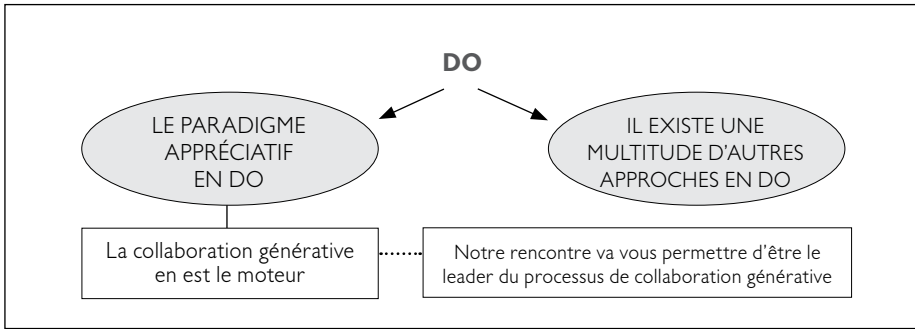
La collaboration générative, qui est au cœur de cet ouvrage, se vit en relation. Il n'y a pas de formule toute faite et universelle pour la susciter dans un groupe. Toutefois, la collection « Coach » se prête bien au jeu que nous désirons vivre avec vous. Faites semblant que vous ne tenez pas un livre entre les mains, mais que vous êtes en présence de deux coachs et que nous allons tous trois discuter au fil des prochaines pages. D'accord ?

Non seulement il n'existe pas de recette pour favoriser la collaboration générative, mais il est particulièrement

difficile de la définir en peu de mots. Néanmoins, au cours des 40 dernières années, un nouveau paradigme a pris forme en développement organisationnel, selon lequel la collaboration générative serait le seul moteur de développement de toute organisation qui cherche à innover de façon durable. Ce paradigme, dit « apprécitatif », remet en cause la vision classique des interventions de changement en développement organisationnel.

Ce livre présente plusieurs approches apprécitatives allant au-delà des notions conventionnelles de lien de cause à effet de manière à promouvoir la création de l'état désiré à partir des ressources déjà présentes dans une perspective systémique. Il faut ici entendre « apprécitatif » comme signifiant « apprécier ce qui fonctionne déjà et miser sur les ressources existantes pour réaliser ensemble la vision de l'équipe ». Quant à la perspective systémique, elle met l'accent sur les relations et les interactions entre les composantes d'une organisation ou d'une équipe. Multidimensionnelle et globale, elle permet d'aborder des sujets complexes, alors que l'approche analytique tend à découper le tout en parties indépendantes.

■ LE DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL (DO)



Il est aussi question de leadership dans cet ouvrage. Du type de leadership qui favorise l'innovation. La plupart des personnes en position d'autorité dans nos organisations ont développé une compréhension du leadership qui, dans les faits, va à l'encontre de l'innovation. Elles croient que leur travail consiste à énoncer une stratégie, une vision, une grande idée, pour ensuite mobiliser les gens à la concrétiser. Tout à l'inverse, le leadership qui encourage la collaboration générative et permet d'innover en équipe crée un contexte où parfois, personne ne sait exactement à l'avance quel sera le résultat, pas même le meneur de jeu ! Et c'est précisément du type de leadership attendu dans ce contexte dont nous traiterons dans ces pages.

QU'EST-CE DONC QUE LA COLLABORATION GÉNÉRATIVE (CG)?

La notion de collaboration générative a été développée par Robert Dilts. Elle est la résultante d'une combinaison entre la cocréation et la communication en équipe.

Par « cocréation », nous entendons « faire naître de nouvelles possibilités grâce à des interactions visant à mettre consciemment à profit le meilleur des autres collaborateurs ». Nous entretenons la croyance que toutes les ressources nécessaires sont dans les personnes, et qu'elles sont activées et décuplées grâce au dialogue apprécitif.

Par « communication », nous entendons la capacité de dialoguer de façon à s'ajuster à la vision du monde de l'autre. Comme nous le savons, « la carte n'est pas le territoire ». La communication favorisée par la collaboration générative vise à harmoniser la carte des uns à celle des autres, et à éviter le piège stérile de la recherche de problèmes ou de coupables.

Avant de définir plus spécifiquement ce qu'est la collaboration générative, nous examinerons ensemble, dans la première partie de l'ouvrage, les ingrédients de base du travail d'équipe. Il s'agira alors de mettre en lumière les éléments incontournables de cette approche.

Dans la deuxième partie, nous aborderons le rôle du leader du processus de

CG. Nous verrons comment il utilise son autorité, comment il favorise des interrelations saines et fortes dans son équipe, et comment il se positionne face aux autres. Nous prendrons aussi le temps de considérer des cas plus difficiles et de déterminer ce qu'il faut faire quand « ça ne fonctionne pas ».

Finalement, la troisième partie se veut pragmatique et a pour but de vous donner des outils pour vous aider à tirer profit des apprentissages issus de notre rencontre. Vous serez à même de vérifier par vous-même le bien-fondé de ce à quoi nous vous convions : embrasser le paradigme appréciatif du développement organisationnel par le développement humain, et ce, en utilisant les multiples questions qui vous seront offertes pour piloter sur le terrain le processus de CG.

Si vous avez des questions qui vous brûlent toujours les lèvres après votre lecture ou si vous avez des commentaires à partager, écrivez-nous. Vous trouverez nos coordonnées à la fin du livre et c'est avec plaisir que nous échangerons avec vous.

Bonne lecture !

TRAVAILLER EN ÉQUIPE

Dans la première partie de ce livre, nous allons « mettre la table » ensemble. Nous définirons d'abord les fondements du travail en équipe, les éléments incontournables à mettre en place pour permettre la collaboration générative entre les individus.

Une fois établie l'importance fondamentale du travail d'équipe, nous examinerons les conditions dans lesquelles il peut présenter une réelle valeur ajoutée. Nous déterminerons plus précisément les trois conditions essentielles à respecter pour innover en équipe.

Nous verrons enfin que l'apprentissage en équipe est un des principaux mécanismes du processus de CG. Après avoir cerné la façon dont les humains apprennent et la façon dont ils partagent l'information, nous verrons comment stimuler les possibilités d'apprentissage dans une équipe.

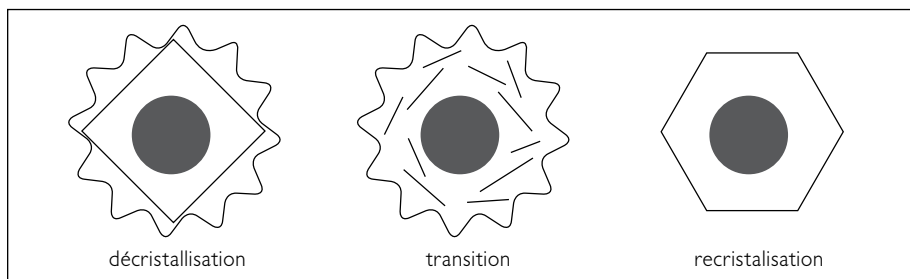
AVANT TOUT, QU'EST-CE QU'UN PROCESSUS?

Tout au long de notre rencontre, nous ferons référence au leader du processus de collaboration générative. Qu'est-ce donc qu'un processus?

C'est une suite d'opérations aboutissant à un résultat. Selon Robbins et DeCenzo (2007), jusqu'à récemment, la métaphore dominante pour décrire le processus de changement et de développement organisationnel était celle de « l'océan calme », illustrée ici par le modèle du changement en trois temps de Kurt Lewin.

Selon Lewin, les changements et les développements au sein d'une organisation se font tout d'abord en « décrystallisation » le statu quo. Débuterait alors une période de transition suivie d'une recristallisation visant à rendre le changement stable et permanent.

■ LE MODÈLE DU CHANGEMENT DE KURT LEWIN



Toujours selon Robbins et DeCenzo (2007), bien que la métaphore de l'océan calme ait pu s'appliquer aux environnements relativement peu tourmentés dans lesquels la majorité des organisations évoluaient dans les années 1960, 1970 et 1980, ce modèle reflète de moins en moins la réalité des océans sur lesquels les gestionnaires doivent aujourd'hui naviguer.

UN PROCESSUS À L'IMAGE D'UNE DESCENTE DE RAPIDES

La métaphore du rafting semble plus appropriée pour illustrer le processus de DO dans l'environnement actuel, dynamique et incertain. Dans les faits, la stabilité associée à un océan calme n'existe pas. Les décristallisations, les transitions et les recristallisations ne se succèdent pas de façon séquentielle et cyclique : les organisations d'aujourd'hui ne sortent même plus des rapides ! Il n'y a plus de longues pauses sur les berges !

Dans un contexte où les individus jouent constamment à un nouveau jeu dont ils ne connaissent pas les règles et où celles-ci changent au fur et à mesure que le jeu progresse, la clé réside dans la création et le maintien d'un processus durable de collaboration générative. Le nouveau jeu consiste à « se réinventer et innover ».

L'innovation dont nous parlons se définit tout simplement comme un processus de résolution de problèmes permettant de créer quelque chose de neuf et utile. Les gens créent du neuf

tous les jours, ce n'est pas un exploit. Les gens produisent tous les jours des tas de trucs utiles dans toutes les organisations, soit. Mais ce n'est pas tous les jours qu'on voit apparaître quelque chose de réellement neuf et utile, et dans certains milieux, c'est carrément l'exception. Qu'est-ce donc qui différencie les organisations où l'innovation est la norme ?

« Quand les changements surviennent, ceux qui apprennent s'adaptent, alors que ceux qui savent déjà se retrouvent admirablement équipés pour faire face à un monde qui n'existe déjà plus. »

ERIC HOFFER

LE PROCESSUS DE COLLABORATION GÉNÉRATIVE

Le processus de collaboration générative présenté dans cet ouvrage se compare à une descente de rapides de classe 4, de nuit, sur une rivière inconnue, avec une équipe solide où les interrelations sont bonnes et où l'altruisme est plus payant que l'égoïsme !

Fonder le développement organisationnel sur un processus illustré par cette métaphore permet non seulement de maintenir l'entreprise à flot, mais aussi d'avoir du plaisir durant la descente.

Vous êtes prêt à vous mouiller ? Allons-y !

RALENTIR POUR **ALLER** **PLUS VITE**

**« Les problèmes
d'aujourd'hui sont
le résultat des
solutions d'hier. »**

PETER SENGE

Ce chapitre vise à illustrer qu'il est particulièrement rentable de s'occuper des gens.

POURQUOI FAIRE ÉQUIPE?

Pour répondre à cette question, on peut simplement en poser une autre : « Croyez-vous vraiment qu'il soit possible de tout faire seul ? » Dans toute entreprise, petite ou grande, qu'elle vende des services ou des biens de consommation, il y a toujours trop à faire pour qu'un seul individu porte tout sur ses épaules. Notre définition de la gestion est la suivante : « faire en sorte que les choses soient faites par des personnes en interaction ». Dans cette définition, aussi simple soit-elle, nous retrouvons le rôle du gestionnaire – faire en sorte –, les processus de production – que les choses soient faites – et les processus relationnels – par des personnes en interaction. Ce sont les processus relationnels qui sont le plus souvent négligés dans les organisations. Ce livre se penche donc en premier lieu sur la question suivante : comment conserver des interrelations optimales dans une organisation en constante évolution et en croissance continue ?

Dans une équipe bien gérée, la production est satisfaisante et les interrelations sont saines. Le gestionnaire peut alors se concentrer pleinement sur l'aspect le plus important de son rôle : conserver une vision périphérique, un recul permettant de voir loin devant. Pour avoir la latitude de se préoccuper réellement de la vision de l'entreprise, il ne doit pas être coincé dans une dynamique de perpétuelle résolution de problèmes. L'expérience nous a démontré que le fait de favoriser la collaboration générative aide les gestionnaires à garder la tête hors de l'eau, tout en permettant à leur équipe d'innover. Et vous trouverez dans ces pages une démarche très concrète pour y arriver.

VERS L'INNOVATION CONTINUE : GÉRER L'ÉQUIPE POUR OBTENIR UN FONCTIONNEMENT OPTIMAL

Le premier avantage à travailler en équipe est que le métissage des idées et des personnalités permet d'apprendre et d'innover ensemble. Or, le plus grand avantage concurrentiel des entreprises qui se démarquent aujourd'hui tient justement à cette capacité de partager le savoir et d'innover. Aucune organisation

désireuse de croître ne peut se priver de la valeur ajoutée de l'innovation continue. Et hormis les Léonard de Vinci et les Mozart de ce monde, rares sont les hommes et les femmes qui innoveront de façon continue en travaillant seuls.

Dans un contexte de travail en équipe, il importe qu'un responsable – habituellement le gestionnaire – mette consciemment l'accent sur les interrelations. On s'épargne ainsi bien des ennuis. Avez-vous déjà travaillé dans un milieu où l'employeur ne faisait pas de cas de la qualité des rapports entre les équipiers? Quel effet cela avait-il? Se pourrait-il que le roulement de personnel ait été plus élevé dans cette organisation? Qu'il y ait eu davantage d'absentéisme, de vandalisme, de médisance ou de perte de rentabilité? Une organisation doit innover en équipe pour éviter ces écueils et demeurer compétitive.

L'expérience nous montre par ailleurs qu'il importe de bien investir son temps. Or, bien investir son temps veut souvent dire... ralentir. C'est ainsi que dans nos ateliers auprès de gestionnaires, nous en arrivons toujours à explorer l'idée suivante: « Ralentir pour aller plus vite! »

En août 2007, un article de la section Affaires du quotidien *La Presse* traitant d'innovation, de rentabilité et de compétitivité reprenait cette idée en d'autres mots: « prendre le temps de réfléchir ». Dans cet article, Pierre-André Julien écrivait: « Quand je visite une entreprise, deux indices me font penser qu'elle va bien: le patron a le

temps de me parler et je vois des employés discuter entre eux. »

Il peut sembler long et pénible pour certains gestionnaires de ralentir afin de s'occuper de leurs coéquipiers. « Je n'ai pas de temps pour ça! Ils sont payés, qu'ils fassent leur job! » disent-ils. Eh bien! Il y a fort à parier que si ces gens n'ont pas le temps de s'occuper de leurs collaborateurs, c'est parce qu'ils sont en train de patauger dans les ennuis issus de leur manque de vigilance!

Quand une organisation tente de résoudre les problèmes engendrés par des décisions prises à la va-vite et sans se soucier des relations humaines, elle n'est sans doute pas en train de construire quelque chose de meilleur, à même de réconcilier les objections et les problèmes structurels passés et présents avec les ressources nouvelles et la nature profonde des individus. Elle se cantonne plutôt dans une logique inefficace en prenant des décisions visant à régler rapidement les problèmes qui se présentent, alors que ces mêmes décisions engendreront plus tard d'autres problèmes. Il s'agit là d'une gestion à courte vue qui donne lieu à un perpétuel recommencement. C'est ce qu'on appelle « gérer en pompier »: on passe son temps à éteindre des feux.

Arrêtez votre lecture quelques instants et réfléchissez-y bien. Nous sommes certains que vous pouvez citer au moins une situation où, en tentant de soulager un symptôme par une décision – ou une série de décisions –, les

actions subséquentes ont fait naître d'autres problèmes.

Dans les comités de direction et les conseils d'administration des entreprises, avez-vous remarqué que ce sont les responsables des finances qui parlent lorsqu'il est question d'argent? Que lorsqu'il est question d'enjeux technologiques, ce sont les directeurs des TI qui parlent? Cela dit, lorsqu'il s'agit de la gestion des ressources humaines, tout le monde parle! Chacun a une interprétation personnelle plus ou moins réfléchie à partager. De toute évidence, les données subjectives n'offrent pas la même précision que les chiffres. C'est pourquoi tous y vont de leurs analyses, elles-mêmes biaisées par leurs vécus personnels.

LE TOUT EST PLUS QUE LA SOMME DE SES PARTIES

Dans la dynamique de résolution de problèmes, une erreur fréquente consiste à considérer une équipe comme un ensemble d'employés plutôt que... comme une équipe! On cherche alors des solutions au niveau de l'individu au lieu de considérer la dynamique de groupe. «C'est Marc le problème!» Au cours des cinquante dernières années, le développement de la pensée systémique nous a appris que le problème «Marc» ne se limite pas à une personne unique; il relève d'une dynamique relationnelle sous-jacente qui concerne plusieurs personnes, dont Marc n'est qu'un élément.

Sans recherche consciente de cohésion et sans gestion des dynamiques relationnelles, les individus en viennent nécessairement à interagir avec leur environnement de manière à satisfaire leurs besoins fondamentaux¹. Dès lors, il n'y a plus d'équipe, mais plutôt une somme d'individus qui travaillent «seuls ensemble».

Imaginez un instant une équipe de hockey dans laquelle les meilleurs joueurs – disons P.K. Subban, Wayne Gretzky, Mario Lemieux, Bobby Hull, Maurice Richard et Sidney Crosby – se trouveraient réunis. Comment agiraient ces joueurs s'ils n'avaient pas d'entraîneur, s'il n'y avait aucune cohésion entre eux, ou si l'esprit d'équipe brillait par son absence? Certains d'entre eux chercheraient vraisemblablement à améliorer leur performance individuelle au détriment de l'équipe. Et pour ne pas être en reste, les autres leur emboîteraient sans doute le pas, de sorte qu'en fin de compte, le regroupement des meilleurs joueurs du monde ne réussirait pas à vaincre une équipe moyenne travaillant en réelle collaboration. Vous devez d'ailleurs vous souvenir de championnats où la meilleure équipe – en termes de talents individuels sur papier – a dû s'incliner devant une organisation où tous les joueurs – réputés moins talentueux selon leurs fiches personnelles – travaillaient réellement ensemble.

Dans les organisations pourvues de processus de dotation et de sélection de personnel très élaborés, il n'est pas rare qu'on recherche les «superemployés» et

qu'on accorde bien peu d'énergie à les faire réellement travailler ensemble. C'est comme si on était convaincu qu'en ayant les meilleurs employés, la chimie allait se créer d'elle-même! En contrepartie, quand quelque chose cloche dans une équipe, les dirigeants ont souvent le réflexe de chercher « les pommes pourries » au lieu de remettre en question la dynamique de groupe. Et la raison en est simple : la plupart des gens n'ont pas l'expertise voulue pour aborder la dynamique de groupe dans son ensemble. Or, ce livre vise à vous permettre de développer cette expertise.

PRÉPARER L'ÉQUIPE À UNE DYNAMIQUE DE CHANGEMENT PERMANENT

Dans plusieurs entreprises, on se préoccupe plus des personnes en période de changement organisationnel qu'en temps ordinaire. En effet, pour réussir l'implantation d'un changement dans l'organisation, les gestionnaires font souvent preuve d'une attention plus marquée envers leurs équipiers du fait qu'ils leur en demandent davantage. Ils deviennent particulièrement conscients qu'ils ont besoin d'eux.

Selon le modèle classique du changement organisationnel en trois temps de Lewin, la dépense d'énergie augmente dans les périodes de dé cristallisation et de transition, pour ensuite diminuer jusqu'à un point de stabilisation. Or, le changement organisationnel doit

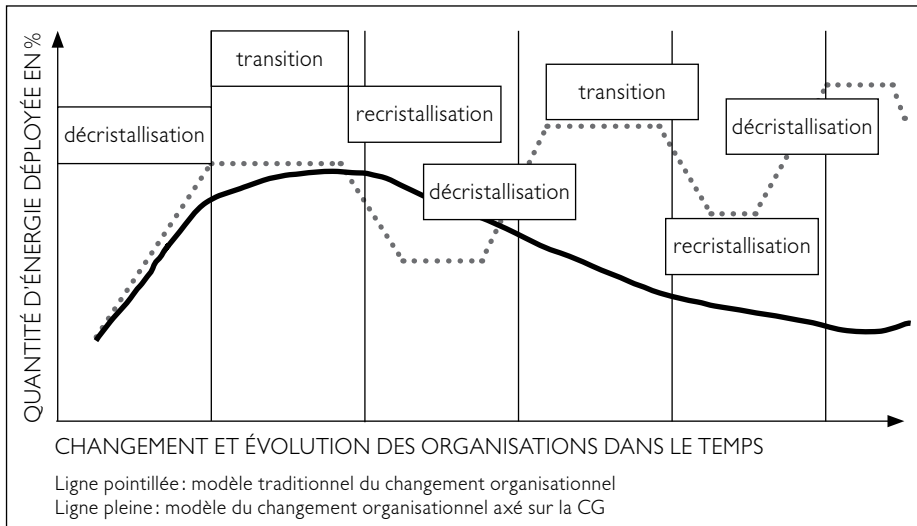
davantage être abordé comme un processus continu, si bien que nous ne pourrions plus parler de « changement organisationnel », mais plutôt de développement permanent des organisations.

Le changement organisationnel est tellement constant de nos jours que nous devons maintenant parler de développement et d'innovation continus des organisations.

Afin de s'assurer que les individus peuvent agir collectivement dans un tel contexte, il devient primordial de revoir les procédures de gestion de manière à ce que l'équipe soit toujours « en mode d'innovation continue ». Une équipe ainsi préparée fera face à tous les défis sans dépense d'énergie excédentaire. Bien au contraire, les changements deviendront des activités énergisantes et stimulantes pour l'équipe.

Le nouveau paradigme appréciatif conçoit le changement de façon nettement moins pénible et énergivore que les modèles antérieurs. Au lieu d'appréhender anxieusement les changements sous l'effet d'une demande énergétique élevée et fluctuante – ligne pointillée –, les employés d'entreprises qui implantent un processus d'innovation à long terme par la CG – ligne pleine – accueillent le changement comme une routine stimulante.

■ LE PROCESSUS D'INNOVATION À LONG TERME



Graphique inspiré de Colletterte, Delisle, Perron (1997)

En collaboration générative, non seulement la demande d'énergie décroît avec l'expérience, mais le climat de production devient plus constructif, puisqu'il est en accord avec la nature profonde des humains : ils ont envie de donner le meilleur d'eux-mêmes, de se dépasser ! Cette approche permet de limiter les résistances en encourageant le développement des personnes sur une base quotidienne.

Se sentir bien avec soi-même n'est pas un luxe, c'est une nécessité absolue.

Les organisations qui arrivent à établir un tel climat de collaboration, tel Google et Pixar, bénéficient nécessairement d'un net avantage concurrentiel face aux défis actuels et futurs. Alors qu'il était premier vice-président de l'ingénierie chez Google, Bill Coughran disait



Exercice

- Faites une liste des expériences d'équipe (au moins trois) que vous avez trouvées agréables et qui vous ont procuré une énergie nouvelle.
- Maintenant, portez attention aux sentiments de croissance personnelle et de plaisir que vous avez partagés avec vos collègues ou les personnes se trouvant autour de vous, en dépassant vos limites et en poussant l'équipe plus loin.
- Demandez-vous enfin si c'était vraiment difficile.

Le changement devient facile lorsque tout le monde va dans le même sens et que l'énergie circule bien. Le défi consiste donc à rallier les troupes et à maintenir l'esprit de collaboration dans le plaisir.

d'ailleurs ne pas chercher à être un leader, son but étant plutôt de créer un environnement auquel les gens veulent appartenir. Le secret de l'innovation tient à la création de cet espace physique et relationnel où les gens sont capables et désireux de résoudre ensemble des problèmes complexes.

La rentabilité passe aujourd'hui par un processus collaboratif où tous travaillent ensemble et où l'énergie est mobilisée de bon cœur pour développer l'organisation.



Synthèse 1

- Le principal avantage concurrentiel des entreprises qui se démarquent aujourd'hui vient de leur capacité à partager le savoir et à innover ensemble.
- Ralentir pour aller plus vite, c'est considérer tous les aspects d'une situation, même les impacts humains, de manière à faciliter le changement et l'innovation.
- Les problèmes d'aujourd'hui sont le résultat des solutions d'hier !
- Le changement organisationnel doit davantage être abordé comme un processus continu, si bien que nous ne pourrions plus parler de « changement organisationnel », mais plutôt de développement continu des organisations.
- Une équipe est plus qu'un ensemble d'individus.
- La raison pour laquelle plusieurs abordent les problèmes d'équipe comme s'ils étaient ceux de quelques individus tient à ce qu'ils n'ont pas conscience de la dynamique de groupe. Ce n'est pas de la mauvaise volonté, c'est un manque d'expertise.
- Le nouveau paradigme appréciatif conçoit le changement de façon nettement moins pénible et énergivore que les modèles antérieurs.



Questions d'intégration 1

- Comment trouvez-vous le temps de vous occuper des interrelations quand vous travaillez en équipe? Que faites-vous exactement en ce sens?
- Que signifie pour vous « ralentir pour aller plus vite»? Que pouvez-vous faire concrètement pour améliorer votre performance en ce sens?
- Pensez à des situations où vous avez constaté que le potentiel d'une équipe avait largement dépassé la somme des capacités individuelles des personnes qui la composaient. Qu'est-ce qui a permis ce dépassement, selon vous?
- Qu'est-ce qui vous permettrait de voir une équipe comme une entité dotée d'une âme qui lui est propre plutôt que comme une somme d'individus? Trouvez une métaphore qui vous est propre pour illustrer ce concept.