



Max Schubach



EUROPE, USA ET LES CARAÏBES – DÉMOCRATIE PROFONDE, COLLABORATION ET STRATÉGIE AU SEIN D'UNE DES ENTREPRISES GLOBAL 500

Max Schubach, Ph.D.

Dans la partie en bleu ci-dessous, nous vous proposons quelques extraits majeurs de la théorie d'Amy et Arnold Mindell. Ils illustrent certains des termes et concepts utilisés dans le cas pratique. Si vous êtes déjà familiarisé avec Worldwork ou que les aspects théoriques vous intéressent moins, veuillez passer directement [au cas pratique présenté plus bas](#).

Extraits de la théorie du Worldwork

Pour une meilleure compréhension du cas pratique présenté plus bas, veuillez trouver ici quelques extraits de la théorie et de la méthodologie. Pour plus d'informations sur les termes et concepts, veuillez vous référer à l'article d'introduction [Worldwork – Transformation dans les organisations, les communautés, les affaires et l'espace public](#).

Selon le paradigme de Worldwork, une organisation ou un groupe fonctionne à différents **niveaux** qui agissent à la manière de mondes parallèles. Un des niveaux est constitué de la réalité quotidienne, composée de faits organisationnels, de personnes, de structures, d'objectifs, de stratégies et de problèmes nécessitant des solutions. À un autre niveau, celui de l'auto-organisation, un groupe est structuré par un **principe organisationnel**, un **champ**. Le champ distribue les diverses polarités, ou positions, au sein du groupe. Au niveau de l'auto-organisation, certaines questions considérées comme des « problèmes », constituent, en fait, des tentatives d'équilibre du système. Nombre de ces tentatives d'équilibre sont liées aux polarités, où un seul aspect est visible directement, l'autre étant constitué par une présence étrangère au groupe. Ainsi, quand vous entendez un leader dire : « Nous sommes forts et sans crainte, et nous continuerons quoi qu'il en soit ! », vous pouvez ressentir la polarité du groupe, à savoir l'élément qui doute, le sceptique à qui ces paroles sont adressées, un opposant supposé qui pense qu'il n'y a pas d'espoir et que nous ne voulons pas continuer. En tant qu'animateurs, nous pouvons faire de ces positions des **rôles** afin de les rendre plus visibles et leur donner une chance d'interagir. Imaginez que le groupe suit le script d'un réalisateur invisible – une sorte d'esprit de groupe étranger et plus large – pour jouer

une pièce. Quand on essaie de diriger un groupe, il peut arriver de ressentir comme une main invisible qui agit contre soit, alors qu'en fait, il s'agit de cette tendance à l'auto-organisation qui tire dans une autre direction.

Les rôles peuvent être catégorisés en rôles de réalité consensuelle et en rôles invisibles. Les **rôles de réalité consensuelle** (appelés aussi « rôles RC », moi je les appelle parfois juste « rôle ») sont des positions qui appartiennent au système central de croyances de la culture ou du groupe concerné, qui sont donc généralement acceptées par ce groupe. Elles peuvent être exprimées sans provoquer de forte réaction au sein du groupe. En revanche, les **rôles invisibles** sont des comportements qui ne peuvent pas être exprimés parce qu'ils ne sont pas « acceptables » ou « rationnels » dans une culture organisationnelle donnée ou en dehors de ce que l'on considère comme la « réalité ». Même si les rôles invisibles ne sont pas explicites, tout le monde ressent leur présence et les subit. Les rôles invisibles peuvent également être détectés dans la communication non intentionnelle. Les rôles RC et les rôles invisibles sont comme un jeu d'ombres. Imaginez un théâtre de marionnettes dans lequel deux marionnettes mènent une conversation pendant qu'une troisième marionnette se dessine derrière un voile en coton illuminé. Les deux marionnettes sont prises dans leur discussion tandis que la troisième introduit une phrase ça et là. Les deux marionnettes semblent ne pas avoir conscience de la marionnette invisible cachée, derrière le voile et ont tendance à croire que c'est de l'autre marionnette visible que proviennent ces remarques. Dans un théâtre de marionnettes, cette situation entraîne d'amusants quiproquos. Amusants pour les spectateurs, mais pas pour les marionnettes, qui se sentent plutôt perdues. La situation où les marionnettes peuvent voir la marionnette invisible serait le niveau de réalité consensuelle; la situation qui inclut la marionnette invisible serait le niveau d'auto-organisation ou ce que l'on appelle le niveau du rêve.

Au fait, l'exemple ci-dessus d'une situation où les spectateurs passent un bon moment alors que les marionnettes sont en difficulté est vrai aussi pour les processus de groupe. Selon que vous êtes pris dans une polarité ou un rôle, nombre d'interactions peuvent être très douloureuses. Une fois que vous comprenez la structure, à savoir l'existence du rôle invisible qui se cache derrière la confusion, cela vous fera peut-être même sourire.

Nous sommes tous conscients de cette dynamique. Lorsqu'on évoque ce qu'il se passe « réellement » dans un groupe par opposition à ce qui est dit en surface, on est dans le royaume des rôles et des rôles invisibles. Les rôles énoncent les phrases adéquates, utilisent le style de communication adéquat et détiennent les points de vue adéquats, quelle que soit leur nature dans une culture organisationnelle donnée. Mais nous entendons les chuchotements des rôles invisibles dans les insinuations et les non-dits, les potins, l'absence de réaction à certaines des choses qui sont dites.

Une des raisons qui pousse les groupes à éviter de rendre explicite une communication non intentionnelle ou de donner la parole aux rôles invisibles est la peur de ne pas pouvoir résoudre les conflits qui en découleront. Cette position est compréhensible du point de vue de la réalité consensuelle dans laquelle nous sommes habitués à ne pas résoudre nos conflits et où les relations peuvent être compromises pour toujours si la « vérité » éclate au grand jour. Du point de vue du Worldwork, c'est aussi compréhensible mais sous un autre aspect. Les rôles et les rôles invisibles sont extérieurs dans la mesure où ils appartiennent à tous. Ainsi, traiter les rôles invisibles équivaut à réaliser qu'on est soi-même comme la personne, le rôle ou le groupe que l'on croyait responsable de toutes les difficultés. Cela explique aussi que lorsqu'une personne dont le rôle était impopulaire quitte une organisation, une autre reprendra souvent ce rôle ou en tout cas certains de ses aspects. Si les rôles invisibles sont plus facilement projetés sur d'autres groupes, ils peuvent aussi s'exprimer dans son propre groupe où ils demeurent marginalisés. Dans le cas pratique, vous pourrez observer de quelle manière les deux sous-groupes décrits projettent mutuellement un comportement particulier de leur propre groupe sur l'autre.

Cette dynamique explique pourquoi une interaction émotionnelle ou chargée d'émotions est souvent nécessaire pour bien saisir la présence de ces rôles dans un groupe. Le processus de prise de conscience de sa propre nature ne peut s'effectuer qu'à un niveau rationnel et linéaire dans la mesure où c'est précisément ce niveau qui renferme le système de croyances qui marginalise l'élément auquel le groupe devrait s'éveiller. À cause de cet effet de miroir, la seule solution est de prendre conscience de comment nous sommes l'autre, de quelle manière nous faisons partie et contribuons à ces choses qui nous contrarient par-dessus tout. Dès lors, il n'est pas étonnant que l'on veuille éviter la confrontation directe.

Le chemin vers cette prise de conscience peut être lourdement chargé d'émotions. Il nous oblige souvent à traverser une période d'escalade et de confrontation. Si nous arrivons à surmonter cela et à mener consciemment l'expérience à son terme, petit à petit nous comprendrons enfin que ces rôles habitent le système. L'information totale ou la connaissance que renferment ces rôles devient alors explicite et peut être exploitée par le groupe dans son ensemble. De ce point de vue, les perturbations ou les problèmes constituent un potentiel qui ne demande qu'à être utilisé ! Il incombe à l'animateur de créer un environnement sûr pour les participants et de s'assurer qu'au terme d'un processus de groupe, les conflits sont résolus et que tous ont saisi les nouvelles dimensions des problèmes présentés. Les participants et les clients n'ont pas seulement le droit mais aussi le devoir d'être sceptiques et anxieux des résultats. Il est du ressort de l'animateur de remarquer et de s'identifier à ces craintes ainsi que de s'assurer que tous sont protégés.

L'animation durable est basée sur la découverte et le renforcement des tendances d'auto-animation basiques du collectif. Les rôles qui facilitent effectivement le processus dans son ensemble sont eux-mêmes présents dans les groupes ; cependant, ils ne sont pas toujours reconnus ou exprimés par le groupe lui-même. Un de ces rôles est par exemple l'ascendant des anciens (eldership). L'eldership se base sur un détachement bienveillant qui considère la vie et les gens comme un mystère qui se développe et se révèle et qui respecte et soutient toute personne et toute tendance, tout en étant capable d'établir des limites d'une façon non offensive. C'est ancré dans les convictions de l'individu quant au sens de la vie et au rôle que jouent l'esprit et la nature. Ces convictions ne doivent pas forcément être explicites ; elles ne sont souvent que de l'ordre du ressenti. L'ancien reste centré sur ses croyances quant aux valeurs essentielles qui permettent aux hommes de cohabiter sur cette planète. Néanmoins, ces croyances ne sont pas imposées aux autres, mais plutôt modelées de façon à inciter les autres à les suivre. L'eldership est indépendant de l'âge et s'exprime aussi bien auprès du commun des mortels que des leaders et des animateurs.

Cas pratique

Contexte et remarques préliminaires

Ce cas pratique présente le rapport d'une retraite sur le développement stratégique que nous avons animée pour une équipe de hauts dirigeants d'une des entreprises *Global 500*. (Global 500 est la liste des 500 plus grandes entreprises mondiales). Ce groupe dispose d'une présence internationale et a son siège aux États-Unis. Ses activités couvrent plusieurs secteurs d'industrie très variés. Nous sommes deux consultants externes qui organisons et animons une retraite annuelle sur la stratégie avec l'équipe de hauts dirigeants de l'un de ces secteurs industriels. Ce groupe compte 50 à 60 personnes. Plus de la moitié sont des dirigeants de haut niveau, les autres sont des experts de différents niveaux au sein de l'organisation et originaires de pays du monde entier. Tous ont été invités à participer à la retraite pour des raisons différentes.

Ces retraites considèrent des questions variées et ont pour objectif de dégager une vision commune et un plan d'attaque pour l'année à venir. Si la priorité réside dans l'analyse du développement stratégique en général, de nombreux membres du groupe souhaitent aussi aplanir les problèmes du groupe au fur et à mesure qu'ils apparaissent puisqu'ils sont réputés interférer dans l'efficacité organisationnelle globale. Les problèmes organisationnels mineurs qui représentent des cas d'espèces intéressants en vue du développement de l'entreprise dans son ensemble, sont souvent inclus à l'ordre du jour. Nous aidons le groupe à élaborer l'ordre du jour et à le guider pas à pas. Dès qu'apparaissent des « points sensibles » (des

moments où le groupe montre un potentiel de polarisation autour d'un sujet particulier), nous essayons de créer un consensus en faveur ou à l'encontre du groupe qui creuse davantage le problème. Ainsi, tout au long de la retraite, les processus de groupe linéaires comprenant objectifs, répartition des tâches, planification budgétaire et d'autres activités semblables se mélangent organiquement avec des processus de groupe lourdement chargés d'émotions, le travail relationnel et les efforts visionnaires. Vers la fin de la retraite, nous aidons l'organisation, au cours d'une session souvent très énergique, à redécouvrir son mythe. Le mythe de l'organisation renferme l'essence de l'organisation, son unicité, son rôle dans le monde et sa signification pour le développement de l'humanité. Toute organisation possède un tel mythe, quelle que soit sa taille et son énoncé de mission. Le mythe est le modèle qui englobe les diverses manifestations de l'organisation et peut également être caché dans ce qui apparaît parfois comme des défauts ou un dysfonctionnement évident du groupe.

Souvent, les visions des fondateurs constituent des aspects du mythe organisationnel à l'image de la vision de Henry Ford quant à une voiture pour tous. Par ailleurs, les difficultés que l'organisation a connues à ses débuts et qui sont encore évoquées dans diverses anecdotes et histoires des « premiers jours » - à l'instar des fameux jours dans le garage de Hewlett Packard - renferment en eux les éléments profonds du mythe organisationnel. Néanmoins, un mythe organisationnel va bien au-delà. Vous en saurez davantage en lisant la section spéciale sur le mythe organisationnel. Ce mythe doit être redécouvert et rappelé ponctuellement parce qu'il secoue la routine, ravive notre ardeur au travail et redonne du sens à nos activités. Nous utilisons la session finale pour atteindre l'essence du processus de la retraite et en dévoiler le mythe organisationnel. Par ailleurs, nous facilitons la traduction de ce mythe en une vision finale et l'utilisons comme cadre pour l'approche stratégique globale et ses activités futures de développement organisationnel et de gestion du changement. Ce processus illustre qu'un mythe organisationnel est une qualité organique inhérente à tous les groupes et, qu'une fois révélé, il donne lieu à une vision. C'est une expérience enrichissante que de découvrir l'esprit qui a guidé l'organisation et lui a permis de faire face aux changements qui doivent arriver et de trouver la façon de participer à leur création. Enfin, nous enseignons des techniques de prise de conscience pour repérer les changements qui auront lieu pendant la période d'application des mois à venir.

Dans le cas de l'organisation concernée, nous animons la retraite pour la troisième année consécutive. Après la phase initiale de scepticisme de certains participants quant à l'utilité de travailler sur différents niveaux (ce qui nous a permis d'expliquer la valeur ajoutée de nos méthodes), le groupe

est à présent enthousiaste à l'idée d'explorer d'éventuels sujets de discorde. Si la plupart des membres du groupe considèrent qu'un de ces domaines est trop insignifiant pour être abordé et que les autres désapprouvent, nous créons des sous-groupes ou proposons des résolutions individuelles après les heures de réunion.

Préparation de la retraite

En principe, nous passons deux semaines à préparer la retraite. Cette préparation comprend :

L'entraînement et la préparation mutuelle :

Avant de nous rendre dans une quelconque organisation, à plus forte raison lorsqu'il s'agit de la première fois, nous nous sentons tendus. Plutôt que de tenter de surmonter nos peurs, nous les explorons. Elles peuvent nous dévoiler de nombreux éléments sur l'organisation que notre perspective rationnelle habituelle aurait ignorée.

Dans le cas qui nous concerne, nous avons analysé notre nervosité eu égard à un membre du groupe de dirigeants sponsoring. C'était sa première année dans l'organisation et il se montrait très critique à l'encontre du projet qu'il considérait comme du gaspillage de temps et d'argent. Ma première réaction fut de juger qu'il manquait d'éducation et de connaissances quant à l'approche systémique en général et *Worldwork* en particulier. Dans la session de préparation mutuelle, mon collègue animateur m'a poussé à faire un jeu de rôle dans lequel je devais être cette personne. En jouant ce rôle, je me suis soudain rendu compte que le contexte et l'expérience que ce banquier et investisseur pouvait apporter au groupe n'avaient pas été considérés à leur juste valeur par le groupe de stratèges et experts en gestion. Cette expérience m'a été très utile car l'un des thèmes de la retraite, qui n'est pas évoqué dans ce cas pratique, a consisté à débattre du fait que continuer une certaine activité industrielle, sujet sensible car touchant à l'histoire et à la tradition de l'entreprise, ne se justifiait plus en termes de rentabilité. L'entreprise menait cette discussion depuis trois ans et avait, à chaque fois, décidé de la maintenir à titre de symbole de leurs origines et de leur histoire, et en tant que marque de fabrique de leur énoncé de mission. Il s'est avéré que pour eux, cette activité particulière était considérée comme l'emblème du rapport de l'entreprise à l'environnement et à la diversité, deux éléments importants de la vision d'origine du groupe à laquelle ce dernier souhaitait être associé. La discussion venue, du fait de mon travail intérieur, je me suis senti plus à même de soutenir le point de vue du nouveau membre qui préconisait l'arrêt de l'activité en question. J'ai pu ainsi contribuer à proposer une alternative, afin de rendre cette tradition explicite et la présenter en tant qu'essence, et montrer qu'elle était présente dans certaines des activités les plus récentes du groupe. Ce processus a atteint son paroxysme un an plus tard avec un nouvel énoncé de mission définissant le rapport de l'entreprise par rapport à la diversité et à l'environnement,

encadré dans le contexte de ses activités commerciales globales et de la gouvernance d'entreprise. J'évoque ceci pour deux raisons : d'une part pour montrer dans quelle mesure les peurs et les réactions des animateurs peuvent être une source d'informations utiles sur le groupe en général, si elles sont révélées; d'autre part, pour illustrer le rôle de ces valeurs dans le cas pratique ci-dessous, où la discussion porte sur un autre sujet.

Pendant la période de préparation, nous devons en tant qu'animateur passer par un processus d'enseignement mutuel dans lequel nous travaillons ensemble pour mieux appréhender notre propre calendrier, les questions, les craintes et les réserves que nous pourrions éventuellement avoir quant à l'événement à suivre. Nous résolvons aussi d'éventuels problèmes au niveau du travail d'équipe, tels la concurrence et la jalousie. Parallèlement, nous prenons contact avec notre groupe de dirigeants en sponsoring pour évaluer la situation actuelle, clarifier les objectifs et l'ordre du jour, et s'informer des dates et des dernières évolutions. Une semaine avant les réunions, nous invitons tous les participants à nous rejoindre sur notre Extranet. L'Extranet est un environnement en ligne sécurisé, accessible via l'Internet, qui permet de partager des documents, mener des enquêtes, des discussions de groupe, d'utiliser un tableau blanc virtuel et d'assurer des séances de tutorat individualisé en toute confidentialité. Cet outil en ligne permet aussi de modifier l'ordre du jour, faire le tri des sujets avant la réunion et fournir un aperçu des sujets sensibles éventuels. L'Extranet est aussi utilisé après la retraite pour le débriefing des questions qui pourraient apparaître pendant les jours suivant la retraite, et pour soutenir le processus de mises en oeuvre des mesures envisagées.

Au cours de notre préparation, nous effectuons de nombreuses recherches sur les questions de fond qui ont trait au sujet de la séance à venir. Pendant la phase de préparation du cas concerné, nous avons pris conscience d'un sujet potentiel, l'expansion dans l'espace des Caraïbes, qui nous a poussé à étudier des aspects connexes. En plus de lire le rapport annuel de l'entreprise, un de nos associés a mené une recherche indépendante sur la situation du marché mondial du secteur industriel du département qui envisageait une expansion, le positionnement stratégique dynamique de l'entreprise sur le marché mondial et les motivations des dirigeants à vouloir étendre le secteur dans l'espace des Caraïbes. Nous avons également étudié la situation économique du pays choisi et un de nos associés a recherché et créé le profil culturel des trois principaux groupes impliqués dans le projet. Nous sommes de fervents partisans de la sur-préparation que nous estimons indispensable pour garantir la succès d'une animation et d'une consultation. Cela fait partie de notre approche *Total Quality Management* (TQM). Nous avons constaté que cette connaissance supplémentaire génère plus de crédibilité et de confiance, permet aux participants de parler plus librement et directement tout en contribuant à étoffer le contenu de nos interventions

pendant la discussion. Cependant, dès que l'animation commence, cette connaissance est reléguée au second plan. Nous suivons le mouvement spontané du groupe et faisons appel à ces connaissances uniquement si elles sont nécessaires dans un contexte particulier.

La cas pratique

Le processus que vous allez découvrir est censé vous donner un aperçu de la manière dont un groupe peut travailler sur un problème en changeant de niveau. La description ne reflète pas les détails de l'animation. Elle ne se concentre pas sur les interventions exactes et la complexité des changements de niveaux. Elle donne ainsi l'impression d'un processus aisé et rapide alors qu'il s'agit d'une interaction très dense. Néanmoins, si l'animateur dispose d'une vision claire des différents rôles en présence, le processus de groupe devrait se dérouler de façon aisée et sans efforts, et donner l'impression d'un flux organique. Si vous souhaitez en savoir plus sur les micro-dynamiques de l'animation *Worldwork*, veuillez vous référer à la section consacrée du site, qui présente les détails de ces interactions d'animation et décortique le processus étape par étape pour vous permettre de comprendre la complexité des méthodes et interventions.

À la lecture, vous serez peut-être surpris de la vitesse à laquelle tout se passe. D'une part, cela s'explique par l'utilisation d'un résumé. Cependant, le processus ne dure qu'un peu moins d'une heure. La raison majeure qui explique cette rapidité d'exécution est le recours à un rôle invisible et au concept de limites, qui réduit le phénomène de répétition selon lequel les deux parties se renvoient mutuellement des arguments répétitifs.

Ouverture

C'est le deuxième jour de la réunion. Cette après-midi, le groupe se réunira au complet. L'ordre du jour de cet après-midi comprend un sujet sur le développement et les progrès de la nouvelle branche de l'un des groupes de production de l'entreprise aux Caraïbes, le premier pour cette ligne de production se trouve dans cette partie du monde. La rumeur qui a circulé pendant la pause disait que cette branche a été submergée de problèmes et que les intentions de la réunion visent à enterrer le projet.

Brigitte, la cheffe de projet, démarre la séance avec un rapport résumé comme suit :

« Nous avons rencontré des problèmes jusqu'à maintenant. Il y avait des problèmes dans la chaîne d'approvisionnement du bâtiment. Des matériaux ont été perdus, ont disparu ou n'étaient pas les bons. Par ailleurs, on a eu des problèmes avec le personnel. Les travailleurs n'étaient pas là lorsqu'ils auraient dû ou ils avaient quitté leur poste. Nous avons dû

employer des travailleurs non-qualifiés pour respecter les délais, ce qui a provoqué des problèmes supplémentaires et a causé encore plus de retard. La communication entre l'équipe de gestion de projet et l'équipe locale est souvent compliquée. Mais, avec un peu plus d'effort, nous pensons que nous pouvons dépasser ces problèmes. »

Tout en essayant de paraître confiante et maîtresse de la situation, Brigitte, penchée sur son rapport, dégage une profonde frustration et évite de croiser les regards.

C'est au tour d'Alonzo, chef de la délégation caribéenne, de s'exprimer. Ce qui suit est un résumé de ses remarques :

« Oui, il y a eu des difficultés. Nous ne disposons pas encore de l'infrastructure nécessaire. Il est parfois difficile de trouver certains matériaux – parfois ils ne sont tout simplement pas disponibles. Par ailleurs, nous avons été retardés par les conditions climatiques extrêmes... mais nous faisons de notre mieux et nous tâcherons de clore le projet au plus près du délai imparti. Je suis persuadé que nous pouvons concilier nos différences. »

Alonzo a l'air très détaché, comme s'il parlait de quelqu'un d'autre. Lui aussi évite le contact visuel. L'atmosphère est tendue.

D'autres dirigeants posent des questions; plutôt que d'y répondre, Brigitte et Alonzo réitèrent plus ou moins ce qu'ils ont déjà dit. Plusieurs hauts dirigeants acquiescent, indiquant ainsi leur compréhension. Cependant, leur expression faciale montre leur scepticisme. Certains sourcillent, d'autres s'éloignent de l'intervenant et d'autres encore croisent les bras. Un dirigeant propose de manière neutre de concéder un mois supplémentaire au projet avant que les principales parties prenantes décident de la suite à lui donner. Plusieurs personnes acquiescent et le groupe semble prêt pour aller de l'avant. L'atmosphère du groupe est trouble et plutôt pesante; Brigitte a l'air ennuyé. Le groupe adhère à la suggestion d'accorder du temps additionnel pour explorer les questions qui entourent ce projet.

Analyse : Les deux parties ont exprimé leur position initiale. Les deux parties semblaient savoir ce que l'autre allait dire. Il ne fait aucun doute que plusieurs discussions avaient déjà eu lieu. Les deux parties ont véhiculé une communication intentionnelle et non intentionnelle ou encore des signaux doubles, comme nous nous plaçons à les appeler.

Au niveau « mesurable » ou de la réalité consensuelle, le contenu de cette discussion, qui signale une compréhension mutuelle des problèmes, signifie

une volonté de continuer de leur chercher des solutions. Il s'agit de la communication intentionnelle. Les deux parties ont une préférence tacite pour la communication linéaire rationnelle à l'image d'une liste de courses. La suppression du conflit ouvert est palpable dans l'air et s'exprime par le ton de la voix et le langage corporel. Ces deux derniers éléments font partie de la communication non intentionnelle. Nous distinguons un autre niveau, un niveau d'auto-organisation, que nous appelons aussi le niveau du rêve. Il s'organise de manière autonome dans la mesure où on ne peut pas le contrôler et nous ne sommes pas identifiés avec ce qu'il « nous » arrive. C'est à ce niveau auto-organisateur qu'on peut trouver les « rôles invisibles » dans la communication non intentionnelle et souvent non verbale. Dans le cas précis, il s'agit de la rage dans le ton des voix, le mécontentement des dirigeants qui écoutent le rapport d'avancement et l'atmosphère générale de déprime et de frustration. Plutôt que la décision elle-même, c'est l'escalade du conflit contenue dans la communication non verbale qui est reportée à plus tard. Nous sommes d'avis que le groupe bénéficierait d'une escalade maintenant.

Plusieurs mondes parallèles se rencontrent ici. Par exemple, du point de vue souvent qualifié de démocrate et humaniste, on peut penser que le siège, à prédominance européenne et américaine, doit s'ouvrir à la diversité et accepter les différences de valeurs culturelles de l'équipe caribéenne et apprendre à composer avec celles-ci. De l'autre côté de cette polarité, il y a le point de vue de la viabilité organisationnelle ou la stratégie d'entreprise. De ce point de vue là, il peut sembler qu'il est grandement temps d'annuler le projet car il coûte trop cher et compromet la compétitivité de l'organisation dans son ensemble.

Ces points de vue ne représentent que la pointe de l'iceberg. Derrière eux, se cachent les questions soulevées par la mondialisation et la prise de position quant au progrès, à la démocratie et aux valeurs qui nous permettront de croître et de prospérer sur cette planète. Ce débat renferme la discussion sur les différences culturelles et l'évolution des sociétés qui apparaissent comme des signes du temps, pour ainsi dire sur la scène locale de la culture et de la stratégie d'entreprise. Si la scène est locale et les rôles sont joués par des acteurs locaux, ces rôles peuvent être trouvés partout dans le monde.

Du point de vue humaniste par exemple, le succès ou l'échec de la mondialisation dépend de la capacité des plus nantis en termes économiques à s'identifier à des styles culturels d'autres parties du monde et aménager les conditions d'une expérience d'autonomisation. Cette position prétend que si les gens ne peuvent pas apprendre à apprécier d'autres styles culturels, il n'y aura pas de solution durable mais plutôt un mouvement de révolte et de rébellion. Du point de vue de la survie organisationnelle, la pérennité des entreprises est menacée dans un monde compétitif. On prétend qu'à défaut d'organisation, il n'y aura plus personne à qui parler de valeurs

démocratiques. Du point de vue de Worldwork, ces deux points de vue sont des éléments de la réalité; ils constituent des mondes parallèles. Tous deux doivent être justes et complémentaires, puisqu'ils font partie du même domaine. Combinés avec d'autres points de vue et mondes parallèles, ils représentent la réalité entière. Avec l'introduction du concept de **démocratie profonde** et des méthodes de travail tenant compte de ces polarités, nous espérons faire s'exprimer la communication non intentionnelle pour permettre à l'organisation dans son ensemble d'accéder à toute l'information possible. La crise potentielle n'est pas un problème, en revanche la tentative du système de s'équilibrer par lui-même en est un. Le devoir de l'animateur est de créer les limites dans lesquelles cela peut se passer sans danger.

Intervention : Notre objectif consiste à aider les deux parties à dépasser les limites et à représenter les rôles invisibles, dans le cas présent, les positions politiquement incorrectes.

Donner la parole au rôle invisible : la démocratie profonde au-delà du politiquement correct

Un des animateurs démarre du côté du siège et obtient la permission d'exprimer un rôle invisible, après avoir rassuré l'autre partie qu'il sera de leur côté sous peu. L'animateur indique :

« Si je travaillais au siège, je penserais ceci : C'est une voie sans issue. Nous faisons fausse route depuis le début et nous continuerons d'avoir les mêmes problèmes avec cette installation. Annulons l'opération. Ils ne sont pas assez développés ni instruits, et sont trop désintéressés pour saisir l'opportunité que nous leur offrons. Construisons quelque part où nous aurons moins de problèmes de ce genre. Je ne peux pas dire cela à voix haute sous peine de créer un mouvement d'indignation parce que tout le monde se sentira blessé. »

Certaines personnes sourient, une autre acquiesce inconsciemment de la tête à l'écoute de ces paroles. D'autres protestent -- non, de telles pensées ne leur viendraient jamais à l'esprit. Curieusement, un des membres de l'équipe caribéenne sourit à son tour et semble soulagé. Une autre équipe a l'air furieux.

Analyse : Une partie a dépassé la limite et a provoqué l'escalade par le biais d'une remarque politiquement incorrecte. À présent, il convient d'animer la réponse de la partie adverse.

Le chef de l'équipe caribéenne répond tout d'abord de manière rationnelle, en répétant que son équipe fait de son mieux. Le sourire et la rage que nous avons notés au moment du jeu de rôle sont des rôles invisibles qui doivent être révélés.

L'animateur s'informe tout d'abord du sourire. La personne qui a sourit répond instantanément qu'elle a été soulagée d'entendre prononcer ces paroles. Elle dit qu'elle ressent souvent cela lorsqu'elle est interagit avec ce groupe, mais que cela reste au niveau du non-dit. L'animateur considère cette réponse comme un feedback positif qui permet de continuer de révéler cette position et il reçoit la permission d'exprimer le rôle invisible de l'équipe caribéenne. Il déclare :

« Si j'étais vous, je penserais la chose suivante : ils ne nous ont jamais compris. Ils sont arrogants et cupides et au lieu de nous aider à mener cette entreprise à bien, ils nous critiquent en permanence et nous prennent de haut. Il est évident qu'ils ne savent rien de nous. »

« Oui! »

s'écrie un des travailleurs intellectuels de l'équipe caribéenne.

« Ils nous traitent toujours comme si nous étions stupides et paresseux. »

Alors, en se tournant vers le responsable de projet américain, le travailleur intellectuel réplique :

« Vous semblez penser que si nous n'étions pas constamment surveillés, nous partirions à la plage pour la journée. »

L'atmosphère a changé. Elle est électrique et tous ont l'air bien éveillé.

Analyse : *Il s'agit d'une escalade avec reproches mutuels. Les deux parties ont dépassé les limites du style et de l'état d'esprit habituel de la communication de groupe. Il revient à l'animateur d'encadrer cette évolution et de créer un environnement sécurisé pour trouver une solution constructive. Premièrement, le groupe doit se sentir soutenu d'avoir dépassé les limites – de permettre le changement.*

L'animateur encadre le changement. Il dit :

« Bravo, vous êtes tous incroyables, vous avez fait le premier pas vers une solution. Remarquez la force que vous avez

acquise. C'est cette force qui vous permettra de résoudre les problèmes, et non pas la seule politesse que j'ai ressentie tout à l'heure. Cette force que vous démontrez à présent mènera le projet à bien. »

Les deux parties respirent plus facilement.

Les deux parties qui sont critiques sont les rôles invisibles, les positions impopulaires avec lesquelles personne ne peut s'identifier. Puisque personne ne s'identifie avec ces dernières, l'information qu'elles recèlent demeure cachée, et nous ne pouvons les considérer qu'en les jugeant. Afin de résoudre ce dilemme, nous devons dépasser le processus émotionnel non linéaire actuel et arriver à l'essence de ces rôles. Regardons comment ces deux parties apparaissent l'une à l'autre :

Le siège : attitude arrogante, suffisante de l'occidental qui pense pouvoir faire tout mieux, plus vite et plus intelligemment, froid, mécaniste, distant, cupide et ignorant.

L'équipe des Caraïbes : personnes paresseuses, contre-productives, ignorantes, sous-développées qui n'ont pas la tête sur les épaules et ne comprennent pas que les problèmes doivent être réglés immédiatement et de manière concrète.

L'intervention doit aider chaque partie à s'identifier à certains éléments des accusations, de manière à mettre au jour les processus qui se cachent derrière les stéréotypes. C'est un processus complexe lors duquel l'animateur peut user de son propre ascendant (eldership ou leadership). Lire le résumé de la suite :

Rôle invisible et échange de rôle :

L'animateur souligne que la plupart des accusations contiennent une part de vérité et que chacune des parties peut contribuer à aménager les conditions d'une solution en réagissant aux accusations en premier. Alonzo, le chef de l'équipe caribéenne, regarde l'animateur en lui indiquant qu'il souhaite tenter sa chance en premier. L'animateur saisit l'occasion et dit :

« Alonzo, peut-être souhaitez-vous commencer; je vous soutiendrais et ensuite je soutiendrai l'autre partie. »

Alonzo prend la parole sans attendre et s'adresse directement à l'autre groupe :

« Eh bien, c'est vrai; nous avons des visions différents du temps et de la vie. Pour nous, le temps n'est pas quelque

chose que l'on peut perdre ou utiliser. Le temps nous donne la possibilité d'être et de vivre, de créer des rapports et des amitiés. Nos vies sont riches du fait de nos expériences, de nos liens et de nos joies et non pas du fait des profits que l'on génère. Nous pensons que le temps dont nous disposons et la liberté d'en faire usage à notre guise sont un cadeau des plus précieux. »

Au fur et à mesure de son intervention, on sent un changement d'attitude. Tous sont impressionnés par sa capacité à mettre cartes sur table et à endosser sa part de responsabilité. Au terme de sa dernière phrase sur le temps et la liberté étant un cadeau précieux, un des cadres dirigeants, un Suédois, s'exclame « ça sonne plutôt bien ! »

D'autres membres de son groupe le regardent d'un air indigné.

***Analyse :** C'est un moment important. Lorsqu'une partie s'identifie avec certaines des accusations, on remarque un échange de rôle. Un des membres de l'équipe américano-européenne avalise le rôle joué par l'équipe caribéenne, ce qui entraînera inévitablement une identification d'autres membres du groupe à ce rôle. Ce développement était en partie prévisible. Du fait d'une tendance à l'auto-équilibrage, si l'une des parties reprend les accusations, l'autre tend à s'écarter de sa position d'origine. Il n'est pas nécessaire que le groupe tout entier change de position. La seule présence du rôle parmi eux est plus importante que l'unité autour de celui-ci.*

Un des animateurs saisit l'occasion pour encadrer la capacité d'Alonzo à mettre en avant une question-clé. L'animateur revient sur l'échange de rôle en demandant au Suédois ce qu'il ferait s'il avait plus de temps. Il répond :

« Je prendrai le temps d'aller à la mer, de reconsidérer calmement mes projets et de trouver une approche plus créative de les mener à bien... peut-être en musique. »

Il dit d'un rire étouffé :

« La plupart de temps, je suis si pressé par le temps et poursuivi par les délais que je n'ai même pas le loisir de réellement réfléchir aux options créatives que j'ai en tête. »

De nombreux dirigeants acquiescent à présent, mais certains demeurent inflexibles. L'un d'entre eux dit :

« Oui, rappelez-vous quand Horst [un autre dirigeant] s'était cassé la jambe et la brillante idée qu'il avait eue après deux

semaines d'hôpital? [Tout le monde rit]. Il était devenu une personne meilleure aussi!! [Tout le monde rit de plus belle]. »

Le directeur des ressources humaines qui avait écouté jusque là sans mot dire, déclare :

« En fait, d'après ce que j'entends, si nous avons plus de temps, loin d'être inefficaces, nous le serions sans doute davantage. »

Le sous-groupe américano-européen est à présent embarqué dans une vive discussion sur la meilleure façon d'utiliser le temps, sur comment faire face à la pression du temps et sur la définition de structures qui laissent plus d'espace à la créativité. Ils semblent avoir oublié l'équipe caribéenne de l'autre côté qui regarde la conversation avec un air radieux. Le sous-groupe américano-européen décide d'ajouter un sujet à la réunion du sous-groupe du lendemain concernant la pression du temps, la créativité, l'efficacité et comment créer l'équilibre. Le chef du sous-groupe américano-européen propose à quelques-uns des membres de l'équipe caribéenne de se joindre à la réunion pour les aider dans ce processus. Les caribéens sourient avec fierté.

***Analyse :** La question du temps et de son utilisation est perçue à présent comme une question d'ordre général d'actualité auprès des deux parties. À présent, les membres du sous-groupe américano-européen indiquent que l'interaction leur a permis d'apprendre à leur tour. La pression du temps et la volonté d'y échapper ne sont plus considérées comme des problèmes propres aux représentants des Caraïbes. Ce sont des préoccupations qui sont d'actualité partout. L'équipe caribéenne a désamorcé l'escalade en admettant certains des reproches formulés. Le seul fait de l'admettre a un effet puissant et peut être vu comme ayant causé le changement au sein du groupe américano-européen.*

Les processus s'auto-équilibrent. L'autre partie doit également prendre à son compte une partie des reproches. À présent, nous devons assister au dépassement de la limite de l'autre partie.

L'animateur demande à présent à l'autre partie de s'identifier aux reproches formulés. Avec un peu d'encouragement, Brigitte admet :

« Oui, c'est vrai. Je prends de nombreuses personnes de haut parce qu'elles ne sont pas aussi efficaces et intelligentes que moi et que je ne vois pas toujours où se trouvent la valeur ajoutée ou l'avantage. »

On entend un grand soupir de soulagement du côté de l'équipe caribéenne, mais aussi un mouvement de désaccord dans la salle.

***Analyse :** Il est politiquement incorrect de s'approprier d'un sentiment d'excellence et d'avoir un sentiment de supériorité. Brigitte a revêtu un rôle invisible. L'arrogance doit aussi être révélée, à l'image de la paresse. Après le processus de révélation, la paresse a été reconnue comme étant un terme évoquant une expérience différente qui est disponible et utile aux deux groupes. Révéler l'arrogance devrait entraîner un recadrage positif similaire. Le soulagement de l'équipe caribéenne suite à l'aveu d'arrogance n'est pas surprenant pour un initié au Worldwork. Contrairement à la croyance générale selon laquelle l'aveu est source d'indignation, c'est l'inverse qu'il suscite. L'effet du rôle invisible a toujours été perçu; dès lors qu'il est exprimé, on sait comment le gérer.*

L'animateur demande à Brigitte comment elle sait cela. Elle lance un regard tout d'abord confus et déclare ensuite :

« Je le sens quand je parle aux gens. »

Je lui ai demandé de prendre le temps de le ressentir et de l'identifier avec un sentiment. Ce faisant, un sourire vient éclairer son visage et elle indique, surprise :

« En fait, c'est un sentiment agréable. Il s'apparente à la crème brûlée, mon dessert préféré. Moelleux et sucré avec une pointe de piquant. »

Encouragée à élaborer sur le sujet, elle poursuit :

« J'ai tellement d'expérience, j'ai créé tant de projets sur tant de continents... Je suis très compétente et très organisée et au jour d'aujourd'hui, je saisis la plupart des problèmes que je rencontre. Je savoure mon savoir et en éprouve de la fierté. »

Elle a l'air embarrassée et interrogée à propos de sa timidité, elle répond : « On n'est pas censé être satisfait de soi-même. » Une lueur s'inscrit sur son visage. Un silence emplit la salle. Nombreux sont ceux qui semblent touchés et le chef d'équipe caribéen s'exclame soudain :

« J'ai pu constater moi-même l'expérience que vous avez et c'est beau de vous voir à présent l'évoquer si ouvertement. »

Elle est surprise qu'il ne la critique pas, mais qu'il lui témoigne plutôt son admiration. Elle demande s'il n'est pas blessant de le dire.

« Non. »

Alonzo réplique :

« Au contraire. Vous me permettez d'être, à mon tour, fier de mon travail. Nous avons rencontré de nombreuses difficultés, mais nous en avons surmonté tellement [il en évoque quelques-unes], et si nous n'avions pas entamé ce dialogue, nous n'aurions jamais appris à l'apprécier. »

Brigitte opine de la tête et le regarde avec soulagement et surprise. Elle déclare :

« Si j'étais plus en phase avec ce sens de l'accomplissement, j'interviendrais sans doute davantage pour donner des indications utiles. »

Tout à coup, quelqu'un se met à applaudir. L'atmosphère est maintenant rayonnante dans la salle. Tous sont soulagés de ce changement d'atmosphère. Les deux parties conviennent qu'un changement d'humeur s'est produit et saluent la mise en place d'une voie de communication.

***Analyse :** L'arrogance est maintenant perçue comme une question d'intérêt général. L'arrogance est une expression perverse de la confiance en soi et de l'appréciation de soi. Une fois appropriée, elle ouvre la voie à la fierté, au leadership et au eldership. Les deux parties se rendent compte de ces liens et de leur propre évolution.*

La résolution

Un membre de l'exécutif demande à présent quel effet concret ces prises de conscience auront sur le projet concerné et quelles sont les prochaines étapes à entreprendre.

***Analyse :** Dès lors que l'information que renfermaient les rôles invisibles a été dévoilée et que le groupe a connu un changement par rapport à l'état d'esprit initial, la réalité consensuelle fait son retour. Les tensions sous-jacentes de départ sont révélées et dévoilées en tant qu'éléments-clés d'une collaboration et d'une synergie renforcées entre les groupes et les talents ainsi que d'une relation de confiance naissante entre les deux groupes. Ce processus devrait à présent mettre en avant les solutions concrètes au problème existant.*

L'équipe caribéenne déclare qu'elle peut mieux faire. Un des membres admet que certains retards auraient pu être évités. Un travailleur intellectuel indique d'un air plaisantin que peut-être ils faisaient de la « résistance ». Ils

déclarent à présent vouloir faire de leur mieux, parce qu'ils veulent travailler et ont besoin de ce travail :

« Nous souhaitons apprendre à travailler de manière plus efficace et nous sommes conscients que l'usine profitera à nous tous. Nous voulons apprendre à mieux faire et nous attendons avec impatience d'être formés dans ce domaine. Si nous adoptons ce genre de communication entre nous, nous travaillerons même 24h/24h. C'est plus agréable que la plage ! »

Il ajoute une dernière phrase d'un ton moqueur en se référant à son dernier commentaire.

Le groupe décide d'utiliser la journée suivante pour travailler en sous-groupes sur les mesures qui peuvent être prises pour accroître l'efficacité et invite des membres de chaque équipe à participer à leurs réflexions. Ils créent alors une équipe conjointe composée de membres mandatés pour concevoir la stratégie de planification à long terme des questions liées à la chaîne d'approvisionnement et résoudre les problèmes de personnel. (Le lendemain, les groupes réaliseront que la diversité et les problèmes de la chaîne d'approvisionnement sont étroitement liés et développeront des solutions en conséquence.) La cheffe de projet a l'air enchanté. Elle fait passer son eldership en déclarant avec force et détermination :

« Ce fût une session extrêmement enrichissante. Je suis reconnaissante envers l'équipe d'avoir su mettre en avant l'importance du travail de groupe et des rapports. J'ai remarqué que vous [s'adressant à Alonzo et à ses collègues] avez été les premiers à endosser la responsabilité des défaillances, les premiers à me soutenir dans mon rôle de leader et les premiers à nous réunir. »

Alonzo acquiesce et déclare d'un air à la fois charmant et fier : « Je l'avais remarqué aussi ! »

La cheffe de projet dit alors : « Je sais que cette branche sera très efficace et que nous pouvons mener ce projet à terme dans les délais ! »

L'atmosphère est au soulagement, au rapprochement et à l'espoir.

Analyse : *Il incombe maintenant à l'animateur d'encadrer le processus que le groupe vient de vivre en rappelant à chacun les résultats obtenus et les mesures à entreprendre. Il doit aussi faire transparaître la valeur ajoutée de ce processus par rapport au projet dans son ensemble. Dans des sessions de développement stratégiques plus conventionnelles, de nombreux conflits*

sous-jacents tels la distribution du pouvoir, les questions de politique interne, les questions de diversité, etc., revêtent souvent l'aspect de débats passionnés portant sur les meilleures stratégies et les meilleures pratiques. Dans la mesure où les questions sous-jacentes sont rarement analysées ou résolues, ces discussions tendent à revenir en boucle ou alors, les résultats obtenus se heurtent par la suite à une résistance passive. Par ailleurs, si les problèmes sous-jacents sont effectivement analysés et résolus, beaucoup de groupes sont si enthousiastes et soulagés qu'ils se noient dans l'euphorie et en oublient de traduire la résolution envisagée par des mesures pratiques. C'est alors à l'animateur de ramener le groupe à des préoccupations d'ordre pratique en résumant les étapes et en élaborant un calendrier d'actions à entreprendre pour mettre en œuvre les changements adoptés par le groupe. Cette action doit survenir dans le cadre du processus de groupe, pour illustrer que la gestion pragmatique, les critères de valeurs pour l'actionnaire et les stratégies innovantes ne sont pas séparées des questions intéressant le travail de groupe, mais qu'elles se valorisent les unes les autres. Dans le monde d'aujourd'hui, les groupes de sociétés sont parfois injustement accusés d'être trop matérialistes. Cependant, de nombreuses cultures indigènes comprennent et mettent en œuvre la procédure de résolution des conflits, les processus de groupe, de renforcement communautaire et même la spiritualité afin de donner naissance à des solutions concrètes plus adaptées. D'où le dicton Hopi : « Cette discussion fait-elle pousser le maïs ? » Notre travail peut-il être concrètement mis en œuvre et ajoute-t-il de la valeur au fonctionnement quotidien de notre organisation ?

Encadrement et réalisations

Nous avons encadré le processus de groupe de la manière suivante :

Les représentants de l'entreprise estimaient que l'équipe caribéenne était incapable de satisfaire aux exigences d'efficacité nécessaires à la réalisation de l'usine. L'équipe caribéenne quant à elle estimait que l'entreprise était incapable d'établir un rapport hiérarchique à même de susciter la collaboration. Au cours du processus, nous avons été témoins d'une expérience stimulante qui a poussé l'entreprise – la partie apparemment plus américano-européenne - à réaliser que posséder l'excellence dans l'efficacité permet de la mettre en œuvre et de l'enseigner de manière plus étroite et collaborative. L'équipe des Caraïbes a pris conscience de ses capacités de leadership et de promotion du travail d'équipe. Conformément à sa vision des rapports et du travail d'équipe, elle a fait les premiers pas à chaque étape du processus de groupe. Elle a appris qu'elle peut consciemment exploiter cette capacité pour devenir plus efficace face à des problèmes rencontrés dans le travail d'équipe. Le processus a démontré que les divers talents en présence ne doivent pas nécessairement entrer en conflit, mais peuvent exister en toute synergie.

Nous avons ensuite demandé à tous les participants de se diviser en petits groupes afin d'envisager la manière d'utiliser cette prise de conscience pour résoudre les problèmes concrets en suspens.

Après 45 minutes, les groupes ont présenté les résultats et mesures suivants :

- Élaboration conjointe d'une formation sur les techniques de gestion du temps et sur le renforcement des compétences en gestion à l'intention de l'équipe locale, axée particulièrement sur les questions de diversité et les efforts de collaboration.
- Nouvelles étapes de planification stratégique pour régler les problèmes à court et à long terme rencontrés dans la chaîne d'approvisionnement (incapacité à trouver des matériaux ou délais d'attente pour la livraison) et création d'une équipe conjointe spéciale, composée de membres issus des deux groupes, destinée à traiter des problèmes de la chaîne d'approvisionnement, de personnel et des relations industrielles avec pour priorité, les questions de diversité et les efforts de collaboration dans tous ces domaines.
- Planification d'une réunion avec les principaux fournisseurs, y compris un processus de groupe sur les problèmes existants et la manière de les régler.

Postface

Les participants nous ont fait savoir qu'ils considéraient cette réunion comme un réel succès. En outre, ils nous ont dit plus tard que l'usine avait été terminée dans les délais. Deux ans après, l'entreprise a célébré un record de production dans sa branche caribéenne. Même si nous ne présumons pas d'un lien quelconque de causalité entre la réunion et ce succès, nous avons pensé qu'il était intéressant de le mentionner pour clore l'histoire.

Remarques finales

Ce cas pratique a pour objectif de donner un aperçu général de l'application possible du paradigme. L'efficacité de l'intervention d'équipe, à l'image de celle décrite ci-dessus, dépend d'un esprit soutenu de soutien. La description omet de nombreux détails et n'inclut pas de compte rendu complet du processus d'animation. Elle exclut aussi les détails de la préparation et du débriefing. Les deux équipes ont été suivies en ligne sur notre Extranet durant une période de deux mois suivant la retraite. Parfois, ces sessions en ligne ont été suivies de conversations téléphoniques en plus d'une ou deux entrevues individuelles, afin d'asseoir les changements envisagés. Sur demande de trois personnes, nous les avons suivies pendant une année, jusqu'après l'achèvement de l'usine. Je vous renvoie aux autres pages du site ou à la [librairie](#) pour des descriptions détaillées des autres cas pratiques.