

Développer l'inspiration d'équipe: les archétypes de service

Nicolas D. Chauvet, Associé

Apprenez la vraie topographie; les monstrueux et merveilleux archétypes ne sont pas à l'intérieur de vous, pas à l'intérieur de votre conscience; c'est vous qui êtes à l'intérieur d'eux...

- L. A. Lafferty (1912 – 2002)

Les mouvements de transformation rapides et parfois profonds des entreprises posent de plus en plus souvent la question du fonctionnement des équipes. Nous constatons fréquemment les difficultés auxquelles sont confrontés des groupes constitués dans l'urgence, que ce soit à la suite de restructurations, de fusions ou de rapprochements. Des objectifs, des visions et des styles personnels doivent s'assembler et se combiner pour créer de nouvelles dynamiques.

Notre pratique nous a montré que les interventions traditionnelles de «team building» ne suffisaient généralement pas à insuffler de réels changements à long terme. En effet, avec le temps qui passe et dans le feu de l'action, les bénéfices de ces démarches tendent à se diluer et l'atelier n'est plus que le souvenir, parfois vague, d'un bon moment passé entre pairs, en règle générale à l'extérieur, loin des contraintes quotidiennes de l'organisation.

Une équipe de huit leaders

Nous avons été mandatés à plusieurs reprises afin de consolider des équipes formées de cadres ou de leaders à la suite de fusions ou de rapprochements. Le cas que nous présentons ici concernait huit leaders d'une société multinationale de services dont les unités venaient d'être fusionnées. Spécialistes d'un domaine très pointu, ces cadres ont dû surpasser leurs divergences

et leurs résistances pour apprendre à travailler ensemble en équipe plutôt qu'en concurrence dans un marché de plus en plus compétitif.

Notre travail s'est déroulé en étapes successives sur une période d'une dizaine de mois. Dans un premier temps, nous avons exploré avec eux leurs différents styles de leadership et de management et les défis que ceux-ci représentaient dans le développement de leur nouvelle équipe. Dans un second temps, ils ont explicité leurs intentions respectives par rapport à l'évolution de l'équipe. Enfin, nous les avons incités à prendre des engagements formels devant leurs pairs relativement aux changements et contributions qu'ils entendaient chacun apporter à leur groupe et à l'entreprise.

Ce n'est qu'au cours d'une troisième séance, dix mois après la toute première, que nous avons abordé le thème de l'inspiration de

leur équipe. Par inspiration, nous entendons la démarche conduisant chacun des membres de l'équipe à prendre conscience, non seulement intellectuellement, mais aussi au niveau des émotions et des sens qu'il fait partie d'un tout. Dans ce nouvel ensemble tous sont à la fois parties prenantes et éléments agissants d'un système organique complexe. Ils n'y fonctionnent bien que si chacun prend sa part de responsabilité, aux plans collectif et individuel.

Les archétypes de service

La méthode des archétypes de service est un outil simple et concret permettant aux membres d'un groupe de décrire leurs qualités, défauts et obstacles avec une très grande précision. Les archétypes sont des métaphores puissantes qui reflètent nos sentiments, nos espoirs, notre esprit d'équipe ou d'entreprise (au sens d'inspiration – «in-spiritus») mais aussi nos peurs et résistances. Au travers d'un travail collectif, les archétypes permettent d'appréhender les forces profondes qui animent les individus et, en quelque sorte, donnent une âme à leurs entreprises.

Le travail proposé à nos leaders s'est déroulé en phases successives pendant une demi-journée. Dans une première étape, nous leur avons demandé de choisir 6 archétypes ou symboles décrivant le mieux leur équipe parmi une liste de plus de 350 symboles et de partager leur choix avec leurs collègues. La seconde phase, en deux groupes, a consisté à rechercher 4 archétypes synthétisant au mieux leur équipe et son esprit.

Les archétypes des groupes et leur traduction

Lorsque ces leaders ont travaillé en deux groupes nous avons été frappés par la très grande congruence des archétypes retenus, sans qu'ils ne se soient concertés au préalable:

Groupe 1: ensemble de jazz, tempo, chaleur, voile

Groupe 2: ensemble de jazz, cadence, ouverture, voile

Au terme d'un travail de mise en commun, nous avons pu interpréter et traduire ces métaphores dans les principes suivants:

«Nous concilions nos fortes individualités de spécialistes et sommes conscients de la nécessité de jouer ensemble de manière dynamique et harmonieuse, au-delà des aspects techniques, avec confort, chaleur et émotions. Notre équipe relève des défis, nous allons de l'avant.»

L'ultime étape du travail sur les archétypes a consisté à faire réfléchir les leaders à l'élaboration d'une devise ou d'un motto dans lequel chacun pouvait à la fois se retrouver individuellement ainsi que l'équipe dans sa globalité. Durant cette phase de brainstorming, l'idée d'un orchestre de jazz, fonctionnant à la fois de manière structurée (il s'agit de jouer ensemble) mais aussi de manière improvisée (chacun doit pouvoir jouer en solo) a été prédominante. La notion de réussite et de performance était également très présente. Après un travail collectif d'environ 45 minutes, l'équipe s'est mise d'accord sur la devise:

«Our success is playing together»

Celle-ci est puissante car elle contient à la fois l'esprit de l'équipe et les défis à relever; ce motto est aujourd'hui utilisé dans les communications internes de l'équipe.

La force de cette méthode réside dans le fait qu'elle mobilise des ressources que nous n'avons que peu l'habitude de faire travailler. Par le choix des archétypes de service, nous demandons à la partie droite de notre cerveau de s'exprimer. Il s'agit d'associer des images, des représentations symboliques à la réalité telle que nous la vivons. Ce sont donc d'autres stratégies que la réflexion, la logique et la raison que nous mettons en œuvre. Qui plus est, un tel travail ne demande aucune préparation particulière et peut être accompli en quelques heures... Qui pourrait imaginer qu'un tel élément d'inspiration et de communication puisse être découvert aussi rapidement?

Chaque entreprise peut être représentée par des métaphores ou de façon symbolique. Dans le monde de l'informatique, IBM – «Big Blue» - a souvent été représentée comme un monolithe froid et conservateur dont l'accès n'était réservé qu'à des initiés. Pour devenir employés de «la compagnie», les candidats devaient passer par un processus

de sélection long et implacable. A ses débuts, le PC était également perçu dans le marché comme une machine lente et peu conviviale... Apple, au contraire, ne serait-ce que par son logo et la personnalité de son fondateur Steve Jobs, a toujours donné l'image d'une société jeune, dynamique, flexible, innovatrice, ouverte et le MacIntosh reflète bien ces aspects archétypaux de convivialité.

C'est bien parce que nous habitons ces archétypes et qu'ils nous habitent que nous pouvons, si nous en faisons le choix, les utiliser afin de nous inspirer et de communiquer. Lorsque nous travaillons avec nos clients en utilisant la méthode des archétypes de service, nous agissons au niveau du cœur et de l'âme de leur entreprise. Nous partageons ainsi l'essence de leurs motivations personnelles et de leurs activités. Nous les touchons aussi, individuellement, au niveau du cœur – et du cœur qu'ils mettent à l'ouvrage. Ainsi, nous pouvons initier des changements profonds et durables pour les équipes qui nous consultent.

Nicolas D. Chauvet

Cet article a été publié initialement dans EXEL – Le magazine des cadres dirigeants suisses en septembre 2004