

Méthode E.S.P.È.R.E.® – Thèmes d'application

L'Entreprise

Modes de collaboration dans une équipe, une association, un groupement d'action ou une organisation.

par Jacques Salomé & Christian Potié

Une équipe dans une entreprise, une association de bénévoles, un groupement d'actions ponctuelles ou inscrites dans la durée ou bien encore une organisation autour d'un objectif, sont autant de formes contractuelles de participation à la réalisation d'un projet, quelle que soit sa nature, son secteur, son objet, ses moyens, ses buts et ses enjeux. En tant que telles, elles mobilisent des énergies, des élans, des désirs, des attentes, des motivations.

Elles s'appuient sur des idéologies, des croyances ou des mythologies qui vont avoir à se confronter avec la réalité. Leur mise en œuvre dans la durée passera par la conquête et la construction d'une identité collective et groupale d'équipe. Elles se concrétiseront sous forme d'action, de prestation, de service rendu, de tâches plus ou moins faciles à évaluer, rémunérées ou non selon qu'il s'agit de travail ou de bénévolat...

Elles vont s'exprimer en plusieurs modes de collaboration qui correspondent aux différentes manières possibles de s'impliquer face à tout projet. A cet égard, et en me situant du point de vue de ses acteurs, je distinguerai 4 principales familles de modalités d'intervention.

Elles s'analysent sur deux axes et en prenant en compte

- 2 indicateurs de participation au projet : adhésion et engagement.
- 2 variables d'évaluation de cette participation : activité et passivité.

D'où les 4 possibilités suivantes qui correspondent à 4 positions relationnelles :

Adhésion + Engagement +	= Adhésion totale	Co-partenaire	= Actif/Actif
Adhésion + Engagement -	= Adhésion réservée	Partenaire limité	= Actif/Passif
Adhésion - Engagement -	= Laisser-faire	Non-partenaire	= Passif/Passif
Adhésion - Engagement +	= Opposition	Contre-partenaire	= Passif/Actif

1 - Actif / Actif : Adhésion au projet et engagement total pour sa réussite. Contrairement aux apparences cette modalité relationnelle est plus rare qu'on ne le croit. Le plus souvent c'est bel et bien une minorité dynamique qui se mobilise et se "tape" en général presque tout le boulot. La participation des autres qui se reposent sur les premiers et comptent surtout sur eux, reste, il faut bien le reconnaître, très aléatoire.

2 - Actif / Passif : Adhésion au projet mais engagement limité dans sa réalisation. Cette position est celle de tout partenaire qui sait annoncer sa disponibilité comme réduite, se définir comme incompetent ou insuffisamment informé par rapport à tel ou tel domaine ou aspect du projet. Il peut se révéler un collaborateur circonstanciel, tout à fait efficace, valable et fiable pour une tâche ponctuelle et précise à laquelle il apporte sa contribution.

3 - Passif / Passif : Non adhésion au projet et non engagement pour sa réalisation. Il s'agit d'un retrait passager et circonscrit à un projet donné ou à un moment précis de sa mise en œuvre. Il est important que ce type de positionnement soit énoncé clairement dans une équipe, sans quoi une attente implicite circule à l'égard des personnes concernées. On compte alors indûment sur elles, et leur non participation non-annoncée crée des tensions, mobilise des attentes, suscite déceptions et frustrations et freine ainsi la démarche...des autres, en la ralentissant voire en la paralysant. Si un membre de l'équipe ou de l'association se positionne en permanence sur ce registre... sa place devrait être à revoir !

4 - Passif / Actif : Non adhésion au projet et opposition active à sa réalisation. "Je ne pense pas que ce projet soit bon, défendable ou viable. Je le vois comme dangereux, risqué ou périlleux pour notre association. Je ne souhaite pas cautionner cette position, cette démarche ou cette façon de faire qui ne

m'apparaît pas conforme aux objectifs de notre mission. Je ne me suis engagé à participer à cette action, mais je ne laisserai pas ma collaboration évoluer en une complaisance passive qui risquerait d'être une forme de complicité perverse. Alors je choisis de dénoncer cette pratique c'est-à-dire de m'y opposer et de la combattre à ma façon, avec mes propres moyens." Ce mode de collaboration a aussi sa valeur et ses mérites. Il a en particulier une fonction critique dynamisante. Il contribue à favoriser l'adaptation aux changements et à la variabilité des contraintes internes et externes auxquelles est inévitablement soumise toute structure, toute association, tout groupement ou toute organisation. Tout se passe comme si certains membres de l'équipe jouaient alors le rôle de conscience du groupe, de contre-pouvoir face aux risques d'intégrisme ou aux abus en tout genre. Comme s'ils jouaient le rôle de garde-fou contre les dérapages et les excès toujours possibles, ils sont en quelques sortes des éveilleurs à plus de conscience face au laxisme, à la soumission confortable, à la fatigue ou aux conflits internes d'une équipe un peu vieille, usée ou résistante aux changements.

Conclusion

Une association, un groupement d'action, une équipe de travail ou une organisation productive sont d'autant plus vivants que :

- peuvent cohabiter en son sein, comme autant de formes respectables, et alternativement chacun de ces 4 modes de collaboration.
- chaque partenaire peut adopter à un moment donné, pour un axe donné du projet, un de ces modes de collaboration.

Cette association, ce groupement d'action, cette équipe ou cette organisation seront d'autant plus productifs et performants que les énergies ne seront pas gaspillées en tensions, en conflits, en illusions ou en leurre c'est-à-dire que ces modes de collaboration seront clairement énoncés et portés explicitement à la connaissance de chacun de ses membres, qu'ils seront réactualisés à certains moments clés de la mise en œuvre du projet et qu'ils pourront être revisités à l'occasion de certains projets particuliers.