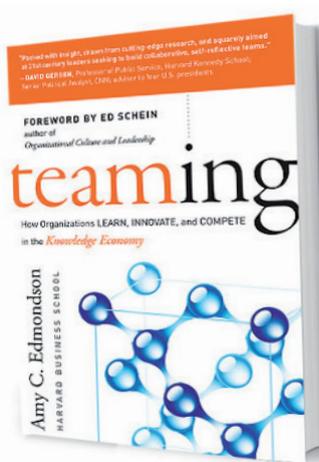


Travail en équipe et innovation À propos de *Teaming* de Amy C. Edmondson

Étienne Minvielle
EHESP – Institut Gustave Roussy



Amy Edmondson est professeur de *Management* à Harvard Business School. Son livre propose une thèse centrale, celle de développer une nouvelle forme d'organisation du travail en équipe, le *teaming*. Face aux univers incertains de l'économie de la connaissance, le *teaming* consacre une manière collaborative de travailler permettant l'apprentissage continu et la recherche d'innovations.

Dès le propos introductif, le lecteur est appelé à une prise de conscience : c'est une tragédie de nos univers professionnels d'observer l'ironie qui entoure la multiplication des réunions ; ces dernières représentent le plus souvent des pertes

de temps, et sont inutiles car guidées par un objectif exclusif de reddition de comptes, et non d'analyse du travail ; d'une manière plus générale, toutes les incitations et les systèmes de promotion ont construit une conception de la performance individuelle ; la conséquence en est une incapacité à organiser les réunions et plus généralement à créer des équipes soudées. Le *teaming* offre en réponse un cadre pour développer des collaborations effectives, et comprendre les ingrédients nécessaires à un véritable travail d'équipe.

Cette thèse est annoncée comme d'autant plus d'actualité que la complexité accrue des situations de travail rend tout *manager* de plus en plus dépendant d'une variété de spécialistes, et que nous rentrons dans une économie de la connaissance où l'échange d'information devient une variable clé. Le *teaming*, fondé sur la collaboration et l'apprentissage, s'oppose à une approche *top-down* encore très présente dans les pratiques managériales, celle de la *commande-et-contrôle* visant à assurer un contrôle sur le travail, à éliminer la variabilité et récompenser la conformité.

Ce livre est autant adressé aux *top managers* d'entreprises ou d'organisations publiques qu'aux *middle-managers* en charge de projets. Il est composé de trois parties assez conséquentes (le livre comprend 290 pages). La première se centre sur le concept même de *teaming*, édictant ses principes généraux. La deuxième explore plus en profondeur les aspects humains associés à ce nouveau style de *management*. La

troisième partie évoque les questions relatives à son implantation dans une variété de contextes de travail. L'ouvrage est très plaisant à lire. On y trouve des résumés concis en fin de chaque chapitre, rassemblant les idées principales, mais aussi délivrant des préconisations managériales. Une sorte d'intrigue s'installe à la lecture des différents chapitres. Le lecteur est en effet très vite conduit à tourner les pages rapidement pour chercher à comprendre l'ensemble de la thèse, et surtout à en juger la force. Ce qui au départ peut paraître une injonction assez banale se transforme en une immersion dans des analyses approfondies où les réflexions théoriques s'accompagnent d'exemples concrets.

Teaming est un verbe qui représente une activité dynamique, largement dominée par un état d'esprit et des pratiques de travail en équipe, et non par une conception ou des structures formelles : c'est un travail collaboratif en temps réel (« *on the fly* »). Face à l'instabilité récurrente des équipes observables dans les hôpitaux, les centrales nucléaires, ou les installations militaires, par exemple, ce mode d'organisation permet de mettre en oeuvre une capacité à développer une collaboration instantanée lorsqu'une opportunité apparaît, et cela quels que soient les interlocuteurs du moment. Il s'oppose à la conception traditionnelle de l'exécution de tâches prédéterminées. Pour marquer l'opposition, un (long) rappel est proposé sur le *management* scientifique et le fordisme. Assez vite y est souligné le rôle néfaste de la peur au travail, les pratiques managériales traditionnelles (mais encore répandues) s'appuyant sur le postulat que sans la peur les personnes ne travaillent pas suffisamment. Or cette peur limite la collaboration effective et l'échange d'information. Le *teaming* apporte en réponse une autre approche managériale plus efficace pour s'améliorer, et innover. Les interdépendances complexes qui se nouent lors des démarches d'apprentissage font appel à des compétences interpersonnelles nécessaires pour résoudre les désaccords, surmonter les jargons techniques et revisiter les idées ou problèmes jusqu'à l'émergence de solutions. Ce type de *management* en appelle également à un *leadership* qui sollicite la discussion, questionne, teste les idées au sein d'expérimentations et respecte des temps de réflexion à visée évaluative, bref un *leadership* qui est continuellement dans une philosophie de l'apprentissage. Ajoutons que l'objectif d'une telle pratique est d'apprendre plus vite que les concurrents afin d'accéder à une meilleure performance et d'augmenter la satisfaction au travail.

Adopter cette approche n'est pas sans risque. Elle se confronte aux tensions de groupe et aux conflits. L'ouvrage mobilise des concepts de la psychologie du travail, telles que le réalisme naïf (croire que si les autres ne partagent pas notre point de vue, ils sont irrationnels et raisonnent uniquement en fonction de leurs intérêts personnels) et l'erreur d'attribution fondamentale (attribuer d'une manière excessive une erreur dans une situation de travail aux compétences d'une personne plus qu'aux circonstances auxquelles elle est confrontée). Ce faisant, l'auteur dévoile le caractère humain du *teaming*. Différents principes sont proposés pour faire face à ces situations de tension qui sont inéluctables et limitent les possibilités d'apprentissage. Ils sont au nombre de quatre : travailler sur des représentations les plus partagées possible, créer un environnement psychologiquement sécurisant, apprendre des erreurs et être capable de traverser les frontières intra-organisationnelles (équipes, projets, départements, etc.). Dits ainsi, ces principes peuvent apparaître comme des slogans un peu creux. Mais Amy Edmondson nous propose à partir de là une exploration en profondeur de chacun d'entre eux.

Le premier principe est celui du partage des représentations. L'un des enjeux est de jouer sur les représentations individuelles qui subordonnent les prises de positions professionnelles. Figées, ces représentations individuelles conduisent à des oppositions souvent stériles, chacun campant sur sa position, le conflit étant vécu comme une compétition et non comme un problème à résoudre. Le rôle de *leader* est alors d'essayer de construire une représentation partagée, au lieu d'imposer sa propre expertise. Dans l'idéal, les membres du groupe arrivent à s'impliquer en tant que partenaires et non comme des personnels de soutien qualifiés. Le projet est communiqué comme un objectif ambitieux, et pas de manière défensive. Un exemple comparatif entre quatre services de chirurgie cardiaque vient en appui afin de montrer des applications plus ou moins abouties en fonction du type de *leadership* adopté dans l'implantation d'une technologie de chirurgie peu invasive. Si la technique a une valeur ajoutée démontrée, elle nécessite un changement profond dans l'organisation du travail des équipes chirurgicales. Dans les deux premières équipes, le changement est porté par des chirurgiens au profil différent (« sénior » dans un cas, « junior » dans l'autre) mais qui ont en commun le même type de *leadership* : une communication tournée sur les vertus de la technique, mais surtout présentée comme étant en appui des compétences pointues déjà existantes au sein de l'équipe ; une focalisation sur des objectifs fédérateurs (aide aux patients, attractivité du département) ; et une concertation continue dans le cadre d'une instance collective lors de la phase d'implantation. La nouvelle technologie, au fur et à mesure de la lecture des deux cas, apparaît s'implanter d'une manière consensuelle, contrastant avec les deux autres cas.

Le deuxième principe consiste à créer un environnement psychologiquement sécurisant. Un tel environnement joue sur la confiance et le respect. Le *leader* tient aussi un rôle majeur grâce à différents comportements : être accessible, reconnaître les limites de la connaissance existante, être capable de diffuser l'information sur les défaillances du système, inviter à la participation, utiliser un langage direct, et manifester une attente vis-à-vis des membres de l'équipe quant à leur capacité à rendre des comptes en toute circonstance. Il est souligné combien la démarche du *teaming* nécessite un tel environnement pour garantir la liberté d'expression. celle-ci se traduit par des formes d'expression dont on perçoit l'intérêt. Par exemple, une étude menée sur 90 équipes travaillant dans l'industrie pharmaceutique montre que les interruptions et questionnements intervenant lors des réunions de travail permettent d'améliorer le transfert de connaissance et l'acquisition de nouvelles routines. Pourtant, une telle attitude de questionnement, d'échange et de sollicitation d'aide peut être mal perçue dans les univers professionnels. Elle peut être vue comme un consommé d'ignorance à force de questionner, d'incompétence à force de solliciter de l'échange, de négativité à force de remettre en cause le sens commun, et au final de perturbation de l'ordre établi. Ce type d'interprétation est selon l'auteur souvent synonyme d'organisations peu ouvertes à l'apprentissage, car plus orientées sur le contrôle et le respect de l'exécution. L'analyse montre que cette réaction est fréquente, témoignant d'un monde du travail qui n'a pas encore fait sa mue sur le sujet. Car si l'approche traditionnelle du respect de l'exécution marche lorsque le travail est aisé à diviser entre tâches, si les « *front-liners sont ignorants ou manquent d'idées* », pour reprendre l'expression de l'auteur (p. 132), elle est moins opérante si l'activité présente une dose d'incertitude, ce qui devient de plus en plus le cas dans



*Pardon my French,
Varsovie (19 juin 2015)*

nombre d'activités. L'auteur souligne alors le caractère contre-productif des systèmes hiérarchiques verticaux de ces systèmes traditionnels. Ils sont générateurs de peur dans l'esprit des employés, limitant de ce fait leur capacité d'expression. Or toute démarche d'apprentissage se fonde sur cette capacité à s'exprimer. L'apprentissage des erreurs dépend de la compréhension du processus qui conduit à sa survenue, et cette compréhension ne peut aboutir à un diagnostic précis que dans la mesure où l'expression individuelle et collective est libre lors de l'analyse.

L'apprentissage des erreurs constitue d'ailleurs le troisième principe. Des thèses assez connues y sont abordées, notamment celle du « *blame game* », à savoir le risque que l'analyse d'une erreur conduise d'une manière systématique à la désignation d'une responsabilité individuelle et d'une faute. Pour limiter ce risque, et fort du constat précédemment évoqué (la nécessaire liberté d'expression comme prérequis à toute démarche d'apprentissage), l'auteur formule une recommandation en guise de conclusion de cette partie. Il est nécessaire d'installer un environnement psychologiquement sécurisant lors du décryptage de toutes formes de dysfonctionnements. Seul un tel environnement peut favoriser une démarche d'apprentissage constructive au sein des équipes lors de la survenue d'une erreur. Dans les opérations de routine, ces erreurs représentent le plus souvent des écarts à la norme. Dans les opérations complexes, elles proviennent plutôt des défaillances de système ou de processus erronés. Et dans les opérations innovantes, ces erreurs sont principalement liées à l'incertitude et l'expérimentation. Mais dans tous les cas, un comportement fondé sur la curiosité, la patience et la tolérance à l'ambiguïté favorise leur compréhension et génère des améliorations. Trois phases se doivent d'être respectées : la détection qui doit être encouragée, voire récompensée ; l'analyse qui doit provoquer des réunions les plus multidisciplinaires possible, et s'appuyer sur un cadre méthodologique ; l'expérimentation qui doit s'opérer en maniant un langage constructif, bannissant les propos psychologiquement contre-productifs.

Le dépassement des frontières entre groupes constitués (équipe, département ou organisation dans son ensemble), quatrième principe, nous amène à la description de trois formes de frontières : les distances physiques, les différences de statuts (valeur sociale et position hiérarchique relatives à un statut professionnel), les différences de connaissance (couvrant la connaissance, mais aussi l'expertise, l'expérience et l'éducation). La distance devient un sujet assez clé avec la mondialisation. Le *teaming* cherche à répondre à ce mouvement, en préconisant notamment le développement des dépôts partagés de connaissance. De même, la visite physique, notamment dans les organisations multisites, est un moyen de mieux percevoir les connaissances tacites et de renforcer la confiance. Les techniques proposées pour surmonter ces difficultés relatives aux frontières entre groupes sont multiples, témoignant d'un fourmillement d'idées pratiques.

Fort de ces quatre principes, le lecteur est plongé dans une troisième partie qui s'intéresse à l'implantation du *teaming* dans les collectifs de travail, et cela même si les chapitres précédents ont déjà entamé le sujet. L'approche est nommée « *execution-as-learning* » par opposition à l'« *execution-as-efficiency* », en référence au système traditionnel et à ses fondements tayloriens. La bonne nouvelle est que des compagnies prestigieuses et performantes telles que Toyota, Intermountain Healthcare ou Southwest, l'ont adoptée. La mauvaise nouvelle est que cette approche reste encore peu répandue. Les études de cas proposées, inspirées de travaux menés pendant plus de dix ans par l'auteur sur le sujet montrent des voies différentes dans le développement

de l'approche du *teaming* selon les contextes : dans certains cas, ces voies se révèlent être modestes et ponctuelles dans un premier temps pour faire ensuite tâche d'huile ; dans d'autres cas, elles sont impulsées par la direction générale, et affirmées comme un système intégré de *management* qui percole. Là encore, on retrouve de nombreuses situations concrètes.

C'est d'ailleurs une des grandes forces de l'ouvrage que d'illustrer empiriquement l'ensemble des concepts proposés. Car les concepts en eux-mêmes ne sont pas pour la plupart, de notre point de vue en tout cas, très innovants. À la lecture, on se rattache très vite aux travaux anglo-saxons historiques sur l'apprentissage (cités d'ailleurs en référence dans l'ouvrage, comme Argyris – 1982 – sur les cadres de représentation ; et Schön – 1983 – dans son ouvrage classique où il explique comment les meilleures pratiques s'établissent dans le cours de l'action et non après celle-ci), ou français (notamment ceux de Moisson, 1997). Les concepts sur l'interprétation positive des erreurs sont également connus dans le domaine de la sécurité depuis longtemps. L'intérêt sur le plan conceptuel réside surtout dans la capacité d'Amy Edmondson à avoir su rassembler l'ensemble des approches théoriques dans un cadre unique. Cela donne un fil conducteur à la déclinaison du *teaming* tout au long de l'ouvrage. L'autre intérêt est d'avoir su ancrer ce cadrage théorique au niveau de l'équipe et des groupes de travail. À ce niveau, le caractère opérationnel de l'approche de *teaming* apparaît clairement. Entre les tactiques, les conseils pratiques, les exemples d'application, le manager intéressé peut puiser de nombreuses références pour sa pratique. C'est une autre valeur ajoutée de l'ouvrage.

Pour finir, deux interrogations me sont apparues à la lecture. La première concerne l'interaction entre le *teaming* et les jeux de pouvoir. Le *teaming* prône une approche coopérative, plaidant l'horizontalité et cassant les lignes hiérarchiques. Si l'alerte est donnée dans l'ouvrage sur le risque de voir les jeux de pouvoir briser cette dynamique du *teaming*, il n'y a pas véritablement de solutions proposées pour les contrecarrer, si ce n'est à dire que le *leadership* doit montrer l'exemple. Une analyse plus poussée sur la remise en cause des jeux de pouvoir dans les organisations, les organigrammes, les systèmes d'évaluation professionnelle, etc., aurait été intéressante. L'autre question réside sur l'efficacité de l'approche, en routine. Si intuitivement, on imagine bien l'utilité du *teaming* dans les situations complexes et innovantes, on peut se demander jusqu'où son application a une portée universelle. Dans de nombreuses situations de travail, le souci de productivité l'emporte, et pousse à exécuter un maximum de tâches routinières dans un temps restreint, à conclure des décisions dans l'urgence – et de toute manière sur la base d'une information imparfaite. Peut-on dans ces conditions faire du *teaming* un principe fondateur des échanges entre membres d'un même collectif de travail alors qu'il requiert du temps ? Jusqu'où peut-il se substituer aux approches traditionnelles ? Les questions restent ouvertes dans la mesure où peu d'évaluations démontrant sa valeur ajoutée sont présentées.

Mais, nous sommes peut-être là un peu excessifs. Les cas proposés démontrent que l'approche peut déjà aider à prévenir de grandes catastrophes. L'exemple présenté de l'explosion de la Navette Columbia est à cet égard édifiant, montrant combien la Nasa, au-delà des apparences, aurait bien fait de s'inspirer du *teaming*. Le 16 janvier 2003, la navette Columbia est lancée avec succès du centre spatial Kennedy. Le jour suivant, l'ingénieur Rodney Rocha visionne une vidéo de ce lancement et perçoit un choc susceptible d'avoir endommagé l'aile droite de la navette. De mauvaise qualité, l'image ne donne pas de garantie. Pour obtenir une meilleure qualité



Chiens, Stockholm
(13 juin 2014)

d'image, Rocha espère obtenir des photographies de satellites espions. Cela suppose une autorisation du département de la Défense sur demande de la Nasa. Rocha formule cette demande dans un *e-mail* adressé à son supérieur immédiat, avec un signal d'urgence. Quand il apprend que sa demande n'est pas honorée, Rocha écrit un *e-mail* : « *Rappelez-vous le poster de la Nasa affiché largement dans les bureaux, statuant que "si vous pensez que la situation n'est pas sécurisante, c'est que oui, c'est sérieux".* » Il n'envoie finalement pas cet *e-mail* au responsable de la mission, mais le partage seulement avec ses collègues ingénieurs (plus

tard, il expliquera qu'il était généralement recommandé aux ingénieurs de ne pas envoyer de messages à des supérieurs hiérarchiques). Découragé par ses efforts, ayant le sentiment que cela risquerait de remettre en cause sa position à la Nasa, Rocha ne se sent pas le courage d'évoquer ses doutes lors d'une réunion de la mission Columbia organisée huit jours après le lancement de la navette. Il espère que d'autres collègues le feront à sa place. L'opportunité passe. Huit jours après cette réunion, la navette explose lors de son retour dans l'atmosphère terrestre avec sept astronautes à bord.

Interrogé plus tard par ABC News, sur les raisons de son silence lors de cette réunion, Rocha répondra qu'il ne se sentait pas le pouvoir de s'exprimer. Il était trop bas dans la hiérarchie, montrant avec un geste de la main tournant au-dessus de sa tête combien sa supérieure imprimait une certaine forme de pression dans les rapports hiérarchiques. Un *debriefing* de cette fameuse réunion montrera l'attitude de cette même supérieure hiérarchique. Au lieu de laisser une libre expression se diffuser autour de la table, elle prend immédiatement la parole d'une manière que beaucoup jugeront autoritaire, soulignant que la mission n'est pas mise en danger par de possibles grèves à venir. Le second temps de cette réunion montre aussi comment cette responsable de la mission accentue le phénomène en demandant l'avis d'un ingénieur chevronné. Ce dernier confirme l'absence de risque de la mission lié aux possibles menaces de grève occultant toute autre forme de risque. Cette prise de parole rend encore plus difficile l'expression des autres participants.

Si certains ont souligné le manque de « *psychologie sécurisante* » du *management* établi lors du programme de la navette Columbia, d'autres ont fait remarquer le manque de courage des ingénieurs concernés à s'exprimer. Interrogée sur le sujet, la secrétaire de l'US Air Force suggèrera néanmoins que le rôle des *leaders* n'était pas juste d'attendre des remontées d'information, mais de déclencher les conditions favorables à un questionnement collectif dans une forme « *actionable* » (que l'on peut traduire par « utile dans l'action »), c'est-à-dire dans le cas présent d'obtenir une image de qualité supérieure sur le dommage présumé de la navette Columbia. Rien que pour cet exemple, la lecture de cet ouvrage est particulièrement intéressante ■

Références

- Argyris Chris (1982) *Reasoning, learning and action: Individual and organizational*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Edmondson Amy C. (2012) *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Moison Jean-Claude [ed] (1997) *Du mode d'existence des outils de gestion*, Paris, Séli Arslan.
- Schön Donald A. (1983) *The reflective practitioner: How professionals think in action*, New York, Basic Books.