

# Des pistes pour améliorer les relations dans son équipe

**Vous constatez que les relations dans l'équipe que vous managez ne sont pas fluides, et ressentez que cela pourrait aller mieux. Nous vous proposons de diagnostiquer la dynamique de votre équipe, en vous inspirant de la théorie de Will Schutz.**

Dans *La Théorie de l'élément humain* (1) Will Schutz considère que tout individu fonctionne selon trois zones comportementales : l'inclusion, l'influence et l'ouverture.

## INCLUSION, INFLUENCE, OUVERTURE

L'inclusion est une dimension en rapport avec la facilité de contact de l'individu. Certaines personnes, extraverties, apprécient ainsi de se retrouver un soir par semaine pour un bon repas ensemble quand d'autres, plus introverties, ont plutôt envie du minimum de contacts, même en situation professionnelle. La dimension d'inclusion est forte pour les premiers, faible pour les seconds. L'influence est en rapport avec le contrôle que chacun souhaite ou non exercer sur soi et sur les autres. Certains sont à l'aise quand ils peuvent exercer leur autorité, montrer leurs compétences et se mettent volontiers en position dominante. D'autres préfèrent éviter les situations où ils doivent assumer des responsabilités, préconiser à leurs collègues ce qu'ils doivent faire. Ils se placent plutôt en position non dominante.

L'ouverture caractérise la capacité à exprimer sa propre vérité dans sa relation à soi et dans sa relation à l'autre. Quand certains mènent leurs relations dans une grande transparence sur eux-mêmes, évoquant facilement leurs ressentis, leurs peurs, désirs, enjeux, leurs objectifs, d'autres sont plus réservés, préférant rester dans des niveaux de relation plus impersonnels et moins se livrer.

Aucun de ces comportements n'est bien ou mal. Ils sont simplement les composantes des personnalités de chacun.

## DIVERSES SITUATIONS

Dans une équipe, différents niveaux d'inclusion, d'influence, ou d'ouverture peuvent générer différentes situations :

- l'inclusion est faible : on ne se connaît pas, on ne connaît pas nos activités respectives ; il est difficile de trouver des heures de rendez-vous ; on donne la priorité à autre chose ; il y a peu ou pas d'implication ; les gens s'identifient peu à l'équipe ou au projet ; on ne sait pas combien de temps on consacrerait à ce projet comparé aux autres. L'inclusion est forte : beaucoup de temps est investi à se rencontrer, à échanger, l'envie de travailler ensemble est grande et le niveau d'engagement est fort ;
- l'influence est faible : les luttes de pouvoir sont faibles ; l'équipe est apathique ; l'absence de leadership se fait sentir ; le consensus mou est plus présent que la coopération forte et engagée... L'influence est forte : les luttes de pouvoir sont importantes, l'équipe veut aller vite (parfois trop) et tout le monde veut prendre sa part de leadership, la compétition entre les membres peut être forte...
- l'ouverture est faible : l'information donnée par les uns ou les autres est incomplète ou certains font de la rétention ; les besoins, les attentes de chacun ne s'expriment pas ; les intentions, les émotions sont dissimulées ; quelques manipulations peuvent apparaître, du ressentiment entre les membres de l'équipe conduit à un manque de confiance préjudiciable. L'ouverture est forte : chacun s'expose, et expose sa propre vérité ; les temps de régulation sont importants ; les relations sont fortes entre les personnes.

## TRAVAILLER SUR VOTRE DYNAMIQUE D'ÉQUIPE

Ces repères, issus de la théorie de Will Schutz peuvent être facilement mis en œuvre pour vous aider à travailler sur votre dynamique d'équipe. Un premier choix vous incombe : les utiliser soit seul, soit avec votre équipe, ce qui vous donne déjà une première idée du niveau d'ouverture dans lequel vous vous situez.

→ Étienne Roy

eroy@koalto.com

Accompagnement individuel et d'équipe, dirigeant de Koalto

Guy Vernerey

guy.vernerey@wanadoo.fr

Chef de projets

Nous vous proposons quelques étapes de diagnostic. Un préalable toutefois : si vous travaillez cette question avec votre équipe, soyez attentif à mettre en place un cadre protecteur pour les personnes, en vous montrant clair sur vos intentions, sur l'objectif de ce travail, en précisant que celui-ci est fait avec et pas contre les personnes, avec l'enjeu de rendre plus fluides les relations au sein de l'équipe. Ce travail ne sera pertinent que si les membres de l'équipe sont prêts à une certaine ouverture, et adhèrent à l'objectif d'améliorer cette fluidité.

1. Positionnez-vous seul ou avec l'aide votre équipe et explicitez dans quelles situations vous êtes amené à vous positionner de cette façon-là :

- a. Inclusion : ←————→  
0 2 4 6 8 10
- b. Influence : ←————→  
0 2 4 6 8 10
- c. Ouverture : ←————→  
0 2 4 6 8 10

2. Positionnez, seul ou avec votre équipe, chaque membre de votre équipe.
3. Regardez la photo globale indépendamment des personnes, et pointez si votre équipe a une faible ou forte inclusion, influence, et ouverture.

### AMÉLIORER LA SITUATION

À l'issue de ce diagnostic individuel et d'équipe, regardons les améliorations possibles à apporter.

#### SUR LA DIMENSION DE L'INCLUSION

- Si mon équipe et moi-même avons tous une dimension d'inclusion faible, je serai un manager attentif à ne pas consacrer trop de temps aux civilités lors des démarrages de réunions, personne n'en tirant profit. À l'inverse, en situation d'inclusion forte, chacun ressentira la nécessité d'un temps informel pour des échanges personnels en début de réunion. Je serai attentif à ce qu'existe un moment de convivialité autour d'un café.
- Si des écarts importants existent entre mon comportement relatif à l'inclusion (faible) et celui de mon équipe (fort), je devrai identifier les efforts à faire pour me rapprocher de celle-ci, par exemple, en début de réunion, toujours me contraindre à échanger avec telle ou telle personne.
- Si mon équipe et moi-même sommes éparpillés sur toute l'échelle de l'inclusion, je devrai accepter que les comportements des membres de mon équipe soient différents, certains arrivant en avance pour nourrir le lien, d'autres au dernier moment pour débu-

ter la réunion. Aussi, de grands écarts entre les personnes seront d'autant mieux vécus que chacun travaillera sur sa flexibilité, et sera prêt à sortir de sa zone de confort. Je devrai alors mettre l'équipe en situation de communiquer et échanger afin de trouver un *modus vivendi* équilibré et que chacun se sente reconnu dans son fonctionnement.

#### SUR LA DIMENSION DE L'INFLUENCE

- Si l'équipe à une dimension d'influence forte, je vais être confronté à des conflits. En régulant et en arbitrant, je me comporterai en leader de l'équipe.
- Si l'influence de l'équipe est faible, elle va s'installer dans un ronron confortable, sans personne pour relayer les problèmes, se complaisant dans un consensus mou. D'emblée, mon équipe se place derrière son manager, et cela ne fait guère avancer. Je devrai être dans une attitude de sollicitation fréquente, en requestionnant, approfondissant, impliquant, motivant.
- Lorsque les échelles d'influence sont éparpillées, je m'appuierai sur les relais qui sont en niveau d'influence élevé, et qui seront moteurs de l'avancée de l'équipe. Je serai vigilant à porter attention aux personnes avec une influence plus faible, afin qu'ils ne se sentent pas écrasés ou ignorés.

#### SUR LA DIMENSION DE L'OUVERTURE

- Si l'ensemble de l'équipe est fortement dans l'ouverture, le fonctionnement sera facile pour moi, sauf si je ne suis pas moi-même dans cette dimension, car je devrai de toute façon favoriser et protéger l'ouverture naturelle de mon équipe, qui est une des conditions de sa performance. Une équipe à forte ouverture va toutefois voir ses membres s'exprimer très facilement en cas de problème, au risque d'une amplification émotionnelle. Je serai alors obligé de ramener mon équipe au factuel.
- Une équipe faiblement dans l'ouverture va être souvent peu performante, ses membres n'échangeant pas sur ce qui se passe, ayant peu confiance les uns dans les autres. Il me sera difficile de dénouer seul cette situation problématique. Une solution adaptée sera de solliciter une intervention extérieure pour m'appuyer dans la régulation. Cet appui extérieur me permettra de travailler plus facilement cette question d'ouverture avec mon équipe, dans un cadre protecteur, en partant d'un objet de travail et de règles de fonctionnement explicites. Ceci favorisera l'évolution de mon équipe en m'apportant une certaine sécurité. ■

1. Will Schutz, *L'élément humain*, InterEditions, Paris, 2006.