

## Travailler en groupe est-ce réellement rentable ?

Mars 2011

*"Man seeks to form for himself in whatever manner is suitable for him,  
a simplified and lucid image of the world,  
and so to overcome the world of experience  
by striving to replace it to some extent by this image."*

Albert Einstein [\[1\]](#)

### Contexte des cas

Pourquoi ne suffit-il pas de réunir quelques personnes concernées autour d'une table pour résoudre les problèmes ? Pourquoi est-ce qu'il est parfois plus utile de ne pas réunir les gens pour avancer ? Pourquoi malgré tous les trésors de communication déployés un projet de rapprochement patine-t-il depuis des mois (voire des années) ? Sans doute le grand savant, génial promoteur de la relativité (car c'est bien de cela qu'il s'agit) nous fournit-il là une excellente explication à toutes ces questions. Nous réduisons tous le monde à l'image que nous nous en faisons et ainsi, lorsque cette image rentre en conflit avec celle des autres le travail collectif se grippe. Simple et claire, cette explication ne suffit pourtant pas à conduire les affaires car il manque un pont qui à l'instar de la technologie fasse le lien entre la science et la vie, le pont qui permette aux explications de s'incarner et aux problèmes de se résoudre. C'est dans ce sens là que nous appelons parfois notre savoir-faire une technologie : il ne s'agit pas d'expliquer ce qui se bloque même si c'est parfois utile, ce qui nous intéresse c'est plutôt de mettre en place des modalités qui vont permettre de résoudre les problèmes posés. Pour illustrer cette technologie, nous allons ici en expliciter une brique fondamentale : le travail de groupe ou comment faire pour résoudre les problèmes à plusieurs. Et pour cela, plutôt qu'une théorie, nous vous proposons de partir de cas concrets.

### Cas n°1 : Réduire la charge émotionnelle

*Depuis plusieurs années deux sociétés filiales d'un même groupe en terre étrangère se développent côte à côte. Par ce développement leurs services supports croissent et s'étoffent de compétences parfois complémentaires, certaines fois redondantes. A fréquence régulière un rapprochement de ces services dits « supports » est évoqué pour des raisons d'économies, de simplicité aussi. A chaque fois rien n'est réellement entrepris au delà d'une réflexion envisageant toutes les conséquences éventuelles d'une action de toute manière jamais décidée. En effet les conséquences sont complexes. "Le responsable de tel service ne s'entend pas avec tel autre", "le directeur financier ne voudra pas partager avec un jeune qu'il a formé", "tel directeur des opérations n'acceptera jamais de perdre le contrôle sur ses services supports"... Toutes ces anticipations étant étayées, elles sont valides et donc elles bloquent le mouvement : chaque fois que le sujet est envisagé l'élan retombe devant la hauteur de l'obstacle.*

*Lorsque, sous l'impulsion du nouveau dirigeant commun à ces deux filiales, la décision est prise de passer à l'action nous sommes sollicités. Constatant dans les premiers échanges la puissance de ces hypothèses chez les dirigeants et l'absence de confrontation, nous proposons au lieu des traditionnels entretiens individuels, plusieurs séances de travail de groupe à plusieurs niveaux de l'organisation, en partant du premier échelon de management jusqu'au comité de direction. Quelques séances de travail et 3 mois plus tard, la décision de rapprocher les services est entérinée, les premiers chantiers se mettent en place avec plus d'un an d'avance*

*sur le planning et sans rencontrer de difficultés particulières. Les problèmes « de personne » s'arrangent d'eux mêmes, certains prennent leur retraite, d'autre demandent une mutation. Les conflits se sont évanouis et les synergies se concrétisent dans les comptes.*

Raconter ainsi cela semble une belle histoire, mais que s'est-il passé ? Bien des choses pour chaque personne assurément : affronter la crainte de devoir s'exprimer, reconfigurer son "image du monde"... Or comme il s'agit de séances de travail professionnelles, nous n'avons peu d'information sur ce que vivent intérieurement les personnes et nous devons faire des hypothèses, et nous ne sommes pas les seuls. Ce qui est un fait c'est que chaque personne connaissait bien toute les autres. Ce que nous avons observé également c'est que chaque partie prenante mesurait et calculait chaque parole, chaque action. Elle prenait en compte la réaction supposée des autres afin de ne froisser personne. Pour éviter ces mauvaises réactions les sujets délicats étaient ainsi soigneusement évités, ce qui du même coup empêchait de valider les hypothèses échafaudés sur la réaction supposée d'Untel à son changement de rattachement ou sur l'importance pour le Directeur Dubalai de son titre. En quelque sorte les anticipations de chacun paralysaient le système.

Dans les séances de travail en commun, les personnes ont pu s'exprimer (ex-pression, sortir la pression) ce qui était nécessaire car ces anticipations sont basées sur une certaine appréhension de la réaction des autres. A force d'entretenir et de considérer cette appréhension, cela fait monter la charge émotionnelle interne : pour pouvoir avancer, écouter et être disponible il est donc important de pouvoir faire baisser cette pression interne. Dans tous les groupes nous avons donc laissé et favorisé cette expression en la contenant simplement dans sa fonction (ex-pression) sans la laisser suivre la suite de son cours traditionnel (blâme, focalisation sur les changements que les autres pourraient mettre en place...).

Déjà, dès cette première étape, chacun a pu se rendre compte que les autres ne réagissaient pas nécessairement comme anticipé à l'expression de ses désirs et de ses appréhensions. En constatant que certains pensaient comme eux, que d'autres étaient préoccupés par d'autres sujets, que ceux-là ne souhaitaient pas travailler plus, que d'autres attendaient de la reconnaissance et non de l'avancement, petit à petit les personnes se sont rendus compte que ce qu'elles anticipaient comme réactions des autres à leur désir n'étaient peut être pas si sûres. Petit à petit elles ont "osé" s'exprimer davantage sur les problèmes qu'elles anticipaient. Une fois ce minimum de confiance établi, le comité de direction a pu se rendre compte que les problèmes n'étaient pas forcément là où il le pensait. En résumé, personne ne se connaissait si bien que cela la position des autres car la crainte des réactions supposées empêchait tout partage réel. Une fois sa propre "image du monde" reconfigurée le comité de direction a pu, collectivement, expliciter le projet, les contraintes et les libertés que chacun avaient. Ce faisant il a aidé les autres échelons de management à reconfigurer eux aussi leurs "images du monde". Devant l'explication simple non seulement des objectifs mais également des modalités, les obstacles ont changé de nature et surtout de hauteur. La mise en œuvre est devenu beaucoup plus facile à envisager s'est enclenchée d'elle même.

Gérer de tels groupes demande un peu "technologie" certes, mais quelle économie de temps et d'énergie ! Cette reconfiguration économique d'un problème constitue un des bénéfices opérationnels de ce que nous appelons travail de groupe, ou tout du moins d'une de ses facettes. Le traitement collectif des problèmes permet, lorsque les conditions sont réunies, de gagner beaucoup de temps. Le rôle de l'animation est essentiel pour transformer l'habituel affrontement en une découverte de points de vue, pour découvrir les points d'accords dans un désaccord (il y en a toujours, ne serait-ce que le fait de ne pas être d'accord), pour permettre l'expression sans susciter d'agression. Ce savoir-faire constitue une des clefs du succès, il s'apprend et peut se transmettre. Maintenant nous pensons essentiel de préciser qu'une autre partie de la difficulté se trouve en amont des réunions proprement dites : comment constituer des groupes suffisamment homogènes pour que les personnes soient en confiance et suffisamment diversifiés pour qu'ils génèrent des points de vue différents ? Comment, pour mettre

les personnes en confiance, expliciter l'objectif du travail d'une façon cohérente avec la réalité vécue au quotidien ? Comment faire en sorte de favoriser, par les actions des dirigeants mais aussi leurs réactions, la crédibilité du message ? En bref, le travail de groupe cela se prépare, et c'est la préparation qui permet réellement de désamorcer la charge émotionnelle.

## Cas n°2 : canaliser l'énergie

Ce que nous observons c'est que, dans un cas comme celui-ci, ce type de travail diminue la souffrance des personnes et se traduit par des résultats tangibles "dans les comptes". Cela ne veut pas dire que c'est facile (sinon une entreprise n'attendrait pas des années pour s'y mettre) ni que cette méthode marche à tous les coups. Parfois même c'est l'inverse, c'est-à-dire que le besoin du système n'est pas tant de s'exprimer, ce qu'il fait déjà de manière abondante et à tous les niveaux, mais plutôt de structurer l'action, d'agir. Ici encore, pour éviter les discours trop abstraits, prenons un cas concret :

*Filiale indépendante d'un grand groupe, la société est leader de son marché en France, elle intervient dans un secteur à forte intensité de main d'œuvre sur tout le territoire national. Chaque échelon de management a sous sa responsabilité un périmètre géographique (ville, département, région). Comme leader du marché et par le talent de ses dirigeants, la croissance est forte et la rentabilité la meilleure de la profession. Malheureusement depuis 3 ans, sous la pression des coûts salariaux mal répercutés dans les prix notamment, l'excellente rentabilité se dégrade d'un point par an. Décidé à réagir et devant la menace d'une nouvelle disposition réglementaire, le dirigeant décide de mettre en place un plan de performance visant à récupérer la marge perdue. Il imagine avec son équipe de direction une méthode d'analyse des sites et devant la "généraliser" à toute l'entreprise, pris d'une hésitation, il fait appel à nous. Passons sur les détails de l'intervention ainsi que sur les éléments qui ont permis de réaliser le diagnostic. Toujours est-il qu'en observant les interactions entre les différents niveaux hiérarchiques, nous constatons, ce qui est assez naturel dans ce genre d'organisation, que chaque échelon hiérarchique travaille de manière très autonome et très entrepreneuriale. Il a peu de contrainte, beaucoup d'initiative et d'énergie. Le développement est naturellement au rendez-vous, les clients sont satisfaits, mais la gestion de l'entreprise est focalisée sur l'action immédiate, elle n'est pas structurée. Fort de ce constat, sous la supervision du nouveau patron des opérations, nous mettons en place des groupes de travail régionaux réguliers. Ces groupes ont pour objectif de passer en revue tout le portefeuille client chaque mois pour analyser ce qui peut être fait en plus comme action de vente ou d'organisation permettant de générer plus de marge. Après quelques discussions au début, au fil du temps, voyant que le directeur général des opérations suivaient les dossiers, une certaine structuration s'est mise en place. Ainsi des projets ou des actions qui demandaient un peu de recul, de réflexion ou de temps pour se mettre en place, ont pu voir le jour. Et contre l'attente initiale des participants, au fil du temps, les résultats se sont accrus de manière très importante, pour atteindre un point à un point et demi de marge par an, ce qui dans une industrie de main d'œuvre très compétitive est considérable.*

Dans le cas ci-dessous, il ne s'agissait pas de permettre aux personnes d'exprimer leurs souhaits mais plutôt de les aider à prendre du recul et à garder les bénéfices de ce recul dans le temps. Très pris par le quotidien, les managers locaux (et les dirigeants il faut bien le dire) n'avaient pas le temps de discuter ensemble des problèmes de fond avec des clients par exemple. La régularité des séances, le fait de pouvoir expérimenter que le DGO était à la recherche de solutions et non là pour fustiger les problèmes, le fait de voir ses collègues proposer des idées, ou au contraire avoir des difficultés, cela a permis d'aller chercher des idées insoupçonnées. Dans le cas présent le rôle du consultant n'était pas tant de faciliter l'expression, que d'aider à tenir la structuration des réunions, en commençant par leur fréquence pour finir sur l'agenda. Et de notre point de vue c'est cette structuration même qui dans le cas

évoqué, a porté l'essentiel des fruits, c'est-à-dire la canalisation de l'énergie vers des actions délaissées car demandant trop de recul ou de suivi pour être menées à bien.

## Quelques éléments théoriques

Nous employons, et avant nous d'illustres anciens, l'expression « travail de groupe » car il s'agit de faire travailler le groupe sur sa dynamique, ici sa capacité à dire et écouter les problèmes, là sa capacité à rester focaliser sur un même sujet pendant plus de dix minutes. Dans le premier cas, un groupe de travail aurait consisté à tenter de résoudre les problèmes pratiques, de répartition des périmètres par exemple. Or tant que personne ne dit réellement ce qu'il pense, le problème n'est pas posé et ainsi il se révèle très difficile de le résoudre. Le célèbre Albert Einstein l'avait bien vu, même si le travail de groupe peut aider à reconfigurer cette image du monde justement. Dans le second cas il s'agissait pour les personnes d'accepter une nouvelle structuration du travail, en changeant l'image qu'elle se faisait de la résolution d'un problème, disons schématiquement passer de « un problème une solution immédiate » (primat de l'action) à « identifions quel est le vrai problème ».

Dans les deux cas, comme le dit si Bien J.C. Rouchy (2004) *"Tout processus de changement passe à la fois par une modification des structures "extérieures" et par un travail effectué par les personnes membres de l'organisation sur leurs propres représentations sur les valeurs dont elles sont porteuses."* Le groupe est l'espace privilégié pour réaliser cela. En effet dans un groupe naturellement je vais accorder mon comportement à ce que j'observe de celui des autres [2]. Ce phénomène est autant la base du conformisme que de la cohésion sociale. En s'appuyant dessus, il est possible d'utiliser l'expérience collective comme une expérimentation de nouvelles manières de se comporter. Comme tout le monde vivra cette expérience commune, les nouveaux comportements proposés en groupe (plus s'exprimer, se structurer) seront peu à peu adoptés, tout au moins tant que la configuration restera la même.

Maintenant comme on l'a vu, les conditions préliminaires sont aussi importantes que le talent de l'animateur pour atteindre les objectifs, et surtout, surtout, contrairement à ce que nous consultants pouvons laisser penser par nos études de cas, il n'existe pas de couteau suisse du travail collectif : chaque situation d'entreprise demande un traitement particulier en fonction principalement de la culture et des objectifs.

## Quelques éléments de rentabilité

Chaque cas est différent, certes, et c'est parfois bien commode pour éviter de répondre aux sceptiques qui se demanderaient *"C'est bien beau votre théorie, mais est-ce que c'est rentable le travail de groupe?"*

En termes de résultat tout d'abord, nous pouvons constater d'une part des bénéfices factuels : *"Au moins 30% du résultat"* nous dit le président commun aux deux filiales dans le cas n°1 et *"plus d'un point d'EBIT"* dans le cas n°2 nous dit le DGO. D'une manière moins tangible, en résumé l'appréhension (l'angoisse même dans certains cas) a beaucoup diminué dans le premier cas et c'est l'agitation (menant parfois à l'épuisement) dans le second. Donc a priori des résultats sur les deux tableaux à la fois pour l'entreprise et pour les personnes.

Maintenant est-ce réellement rentable ? Est-ce que l'investissement est couvert par ces bénéfices ?

Comptablement, si nous rapportons le retour à l'investissement en termes de frais et d'honoraires, chaque intervention « rapporte » plusieurs fois son investissement dans l'année. Elle est donc bien rentable et ce sans conteste, de manière répétée dans le temps et dans des conditions diverses.

Concernant l'investissement, au delà des honoraires, il y faut également prendre en compte le temps et l'énergie que dépensent les dirigeants et les équipes. Nous pourrions appeler cela l'investissement personnel : tout changement provoque des remous émotionnels proportionnels à son intensité, toute remise en cause « coûte » un peu. Or de l'extérieur il nous est impossible de savoir si l'investissement de chacun à titre personnel en vaut la chandelle : sa hauteur dépend de chaque personne. Pour certains il est naturel de remettre en cause leur comportement, pour d'autres c'est quasiment inenvisageable, insupportable pour des raisons profondes et respectables. C'est donc une évaluation qu'il appartient à chacun de faire en fonction de ce qu'il ou elle imagine être un juste investissement.

De plus la difficulté de l'exercice se trouve renforcée par le paradoxe qu'il s'agit d'estimer un coût émotionnel sans expérience, c'est donc plutôt à l'appréhension de ce coût que l'on accède lorsqu'il s'agit de se décider plus qu'à sa réalité. Tous ces facteurs font que, nous devons bien l'avouer, il ne nous est pas possible de répondre à cette question à la place de ceux qui l'entreprennent. Pour le dire autrement, le travail de groupe est rentable pour les dirigeants qui pensent que cela l'est. Le travail de groupe est donc *performatif* dirait les linguistes, c'est-à-dire qui advient quand je le dis, *auto-prédictif* diraient les financiers. Performatif, c'est bien joli mais ce travail de groupe, est-ce réellement rentable ?

A chacun de juger en somme.

### A propos des auteurs

---

Cet article est basé sur deux projets réels et sur l'utilisation du cadre théorique spécifique au cabinet. Si vous souhaitez plus d'information vous pouvez contacter Emmanuel Mas pour la partie opérations (ici les deux projets) ou Fabrice Clément pour la partie transformation (ici le travail de groupe). Vous pouvez les contacter par téléphone +33 1 55 60 18 34 ou par email [emmanuel.mas@7etassocies.com](mailto:emmanuel.mas@7etassocies.com) ou [fabrice.clement@7etassocies.com](mailto:fabrice.clement@7etassocies.com).

### Notes

---

[1] "Un homme cherche pour lui même, d'une quelconque manière qui lui convienne à se forger une image lucide et simplifiée du monde, par laquelle il remplace peu à peu le monde" Traduction de l'auteur. Albert Einstein cité dans "The Professor, the Institute, and DNA" (1976) par Rene Dubos, par "The Great Influenza" (2004) de John M. Barry et repris le March 31, 1979, par the Science News dans une conférence donnée au Smithsonian Institute pour le 100<sup>ème</sup> anniversaire d'Einstein. <http://www.turnthetide.info/id54.htm/> . Il est d'ailleurs intéressant de constater qu'il est très difficile de retrouver l'origine exacte de cette citation, comme si à l'image de ce qu'elle en disait, les hommes se l'était appropriée au point d'en faire une réalité finalement déconnectée de sa source.

### Sources et bibliographie

---

CARDON, A., 1992, *Décider en équipe*, Paris, Editions d'Organisation  
LENHARDT, V. 1992. *Les responsables porteurs de sens*, Paris, INSEP Editions.  
ROUCHY, J. C. ; SOULA DESROCHE, M. 2004. *Institution et changement*, Toulouse, érès. page 21  
SCHUTZ W. 2006. *L'Elément Humain*, Paris, InterEditions