

Introduction

Les équipes sont omniprésentes dans l'exercice du management tout comme dans le quotidien de travail de très nombreuses personnes. Elles semblent même parfois représenter une alternative aux structures formelles et hiérarchiques traditionnelles. On ne peut donc manquer de s'interroger sur leur réalité, leur utilité, leur mode de fonctionnement mais aussi leurs limites.

Un premier constat s'impose d'emblée : les équipes ont envahi notre mode de vie et donc notre mode de travail. L'équipe est une des entités de base de fonctionnement du foisonnant milieu associatif volontaire. C'est tout autant l'entité de base de toute institution de travail. Certains ont même parlé d'« organisation par équipe » quand celle-ci est subdivisée en de nombreuses équipes réunies autour d'une tâche, d'une mission, d'un projet ou d'un objectif. La structure par projet en est un bon exemple. Elle rassemble les compétences nécessaires à sa réalisation en leur permettant de concentrer leurs forces sur l'objectif attendu. Les secteurs de l'automobile, du conseil, de la recherche ou même du bâtiment sont clairement organisés de cette manière. Le développement d'organisations matricielles n'a fait que renforcer cette tendance en constituant des équipes horizontales chargées, d'une part, de rassembler les personnes des différentes lignes verticales autour d'un objectif commun et, d'autre part, de pallier la tendance naturelle à transformer ces lignes verticales en silos qui ne communiquent plus entre eux.

Un deuxième constat concerne la valorisation de la notion d'équipe. À la question de savoir si l'on a l'esprit d'équipe, qui oserait répondre par la négative ? La notion d'équipe est positive, il est bon de faire équipe, d'être un bon équipier, de remercier son équipe au premier succès obtenu, et on a rarement entendu quelqu'un la blâmer publiquement. Vouloir travailler en équipe est un signe de positivité que chacun reconnaîtra aisément, et l'opinion sur son équipe est un des éléments majeurs d'évaluation de son travail tout comme une source première de satisfaction ou d'insatisfaction.

L'équipe est sans doute valorisée – est-ce une cause ou un effet ? – parce qu'elle apparaît comme la solution à beaucoup de problèmes. Dès qu'il s'en pose un, on crée un groupe de travail, une *task force*, un comité. Ce n'est pas seulement le moyen élégant de s'en débarrasser, c'est aussi assez souvent la croyance naïve que des solutions vont certainement en sortir.

Un troisième constat concerne le terme même d'« équipe », souvent utilisé dans le sport. On ne trouvera pas de définition établie permettant de faire des différences définitives entre ce qu'est une équipe et ce qu'est un groupe, mais il suffit de faire l'expérience de demander ce qu'évoque le terme d'« équipe » pour en tracer quelques contours. Le groupe n'est qu'un rassemblement de personnes. Il induit généralement les valeurs de solidarité et de communauté : dans le groupe, le collectif serait plus important que l'individuel. L'équipe en dit plus sur ces personnes et ce qu'elles vivent ensemble.

On pourrait résumer cela avec les « 4 V » de l'équipe :

- vérité des relations : les liens qui se sont tissés dans l'équipe auraient une grande authenticité, ils seraient assez étroits, personnels, dégagés des contraintes formelles, des statuts et des positions qui empêcheraient la relation vraie... ;

- vigueur des relations. Au sein de l'équipe, les relations ne seraient pas tièdes mais intenses, personnelles, ouvertes à l'intimité ;
- vision commune. L'équipe devrait normalement faciliter une certaine fusion, une homogénéisation des approches du travail, du monde, de la réalité. L'équipe est censée tirer dans la même direction, maintenir une forte cohésion dans le sens de la réalisation des missions ;
- volontariat de la participation. Implicitement, l'équipe est le lieu collectif que l'on a intégré de manière (plus ou moins) volontaire. On est membre d'une équipe, on y a sa place, on l'a intégrée et on s'y retrouve presque à égalité avec tout le monde.

Pour aborder les équipes dans le management d'aujourd'hui, nous examinerons donc trois aspects différents. Le premier concerne les utilités généralement reconnues aux équipes comme mode de management ou d'organisation de l'activité collective. Dans un deuxième temps, nous essaierons de mettre en évidence les évolutions dans la manière d'aborder la question des équipes dans le management, en opposant, de façon un peu brutale, une approche traditionnelle à des réalités plus contemporaines. Enfin, nous essaierons de mettre en évidence les aspects souvent cachés ou peu mis en valeur du fonctionnement des équipes, parce qu'ils en ternissent le brillant alors qu'ils en constituent la réalité incontournable.