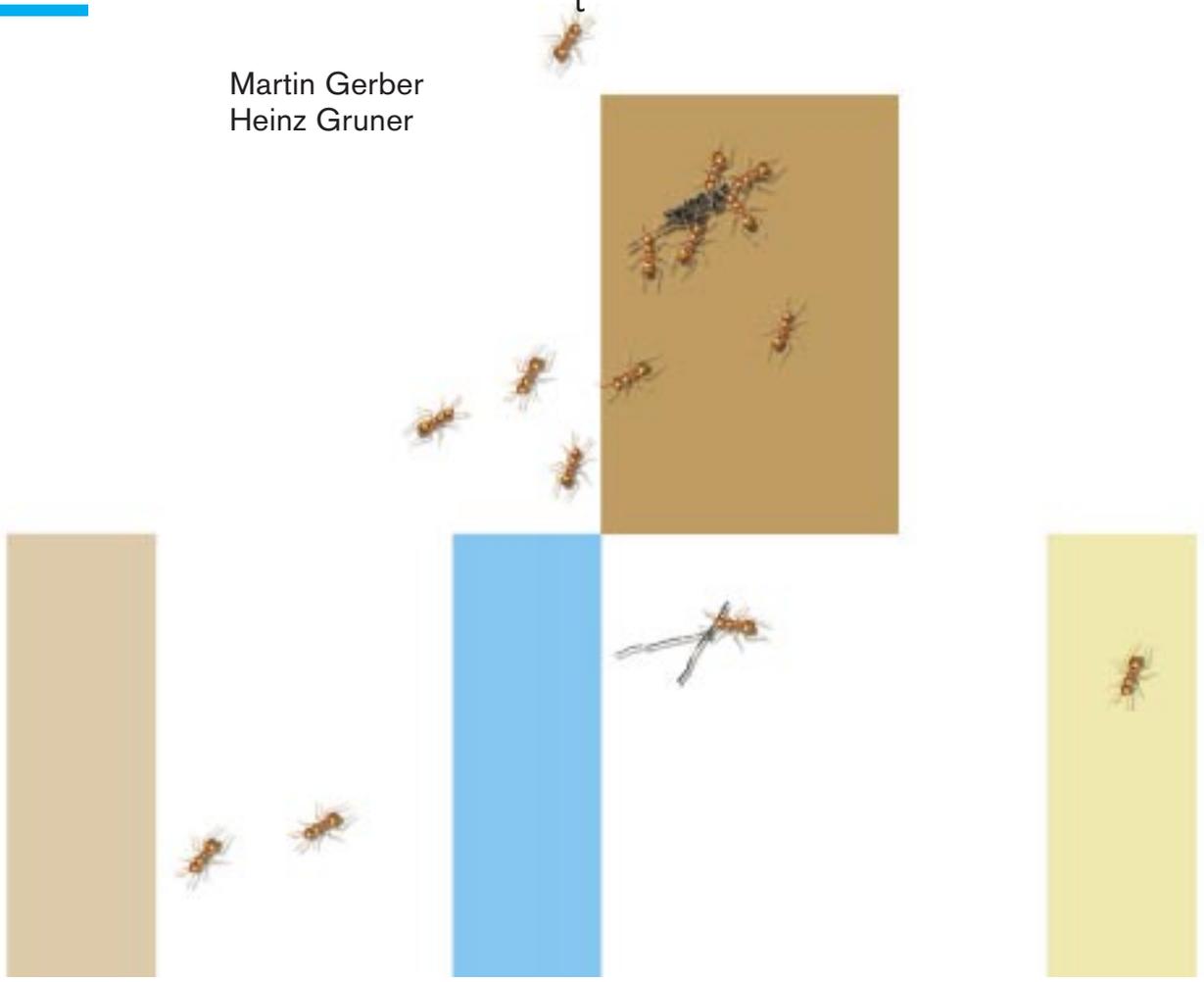


# Information 108

FlowTeams: l'auto-organisation appliquée aux groupes de travail

Martin Gerber  
Heinz Gruner



N° 108, janvier 1999

Des exemplaires supplémentaires peuvent être  
commandés auprès de:

CREDIT SUISSE Service des commandes

Sulzstrasse 10

9403 Goldach

Tél. 071 844 91 54

Fax 071 844 93 45

E-mail: formulaire de commande sous

<http://www.credit-suisse.ch/information>

Prix: CHF 15.–

Dans la série «Information», le CREDIT SUISSE publie  
des exposés traitant du management et de l'économie  
d'entreprise.

«Information» paraît en allemand sous le titre  
«Orientierung» et en italien sous le titre «Informazione».

### Préface d'un systémicien

Depuis une cinquantaine d'années, des progrès considérables ont été faits dans la compréhension des systèmes complexes: cybernétique, thermodynamique non linéaire, théorie du chaos, théories de l'auto-organisation, etc. La science des systèmes est en forte expansion (surtout aux Etats-Unis) tout en rencontrant quelques réticences vu les profondes remises en question qu'elle suscite autant sur le plan pratique que sur les plans théorique et philosophique.

Avec l'élargissement du champ d'application des découvertes liées à l'étude des systèmes complexes, on commence à réaliser que non seulement les systèmes biologiques et écologiques sont régis par ces dynamismes, mais également les systèmes humains: civilisations, cultures, sociétés, entreprises, groupes.

Ainsi les entreprises et les groupes de travail ont un double aspect: ils sont en même temps des organisations construites et des systèmes naturels. Ils en ont donc les diverses propriétés globales: stabilité ou instabilité, interdépendance, auto-organisation, cycles, autonomisation, émergence, complexité, etc.

Il est évident que les organisations qui s'organiseront en connaissance de cause, en tenant compte de la dynamique des systèmes complexes, auront un avantage considérable sur celles qui le font sur la base de modèles mécanistes, inadéquats en l'occurrence. Les conflits de toute nature qui affectent l'homme s'atténueront peut-être lorsque la société humaine aura une représentation d'elle-même plus pertinente, c'est-à-dire plus systémique.

Nous saluons ainsi le travail de Martin Gerber et Heinz Gruner, qui se révélera certainement comme une œuvre de pionniers dans leur effort de faire comprendre dans un langage accessible les bases de la science des systèmes et surtout d'en tirer les leçons sur le plan pratique.

Eric Schwarz  
Directeur de recherche  
Centre interfacultaire d'études systémiques (CIES)  
Université de Neuchâtel

### Remerciements

Bon nombre de personnes ont participé directement ou indirectement à l'élaboration de la méthode FlowTeam et de la présente publication. Nous remercions tout particulièrement

les personnes qui ont contribué au développement et au test de la méthode FlowTeam: Linda Ackermann, Sally Babson, Michael Brower, Amy Clark, Sally Goerner, Roland Haas, Teresa Head, James Page, Margaret et Jim Phanes, Nancy Pollard, Marcia Pugsley, Joe Pulichino, Elaine et Brad Smith, Eric Schwarz, Serena Vit;

les personnes dont le concours a permis d'introduire pour la première fois cette méthode dans de grandes sociétés à structure hiérarchisée: Leonie Frieden, Harry Fuller, Martin Gillo, Helen Helbling, Martin Kopp, Dominique Ohouah, Martin Kopp, Fritz Müller, Rochus Weber, Markus Zäch;

les personnes qui, par leur créativité, ont facilité l'introduction de la méthode FlowTeam dans des secteurs «exotiques»: Myriam et Beat Baumann, Joe Goodbread, Lew Graham, Paul Hirsiger, Rebecca Litscher, Peter Lüthi, Marion et Peter Rieder, Hector Sabelli, Tobias Sachtleben, Peter Sägesser, Marianne et Stanley Stephancic, Pierra Teattini, Jader Toglia, Armin Walter, Nikki Warriner, Kathrin Winkelmann;

l'infatigable Martina Koschenz, pour le remarquable engagement dont elle a fait montre au cours de l'élaboration et de la rédaction des différents textes.

**FlowTeams:**  
l'auto-organisation appliquée aux groupes de travail

Martin Gerber  
Heinz Gruner

## Auteurs

### Martin Gerber



Martin Gerber a conçu la méthode FlowTeam au début des années 90 en collaboration avec des spécialistes du monde entier. Sa société, Inno-Consult SA, propose des workshops de «Flow-Team design», de méthode de travail personnalisée basée sur l'auto-organisation et de «FemMale bridging» (mise à profit des différences de comportement entre l'homme et la femme en groupe). Au nombre de ses clients suisses, il compte notamment ABB, AMD, Bosch/Scintilla, CREDIT

SUISSE, IBM, Migros, SAirGroup, SMH/Swatch Group, la Compagnie suisse de réassurances ainsi que divers offices fédéraux. Après ses études de physique à l'Ecole polytechnique fédérale de Zurich, Martin Gerber a travaillé chez Mettler-Toledo, puis chez UTC/Jelmoli comme responsable de la formation; par ailleurs, il a été président de la «Zentralstelle für betriebliche Ausbildungsfragen» (bureau central de la formation en entreprise).

### Heinz Gruner



Heinz Gruner dirige le CREDIT SUISSE Communication Center (CSCC) à Horgen, un centre de formation d'une architecture communicationnelle inédite dans le monde qu'il a lui-même conçu et mis sur pied. En complément de ses études d'économie politique à l'université de Zurich, Heinz Gruner a fait une spécialisation en méthodologie et en didactique, avant de passer son doctorat en sciences économiques à l'université de Bâle. Au cours de sa carrière, il a travaillé successivement comme économiste, responsable

marketing dans une grande banque cantonale et directeur d'une école publique. Entré au CREDIT SUISSE en 1987, il y a exercé depuis diverses fonctions dans le domaine du personnel. Aujourd'hui, il focalise toute son attention sur les formes nouvelles d'apprentissage, d'enseignement et de travail, l'accroissement de la productivité du travail d'équipe (notamment en gestion de projet), l'organisation de grandes conférences d'un type novateur et le conseil en architecture communicationnelle.

Le principe de l'auto-organisation

# Le principe de l'auto-organisation

La systémique est une discipline relativement récente. Par sa contribution à la science, nous savons maintenant que les systèmes complexes (ou chaotiques), tels que le temps – entendez : les conditions atmosphériques –, mais aussi la bourse ou l'économie mondiale, sont moins chaotiques qu'ils n'en ont l'air. Ils obéissent en réalité à des lois sous-jacentes d'auto-organisation, en vertu desquelles on assiste sous certaines conditions à l'émergence d'ordre dans ces systèmes, qui gagnent ainsi en efficacité. Ce sont là des lois qui permettent d'optimiser jusqu'au travail d'équipe.



### Organisation

Au carrefour, la circulation est régulée «de l'extérieur» par des feux de signalisation. Programme informatique à l'appui, il s'agit de faire en sorte que les usagers de la route puissent circuler dans des conditions optimales. Impossible toutefois d'éviter les bouchons aux heures de pointe ou, quand les voitures se font rares, les files d'attente au feu rouge. Sans compter qu'en cas de dysfonctionnement du dispositif, le carrefour devient dangereux.



### Auto-organisation

Aujourd'hui, la tendance est à l'aménagement des carrefours en ronds-points. L'absence de feux tricolores a pour effet de responsabiliser davantage les automobilistes, puisqu'ils peuvent s'engager sur ces carrefours à sens giratoire quand bon leur semble, pour peu qu'ils respectent quelques règles élémentaires de priorité. Il en résulte plus d'auto-organisation, donc plus d'efficacité: désormais, il n'y a plus guère d'embouteillages ou de files d'attente.



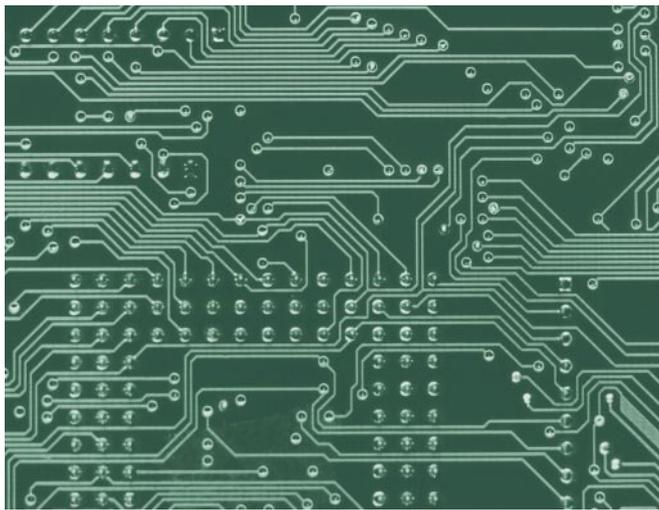
### Organisation

Nombreuses sont les rivières dont on a dompté artificiellement les eaux par des ouvrages pour gagner de la place. Or il n'est pas rare que ces canalisations aient, de par leur impact sur l'environnement, des effets secondaires indésirables, comme on peut le constater un peu partout dans le monde: retombées écologiques aux abords, inondations, etc. Voilà comment ce qui a longtemps été considéré comme un progrès est aujourd'hui remis en cause par la nature elle-même.



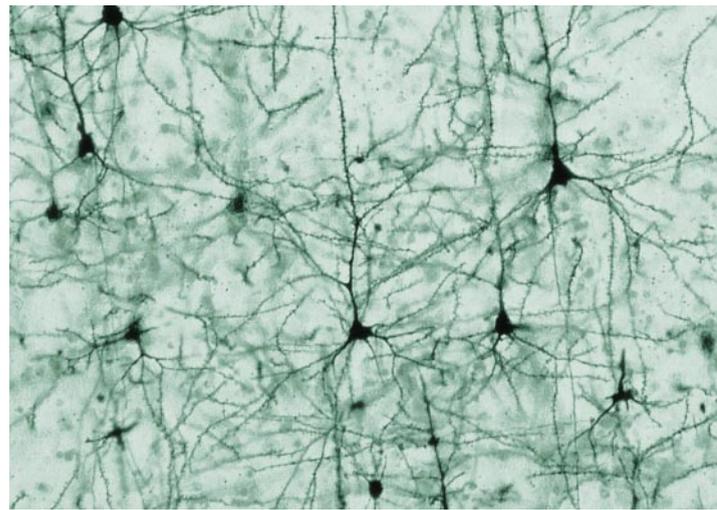
### Auto-organisation

Si on laisse faire la nature, la rivière et ses berges ne font qu'un, elles constituent ce qu'il est convenu d'appeler scientifiquement un écosystème. Les courants rapides alternent avec des flots tranquilles. En cas de crue, il y a moins de dégâts, car l'eau se répand irrégulièrement au gré des sinuosités de la rivière. Et la riche végétation se mêle au cours d'eau pour former un tout bien vivant.



### **Organisation**

L'ordinateur est un modèle d'organisation. Il exécute à toute vitesse les ordres frappés au clavier conformément à sa programmation. De ce fait, il est capable de traiter des quantités d'informations en un rien de temps. C'est devenu un outil indispensable dans bien des domaines même si, pour l'heure, il n'est pas particulièrement «créatif».



### **Auto-organisation**

Le cerveau humain est un système complexe auto-organisant. Il associe sans cesse les informations reçues de l'extérieur par les cinq sens aux informations stockées à l'intérieur (connaissances, expériences, impressions) en d'innombrables combinaisons. De là vient que l'homme est l'être vivant le plus apte à apprendre et à se développer.

A propos des «FlowTeams»

## A propos des «FlowTeams»

Certaines tâches accomplies naguère par un seul collaborateur sont déléguées aujourd'hui à un groupe de travail. C'est une pratique toujours plus courante qui fait du team, comme disent les Anglo-Saxons, le véritable pivot de l'entreprise. L'ennui, c'est que le travail d'équipe traditionnel se révèle bien souvent insuffisant en termes de rapidité et d'efficacité. D'où la nécessité de travailler sur des bases nouvelles qui permettent d'exploiter pleinement le potentiel individuel des membres du team et d'optimiser dans la foulée leur collaboration. Dans ce numéro, nous verrons donc par petites étapes comment on peut améliorer les performances d'un groupe de travail en appliquant les principes de l'auto-organisation.

### **Avis au lecteur**

Par souci de clarté, nous emploierons dans ce texte le masculin générique. Ainsi, quand nous parlons des «participants» à un «FlowTeam meeting», il va de soi que nous pensons aussi bien à une femme qu'à un homme.

A

**Des perspectives nouvelles**

**10**

B

**Le flow au quotidien**

**12**

C

**Recherche sur le chaos et science des systèmes**

**13**

D

**Isomorphismes**

**18**

E

**FlowTeam design**

**24**

F

**Les douze sphères thématiques de la méthode FlowTeam**

**35**

Grâce à la méthode FlowTeam, qui se décline, règles du jeu et marches à suivre à l'appui, en douze sphères thématiques (F1 à F12), les groupes de travail gagneront à la fois en efficacité (proportion entre l'effort fourni et l'effet produit) et en efficacité (résolution des «vrais» problèmes).

**Formez sans plus attendre votre propre FlowTeam!**

F 1

**Flow tuning**

**37**

Se mobiliser autour d'un projet collectif: quoi? pourquoi? comment?

F 2

**Ciblage de la clientèle**

**43**

Cerner les groupes cibles pour bien les viser (base de toute collaboration).

F 3

**Prototypage**

**49**

Faire du nouveau et développer l'existant spontanément.

F 4

**TransFORMATION**

**55**

Créer quelque chose ensemble, plutôt que de simplement en parler.

<b>F 5</b>	<b>In/Out</b>	<b>63</b>
	Entrée/sortie de participants. Gérer les informations et le matériel.	
<b>F 6</b>	<b>Profils de talents</b>	<b>71</b>
	Appliquer et combiner judicieusement les profils de talents des membres de l'équipe.	
<b>F 7</b>	<b>Espaces de création</b>	<b>77</b>
	Exploiter les énergies bloquées (espaces de création, rythme).	
<b>F 8</b>	<b>Connection management</b>	<b>83</b>
	Instaurer un climat de confiance et collaborer à distance (information de qualité).	
<b>F 9</b>	<b>Signal processing</b>	<b>89</b>
	Utiliser de manière constructive les signaux et interférences au sein du groupe.	
<b>F 10</b>	<b>Flow energy</b>	<b>93</b>
	Réorienter systématiquement l'énergie de collaboration flow sur les «bons» sujets.	
<b>F 11</b>	<b>Présentation «intégrative»</b>	<b>99</b>
	Intégrer les participants à la présentation, plutôt que de chercher à les convaincre.	
<b>F 12</b>	<b>Concepts de réussite</b>	<b>105</b>
	Analyser les moments clés et appliquer sciemment les concepts de réussite.	
<b>G</b>	<b>Application</b>	<b>110</b>
	<b>Bibliographie</b>	<b>114</b>
	<b>Index</b>	<b>115</b>
	<b>Synopsis/résumé des sphères thématiques</b>	<b>116</b>

# Internet

**Sur Internet, vous trouverez plusieurs compléments à ce numéro:**

Approche systémique

«Flow concepts»

Conseils pratiques

Cours

Bibliographie (exhaustive)

**Pour y accéder, une seule adresse: <http://www.credit-suisse.ch/information>**

## «Information» sur Internet

Ce site vous offre bien d'autres possibilités encore :

Par e-mail, vous pouvez prendre contact directement avec les auteurs de ce numéro. D'un simple clic sur les liens hypertexte, vous obtiendrez des informations complémentaires sur le sujet de votre choix ou pourrez même charger ce numéro en entier sur votre disque dur, à usage exclusivement privé (même chose pour les numéros 101 à 107). Enfin, si vous souhaitez en recevoir d'autres exemplaires, il vous suffit de nous renvoyer le formulaire de commande électronique.

**<http://www.credit-suisse.ch/information>**

## Information

Editeur  
CREDIT SUISSE  
Case postale 100  
8070 Zurich

Rédaction  
Word+Vision SA, 8002 Zurich

Réalisation graphique  
[www.arnolddesign.ch](http://www.arnolddesign.ch)

Illustrations  
Karin Bolliger

Photographie  
Laurent Schmid

Vidéo («FlowTeam workshop»)  
Jürg Robustelli

Imprimé par  
Vogt-Schild/Habegger Medien AG,  
4501 Soleure

Sources des illustrations  
Baudirektion Kanton Zürich, AWEL; Blue Planet; Doris Fanconi; éditions Freies Geistesleben GmbH, Stuttgart; Mathias

Hofstetter; Hogrefe-Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen; The Image Bank; Pr H. Jürgen, Universität Bremen; Manfred P. Kage; Baudirektion Kanton Zürich, Abt. Staatsstrassen; Keystone Press SA; Klett+Balmer & Co. Verlag, Zoug; Enid Kotschnig; Julio M. Ottino, Northwestern University; PhotoDisc; Prisma Dia-Agentur und Bildproduktion AG; Pr A. Probst, Kantonsspital Basel, Institut für Pathologie; P. Prusinkiewicz, University of Calgary.

FlowTeam est une marque déposée par la société FlowTeam SA. Sont protégés la méthode FlowTeam, le concept, les notions et les symboles. Leur usage est cependant autorisé s'il est strictement personnel. Pour toute diffusion à des fins commerciales, les consultants, formateurs et autres personnes intéressées peuvent obtenir du titulaire de la marque une licence d'exploitation moyennant une redevance (royalties).

La société InnoConsult SA propose sous la conduite de Martin Gerber des cours et des manifestations sur les thèmes suivants: «flow style meetings», «FlowTeam practitioner», «FlowTeam master», «FlowTeam design animator», «flow congress design.»

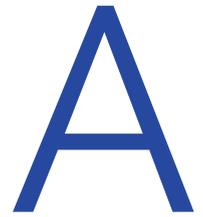
Pour tout renseignement: Martin Gerber, InnoConsult SA, case postale, 8023 Zurich, tél. 01 211 19 09, fax 01 361 18 17, e-mail: [flowteam@bluewin.ch](mailto:flowteam@bluewin.ch), adresse Internet: [www.flowteam.com](http://www.flowteam.com).

Les photos représentant un «FlowTeam workshop» ont été prises au CREDIT SUISSE Communication Center à Horgen. Conçu pour accueillir les manifestations les plus diverses, ce centre de formation peut être loué. Pour tout renseignement: tél. 01 727 55 55, fax 01 727 55 66 ou e-mail: [csc.bocken@credit-suisse.ch](mailto:csc.bocken@credit-suisse.ch) homepage: <http://www.csc.ch>

© 1999 CREDIT SUISSE  
Droits de reproduction réservés.  
Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite ni utilisée à des fins commerciales sous quelque forme que ce soit et par aucun procédé électronique ou mécanique, y compris la photocopie et les microfilms, sans l'accord écrit de l'éditeur:  
CREDIT SUISSE  
Marketing Services CEMF  
Case postale 100  
8070 Zurich.

A

Des perspectives nouvelles



# Des perspectives nouvelles

## 1. Entre fascination et malaise

La société et l'économie sont, sans conteste, en pleine mutation. Et pour cause:

- il y a comme un redoublement de dynamisme et d'agitation,
- grâce au progrès technologique, on produit en moins de temps,
- les moyens de communication s'améliorent et se mondialisent,
- jamais l'interdépendance économique n'a été aussi grande,
- la pression exercée par les coûts est permanente,
- on dispose d'outils toujours plus performants,
- les problèmes se complexifient.

Dans ce contexte, beaucoup de gens sont partagés entre des sentiments contradictoires: d'un côté, la fascination et, de l'autre, la perplexité ou la peur. Une seule chose est sûre, c'est qu'on attend plus que jamais des entreprises et donc de leurs dirigeants et employés qu'ils aient une grande faculté d'adaptation. Face à la concurrence, ils doivent faire preuve, tous autant qu'ils sont, d'efficacité (proportion entre l'effort fourni et l'effet produit), mais aussi d'efficacité (résolution des «vrais» problèmes).

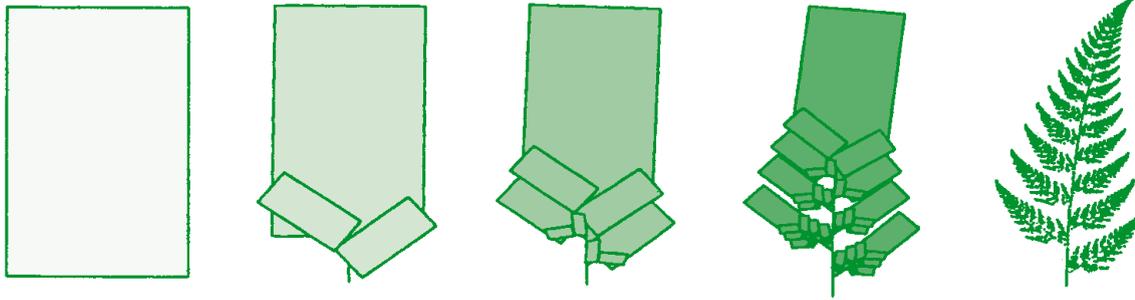
## 2. La clé de la réussite

### **Etre capable d'apprendre**

Du train où va le monde, l'avenir est aux individus et aux sociétés qui savent s'adapter mieux que les autres aux circonstances alors même que celles-ci changent à un rythme toujours plus rapide. Savoir s'adapter, c'est être capable d'apprendre. Autant dire que la formation permanente n'est plus une matière facultative. Bien au contraire: pour toute entreprise qui veut rester dans la course, c'est désormais une nécessité absolue. Ce qu'on apprend n'est pas la seule chose qui importe. La capacité d'apprendre comment on apprend et, par-dessus tout, comment on apprend plus vite est toujours plus décisive.

### **Apprendre ensemble**

De nos jours, les services sont appelés tout entiers à se tenir au courant des nouvelles technologies, méthodes et opérations. Par ailleurs, ils n'ont jamais fini d'éprouver de nouvelles stratégies ou de nouveaux produits. Vu sous cet angle, le processus d'apprentissage est pour une bonne part indépendant de la hiérarchie. En clair, il faut que tous ceux qui contribuent dans l'entreprise à résoudre un problème aient les moyens de participer au changement. Bien sûr, le contenu compte pour beaucoup quand on veut apprendre. Mais ce n'est pas tout: il devient en effet de plus en plus important de savoir par quelles méthodes on va apprendre, quelles techniques on va employer pour apprendre mieux, mais aussi plus vite.



Une fougère obtenue à coups de calcul.

### Gérer les connaissances

«Si Siemens savait ce que Siemens sait...»: cette formule qu'on peut lire sur les murs de la société allemande tourne en dérision le fait qu'elle utilise insuffisamment ses connaissances. Aujourd'hui, les entreprises sont généralement conscientes que le savoir demande, comme toute autre ressource, à être géré. Qui dit gestion dit définition, acquisition, intégration, évaluation, développement, diffusion et exploitation des connaissances. Sans oublier, bien sûr, leur mise en rapport avec les applications nouvelles.

### Faire face à la complexité

Ce monde qui se complexifie pose des problèmes à bien des gens, car il les laisse perplexes: trop d'informations et trop de bouleversements au sein de la société et de l'économie et, d'un autre côté, pas assez de connaissances pour appréhender ces systèmes complexes dans leurs relations. Rien d'étonnant donc à ce que les recettes qu'on donne pour les rendre moins complexes aient la cote. Or c'est oublier que cette réduction du complexe au simple est souvent source, à son tour, de complexité et que la solution vire, du même coup, au problème. Bref, ce n'est pas en simplifiant qu'on vient à bout de la complexité.

### La systémique

Dans ce monde toujours plus foisonnant, dynamique et complexe, la systémique a su poser les jalons d'une meilleure compréhension et maîtrise des systèmes complexes qui nous entourent. C'est dans ce même esprit que la méthode Flow-Team propose des idées et des outils pratiques pour y faire face.

# B

Le flow au quotidien

# Le flow au quotidien

## 1. Qu'est-ce que le flow?

Le mot anglais «flow» – qui signifie littéralement «couler» ou «flux» – désigne un état dans lequel l'environnement, l'action et la vie intérieure forment un tout. Sans le savoir, nous avons déjà traversé pour la plupart des phases de flow: soudain, voilà qu'on est tout absorbé dans ce qu'on fait sans jamais relâcher son attention pour ne faire qu'un avec son occupation du moment, au point d'en oublier le reste.

Des moments de flow, nous en vivons surtout quand nous pratiquons les activités suivantes:

- jeu,
- sport (natation, jogging),
- occupation cérébrale (échecs, mots croisés),
- hobby (bricolage),
- activité artistique (musique, peinture),
- travail prenant.

En d'autres termes, nous nous trouvons «en flow», comme on dit, quand nous faisons quelque chose pour l'amour de l'art, que nous conjuguons dans cette occupation action, sens, plaisir et conscience et que nous en perdons la notion du temps.

Dans son best-seller intitulé «Flow», le psychologue américain Mihaly Csikszentmihalyi<sup>4</sup> a étudié cet état de près en s'intéressant aux exploits réalisés dans des conditions extrêmes, proches de la transe, notamment par des sportifs. Certaines de ses conclusions sont transposables au travail en groupe.

### Le flow en groupe

Qui n'a pas déjà rencontré, au moins une fois dans sa vie, une «équipe de choc»? Exemples:

- au sport, une équipe qui en bat une autre

- pourtant redoutable,
- en entreprise, un groupe de travail qui accomplit régulièrement des prouesses,
- dans le privé, un groupe d'amis qui organise en l'espace de quelques heures une fête mémorable,
- par hasard, un groupe de personnes qu'un accident met en présence et qui monte par la suite une association de secours parfaitement opérationnelle.

Dans toutes ces situations, il semble que ce soient des phénomènes «aléatoires» d'auto-organisation qui entrent en jeu. Comprendre ces phénomènes pour les utiliser en connaissance de cause, c'est précisément l'un des objectifs de la méthode FlowTeam.

### La méthode FlowTeam, en théorie et en pratique

Cette méthode repose en partie sur l'observation attentive d'équipes qui ont réalisé dans leur discipline respective de véritables exploits. Toutefois, pour comprendre les phénomènes de l'auto-organisation tels qu'on peut les observer dans ces équipes, il a fallu attendre l'avènement de la recherche sur le chaos et de la science des systèmes. Un des premiers à avoir montré ce processus d'auto-organisation, c'est Ilia Prigogine<sup>15</sup> avec les structures dissipatives (dissipatives d'énergie), fruits de ses travaux sur les systèmes complexes (ou chaotiques), pour lesquels il s'est d'ailleurs vu décerner en 1977 un prix Nobel.

Dans le présent numéro, nous ne ferons qu'effleurer, à vrai dire, la recherche sur le chaos et la science des systèmes. Car notre but, c'est d'abord de montrer, exemples concrets à l'appui, les applications pratiques de la méthode FlowTeam (voir plus loin, F1 à F12).

C

Recherche sur le chaos et science des systèmes

# Recherche sur le chaos et science des systèmes

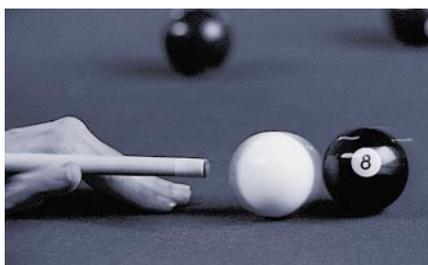
## 1. Simple, compliqué, complexe

La recherche sur le chaos et la science des systèmes nous fournissent de précieux renseignements sur la manière dont les systèmes complexes s'auto-organisent. Sachant qu'un groupe est assimilable à un système complexe, on peut appliquer certains de leurs concepts au travail en équipe.

## 2. Une autre approche

Encore maintenant, on considère généralement le monde comme un «système compliqué», une sorte de grosse machine. Cette manière de voir est appelée paradigme linéaire et parfois aussi scientifique. La science moderne lui doit son succès dans des disciplines variées, telles que les télécommunications, la médecine ou l'aéronautique, pour n'en citer que quelques-unes.

### La systémique distingue trois types de systèmes:



#### Systèmes simples:

Les systèmes simples (p. ex. pendule, billard) sont régis par des rapports de causalité linéaire.



#### Systèmes compliqués:

Les systèmes compliqués (p. ex. montre, centrale électrique, moteur de voiture) se composent d'une multitude d'éléments mécaniques liés entre eux dont l'interaction et le comportement sont prédictibles et organisables.



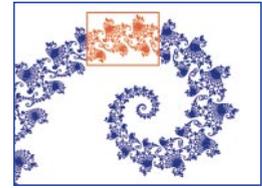
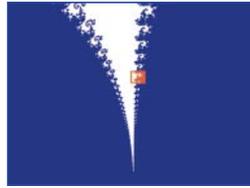
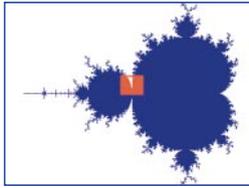
#### Systèmes complexes:

Les systèmes complexes (p. ex. temps, bourse des valeurs, biotope, cerveau, système économique) se caractérisent par une dynamique non linéaire qui les rend imprédictibles et inorganisés, notamment en termes d'efficacité.

Au cours des dernières décennies, certains chercheurs ont toutefois démontré par l'approche systémique que ce paradigme linéaire, qui est censé être le principe de toutes choses dans ce monde, n'est plus suffisant pour comprendre bon nombre de phénomènes propres aux systèmes complexes. Au surplus, il est la cause de bien des problèmes de notre époque. D'ailleurs, les entreprises la plupart l'ont bien compris: elles se rendent compte de plus en plus que ce n'est pas

- en renforçant encore les audits
  - en précisant encore les procédures
  - en améliorant encore les programmes informatiques
  - en détaillant encore les analyses
- qu'elles viendront à bout des problèmes les plus délicats.

Pour autant, il y a beaucoup de techniques de management qui partent toujours du principe qu'une entreprise n'est rien d'autre qu'un système compliqué – une machine sociale en quelque sorte – qu'on peut programmer et optimiser.



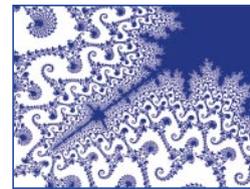
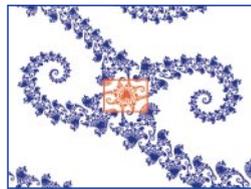
### 3. Aspect fonctionnel des systèmes

La fonction comme la structure des systèmes, selon qu'ils sont simples, compliqués ou complexes, influent notablement sur leur action. Les systèmes simples ou compliqués peuvent être décomposés en leurs éléments, puis recomposés en parfait état de marche, les systèmes complexes non. Une propriété que les chercheurs américains John Briggs et F. David Peat<sup>2</sup> décrivent en ces termes: si les systèmes complexes ne sont pas analysables (c.-à-d. réductibles à la somme de leurs parties), c'est parce que ces parties sont en perpétuelle interaction par itération. En revanche, les systèmes complexes présentent des aspects et des comportements semblables (cf. D). Les systèmes simples ou compliqués, eux, peuvent seulement transformer l'énergie en chaleur et en mouvement. D'après le 2<sup>e</sup> principe de la thermodynamique, tout système clos évolue inévitablement vers l'entropie (ou désordre) maximum. C'est ainsi qu'une voiture finit par être réduite en pièces; or jamais une voiture ne renaîtra d'elle-même de ce tas de ferraille. Il en va tout autrement des systèmes complexes: ils sont capables non seulement de s'organiser spontanément et de remédier à certains dysfonctionnements par leurs propres moyens, mais aussi de se reproduire et de se développer eux-mêmes. Autant de propriétés qu'on regroupe sous le terme d'auto-organisation. Ce processus n'est pas du seul domaine du vivant, il est le propre de tous les systèmes complexes. Tout se passe comme si ces systèmes, quels qu'ils soient, avaient une tendance naturelle à s'organiser eux-mêmes sous certaines conditions pour parvenir à un ordre supérieur et gagner en efficacité.

### 4. L'auto-organisation dans les systèmes sociaux

#### L'ordre économique

En son temps, l'économiste classique Adam Smith, fondateur du capitalisme libéral, avait déjà compris que l'auto-organisation joue un rôle important comme régulateur de l'économie. Dans ses «Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations» publiées en 1776, il voit même dans l'auto-régulation des marchés le principe d'organisation le plus efficace de l'économie. Pour lui, il y a une «main invisible» qui dirige le libre jeu de l'offre et de la demande pour que prospèrent l'économie et la société. On mettra, cela dit, près de deux siècles avant de reconnaître que les principes de l'économie libérale prônés par Adam Smith ont également leur utilité en entreprise. Alors que la gestion traditionnelle considérait l'entreprise comme une machine sociale dont les structures peuvent être établies de façon optimale par le management, on s'en fait aujourd'hui une autre idée: l'entreprise, organisme vivant! Toujours plus nombreuses sont les entreprises modernes qui appliquent avec succès les principes de l'auto-organisation, au moins à l'état d'ébauche, même si bien souvent elles le font à leur insu et rien que pour la gestion de projet. Mais de là à dire qu'elles utilisent effectivement l'intelligence collective par l'auto-organisation, il y a loin. Pour lever les obstacles à l'innovation et créer un climat favorable à une activité productive, il est donc temps de redéfinir les règles du travail en commun. Grâce à la systémique, on comprend mieux ce processus d'auto-organisation et peut de ce fait le mettre à profit dans les groupes de travail et les organisations.



Les fractales ou comment rester semblable à soi-même.

### L'auto-organisation sur le réseau routier

Un bel exemple d'auto-organisation nous est donné par les ronds-points qu'on aménage aux carrefours pour réguler le trafic. Ces dispositifs fonctionnent mieux que n'importe quel feu de signalisation, aussi bien géré soit-il. Si les ronds-points donnent d'aussi bons résultats, c'est parce que les usagers de la route peuvent s'organiser, dans une certaine limite, comme ils l'entendent. La régulation à distance par feux tricolores interposés fait place, en somme, à l'auto-régulation avec, à l'appui, quelques règles élémentaires de priorité.



Très emprunté, ce carrefour a été le théâtre de nombreux accidents graves et de fréquents embouteillages. On a donc essayé d'y améliorer les conditions de circulation et de sécurité par la gestion informatisée des feux de signalisation, sans résultat ou presque.



Depuis que le carrefour a été transformé en rond-point, on y a dénombré seulement quelques accidents sans gravité et les embouteillages y sont devenus rares. Or moins d'accidents, c'est moins de frais, si bien que l'aménagement du carrefour a été amorti en peu de temps.

## 5. L'auto-organisation dans la nature

### Insectes

La nature offre des exemples typiques d'auto-organisation. Que l'on songe à certains insectes, comme les abeilles, les guêpes ou les fourmis, qui constituent des sociétés très coopératives. Ensemble, ces milliers, voire millions d'individus sont capables de performances qui dépassent de beaucoup les capacités de chacun. Ils forment ainsi des entités biologiques d'ordre supérieur, ce que les scientifiques nomment des superorganismes.

Comme des tous, ces superorganismes sont capables, à tout moment, de recueillir, de traiter, d'enregistrer et d'exploiter plus d'informations sur leur environnement que leurs membres le feront jamais. Pour les colonies d'insectes, superorganismes parmi d'autres, la chose est faisable en l'absence de véritable «système nerveux» qui en relie les parties. Une performance comme on n'en trouve d'ordinaire que dans le cerveau des organismes supérieurs.

Des expériences ont montré qu'aucun de ces individus n'a une vue d'ensemble des lieux ni même simplement un plan intérieur. Si l'on prend les abeilles, par exemple, on s'aperçoit qu'elles travaillent selon des règles simples d'intérêt local sans connaître la configuration de la ruche dans son entier. De l'interaction de processus locaux résulte ainsi, par l'émergence spontanée d'ordre dans ce système, un modèle universel, économiquement et énergétiquement utilisable par l'ensemble de la ruche: c'est le rayon, qui se caractérise par le groupement particulier du couvain, du pollen et du nectar.

### Les cellules de Bénard

Pour comprendre le principe de l'auto-organisation, il suffit d'observer les cellules de Bénard (du nom du chimiste français Henri Bénard, qui découvrit ce phénomène). Ces cellules se forment quand on fait chauffer uniformément et par le bas un récipient rempli de liquide – paraffine ou huile alimentaire de préférence. Petite démonstration:

#### Phénomène

**a** D'abord, la surface reste calme et lisse. Sous l'action de la chaleur, le liquide commence toutefois à être agité d'un faible mouvement: visiblement, ses particules se mettent à changer de position. Soudain, voilà qu'apparaissent au fond du récipient de petites bulles qui remontent à la surface, puis éclatent.

**b** Ces petites bulles charrient des particules de liquide vers le haut. D'où l'apparition d'un courant de convection, de quoi entraîner dans son sillage d'autres particules.

**c** Peu après, on voit se former à la surface des amas de bulles. Même s'ils sont encore loin d'avoir atteint l'équilibre, ils sont déjà relativement stables. Il y a naissance ou, pour mieux dire, «émergence» d'une FORME nouvelle.

**d** D'autres particules de liquide qui vont de bas en haut, puis retombent viennent sans cesse grossir ces amas de bulles.

**e** Des tourbillons se forment même près de la surface. Là, ils entrent en contact ou résonance avec les mouvements d'autres phénomènes similaires (courants de convection avoisinants, par exemple).

**f** Une fois que ces mouvements ont atteint la masse critique, on assiste à une transition soudaine (en anglais: «shift»). Il se forme sur toute la surface du liquide un motif uniforme composé de figures hexagonales qui se ressemblent: ce sont les cellules de Bénard.

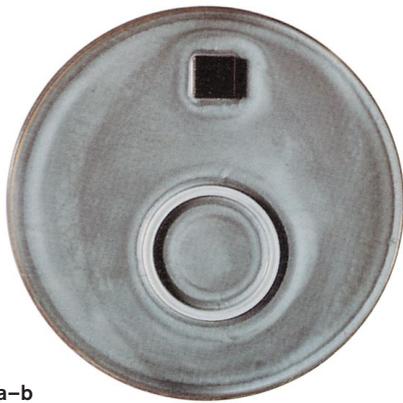
**g** De cet ordre nouveau de type dynamique est née une forme nouvelle.

**h** Ces cellules ont une taille et une configuration qui sont déterminées par ce qu'on appelle des attracteurs: ce sont eux qui définissent les formes que peuvent revêtir les systèmes complexes en s'auto-organisant.

#### Interprétation

On peut interpréter ce phénomène qui fait qu'un liquide à l'état «chaotique» prend la forme hyperstructurée des cellules de Bénard comme suit:

Formées par «décentralisation», les cellules de Bénard existent comme des entités partiellement autonomes, qui s'influencent mutuellement (interaction). Elles se produisent elles-mêmes sans arrêt, tendent à s'auto-entretenir et contribuent, ce faisant, au développement de la structure globale (bien commun des parties et du tout). Si la structure de Bénard est perturbée par des éléments extérieurs, elle s'adapte aux circonstances. Mais les perturbations cessant, elle reprend aussitôt sa structure d'origine en forme d'hexagone.



a-b



c-e



f-h

## 6. Application au travail d'équipe

Comme nous venons de le voir, les systèmes complexes sont capables de transformer le désordre en ordre en s'auto-organisant. De là vient que le chaos et l'ordre sont en interaction dynamique. Si on laisse un système ouvert s'organiser lui-même, ses composants réagissent à l'insécurité et à la complexité moyennant leur agencement structurel. Ce faisant, ils instaurent dans leur domaine un ordre nouveau pour plus de clarté.

### Isomorphismes

Ces propriétés qu'on appelle dans le jargon scientifique isomorphismes se rencontrent dans tous les systèmes complexes:

- à petite échelle  
(p. ex. molécules),
- à l'échelle humaine  
(p. ex. cellules de Bénard),
- à grande échelle  
(p. ex. cyclones).

Dans tous ces cas de figure, on définit l'isomorphisme comme une ressemblance dans la forme, le comportement ou le processus de développement (du grec «isos» égal et «morphê» forme). Certains isomorphismes sont devenus des fondements de la systémique. D'autres consistent en des phénomènes très connus qui s'observent dans la nature animée aussi bien qu'inanimée.

### Sphères thématiques

En basant l'observation sur un certain nombre d'isomorphismes, on a pu constater parmi les équipes de haut vol des comportements tout à fait caractéristiques. De là est née la méthode Flow-Team, qui se décline dans le champ des isomorphismes en douze sphères thématiques (F1 à F12). Celles-ci décrivent chacune un centre d'intérêt, un mode de collaboration ou encore un problème que ces équipes hors pair observent – plus ou moins consciemment – avec attention. Car c'est précisément à ce niveau-là que se produisent bien souvent dans les groupes de travail ordinaires des pertes d'énergie, de temps, d'argent et de motivation.

D

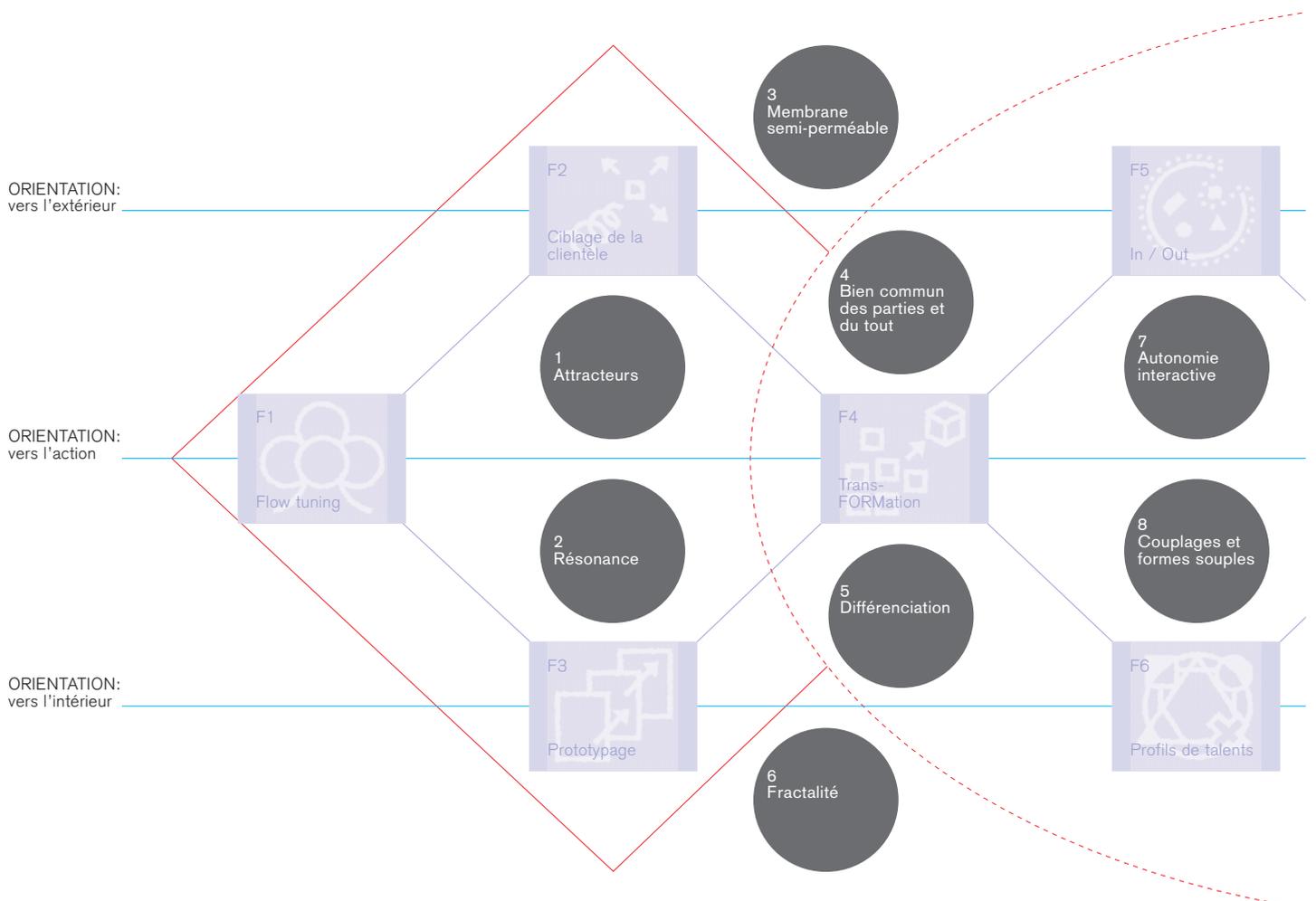
Isomorphismes

## Isomorphismes

### 1. Isomorphismes et sphères thématiques

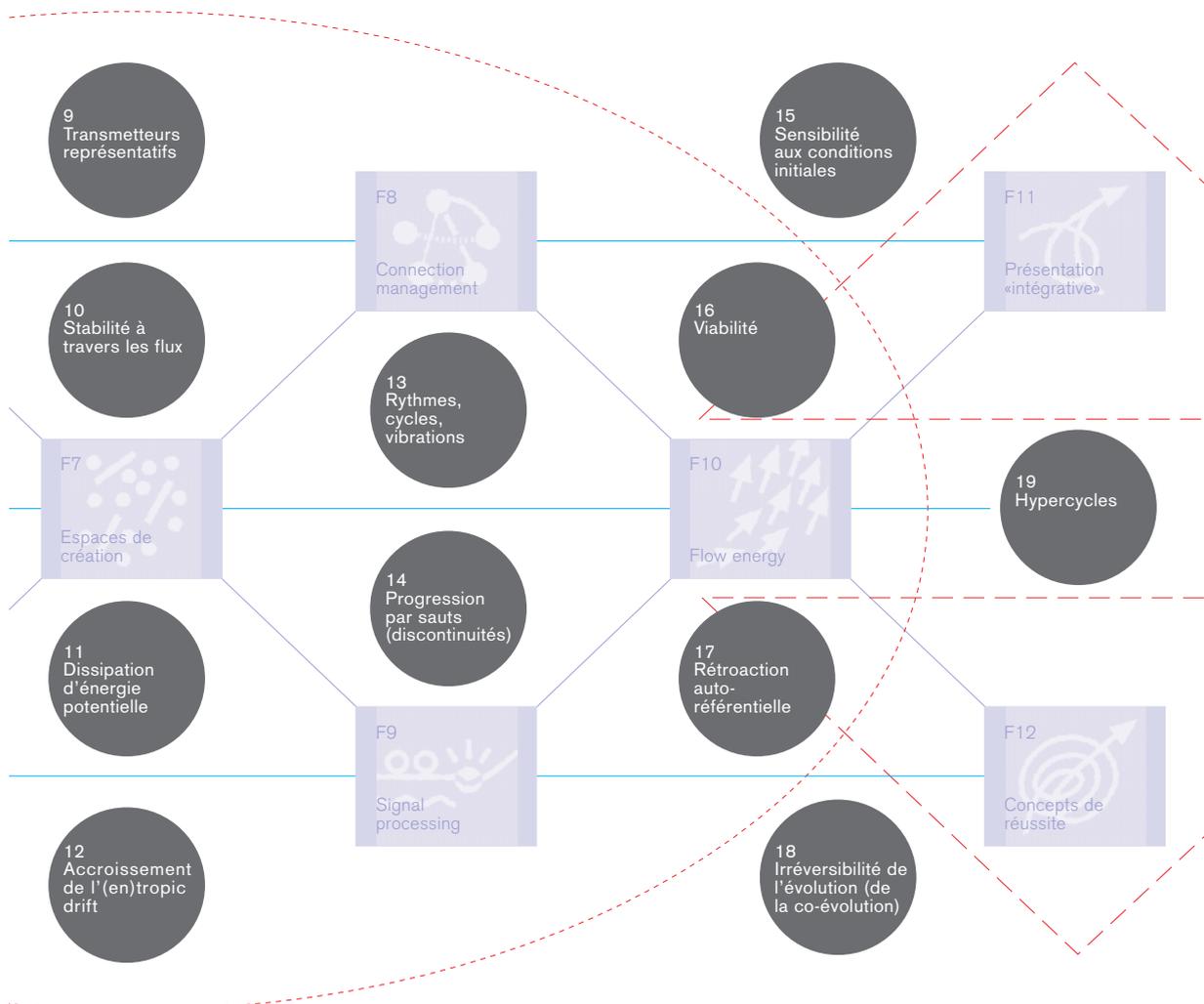
Les inventeurs de la méthode FlowTeam (entreprises, consultants et systémiciens européens et américains) ont longuement réfléchi à la manière

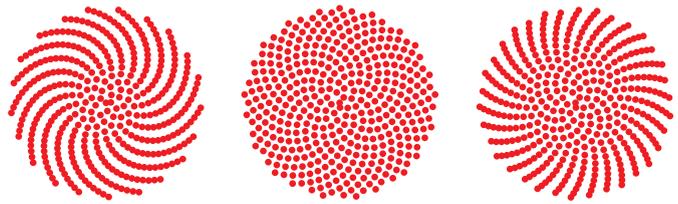
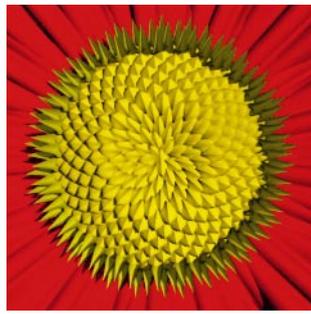
de mettre en relation les différents aspects que revêtent les systèmes complexes. Ils ont fini par se mettre d'accord sur cette « grille de lecture » de 19 isomorphismes (représentés par des cercles), qui n'a d'ailleurs pas la prétention d'être ni rigoureusement scientifique ni exhaustive. Les termes



employés sont empruntés à divers domaines d'application privilégiés de l'approche systémique, tels que la recherche en théorie du chaos, la théorie générale des systèmes, la cybernétique, la théorie des structures dissipatives, etc. Quant aux douze sphères thématiques (représentées par

des carrés), elles désignent des domaines auxquels les FlowTeams sont particulièrement attentifs et découlent des isomorphismes qui les entourent, de leurs combinaisons et de leurs interactions (lire plus loin les chapitres F1 à F12 pour plus de détails).





A l'ordinateur, le motif rappelle nettement un tournesol.

## 2. Hypothèses de travail

A la base de la méthode flow, il y a deux hypothèses très simples:

1. Les isomorphismes sont des principes universels qui s'observent dans la nature tant animée qu'inanimée; ils valent également pour le travail par équipes.
2. Ces principes universels sont susceptibles d'applications pratiques qui permettent de développer la capacité des équipes à s'auto-organiser.

Si ces hypothèses sont exactes, les groupes de travail peuvent, à l'instar de la nature, parvenir à un ordre supérieur et gagner en efficacité et en efficacité.

Reste à savoir, en considération de la pratique de chaque jour, si les isomorphismes sont des lois de la nature, concrètes et directement applicables, ou plutôt des métaphores, des comparaisons, des schémas mentaux. Une question à laquelle il est impossible de répondre définitivement par oui ou par non. Beaucoup d'isomorphismes sont à la vérité trop compliqués ou trop généraux pour qu'on puisse s'en servir au quotidien. Qu'à cela ne tienne, les principes qu'en tire la méthode flow sont bien étayés du point de vue de la systémique et, qui plus est, faciles à mettre en pratique en peu de temps.

## 3. Les isomorphismes en bref

Il existe pour la plupart des notions énumérées ci-après des définitions scientifiques, et notamment systémiques. C'est délibérément que nous les avons expliquées en des termes relativement aisés à comprendre, quitte à manquer parfois de précision.

### 1 Attracteurs

Les attracteurs décrivent les états dynamiques qu'un système complexe peut connaître, autrement dit les formes qu'il peut revêtir. Prenons l'exemple des cellules de Bénard (voir C.5): ce sont justement les attracteurs qui définissent leur forme et leur taille. «Cachés» dans le système, ces points immatériels ne sont pas directement observables.

### 2 Résonance

On parle de résonance quand au moins deux éléments vont au même rythme. C'est là un moyen de communication très répandu dans la nature animée aussi bien qu'inanimée.

### 3 Membrane semi-perméable

Un système complexe (par exemple la cellule) n'est jamais isolé: il pratique des échanges nombreux avec son environnement (énergie, matière, information), échanges sur lesquels il exerce une influence décisive par le moyen d'une membrane semi-perméable (voir F5.2).

#### **4** Bien commun des parties et du tout

Même dans un système complexe, les éléments ne cherchent d'abord que leur profit. Cela n'empêche pas qu'ils oeuvrent, du même coup, pour le bien du système tout entier. Ce phénomène s'observe le mieux dans un biotope ou dans une colonie d'insectes.

#### **5** Différenciation

Les cellules se différencient en se multipliant: après fécondation, l'œuf se divise d'abord en deux, puis quatre, puis huit cellules identiques, etc. qui, par spécialisation, formeront ensuite des organes distincts (différenciation des entités en interaction).

#### **6** Fractalité

Terme savant pour auto-similarité, la fractalité est une propriété observable sur la plupart des objets de la nature. Ainsi les structures d'un arbre, d'une branche ou d'un rameau laissent apparaître à des échelles d'observation de plus en plus fines des motifs similaires. Pour employer une formule plus courante, on dira que ce qui existe en grand existe de la même façon en petit. Les fractales ont été popularisées par de très beaux dessins réalisés par ordinateur.

#### **7** Autonomie interactive

La structure de Bénard (voir C.5) en donne une bonne idée: les cellules jouissent d'une certaine autonomie, elles sont capables de se conserver. Mais à y regarder de plus près, on s'aperçoit que les molécules n'arrêtent pas de passer, à travers les innombrables tourbillons, d'une cellule à l'autre.

#### **8** Couplages et formes souples

Ce phénomène s'observe notamment chez les êtres unicellulaires: selon les conditions extérieures, ils évoluent seuls ou, au contraire, collés les uns aux autres, vu que leurs chances de survie sont plus grandes s'ils vivent en «communauté». Ainsi les oiseaux migrateurs dépensent moins d'énergie sur de grandes distances en volant par bandes et, groupés, les pigeons sont capables de faire fuir les chats.

#### **9** Transmetteurs représentatifs

On appelle ainsi les vecteurs par lesquels se transmettent des informations d'un élément du système ou d'un organisme vivant à un autre. Les papillons, par exemple, secrètent une substance odorante (phéromone) propre à exercer sur leurs congénères de sexe opposé une attraction irrésistible, même à une grande distance. Quand un prétendant potentiel la sent, il se met à voler instinctivement contre le vent qui lui a apporté cette odeur.

#### **10** Stabilité à travers les flux

Les systèmes complexes doivent leur stabilité aux nombreux échanges d'énergie, de matière et d'information (flux) qu'ils pratiquent avec leur environnement. En même temps qu'ils importent ces flux, ils exportent de l'entropie (chaleur, entre autres choses), moyennant quoi ils conservent leur équilibre.

### 11 Dissipation d'énergie potentielle

On entend par dissipation la propriété qu'ont les systèmes complexes, loin de l'équilibre, de s'auto-organiser sous certaines conditions pour parvenir à un degré supérieur d'ordre et d'efficacité. Il y a, en d'autres termes, dispersion de l'énergie potentielle avec, à la clé, de l'entropie (chaleur), mais aussi des formes et des structures nouvelles. Exemple: les remous d'une rivière au contact des pierres.

### 12 Accroissement de l'(en)tropic drift

Cette notion englobe la production de chaleur (entropie) aussi bien que la production de formes nouvelles (néguentropie). Toutes deux augmentent sans cesse et toujours plus avec le temps.

### 13 Rythmes, cycles, vibrations

Les phénomènes naturels sont animés de rythmes, de cycles, de vibrations et d'oscillations. On peut citer comme exemples le pouls, l'influx nerveux au niveau du cerveau ou encore le mouvement des vagues. Ces phénomènes ne sont jamais parfaitement réguliers: ils varient en amplitude et en forme (dans la structure de Bénard, par exemple).

### 14 Progression par sauts (discontinuités)

En contradiction avec l'idée très répandue qui veut que l'évolution soit un processus provoqué par des variations insensibles (mutations), les systèmes complexes sont capables de progresser par sauts (ou «shifts»): de nombreux éléments se modifient simultanément et font apparaître ainsi une forme tout à fait nouvelle (émergence).

### 15 Sensibilité aux conditions initiales

La moindre des perturbations dans l'environnement d'un système complexe est capable d'entraîner, par des rétroactions non linéaires, une modification en profondeur de ce système. Appelé «effet papillon», cet isomorphisme revient à dire que le bruissement des ailes d'un papillon en Australie peut provoquer en principe un cyclone aux Etats-Unis: à petite cause grands effets, avec le concours de boucles de rétroaction. A l'inverse, une grande cause peut très bien produire de petits effets.

### 16 Viabilité

La nature répand des formes de vie nouvelles dont certaines subsistent, d'autres pas. Seules lui importent celles qui sont aptes à survivre et utiles.

### 17 Rétroaction auto-référentielle

Cette propriété d'un système qui est sa propre référence, on l'observe avant tout dans la nature animée: comme ses organes entre eux, un être vivant échange constamment des informations avec son environnement et d'autres êtres vivants (semblables).

## 18 Irréversibilité de l'évolution (de la co-évolution)

---

D'après le 2<sup>e</sup> principe de la thermodynamique (voir C.3, loi de croissance de l'entropie), la chaleur est appelée à anéantir l'univers, à partir du moment où les phénomènes naturels s'accompagnent inévitablement d'un dégagement de chaleur. Une fois que la chaleur est la même partout, qu'il n'y a plus de différence de potentiel, il n'y a plus de processus, donc plus de vie. Mais ce n'est là qu'une demi-vérité. Il semble en effet que le monde qui nous entoure évolue dans un sens bien déterminé, en l'occurrence vers toujours plus de complexité et toujours plus d'interaction entre les systèmes complexes. Une évolution qui a pour corollaires l'accélération progressive de la production d'entropie, en même temps que la complexification des formes d'organisation.

## 19 Hypercycles

---

Les systèmes complexes ont la propriété de se reproduire eux-mêmes. De plus, ils sont capables de produire, conjointement avec d'autres systèmes, des formes tout à fait nouvelles, dotées de propriétés elles aussi tout à fait nouvelles. Même s'il arrive qu'elles disparaissent, les formes originales continuent pour la plupart d'exister parallèlement aux nouvelles.

E

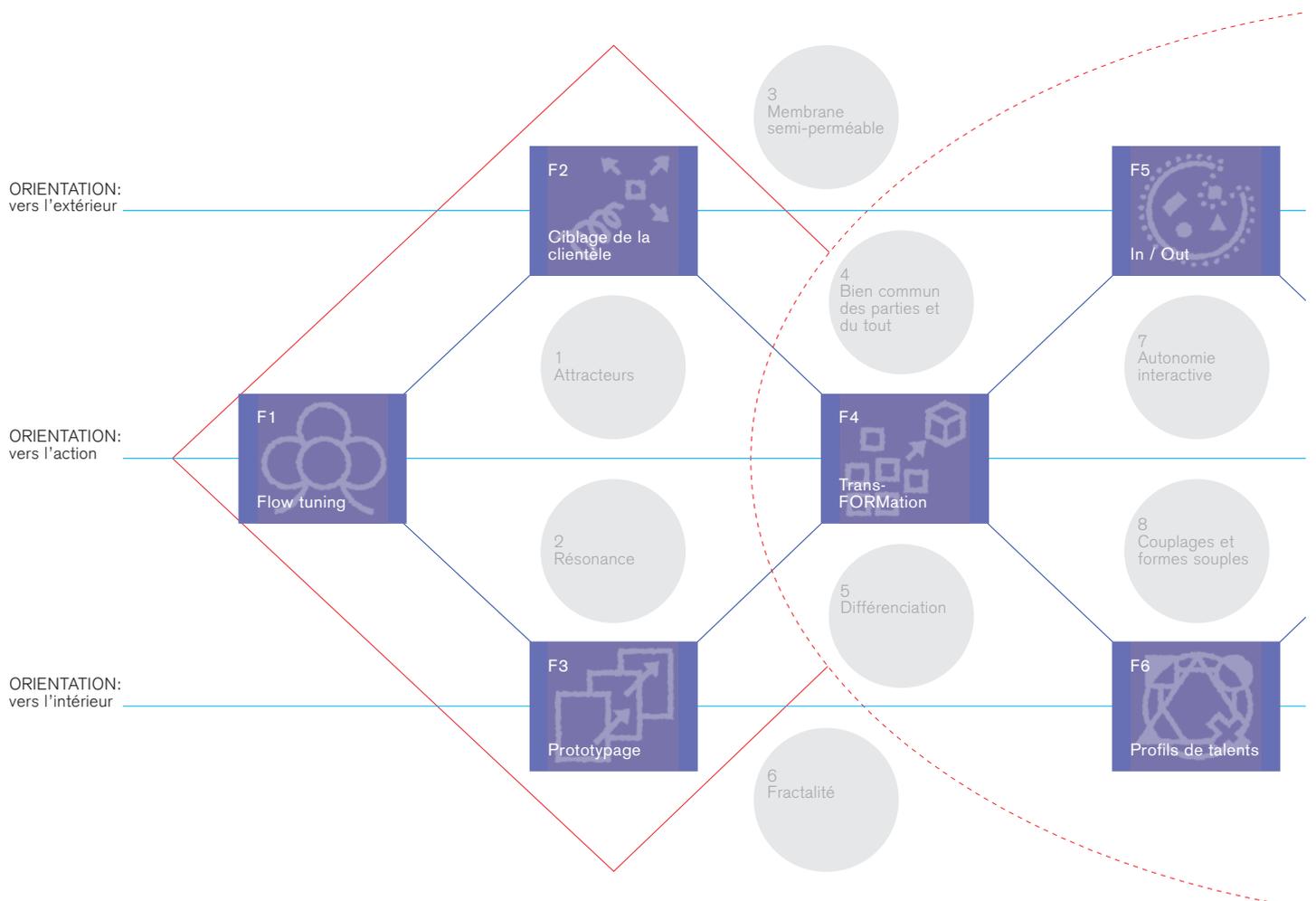
FlowTeam design

# FlowTeam design

## 1. Premiers éléments

Les isomorphismes des systèmes complexes (cf. chapitre précédent) s'appliquent également – nous l'avons dit – aux organisations en général et aux équipes en particulier. Certains de ces isomorphismes en forme de marche à suivre ou de

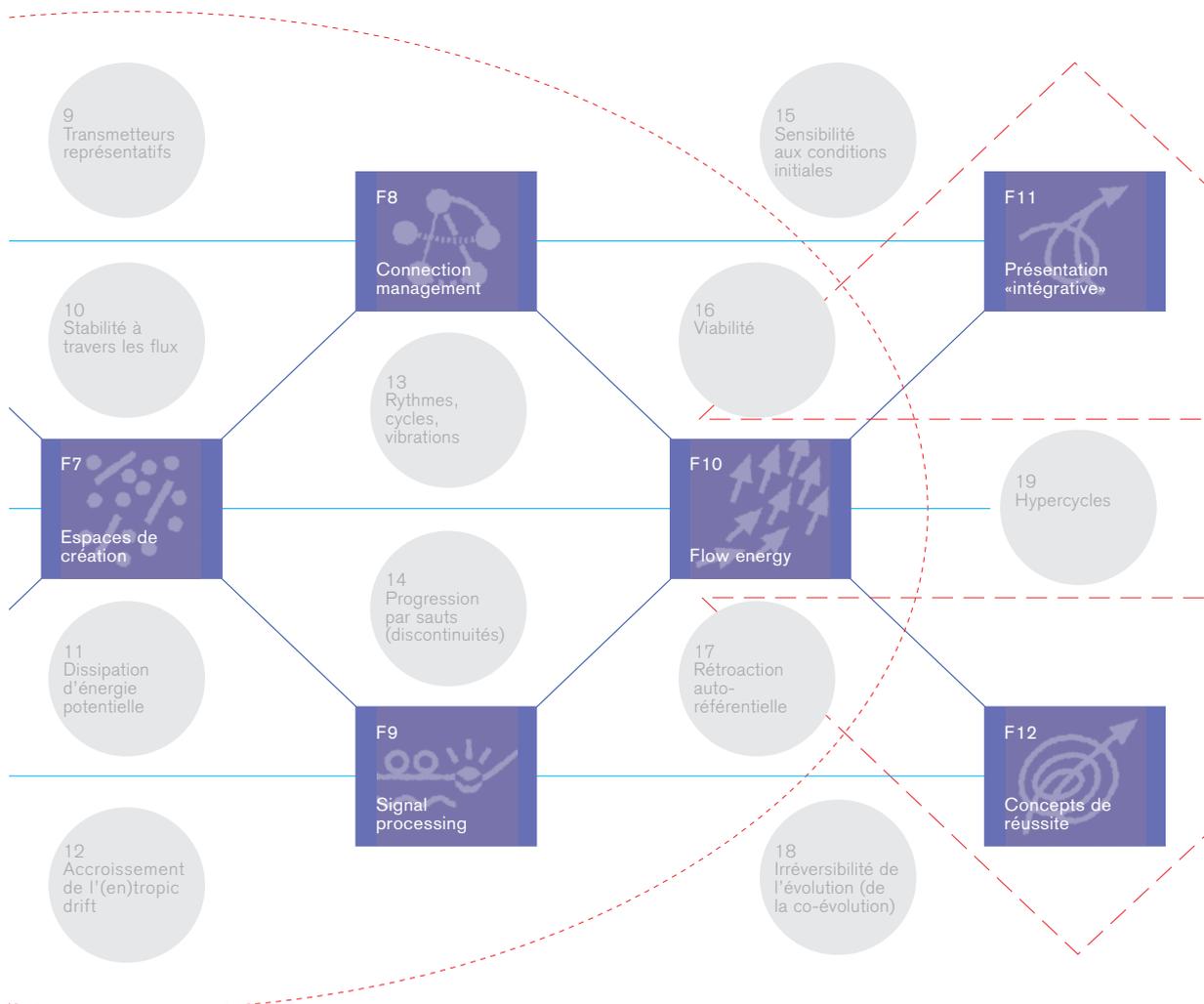
métaphore sont prêts à l'emploi (bien commun des parties et du tout, par exemple). D'autres, en revanche, sont trop compliqués pour être traduits dans les faits (attracteurs, par exemple). Enfin, il y a ceux qui sont à ce point généraux qu'ils n'ont encore jamais pu être appliqués de façon concluante – ou si peu – à des systèmes sociaux (fractalité, par exemple).

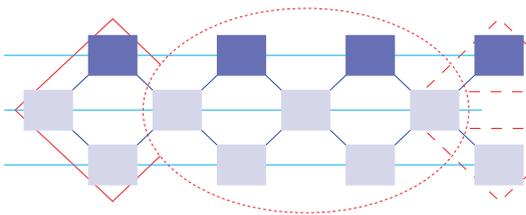


On peut dégager des isomorphismes douze sphères thématiques qui jouent un rôle déterminant dans le travail d'équipe auto-organisé.

de réunion. F1 (flow tuning) passe brièvement en revue toutes les autres sphères thématiques.

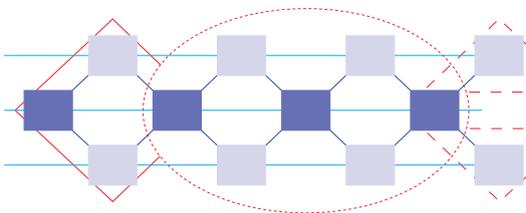
En tant que concepts de base, les sphères thématiques F1, F2, F3 et F4 ont une grande importance, en particulier en début de collaboration ou





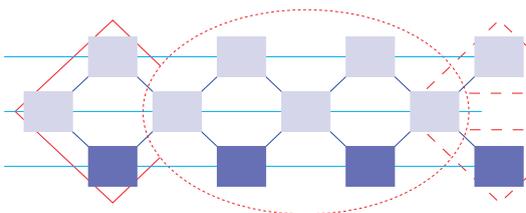
Les sphères thématiques F2, F5, F8 et F11 (ligne du haut) se rapportent aux relations extérieures: elles concernent la collaboration avec des tiers et tiennent compte de l'environnement.

Pour les groupes de travail, le FlowTeam design se résume, dans l'exercice ordinaire de leurs fonctions, à fixer des «règles du jeu» pour les douze sphères thématiques et à les appliquer en connaissance de cause. Mais attention: c'est bien de leurs propres règles du jeu qu'il s'agit. Car le FlowTeam design ne se veut ni recette ni mode d'emploi. C'est dans le meilleur des cas une boussole qui indique approximativement le nord.



Les sphères thématiques F1, F4, F7 et F10 (ligne du milieu) mettent l'accent sur la collaboration au sein du FlowTeam dans la pratique de chaque jour, d'où leur orientation vers l'action.

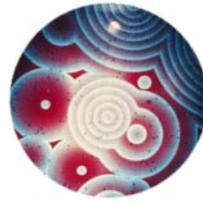
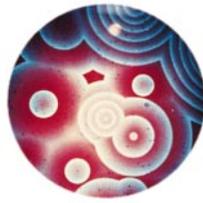
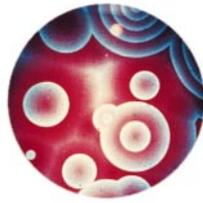
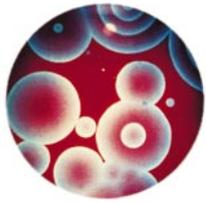
Le tableau ci-après donne un premier aperçu des douze sphères thématiques. Pour plus de détails, on se reportera aux chapitres F1 à F12, qui contiennent par ailleurs des conseils pratiques pour bien s'y prendre au quotidien.



Tournées vers l'intérieur, les sphères thématiques F3, F6, F9 et F12 (ligne du bas) sont toutes désignées pour découvrir et exploiter le potentiel qui demeure inemployé dans l'équipe.

### Les douze sphères thématiques d'un coup d'œil

N°	Symbole	Sphère thématique	Bref descriptif	N°	Symbole	Sphère thématique	Bref descriptif
F 1		Flow tuning	Se préparer psychologiquement au travail d'équipe en trouvant un même rythme en début de collaboration.	F 7		Espaces de création	Aménager des «espaces» dédiés à la création. Saisir une à une les idées qui se dégagent, qui «émergent», pour les développer.
F 2		Ciblage de la clientèle	S'interroger sur le «produit» qui résultera de cette collaboration, le public auquel il sera destiné et l'utilité qu'il aura.	F 8		Connection management	Concevoir une collaboration à distance (même avec des interlocuteurs encore indéterminés).
F 3		Prototypage	Tirer parti de l'existant, sachant qu'en communication, la règle d'or, c'est améliorer plutôt que juger.	F 9		Signal processing	Appréhender les signaux comme des prestations du système pris dans son ensemble, car ils recèlent bien souvent des informations d'une importance primordiale pour la suite.
F 4		TransFORMation	Prendre l'évolution pour modèle. «Créer» quelque chose ensemble, concevoir une «forme» nouvelle.	F 10		Flow energy	Diriger les énergies dans le bon sens, optimiser ces flux.
F 5		In/Out	Déterminer... ... ce qui fait partie ou non du système, ... ce qui y entre et ce qui en sort (information, matière, énergie, personne).	F 11		Présentation «intégrative»	Associer les partenaires/supérieurs hiérarchiques au travail d'équipe pour profiter de leur potentiel.
F 6		Profils de talents	Mettre à profit les talents de chacun: c'est la diversité qui fait la force!	F 12		Concepts de réussite	Chercher ce qui fait le succès de la collaboration, en dégager les principes et les appliquer en connaissance de cause.



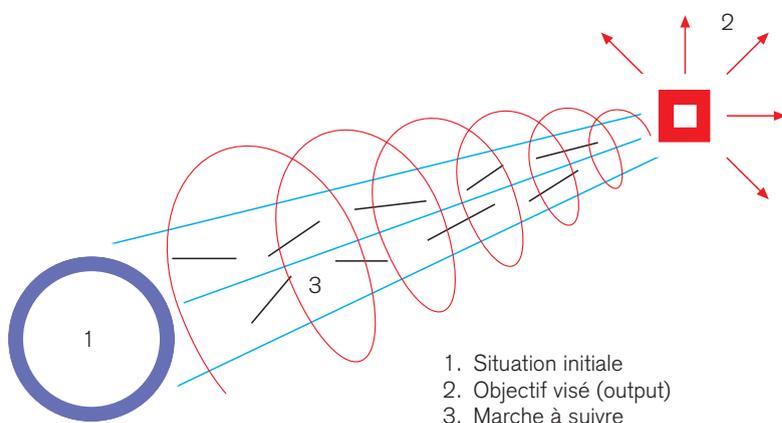
## 2. Démarche et réflexion

### Engagement solidaire (commitment)

En réunion, les FlowTeams évoluent presque toujours sur deux plans à la fois:

- Comme tous les groupes de travail, ils poursuivent un but commun ou conçoivent un projet commun.
- Dans le même temps, ils étudient le déroulement de leurs travaux de très près afin de déterminer les concepts qui marchent, de les mettre au point et de les appliquer à bon escient.

Ce faisant, ils adoptent généralement la démarche suivante:



On ne peut mettre sur pied un FlowTeam que si ses membres s'entendent au préalable sur les points suivants:

- vouloir faire du bon travail en équipe: qui dit bon travail dit volonté d'aboutir à des réalisations concrètes, possibilité d'exercer individuellement ses talents, mais aussi entrain au travail;
- avoir un objectif commun qui ait un sens pour les clients, les participants, le groupe de travail, l'organisation, voire un cercle plus large;
- observer, cerner, énoncer et appliquer sciemment les bonnes formules de collaboration (concepts de réussite) dans le perpétuel souci de les améliorer;
- gagner la considération des autres, «partenaires» compris.

Le fait que les intéressés se mettent d'accord là-dessus et qu'ils sont prêts à conjuguer leurs efforts pour atteindre l'objectif visé a pour effet de resserrer les liens au sein du groupe qui, dans un esprit constructif, se met à penser «nous». Un «cadre» s'instaure, cadre qui permet aux membres du FlowTeam de donner le meilleur d'eux-mêmes et de prendre leurs responsabilités. De là, leur engagement solidaire, leur dévouement (en anglais: «commitment»).



Le ballet des molécules.

### 3. FlowTeam design

Pour constituer un FlowTeam, il n'y a rien de tel que les moyens fournis par le FlowTeam design. L'idéal, c'est de commencer par un workshop d'initiation: pendant trois jours, les participants apprennent sous la conduite d'un animateur flow professionnel à agir selon certaines «règles du jeu» en adoptant une démarche systémique.

Ce workshop d'initiation a d'abord pour but de leur enseigner à observer avec la plus grande attention les conditions dans lesquelles le groupe est particulièrement productif et fait une percée. Ensemble, les participants font tout pour créer des moments pareils et les faire durer aussi longtemps que possible, en gardant bien à l'esprit les sphères thématiques F1 à F12. Toutes choses qui font que l'équipe parvient en peu de temps à gagner en productivité, à répondre davantage à l'attente des clients et à éprouver plus de satisfaction au travail. Rien qu'en lui inculquant le principe selon lequel mieux vaut produire quelque chose tout de suite que de se répandre en lamentations à son sujet, on l'aide à devenir plus performante (voir F3).

Pour arriver à un bon résultat avec le FlowTeam design, il faut prévoir pendant un ou deux ans après le workshop d'initiation entre sept et dix jours de formation complémentaire en présence, là aussi, d'un animateur flow. Pour laisser au groupe le temps de faire ses propres expériences, on organise généralement le premier jour de suivi (ou «follow up») environ un mois plus tard. C'est l'occasion pour les participants de rechercher, au fur et à mesure qu'ils avancent, ce qui fait recette dans leur façon de travailler pour en dégager les règles. Une fois qu'ils les auront consignées sur un document en format de poche – le «team folder» (version A), ils pourront les appliquer en connaissance de cause et, ce faisant, les mettre au point, les compléter et les détailler au fur et à mesure (versions B, C, D, etc.). Ces règles se veulent souples, ce qui autorise les participants à les enfreindre assez souvent. Quand l'équipe est lancée – «en flow», comme on dit –, il est évident que plus personne ne songe à ces règles: chacun fait précisément ce qu'il faut faire par simple intuition. Et à supposer que le travail en collaboration devienne pénible ou stérile, les participants auront toujours la possibilité de se reporter au team folder. Dans ce dépliant, qui leur tient lieu de Constitution en quelque sorte, on peut aussi voir un instrument utile au FlowTeam pour ébaucher sciemment sa propre «réalité».

## Auto-organisation: la voie du développement

de... (travail traditionnel)



à... (travail auto-organisé)



	Linéarité
	Processus standard
	Jugements définitifs
	Parole
	Confrontation
	Fonctions
	Intervention à tour de rôle
	Quantité des informations
	Recherche des coupables/causes
	Structures décisionnaires rigides
	Style magistral
	Analyse et correction des erreurs

	Parallélisme
	Finalité (ciblage de la clientèle)
	Possibilités d'amélioration
	Action commune
	Coopération
	Talents
	Mobilisation de tous
	Qualité des informations
	Analyse et mise à profit des processus
	Processus décisionnels souples
	Participation active des intéressés
	Exploitation des concepts de réussite

## 4. Esprit d'un FlowTeam meeting

L'esprit qui règne dans une réunion auto-organisante sort carrément de l'ordinaire. Pas question en effet de rester assis des heures à écouter: quand il s'agit de travailler et d'apprendre par soi-même, on se déplace et on s'exprime librement. Il y a un va-et-vient incessant – tout bouge et tout change tout le temps.

Le prototypage (voir F3), qui consiste en peu de mots à trouver rapidement des débuts de solutions, peut se comparer à un jeu: on ose, on tente le coup, bref on a le goût du risque quand bien même ce risque est calculé. L'apprentissage et le travail tournent à l'aventure, on va de découverte en découverte. C'est l'occasion pour les participants de voir comment, de leur propre initiative, le possible devient réalité, et chacun d'eux ressort grandi de cette expérience. Désormais, ils se croient capables de résoudre eux-mêmes un problème, ils gagnent en assurance et se montrent de ce fait plus ouverts à la nouveauté et à l'inconnu.

Si les méthodes d'apprentissage et de travail classiques s'appuient généralement sur un ordre du jour (réunion) ou une mise en scène (workshop) bien précis, les méthodes basées sur l'auto-organisation font appel à un tout autre concept: c'est l'objectif défini en commun et l'intelligence collective qui dictent le processus selon lequel on travaille. Les participants appliquent spontanément toute leur énergie aux tâches,

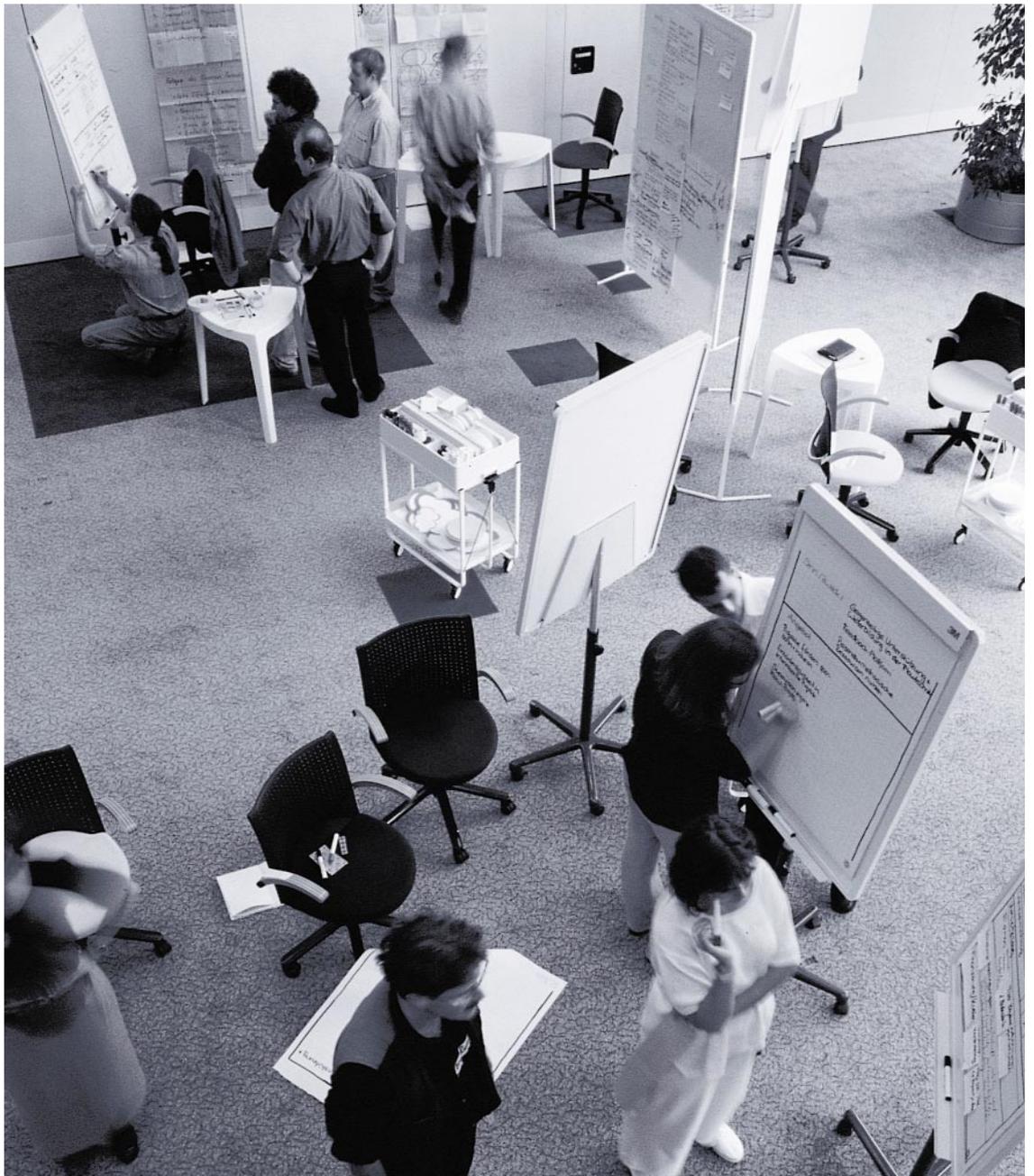
questions ou projets dans lesquels ils ont la possibilité de se réaliser et sont, par là même, d'une grande utilité. En travaillant sur des bases communes, ils évitent que ce processus sorte du cadre prévu et s'égaré. Toutefois, il n'est pas inutile qu'un animateur s'occupe, au début, de la coordination des processus partiels.

A la différence de l'animateur traditionnel (le «facilitator», comme nous disons dans notre jargon), l'animateur flow cherche d'abord en sa qualité de coach d'un meeting ou d'un workshop auto-organisant à ménager aux participants des plages de liberté pour leur permettre de développer leurs propres idées. Il est là pour les aider en plein travail à observer, comprendre, définir et mieux appliquer ce qui fait le succès de leur collaboration. C'est ainsi que s'établissent peu à peu les «règles du jeu» qui présideront au travail en commun. Plus le groupe précisera ensuite ces règles, plus il travaillera avec discernement. Tant et si bien qu'il saura, avec le temps, gérer et optimiser lui-même cette collaboration. Ce qui fait la cohésion du FlowTeam, au fond, c'est son projet collectif ou, pour être plus précis, le pacte que ses membres ont scellé en se fixant des objectifs et des priorités en commun.

## 5. Atouts de la méthode FlowTeam

Avec le FlowTeam design, les groupes de travail mettent tous les atouts dans leur jeu:

- Les participants traitent, non pas des modèles théoriques ou des études de cas, mais des problèmes bien réels dans des domaines tout sauf hypothétiques. Cette approche les amène à élaborer d'entrée de jeu des solutions prêtes à l'emploi. Autant dire que la question du transfert (mise en application des résultats), qui revient si souvent dans les séminaires, workshops et autres réunions, ne se pose plus.
- Le fait que l'équipe parvient rapidement à un résultat palpable lui fait plaisir et lui donne satisfaction et confiance.
- Les membres du FlowTeam découvrent que leurs ressources individuelles et collectives leur permettent d'avoir raison des difficultés. Désormais, ils ont confiance dans le groupe et dans sa capacité à faire «bouger» les choses. Ils libèrent, dans la foulée, l'énergie qui est en eux: rien de si efficace pour permettre au groupe de se rapprocher de son but.



Le FlowTeam meeting, c'est tout un état d'esprit.



Les 12 sphères thématiques de la méthode FlowTeam



## Les 12 sphères thématiques de la méthode FlowTeam

	F 1	Flow tuning	37
	F 2	Ciblage de la clientèle	43
	F 3	Prototypage	49
	F 4	TransFORMATION	55
	F 5	In/Out	63
	F 6	Profils de talents	71
	F 7	Espaces de création	77
	F 8	Connection management	83
	F 9	Signal processing	89
	F 10	Flow energy	93
	F 11	Présentation «intégrative»	99
	F 12	Concepts de réussite	105

# F1

## Flow tuning

### 1. Préparation au travail d'équipe

En tant que systèmes complexes, les groupes de travail sont capables de s'auto-organiser, une propriété qui se caractérise par l'émergence spontanée d'ordre et le gain d'efficacité et d'efficience. Encore faut-il, pour cela, que certaines conditions soient réunies:

Quand les membres d'un FlowTeam se rencontrent, ils sont déjà dans les dispositions d'esprit requises. Car dès avant la réunion, chacun d'eux s'est mis dans la tête qu'il va réaliser en équipe de véritables exploits.

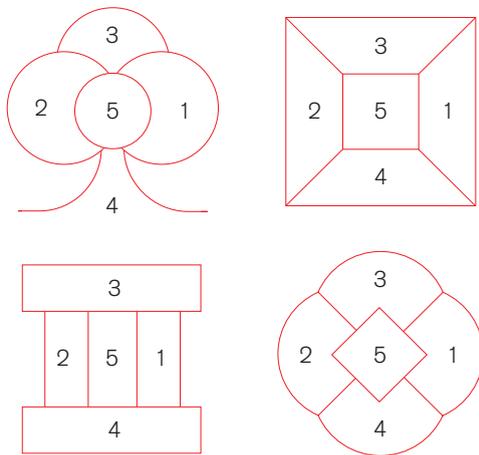
Pour un FlowTeam expérimenté, il est facile d'atteindre le flow. Cet exercice se fait naturellement, c'est presque un jeu. Toutefois, il exige une conduite toute en finesse et en précision.

Cela étant, les novices auront tout intérêt, dans un premier temps, à appliquer la méthode flow telle que nous l'avons décrite aux chapitres F1 à F12. Au fur et à mesure qu'ils se familiariseront avec les «règles du jeu» qui président au travail auto-organisé, ils pourront les adapter à leurs besoins.

### 2. Le concept de la flow flower

Lors d'un flow meeting ou d'un flow workshop, le groupe commence par élaborer d'un commun accord une fleur à cinq pétales – la «flow flower». Cette mise en train a pour effet de lui conférer d'emblée un certain «rythme»: à chaque fois qu'il se réunit, le FlowTeam expose le pourquoi et le comment de cette collaboration. Car c'est la volonté de participer qui constitue la «matière première» la plus importante du travail en équipe.

### 3. La flow flower: mode d'emploi

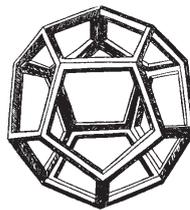
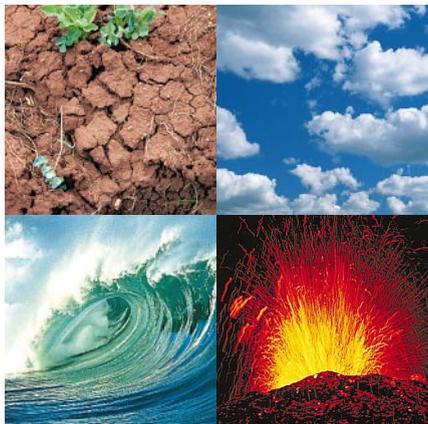


Différentes formes de flow flower (concept inventé par le consultant américain Michael Brower<sup>3</sup>).

Quand on élabore une flow flower en début de collaboration (meeting ou workshop), il est bon de procéder par ordre (de 1 à 5). Au besoin, on peut toutefois changer l'ordre des termes, pourvu qu'on termine cet exercice par le point 5.

### 4. Les cinq pétales de la flow flower

Pétales	
1	Output visé
2	Input utile
3	Utilité de l'output
4	Ressources disponibles
5	Processus



La terre, l'eau, l'air et le feu.  
Où donc est le cinquième  
élément, la quintessence  
(en latin: «quinta essentia»)?

### Questions

A quelles réalisations concrètes comptons-nous arriver à la fin de notre collaboration?

- concept sur ...
- rapport sur ...
- ébauche de solution au problème de ...
- liste de contrôle de ...
- marche à suivre pour ...
- aperçu de ...

Quelles sont les informations qui peuvent nous être utiles pour cette réunion?

- documents
- thèmes
- projets
- questions
- ordres du jour
- semi-produits

En quoi les résultats que nous attendons seront-ils utiles aux groupes cibles?  
A savoir:

- clients
- organisation
- participants
- cercle plus large
- groupe de travail

Quelles sont les ressources dont nous disposons pour atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés?

- personnes
  - nombre et spécialité
  - talents particuliers
  - contacts avec des tiers
- énergie psychique
  - «commitments»
  - idées
  - espoirs
  - doutes
  - conflits
- moyens de production
  - temps
  - espace
  - budget
  - outils
- biens en commun
  - projets
  - marques/symboles
  - concepts de réussite

Selon quel processus allons-nous travailler ensemble?

- déroulement des opérations
- fixation des priorités
- programme de la collaboration
- style et rythme de la collaboration (éventuellement)

Normalement, on ne peut arrêter le point 5 qu'une fois qu'on en a terminé avec les points 1 à 4.

### Remarques

Pour dresser cette liste, on organise en général un sondage ou une séance de brainstorming.

Dès l'ouverture, on peut accrocher, en guise de préparatifs au futur panneau de résultats, les feuilles («flipcharts») où sont consignés les résultats qu'on se propose d'atteindre.

Le matériel utilisé comme input est mis à la disposition de l'ensemble des participants de manière appropriée, qu'on le leur distribue ou qu'on le pose simplement sur une table. S'il y a des documents sur lesquels on compte travailler directement, on en fera des agrandissements format A3 avant de les accrocher.

Bien qu'il soit d'un intérêt capital, le ciblage de la clientèle est souvent négligé dans les réunions traditionnelles.

Dans la plupart des réunions traditionnelles, cet aspect est plutôt secondaire, dans la mesure où les participants savent tous «pertinemment» quels sont les «moyens de production» à leur disposition.

Les biens qu'on possède en commun font souvent l'objet d'un team folder spécialement prévu à cet effet, dans lequel figurent notamment les règles du jeu et les concepts de réussite propres à chaque équipe.

Lors de la préparation d'une réunion, il arrive qu'on traite le point 5 (déroulement et programme) en priorité, avant les points 1 à 4. Or ce n'est qu'une fois qu'on est fixé sur les objectifs à atteindre et les conditions de leur réalisation qu'on peut définir pour le mieux le processus proprement dit.

## 5. Elaboration de la flow flower

D'ordinaire, quand les gens arrivent trop tôt à une réunion, ils ont tendance à attendre dans la salle qu'elle commence «officiellement». Dans un flow meeting, c'est tout le contraire: les premiers arrivés prennent tout de suite les choses en main en se lançant dans les préparatifs du travail en groupe. Cela consiste, par exemple, à dessiner la flow flower sur une feuille de présentation («flip-chart»). Il faut savoir que les membres d'un Flow-Team rompu à l'exercice auront déjà réfléchi au contenu de cette fleur à cinq pétales avant de se rendre à la réunion. Donc, les personnes présentes dans la salle mettent par écrit les idées qui leur sont venues au sujet des points 1 à 5 sur des notes Post-it qu'elles placent ensuite au bon endroit. Un moyen simple et commode, s'il le faut, d'intervertir certaines de ces notes ou même de les remplacer par d'autres qui seront formulées en des termes plus précis. Si nouveaux arrivants il y a, ils sont immédiatement associés au processus: sans plus attendre, on leur explique à quoi s'emploie le groupe de travail et dans quel but. Pour ce faire, il y a plusieurs formules consacrées: «Nous sommes justement en train de...», «Ici, tu peux voir...», «As-tu des remarques à faire au sujet de...?».

Dans un FlowTeam, on ne sait jamais très bien, en somme, quand commence la réunion. Mais sitôt que le groupe sera à peu près au complet, il aura soin de corriger la flow flower d'un commun accord en répondant aux questions suivantes:

- Que s'agit-il d'examiner, au juste?
- Quelles sont les priorités à respecter?
- Comment doit se dérouler la réunion dans ses grandes lignes?

A ce stade, l'équipe traite généralement les sujets qui l'intéressent sans entrer dans le détail. Elle commencera par un rapide exposé (ou «speed input»), s'il y a lieu. Après quoi il lui restera à recorriger la flow flower et, le cas échéant, à la refaire.

### Cas particuliers

Dans certains cas, il est bon de prévoir une flow flower par étape. On assiste alors à un processus en cascade: l'output de l'étape A devient l'input de l'étape B, et ainsi de suite.



Un tourbillonnement.

## 6. Effet de la flow flower

L'élaboration commune d'une flow flower en début de collaboration a pour effet de faire ressortir aussitôt, dans l'enceinte où se tient la réunion, plusieurs aspects clés du travail d'équipe au point de vue systémique, à savoir:

- communication intense entre participants, y compris par des moyens d'expression non verbaux (voir F5.4);
  - entrée en «résonance», fixation d'un objectif commun (voir F10.1);
  - transFORMation: produire tous ensemble quelque chose sur-le-champ, et pas seulement se contenter d'en parler (voir F4);
  - prototypage: développer spontanément l'existant, même si on doit l'améliorer ensuite (voir F3);
  - in/out: fixer et repousser les limites du système (que contient-il exactement? en quoi peut-on l'optimiser? quelles en sont les limites?) (voir F5);
  - partage des responsabilités pour les résultats, car ce serait trop simple de s'en décharger sur son supérieur hiérarchique (voir F10.5);
  - ciblage de la clientèle, et ce, d'emblée (voir F2);
  - mobilisation générale des participants dans les plus brefs délais – un signal fort qui indique qu'on souhaite la participation de tous (voir F10.6);
  - visualisation immédiate des premières démarches et des premiers résultats, afin que la tâche qu'on se propose d'accomplir soit bien définie et adaptée (voir F4.2);
- aménagement d'un espace de création (également par la pensée) pour plus d'efficience dans le travail (voir F7);
  - accessibilité aux idées nouvelles, qui sont peut-être encore plus décisives que les anciennes (voir F7.3);
  - exploitation du potentiel existant, même quand le groupe n'est pas encore au complet (voir F1.5);
  - séparation entre l'exécution et le méta-niveau (déroulement des processus): commencer par réfléchir ensemble avant de s'attaquer au traitement proprement dit des sujets (voir E.2, F12.2).

## Ciblage de la clientèle

### 1. Cerner les groupes cibles

Pour vendre un article à un client, il faut savoir ce dont il a besoin: ce principe vaut également pour les FlowTeams. Car s'ils travaillent en équipe, c'est pour venir à bout d'une tâche ou d'un problème ou pour produire quelque chose pour quelqu'un. Aussi doivent-ils savoir très précisément pour quels groupes cibles ils travaillent, quelle est l'attente de leurs «clients» internes ou externes et comment ils peuvent y répondre le mieux possible.

Or dans la pratique, cibler la clientèle d'un produit, cela ne va pas de soi. Combien de fois ne se contente-t-on pas, surtout dans les réunions, d'accomplir le rituel de l'entreprise. Ainsi on aborde, ordre du jour en main, des sujets et des problèmes qui n'intéressent qu'une minorité de participants. Ou alors, on traite des problèmes propres à un service sans en tirer des conséquences ni en dégager une plus-value au profit des clients. Trop souvent, on oublie de se demander à qui profite telle ou telle chose inscrite à l'ordre du jour et en quoi. C'est une des raisons pour lesquelles, dans bien des cas, les groupes de travail traditionnels ont une activité tout sauf pragmatique et très peu productive ou restent à côté de la question.

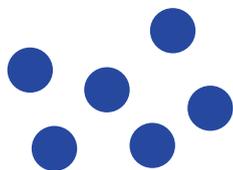
Les FlowTeams, eux, travaillent de manière très ciblée. Rien d'étonnant donc à ce que leurs réunions s'ouvrent toujours par le ciblage de leur «produit»: avant de se mettre au travail, l'équipe se demande chaque fois à quel public elle s'adresse et quel bénéfice il est censé en retirer. C'est d'ailleurs une question qu'elle se pose tout le long de la réunion, en particulier quand elle fait des présentations flash. Car il peut très bien en jaillir des idées qu'elle n'a pas l'intention de développer parce qu'elles ne sont pas assez, voire pas du tout profitables aux groupes visés.

## 2. Utilité pour les groupes cibles

Pour nous résumer, nous dirons que le FlowTeam se posera, dans le souci de bien cibler son produit et de favoriser la collaboration, la question suivante ou plutôt les questions suivantes:

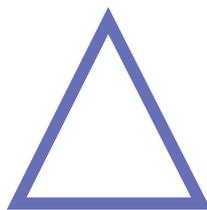
**Que produisons-nous? pour qui? dans quel but? avec quel profit?**

---



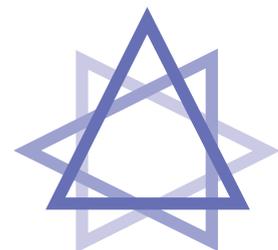
---

Nous autres, membres d'un même FlowTeam, avec ce qui fait notre force, avec tout le potentiel que nous avons, nous ...



---

... fabriquons un produit ...

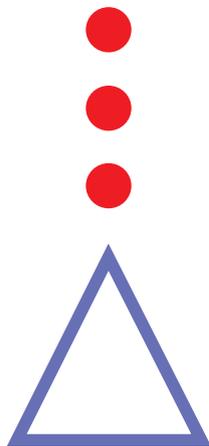


---

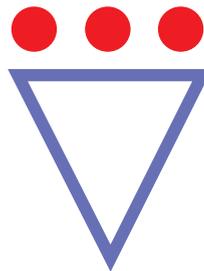
... dont les caractéristiques (à savoir...) ...



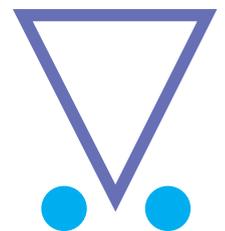
... profitent au(x) groupe(s) cible(s) ...



... du fait qu'il répond à leurs aspirations et besoins.



Notre produit entraîne les effets suivants pour ce(s) groupe(s) cible(s) : ...



Indirectement, les partenaires de ce(s) groupe(s) cible(s) en tirent le profit suivant : ...

### 3. Positionnement du produit

Dans l'idéal, on dit de la collaboration qu'elle est bonne quand elle est efficiente (bon rapport coût/utilité) et efficace (bon ciblage). Si l'on veut qu'elle soit les deux à la fois, il faut que cette collaboration ait un «sens» pour plusieurs groupes cibles. Car rien ne motive autant l'être humain que le sens de ses actes: faute d'objectifs supérieurs et pleins de sens, il est peu productif. C'est dire toute l'importance que revêt, du point de vue de la méthode flow, la question du sens.

Avant de chercher à résoudre un problème, le FlowTeam doit donc se demander si cela a un sens – et si oui, lequel? – pour les groupes cibles suivants:

- les clients,
- les participants,
- le groupe de travail,
- l'organisation (entreprise, etc.),
- un cercle plus large.

### 4. Le souci de la rentabilité

On peut pousser plus loin la réflexion sur les groupes cibles. Si, par exemple, un membre du FlowTeam entend donner des informations lors d'une réunion, il réfléchira à plusieurs choses:

- Quel intérêt les autres trouveront-ils dans ces informations?
- Que pourront-ils en tirer?
- Que puis-je faire pour qu'ils en tirent le meilleur parti possible?
- Ma contribution permettra-t-elle au FlowTeam d'offrir un plus à d'autres groupes cibles?

En pensant en ces termes dès le moment où ils préparent une réunion, les membres du FlowTeam changeront sensiblement le cours que prendra cette réunion: plus question d'y présenter des informations qui n'ont pas d'intérêt immédiat ou qui ne méritent pas d'être approfondies.

## 5. Multiplicité des groupes cibles

Les FlowTeams savent que leurs activités et leurs produits sont destinés à servir à plusieurs groupes cibles à la fois. L'exemple qui suit montre que le terme de «groupe cible» est à prendre au sens large.

Une équipe de programmeurs développe un nouveau logiciel pour les collaborateurs du service extérieur d'une compagnie d'assurances. La question qu'elle doit se poser, c'est la suivante: quels clients, quels groupes cibles visons-nous, au juste? La réponse – ou, si vous préférez, la liste – est plus longue qu'on le croit. Il y a:

1. les utilisateurs directs, à savoir les collaborateurs du service extérieur;
2. les assurés, qui seront mieux servis grâce au nouveau logiciel;
3. les responsables du secteur qui deviendra, le nouveau logiciel aidant, plus performant;
4. les autres programmeurs, dans la mesure où le nouveau logiciel pourra leur apprendre quelque chose;
5. les passionnés de technique, qui trouveront également leur compte dans cette nouveauté.

## 6. Petit prospectus

Pour bien cerner l'objectif ou le projet qu'on se propose de réaliser, il y a un moyen tout indiqué, c'est de consigner les points essentiels sur un petit prospectus («folder») en fonction des groupes cibles qu'on aura définis. Normalement, ce prospectus n'est pas destiné à leur être remis. Mais ce sont des choses qui arrivent et, en pareil cas, l'effet est parfois très inattendu. Citons, par exemple, le cas de cette équipe de développeurs qui, grâce à un dépliant de ce type, a réussi à vendre, sans en avoir la moindre intention, sa suite logicielle alors même qu'elle était encore loin d'être finie.

# F3

## Prototypage

### 1. Le prototypage pour principe

Le prototypage tient en une formule toute simple: «Try it, make it, fix it!» (traduisez: d'abord, tu essaies et tu fais, ensuite tu améliores). Tout cela se fait vite et sans complication.

Aussitôt qu'un membre du FlowTeam propose quelque chose de nouveau, le groupe étudie cette proposition et cherche à la comprendre. Si elle se révèle inutilisable, il pourra toujours la rejeter. C'est une manière – on le voit – de passer toutes les idées et opinions possibles et imaginables au crible et de les intégrer au processus décisionnel, plutôt que de les attaquer d'entrée de jeu.

### 2. Le prototypage comme méthode

Concrètement, le prototypage signifie ceci: L'équipe...

- ... dépasse le stade de la discussion ou, plus exactement, elle produit quelque chose sur-le-champ en mettant noir sur blanc les idées qui jaillissent de la discussion et en visualisant celles-ci par des dessins, des graphiques, etc.
- ... retravaille ces idées au fur et à mesure, à un rythme relativement soutenu.
- ... reprend, ce faisant, l'existant pour le développer, en se montrant inventive et constructive.

Avant toute chose, il faut se garder des jugements hâtifs, des critiques prématurées. Les idées doivent pouvoir fuser de toutes parts comme dans une séance de brainstorming, tant il est vrai que les jugements – fussent-ils positifs – ne font guère avancer le processus de création.

Les photos utilisées pour cette illustration ont été prises lors d'un FlowTeam meeting au CREDIT SUISSE Communication Center à Horgen près de Zurich.



L'évolution d'une histoire, c'est aussi l'histoire d'une évolution.

### 3. Développer, découvrir, apprendre

En fait, le prototypage n'a rien de nouveau, c'est une méthode qu'on applique dès sa plus tendre enfance. Pour s'en convaincre, il suffit d'observer les réactions d'un enfant quand il a entre 3 et 8 ans, sitôt qu'on lui donne du papier et des crayons de couleur. En effet:

- L'enfant prend d'abord une feuille de papier sur laquelle il dessine quelques traits ou figures.
- Très vite, il en prend une deuxième pour faire un autre dessin.
- Peu après, il répète l'expérience.
- Parfois, il lui arrive de reprendre une de ces premières versions pour la compléter ou la colorier.
- Pour finir, il se tourne vers une personne pour lui parler de son dessin: «C'est quoi, d'après toi? Eh bien! c'est...».

Aux yeux d'un adulte, ces nombreux dessins peuvent paraître très différents les uns des autres. Mais l'enfant, lui, n'a bien souvent qu'une seule idée en tête dont il n'a pas conscience, mais qu'il cherche à cerner et à comprendre par des essais répétés. Il forme des concepts pour ensuite les développer ou, s'il y a lieu, les abandonner ou les envisager sous un autre angle. C'est ce qu'on appelle dans le jargon scientifique un méta-concept.

D'autre part, l'enfant donne souvent un titre à son dessin. Et dès qu'il est en âge d'écrire ne serait-ce que quelques lettres, il complète son œuvre non seulement par la parole, mais encore par l'écrit.

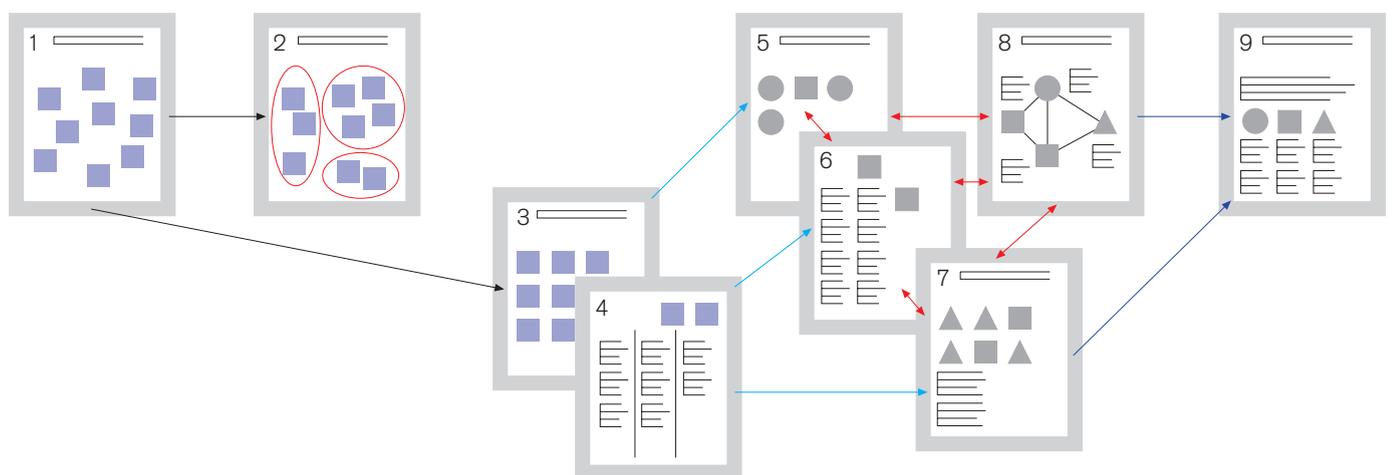
Le psychologue Jean Piaget<sup>14</sup>, spécialiste du développement intellectuel de l'enfant, a découvert que ce comportement est, de fait, très répandu et tout à fait naturel: il s'agit là d'une des méthodes les plus rapides et les plus opérantes d'apprentissage conceptuel.

Dans le même esprit, le prototypage consiste pour le FlowTeam à faire un premier jet si possible illustré et à lui apporter rapidement des retouches. Il peut s'agir, en l'occurrence, de

- recomposer le texte (par exemple en groupant les idées du même ordre pour former ce qu'on nomme des «clusters»),
- traiter une partie seulement du sujet,
- détailler,
- joindre des légendes, des commentaires,
- changer les titres en optant pour des formules plus percutantes,
- mettre des couleurs,
- placer un texte introductif (chapeau) après les titres (voir F5.3),
- soigner la présentation (harmonie, lisibilité).

## 4. Le prototypage appliqué aux idées

### Les phases du prototypage

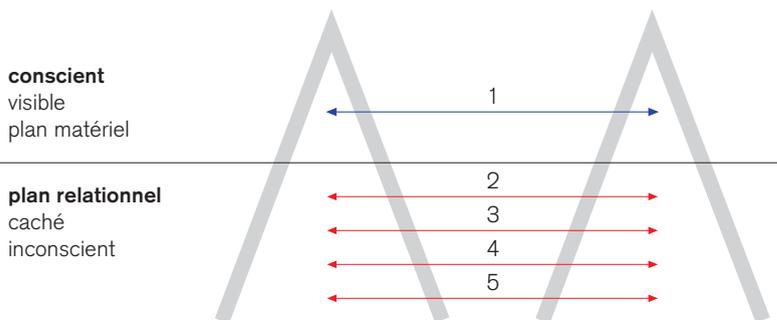


Pour éviter qu'une idée se perde, on la note sur un Post-it qu'on colle ensuite sur un flipchart. Autant que possible, on la complète par des croquis, des dessins et des graphiques.

Chercher des idées et les noter sur des Post-it (1). Dans le lot, il y a sans doute des idées voisines qu'on peut, selon les cas, condenser et grouper (2), à moins qu'on préfère en dresser un tableau (3, 4). Ce faisant, on n'est pas obligé de retenir toutes les idées. A partir des différentes versions qu'on obtient de la sorte (5, 6, 7), on peut en établir une nouvelle (8), qui servira de base à la version définitive (9), qu'on complétera éventuellement par un chapeau (voir F5.3).

## 5. Prototypage et communication

Faire du bon travail en équipe, ce n'est pas chose facile, même si tous sont animés des meilleures intentions. Les causes de cette collaboration inopérante se situent à des degrés divers:



1. Malentendus au plan matériel
2. Hypothèses de travail (prémises) jamais clairement énoncées
3. Desseins secrets, ambitions des participants
4. Sentiments, émotions, peurs, espoirs, sympathies, antipathies, connivences, etc.
5. Interactions inconscientes

La façon dont les participants mènent les discussions entre eux est capitale pour le prototypage. L'important, c'est que la communication se fasse selon certaines «règles du jeu»: au FlowTeam de les définir en s'aidant, au besoin, de techniques éprouvées de direction des débats. Voici, tirées de ces techniques, quelques règles de communication parmi d'autres:

### Situation

- Votre interlocuteur dit quelque chose qui vous déplaît ou vous paraît inexact.
- Votre interlocuteur se montre très négatif, brouillon ou même agressif.
- Vous êtes dans le flou quant aux données, sujets ou déclarations.
- On vous soumet toutes sortes de propositions, idées, hypothèses.
- Vous avez vous-mêmes un problème.



Le principe de l'iceberg: la partie la plus importante reste cachée.

Peu importent les règles de communication choisies par le FlowTeam. Si tout marche «comme sur des roulettes», il peut très bien s'en passer. Le travail en collaboration, tout est là. Car les participants peuvent tous l'invoquer, le cas échéant, en disant: «Mais il avait été convenu entre nous que...».

## 6. Utilité du prototypage

- Il n'y a pas une idée de perdue.
- L'esprit d'équipe joue à plein.
- On fait travailler l'intelligence collective.
- Toutes les contributions sont les bienvenues, même si elles ne sont pas encore achevées.
- On trouve plus sûrement et plus rapidement des solutions aux «vrais» problèmes.

### Règle flow

### au lieu de ...

#### Acquiescez et complétez

Reprenez ses affirmations et apportez-y éventuellement quelques nuances: «Oui, et...».

~~«Oui, mais ...»~~

#### Explicitez

Enoncez ce qu'il vous laisse entendre: «Tu veux dire que..., tu voudrais que..., tu supposes que..., tu as le sentiment que...».

~~«Non.»~~

#### Relancez le débat

Posez des questions «catalyseur» du style: «Quelles sont les raisons, causes, possibilités, composantes, différences...?» (voir F11.4).

~~«Je n'en sais rien.»~~

#### Evaluez les conséquences

Employez des tournures telles que: «Cela signifie..., cela implique..., cela entraîne...».

~~Jugements de valeur (bon/mauvais).~~

#### Exprimez-vous à la première personne

1. Enoncez les faits.
2. Décrivez-en les conséquences.
3. Exposez votre sentiment, indiquez votre position dans les circonstances présentes.

~~«Tu devrais..., nous devrions..., on devrait ...»~~

# F4

## TransFORMation

### 1. TransFORMation: une question d'approche

#### Une discussion qui tourne en rond...

Il est des réunions rassemblant des personnes très compétentes, qui, par le biais d'une discussion-tour de table, s'efforcent par exemple de ... localiser le problème (analyse de la situation),  
... déterminer quelles en sont les causes et les coupables,  
... voir ce qu'il conviendrait de faire.

Puis le groupe prend un certain nombre de décisions, et inscrit dans un procès-verbal «qui» doit faire «quoi» d'ici à «quand».

Or on néglige la plupart du temps de poser une question pourtant fondamentale: quels sont les objectifs précis d'un groupe et comment celui-ci va-t-il les atteindre de la manière la plus efficiente qui soit? L'on suppose en effet souvent que ces buts sont clairs pour tout le monde... mais ce n'est en général pas le cas. Personne n'y réfléchit vraiment, pensant qu'il est impossible de modifier la méthode utilisée «depuis toujours» pour atteindre les objectifs fixés. L'approche des FlowTeams, elle, est tout autre.

#### TransFORMation = (dis)position

L'approche axée sur la transFORMation compte parmi les principes fondamentaux de la collaboration flow. Dans la mesure du possible, les FlowTeams s'attaquent sur place et sur-le-champ à des solutions concrètes, afin de créer quelque chose. Ils mettent ainsi en pratique l'un des prin-

cipes de base de l'évolution naturelle, que l'on pourrait formuler de la sorte: la nature ne s'embarrasse pas de réunions ou de discussions, elle évolue. Et l'évolution, c'est le produit de formes nouvelles, c'est la transFORMation.

Les FlowTeams combinent ce principe fondamental avec la capacité de l'être humain à prévoir et à planifier. Exemple: l'idée d'un nouveau formulaire de coordination surgit au sein d'un groupe de travail. On ne va alors pas discuter longuement pour savoir à quoi ce formulaire pourrait ressembler, quelles fonctions il devrait remplir et qui devrait l'élaborer. C'est le FlowTeam, un petit groupe, voire une seule personne qui réalisera le premier jet de ce formulaire, dont la forme définitive se dégagera après plusieurs prototypes (cf. F3).

Cette approche orientée sur la transFORMation se reflète dans différentes activités:

- créer quelque chose ensemble (p. ex. en début de séance: la flow flower);
- noter les idées sur des flipcharts;
- visualiser, dessiner, établir des graphiques;
- concevoir des prospectus de vente à l'intention de certains groupes cibles (voir F2.6);
- déterminer les méthodes utilisées lors de la «phase-nuage» et de la «phase-méduse» (cf. F4.7);
- aménager des espaces de création (cf. F7);
- élaborer des transmetteurs visant à intégrer certains groupes cibles (voir F8);
- réagencer continuellement les salles de réunion, en fonction des besoins (cf. F4.3 et F11.3).

## 2. La visualisation, un moyen d'accroître l'efficacité

Lorsqu'ils travaillent à la réalisation de leurs objectifs communs, les FlowTeams sont confrontés à la question de savoir comment représenter graphiquement l'objectif visé ou le chemin qui y mène.

Toute idée devient en effet immédiatement beaucoup plus concrète lorsqu'elle est représentée sous forme visuelle. Le fait de mettre les différentes idées sur papier (notes, dessins, etc.) permet non seulement de solliciter tous les participants, mais également d'avoir, à tout moment, une vue d'ensemble de l'évolution du processus créatif et d'en retracer toutes les étapes. Chacun peut donc se concentrer pleinement sur le sujet dont il est question. De plus, cette manière de procéder contribue à intégrer rapidement des nouveaux venus dans le groupe.

Les collaborateurs qui, dans les réunions classiques, parlent souvent beaucoup sans pour autant avoir grand-chose à dire sont en général vite «coincés» lorsqu'ils doivent visualiser leurs idées (par l'écrit ou le dessin). Il leur est en effet impossible de «rendre» leur verbiage ! Les bavards invétérés étant réduits au silence, l'efficacité au sein du groupe s'en trouve améliorée.

Dans les FlowTeams, toutes les formes de représentation sont appropriées: textes, graphiques, dessins, plans, diagrammes, etc. Dans le cas de sujets ou de problèmes particulièrement délicats, il est d'ailleurs recommandé d'illustrer la question par le biais de différentes techniques de visualisation.

## 3. Aménagement de «l'aire de jeux»

En pénétrant dans la salle au début d'un flow meeting, on remarquera les éléments suivants.

1. **Des informations** (format A4 agrandi sur feuille A3) reportées sur des flipcharts; un titre et un paragraphe d'introduction (chapeau) indiquent de quoi il est question. Exemple: «Voici notre nouvelle proposition pour...; vos commentaires SVP» (cf. F5.3).
2. **Les feuilles flipchart** qui sont suspendues de sorte qu'elles touchent le sol indiquent qu'il s'agit d'anciennes versions ou de «quasi-déchets».
3. **La/les flow flower(s)** pour la séance du jour, voire pour des phases ultérieures du projet.
4. **Un aperçu du projet** indiquant l'état d'avancement des différents projets partiels.
5. **Un «crazy chart»** sur lequel tous les participants peuvent écrire ou dessiner ce que bon leur semble, même les choses les plus «folles».
6. **Une «safe place»** où tous ont le droit de dire tout haut ce qu'ils pensent tout bas. Toutes les règles sont abolies, même celles de ce que l'on appelle la bienséance ou la civilité. En règle générale, cette «zone de sécurité» n'est que très rarement, voire jamais fréquentée. L'important en fait, c'est qu'un tel coin existe: il permet à des membres irrités ou au sens critique exacerbé de livrer plus facilement le fond de leur pensée. L'équipe bénéficie ainsi d'un feed-back franc. Dans certains cas, il peut même être judicieux d'encourager les participants à faire usage de la «zone de sécurité». Chaque fois que quelqu'un a utilisé ce coin, les autres l'en remercient.



- 7. Le «panneau de résultats» est couvert de feuilles portant un titre et indiquant les résultats dégagés pendant la séance. On y trouve d'ailleurs souvent des projets qui sont presque arrivés à maturité.
- 8. Les questions en suspens seront traitées ultérieurement ou dans un cadre différent.
- 9. Tables sur lesquelles sont posés les documents nécessaires à la phase en cours.
- 10. Flipcharts vierges.

- 11. Matériel de travail (stylos/crayons, Post-it, ruban adhésif, etc.).
- 12. Feuilles sur lesquelles figurent les informations déjà traitées et qui ne sont donc plus utilisées (rangées sous la table).



L'œuf devient chenille, qui devient chrysalide, qui devient papillon.

## 4. Comment utiliser les «prototypes»

Dans une séance flow, les participants comprennent relativement vite la méthode de la transformation commune. De petits groupes sont constitués, qui travaillent en parallèle et reportent leurs idées et amorces de solution sur des feuilles. C'est ainsi que naissent rapidement de nombreux projets (prototypes), incluant textes et dessins. Il arrive cependant qu'une équipe soit «submergée» par ses propres résultats. Dans ce cas, il convient d'abord de dégager une vue d'ensemble, puis de déterminer ce qu'il adviendra de tous ces prototypes (flipcharts) après la séance. Car à partir du moment où le processus est engagé, il faut le mener à terme («commitment»). Voici la procédure que nous conseillons.

## 5. Gestion des flipcharts pendant la séance

### Créer un «panneau de résultats»

Classer les feuilles par sujet et les accrocher à un panneau de résultats. Un simple coup d'œil à cette «galerie» permet aux participants de voir où en est chacun des sujets. Après quelque temps, certains problèmes auront pu être résolus et des concepts définitifs pourront être mis en pratique. Certaines idées en seront cependant encore au stade de simple ébauche, sur lesquelles il faudra continuer de plancher.

### Que faire des «quasi-déchets»?

Les versions antérieures, dont on peut désormais se passer, sont suspendues de sorte qu'elles touchent le sol. Leur position indique que toutes les idées qui y figurent ont été intégrées dans une version améliorée. Toutefois, afin de pouvoir s'en assurer à tout moment, les feuilles restent fixées sur le panneau.

### Éliminer les déchets

Se débarrasser immédiatement des anciennes versions de prototypes dont on est certain qu'elles ne sont plus utiles. En restant fixées aux parois, elles risquent en effet d'empêcher les participants de se concentrer sur les points essentiels.

## 6. Gestion des flipcharts après la séance

### **Topic owner**

Le «dépositaire du sujet» («topic owner») est responsable de ce que le sujet traité sur le flipchart soit approfondi. Il veille également à la mise en oeuvre des décisions communes figurant sur la feuille.

### **Chart owner**

Désigner un «dépositaire de chart» («chart owner») pour chaque sujet. Cette personne emporte la feuille et s'engage à la retravailler, par exemple en reportant le contenu sur un document A4.

### **Questions en suspens**

Il s'agit de projets que l'équipe souhaite traiter lors de séances ultérieures. Là encore, on nommera un chart owner, qui rapportera les documents lors de la prochaine réunion.

### **Lieu et date**

Faire figurer le lieu et la date de la séance sur chaque flipchart. Il peut en effet par la suite s'avérer utile de savoir où et quand ce document a été créé. Au moment de décrocher les feuilles du mur pour les emporter, ôter ou plier immédiatement le ruban adhésif, faute de quoi celui-ci risquerait de déchirer le document.

### **Documentation du processus**

La documentation du processus consiste à garder une trace écrite des étapes et facteurs de succès indiqués sur les flipcharts, en vue de leur analyse ultérieure. Il est donc recommandé de plier les feuilles en format A4, de telle sorte que le titre reste visible, ce qui facilitera par la suite la recherche du document en question.



Nuage ou chou-fleur?

## 7. Les quatre phases du changement

### Description du modèle

Les innovations au sein d'une entreprise suscitent d'abord agitation, espoir, vision ou peur. Dans son modèle articulé autour de quatre phases, Eberhard Schnelle<sup>16</sup>, le père de la méthode Metaplan, désignait cet état de «phase-nuage» (phase I). La nouveauté n'a en effet encore ni forme ni consistance; tout semble diffus et incertain, témoigne davantage de l'intuition que de la connaissance.

A ce stade déjà, il arrive souvent qu'une résistance s'amorce face à l'innovation qui se profile à l'horizon: celle-ci est remise en question, raillée ou encore simplement balayée. On ne dispose d'ailleurs d'aucun moyen qui permettrait «d'explorer» ce terrain inconnu.

Dès lors que la nouveauté revêt une forme un peu plus nette, on passe à la «phase-méduse» (phase II). S'il est vrai que les contours ne sont pas encore très précis, une forme générale se dessine néanmoins, bien que ténue et inconstante. Dans cette phase, l'idée demeure encore largement abstraite.

Au fil du temps, la nouveauté gagne en consistance, pour finalement en arriver à la «phase-brique» (III). Le tout est alors transformé en un projet à part entière, qui sera ensuite – lors de la phase d'intégration (IV) – incorporé au système existant. Un nouvel ordre voit donc le jour, qui durera jusqu'à ce que de nouvelles «perturbations» viennent modifier cette structure.

Pour les phases III et IV, les entreprises disposent d'instruments éprouvés, tels qu'auxiliaires de planification, gestion de projet ou directives d'introduction. Les phases I et II se caractérisent cependant par un manque de savoir-faire organisationnel, alors que c'est précisément souvent à ce stade que les décisions prises ou les chances manquées conditionnent l'avenir.



L'une des qualités de la méduse: lorsqu'elle se meut, un reflet se forme dans l'eau.

### Méthodes pour la phase-nuage et la phase-méduse

Phase	Méthodes	Remarques
<b>Nuage</b>	Aménagement d'espaces de création	Description sous F 7
	«Crazy chart»	Description sous F 4.3
	«Bouffon»	La fonction de «bouffon», qui se fait en quelque sorte le reflet de l'entreprise, peut être assumée soit par un collaborateur interne, soit par un consultant externe. Cette démarche s'avère en général bénéfique pour l'entreprise, le «bouffon» pouvant en effet passer outre l'aveuglement et les rituels désuets de l'entreprise.
	Panel de clients	Un organe composé de clients permet de déceler les nouveaux besoins «à la base» déjà.
	«Olympiades de la déraison»	Dans l'optique de stimuler la créativité des collaborateurs, certaines entreprises organisent chaque année des «olympiades de la déraison». Il est étonnant de constater que beaucoup d'idées qui semblent a priori «folles» donnent naissance à des produits ou processus qui marchent.
<b>Méduse</b>	Discussions informelles	Cette phase se prête particulièrement bien aux discussions informelles sur certains sujets importants; celles-ci se dérouleront sans ordre du jour, «plan de table», etc. (p. ex. entre la direction et les responsables des principaux projets). La communication s'instaurant librement, elle génère une meilleure compréhension mutuelle à un échelon supérieur, contribuant également à mettre différents projets en réseau.
	«Vision folder»	Un dépliant (cas idéal: en format de poche) contient différentes approches du sujet ainsi que les solutions proposées. Ce document est ensuite distribué aux groupes cibles potentiels.
	Sketches	Des comédiens ou des collaborateurs représentent, par des sketches, les aspects délicats d'un projet. C'est souvent grâce à cette forme «multicanale» de présentation qu'il est tout à coup possible de discuter de certains sujets.

## In/Out

### 1. Limites fluides

A l'heure actuelle, alors que les limites entre les entreprises vont en s'estompant, il ne suffit plus d'optimiser le travail du noyau de l'équipe uniquement. Aussi la «perméabilité» constitue-t-elle une condition indispensable pour réaliser des performances de pointe. L'auto-organisation présuppose qu'un système soit constamment impliqué dans un processus d'échange avec son environnement et qu'il soit en relation avec ses partenaires, clients et fournisseurs. Le système doit donc être capable de procéder à des couplages souples. En bref, il requiert une architecture systémique ouverte. Si tel est le cas dans les «équipes de choc», les interactions et fluctuations coulent alors de source.

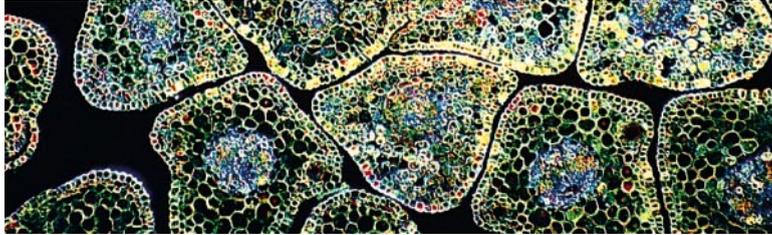
### 2. Le modèle de la cellule vivante

Il nous semble tout à fait pertinent d'établir un parallèle entre la thématique In/Out d'une part, et le système ouvert d'une cellule d'autre part. Celle-ci est en effet entourée d'une membrane partiellement perméable; certains éléments peuvent donc pénétrer dans la cellule, d'autres, en sortir:

- la matière (atomes, molécules),
- les organismes (microbes, bactéries),
- les informations (vecteurs, transmetteurs),
- l'énergie.

La cellule influe elle-même sur ces entrées/sorties, déterminant dans une large mesure les éléments qui peuvent pénétrer ou sortir. Elle absorbe les éléments qui lui conviennent et rejette les autres.

Une équipe fonctionne de manière similaire: la matière (matériel, appareils), les organismes (membres de l'équipe, partenaires), les informations (textes, images) et l'énergie entrent dans le groupe et en ressortent. Pour cette sphère thématique également, les teams devraient élaborer et appliquer sciemment certaines règles de jeu.



Colonie de cellules dans un chou-fleur

### 3. Informations

Les membres de FlowTeams n'apportent pas des informations au petit bonheur la chance. Ils réfléchissent à quelles fins ils souhaitent transmettre ces informations, et comment le faire de la manière la plus efficiente possible.

L'oral est la forme de communication la plus utilisée: simple et rapide, cette méthode n'est cependant réellement appropriée que pour un échange d'informations de nature informelle. La plupart des êtres humains lisent en effet plus rapidement qu'un orateur ne parle; mieux vaut donc présenter les informations sous forme écrite. De plus, lorsqu'un document est primordial pour une séance, il faut «réveiller» toute l'attention et la capacité d'assimilation du destinataire. Pour ce faire, rédiger par exemple un chapeau explicatif: «Ce document concerne... Les passages les plus importants sont passés au surligneur... Toutes les modifications apportées par rapport à la version antérieure sont signalées en marge par un astérisque (\*)...».

Agrandir les documents particulièrement importants en format A3 et les suspendre dans la salle. Un renvoi clair permettra en outre d'attirer l'attention des participants sur ces documents («speed input»). Le sujet à proprement parler sera cependant traité par la suite, en comité restreint.

Il peut également s'avérer utile de poser sur une table certains documents qui pourront être consultés librement:

- tous les documents pertinents,
- les versions les plus récentes,
- tout ce qui est d'actualité (articles de journaux, activités de la concurrence, etc.).

## 4. Mise en condition au début d'une séance

Dans les équipes où tous les participants se connaissent bien, ainsi que pour les séances de routine (celles de groupes de projet p. ex.), la création de la flow flower (cf. F1.3) ou l'aménagement de «l'aire de jeux» (voir F4.3) suffisent à trouver un rythme commun.

Par contre, lorsque les membres ne se connaissent pas bien, voire pas du tout – comme cela peut être le cas au début d'un projet ou d'une nouvelle phase –, la mise en condition est particulièrement importante.

La phase de flow tuning (cf. F1) permet également de déterminer ensemble «que produisons-nous concrètement, et pour qui?». Au cours de cette étape, il est souvent judicieux d'accrocher une feuille «questions en suspens», sur laquelle on inscrira les points à traiter par la suite.

Dans la phase de mise en condition et de rencontre, veiller à ce que la communication ne passe pas exclusivement par la parole, mais également par d'autres modes d'expression, l'aspect non verbal jouant lui aussi un rôle qu'il ne faut pas sous-estimer.

Voici quelques exercices préparatoires destinés aux équipes dont les membres se connaissent déjà relativement bien.

### Langage-photo

Parmi 100 photos ou images, chaque participant en choisit une, qui reflète sa disposition actuelle.

Exemples:

- Son état d'âme du moment.
- La manière dont il a vécu la dernière phase.
- Ce qu'est, à ses yeux, un bon travail d'équipe.
- Les connaissances nouvelles qu'il a acquises.
- La manière dont le projet devrait, selon lui, évoluer.

Veiller à focaliser précisément les idées des participants dans la direction souhaitée. Le sujet détermine en effet l'orientation fondamentale que l'équipe suivra.



Chou-fleur ou nuage?

### Choisir un symbole

Il s'agit d'une méthode similaire à celle du langage-photo: tous les participants choisissent, dans leur environnement immédiat, un symbole (p. ex. une feuille, une pierre, une fleur, une photo, etc.) exprimant quelque chose de très précis. Là encore, «focaliser» clairement.

### Sondage

Tous les participants notent leurs idées sur un sujet donné. Puis ils fixent leur Post-it sur le flip-chart et le commentent.

### Galerie des participants/affiche personnalisée

Lorsque les participants ne se connaissent pas ou peu, pourquoi ne pas démarrer par l'une des «mises en condition» suivantes? Photographier chaque participant au moyen d'un appareil Polaroid. Les inviter ensuite à utiliser leur photo pour créer une feuille de présentation personnalisée, sur laquelle figurera leur nom ainsi qu'un autre élément les caractérisant (p. ex. un dessin). Commenter ces feuilles, puis les suspendre dans la «galerie».

### Panneau de présentation

Les participants inscrivent des informations personnelles sur des Post-it, puis fixent ces derniers sur le panneau, selon le schéma figurant ci-dessous.

Nom	Dupond	Durand	Schmid	Weber
Fonction				
Expérience en ...				
Éléments me caractérisant ...				

### Entreprise à trois

Pour cet exercice préparatoire, trois participants qui ne se connaissent que peu ou pas du tout discutent pour savoir quel type d'entreprise ils pourraient fonder ensemble. Chacun doit y apporter ses connaissances particulières. Les participants élaborent une affiche publicitaire pour leur nouvelle société, qu'ils commenteront ensuite en plénière.

## 5. Instruments In/Out

Bon nombre de groupes de travail sous-estiment l'importance de la sphère thématique In/Out, notamment la situation générée par l'arrivée/le départ de membres. Pour y remédier, la méthode FlowTeam propose un certain nombre de «modes d'emploi».

### Intégrer les «retardataires»

Lorsqu'une personne rejoint une séance en cours de route, deux événements se produisent simultanément: une «mort» et une «naissance». Dès que le retardataire pénètre dans la salle, l'ancienne équipe disparaît au profit d'une nouvelle, et ce, même lorsque la personne se glisse discrètement dans un coin.

Les FlowTeams marquent consciemment l'arrivée d'un nouveau membre. Le participant qui repère en premier le retardataire le salue...

- **verbalement:** «Bonjour... Regardez, Monsieur/Madame... est arrivé(e)» (dans le cas de travaux en petits groupes);
- **visuellement:** par un signe ou en lui faisant une place;
- **par une geste:** une personne serre la main au retardataire ou lui remet un objet (document, Post-it);
- **par une explication:** quelqu'un lui fait un petit topo sur la situation: «Voici...; là, c'est...; ce groupe est en train de...».

Le retardataire peut ensuite se déplacer librement dans la pièce, poser des questions et peu de temps après, participer activement dans un groupe.

### Intégrer un nouveau membre dans l'équipe

L'arrivée d'un nouveau venu au sein de l'équipe est un moment crucial. Une personne désignée (dans le cas d'une structure hiérarchisée, il s'agit souvent du «chef» lui-même) accueille et salue le nouveau membre. Il le présente immédiatement aux participants et le confie à un «parrain» (qui répondra à ses questions, bavardera avec lui autour d'une tasse de café, etc.). Le parrain explique au nouveau venu les règles du jeu et certains concepts spécifiques à l'équipe; il le familiarise rapidement avec les particularités du FlowTeam, par exemple au moyen du team folder (cf. E.3). L'idéal est de faire coïncider l'arrivée et l'intégration d'un nouveau membre avec un exercice de mise en condition impliquant également des aspects non verbaux, par exemple dans le cadre d'une séance (voir F5.4).

### «Veuillez repasser plus tard!»

Lorsqu'un petit groupe est plongé dans une phase intensive, il se peut que l'arrivée d'autres personnes constitue un facteur perturbateur. On signale alors à ces dernières qu'il n'est pour l'instant pas judicieux qu'elles se joignent au groupe, et qu'elles devraient repasser plus tard.

Chaos	
Châos	
Châer	
Order	

Test de lecture:  
à quel moment «chaos» se transforme-t-il en «ordre»?  
A quel moment «ordre» se transforme-t-il en «chaos»?

### Flip-out

Les percées sont souvent réalisées en marge, voire en dehors d'un système. On constate en effet régulièrement que les membres de FlowTeams ont d'excellentes idées lorsqu'ils «quittent» le sujet, l'équipe ou la pièce pour quelques minutes. D'où le «flip-out»: lorsqu'un des participants quitte brièvement l'équipe, il en avertit au moins un autre membre du groupe. On peut d'ailleurs également convenir de gestes symboliques: ainsi, un claquement des doigts signifierait que le membre en question quitte physiquement le groupe, mais qu'il reste plongé dans le processus de réflexion. Il peut par exemple aller faire un petit tour et revenir quelques minutes plus tard.

### Time-out

Les time-out dans les FlowTeams ont à peu près la même fonction qu'au basket-ball: chaque membre peut à tout moment demander un temps mort afin de stopper le jeu pour quelques instants. Cette méthode s'utilise surtout lorsque quelqu'un croit que l'équipe est en train de se fourvoyer, qu'elle s'engage sur une mauvaise voie ou qu'elle ne traite pas les bons problèmes. La règle du temps mort s'applique également aux «signaux» (cf. F9) et aux «moments clés» (voir F12).

### Fly-out

Chaque membre est libre de prendre un «fly-out»: il quitte alors l'équipe pour une période prolongée (en général déterminée) et effectue, en dehors du groupe, une tâche allant dans le sens de l'objectif commun. Un fly out nécessite l'approbation de l'équipe.

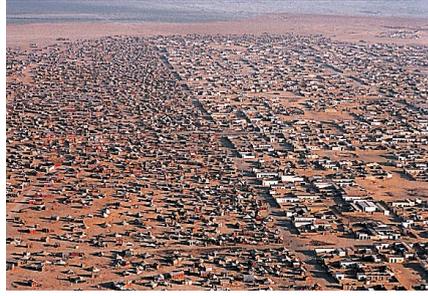
### Drop-out

«Drop-out» signifie qu'un membre quitte définitivement le groupe et qu'il ne le réintégrera en principe plus. Au moyen d'un petit rituel adapté à la situation et à la personne, le groupe rend alors hommage au membre sortant.

### Stop-out

Lorsqu'un groupe restreint souhaite arrêter le team tout entier afin de présenter ses résultats, un de ses membres lève la main. D'autres participants qui auront remarqué ce geste lèveront à leur tour la main, et ainsi de suite. Cette réaction en chaîne permet d'attirer très rapidement l'attention de l'ensemble de l'équipe. Soulignons que le groupe doit exposer clairement le but de la présentation:

- Voici notre projet; complétez avec vos idées.
- Nous souhaiterions réunir quelques idées à propos de...
- A votre avis, quelles répercussions notre proposition aura-t-elle sur...?
- Voici notre proposition définitive; veuillez nous donner carte blanche.



Test visuel:  
où le quartier non aménagé  
commence-t-il?

Les participants notent leurs propositions sur des Post-it et les collent sur une feuille. Le groupe qui a demandé le stop-out examine ensuite ces idées, quitte à s'adjoindre d'autres membres. Les discussions en plénière sont en effet rarement efficaces; il convient donc, dans la mesure du possible, de les éviter.

#### **Sit-out**

Lors de la phase de développement de l'équipe, on recourt parfois à des exercices de groupe (p. ex. «trancher le nœud gordien», exercices d'équilibre, de plein air, etc.). Il est alors conseillé de désigner au moins deux personnes qui ne participent pas directement à l'exercice, mais qui observent le jeu depuis l'extérieur («sit-out»). Lorsqu'un membre ne veut pas ou plus participer, il peut à tout moment quitter le jeu. Dans ce cas, l'une des deux personnes qui était dehors peut alors «rentrer sur le terrain». Conséquence: ne participent au jeu que ceux qui sont réellement motivés. L'activité devrait être interrompue lorsque les participants en sit-out sont trop nombreux.

#### **Fin d'une réunion**

Définir à un stade relativement précoce – voire au début de la séance – à quel moment et de quelle manière la réunion sera levée. En fonction des situations, plusieurs possibilités sont envisageables:

- Faire un commentaire rétrospectif.
- Boire un café/un verre de champagne pour marquer la fin de la rencontre.
- Prendre congé les uns des autres en dehors de la pièce, puis ranger le matériel.
- A un moment déterminé, ranger la salle. Les personnes ayant ramassé leur matériel quittent le groupe («fading-out»).

## Profils de talents

### 1. Faut-il normaliser les talents?

Au moment de constituer une équipe, on veille en règle générale à la doter des connaissances et expériences nécessaires, et souvent, à ce que «l'alchimie» entre les membres «joue».

Chaque équipe se distingue par des relations et caractéristiques qui lui sont propres. Mentionnons, entre autres,

- les connaissances
- les expériences
- les fonctions
- l'origine
- les échelons hiérarchiques
- l'appartenance à des associations
- les groupements socioculturels
- les diplômes/certificats de formation.

Les combinaisons de ces éléments («linkages») varient en fonction des situations.

#### Exemple fictif «d'ajustement» des membres entre eux.

##### Il était une fois une équipe composée de ...



un créateur carré



une femme drôle et ronde



une visionnaire aux idées limpides



un multiplicateur/vendeur un peu désordonné

##### Puis les membres suivirent un cours de dynamique de groupe:



L'homme carré a perdu de son tranchant; il s'est un peu arrondi.



La femme ronde envisage son travail «sous un angle nouveau»; elle est un peu plus tranchante.



La lucidité de la femme s'est troublée.



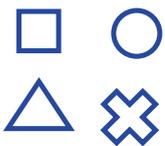
Le multiplicateur/vendeur désordonné travaille aujourd'hui en tant que «gestionnaire» des ventes.

Bon nombre de teams traditionnels sont loin de «tourner» comme leurs membres le souhaiteraient. Les causes en sont multiples, mais l'une des raisons principales réside dans le fait que l'on sous-estime l'importance des différents talents contribuant au succès de l'équipe. D'ailleurs, même les groupes constitués sur la base de tests de personnalité normalisés ne collaborent pas franchement mieux que d'autres équipes. Les membres ne peuvent en effet souvent pas contribuer de manière utile et efficace au travail de l'équipe. Il s'ensuit une perte d'énergie, des luttes de pouvoir, des questions stériles de procédure, une résistance face à «l'autorité» ou encore la résignation.

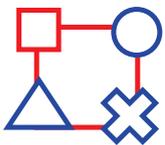
**Résultat des courses:** Tous les participants ont perdu leurs propriétés premières et ont été contraints d'adopter des caractéristiques d'autres membres du team, ce qui a desservi les objectifs du groupe.

## 2. Exploiter les talents de l'équipe

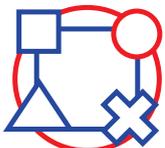
Un FlowTeam s'intéresse de près aux caractéristiques propres à chacun de ses membres. Pour mieux les comprendre, il analyse donc leur potentiel spécifique, afin que tous les membres connaissent les points forts des autres. C'est ainsi que l'équipe sera à même d'utiliser les différents talents individuels, au moment opportun. Nombreux sont les membres d'un groupe qui découvrent alors pour la première fois les aptitudes particulières de leurs collègues et appréhendent leurs propres capacités sous un jour nouveau.



Situation initiale: quatre personnes avec des caractéristiques différentes.



L'équipe veut découvrir le côté «carré» du créateur («force de frappe»), afin d'être capable de l'utiliser au bon moment.



De manière similaire, le groupe tire profit de la «rondeur» de la femme drôle (p. ex. pour créer une atmosphère détendue).



La visionnaire contribue à exprimer de manière claire et éloquente les objectifs envisagés, de sorte que tous les comprennent.



Le «multiplicateur» contribue à représenter et à «vendre» les résultats de l'équipe, ainsi qu'à en faciliter la réalisation en réunissant «tranchant», «rondeur» et «lucidité».

## 3. Analyser les talents d'une équipe

Comment déceler les caractéristiques propres à chaque membre du groupe? Les personnes qui connaissent bien un participant analysent de concert avec lui son «profil de talents» (ou «profil de génie» chez certains FlowTeams). Il s'agit en fait d'une description précise de ce que cette personne apporte à l'équipe: comment influence-t-elle le groupe, que fait-elle effectivement, comment le fait-elle, quand et dans quelles circonstances? Marche à suivre: rassembler sur un flipchart les descriptions de la personne en question. Dans un premier temps, celle-ci ne parle pas et se contente d'écouter. Puis elle prend une part active à l'analyse: elle biffe les indications qui, selon elle, ne lui correspondent pas, souligne celles qui lui semblent pertinentes, et ajoute celles qui manquent.

Voici quelques exemples de profils de talents:

La personne concernée...

- ... pose des questions qui permettent de faire avancer le processus.
- ... est capable de visualiser clairement des sujets complexes.
- ... reconnaît et met en exergue les points importants.
- ... propose des versions améliorées (prototype).
- ... modifie le rythme de la séance lorsque cela semble opportun.
- ... est à même de formuler des solutions.
- ... encourage les autres à continuer lorsque la situation est au point mort.
- ... reconnaît et nomme les sujets en suspens.





**Le profil de talents de ce chef de projet  
signifié:**

- Ki =** «Kiosker»: achète partout du matériel susceptible d'être utilisé au cours du projet.
- Do =** «Dolphin-strategie» (d'après l'ouvrage «La stratégie des dauphins»): il sait à quel moment l'équipe doit «plonger» dans la prochaine vague.
- Vis =** Visionnaire
- Vis-Eng =** «Vision-Engineering»: il est l'ingénieur qui pose les pierres angulaires du projet.
- Wiz =** «Wizard» (terme anglais pour «magicien»): il «trafique» dans tous les domaines imaginables, dans l'intérêt de l'équipe.

**2<sup>e</sup> exemple: Ki-Do-Vis(Wiz)-Eng**

Dans le cas de ce supérieur, les collaborateurs ne savaient souvent pas si le chef faisait du «vision engineering» (c.-à-d. s'il était en train de poser des pierres angulaires définitives) ou s'il s'adonnait à du «kiosking» (s'il récoltait simplement du matériel qui pouvait, selon les cas, être intégré ou non au projet). Depuis que son profil de talents a été clairement défini, la simple question «que fais-tu, du kiosking ou du vision engineering?» a permis d'éviter bien des piétinements et des malentendus.

## 4. Comparer

Les analogies sont extrêmement précieuses pour élaborer un profil de talents. On peut par exemple demander «quel(le) rôle/fonction la personne exercerait-elle, si l'équipe était un navire transportant des passagers?». Vous trouverez ci-dessous quelques exemples qui se sont déjà avérés très utiles pour des comparaisons:

- Restaurant
  - Cirque
  - Hôtel
  - Orchestre
  - Gare
  - Groupe de jazz
  - Aéroport
  - Théâtre municipal
  - Centre commercial
- Usine
  - Club de football
  - ONU
  - Entrepôt
  - Administration communale
- Foire aux échantillons
  - Paquebot
  - Ecole
  - Menu
  - Vaisseau spatial
  - Station thermale
  - Pompiers
  - Etablissement horticole
- Porte-avions
  - Ferme
  - Biotope
  - Olympe (Dieux)
  - Zoo
  - Cuisine
- etc.



Vouloir être unique, un souhait universel!

### Comment gérer les profils de talents?

Les noms ou surnoms désignant le profil de talents sont plus utiles aux membres de l'équipe qu'à la personne concernée par ce profil. En travaillant en équipe, celle-ci faisait par le passé déjà intervenir ses caractéristiques individuelles. Ce profil ne l'affecte donc pas directement, si ce n'est qu'elle exploite peut-être ses talents de manière plus consciente.

On peut évidemment objecter qu'un surnom «restreint» la personnalité des participants. Dans une certaine mesure, c'est d'ailleurs le cas. Car dans l'exemple «ViSpo<sup>3</sup>», la chef de projet a encore bien d'autres talents et assume encore d'autres rôles (fille, sœur, cliente, etc.). La seule raison d'être du profil de talents, c'est qu'il permet de mieux exploiter la fonction que cette personne exerce au sein de l'équipe. Chacun est responsable de faire jouer son profil au moment opportun. Les problèmes qui peuvent surgir sont davantage l'affaire de l'équipe que de la personne en question. Dans notre premier exemple, le groupe a pour tâche d'élaborer des projets pour le «Vision-Spot-Eng» à un stade précoce du processus, ou de chercher à connaître le contexte général («Lumière SVP»).

Les groupes de travail bien rodés combinent sciemment les différents talents de leurs membres, afin d'être mieux à même de résoudre certaines tâches incombant à toute l'équipe (cf. F10.3). Les «détenteurs» de talents peuvent cependant indiquer aux autres membres les circonstances dans lesquelles ils exploitent leurs

talents de manière optimale. Les membres de FlowTeams ont régulièrement abouti au constat suivant: le concept des profils de talents facilite surtout la collaboration avec certains collègues qui pouvaient a priori sembler antipathiques. La raison? Le fait d'apprécier la contribution des autres membres!

## Espaces de création

### 1. Potentiels d'énergie inexploités

Il est tout à fait normal qu'une équipe collaborant intensément et développant de nombreuses idées traverse parfois des phases au cours desquelles l'énergie demeure inexploitée. Mais c'est précisément à ces occasions qu'une grande partie du potentiel d'initiative, de créativité et de savoir-faire reste en friche.

#### Raisons expliquant pourquoi une énergie reste inexploitée

---

Positions figées

---

Tâches floues

---

Situation(s) de pat

---

«Alchimie» entre les participants et les groupes

---

Les sujets en suspens ne sont pas détectés, des idées se perdent

#### Problème/situation

- La place des personnes assises dans la pièce respecte une hiérarchie, elle génère une situation de confrontation...
  - Différentes parties campent sur leurs positions, leurs déclarations ou exigences.
- 
- En l'absence de décisions de supérieurs, de clients, de partenaires ou d'autres personnes extérieures au groupe, l'équipe ne peut (apparemment) pas continuer de travailler.
- 
- L'équipe est placée devant plusieurs possibilités, mais celles-ci sont toutes tellement contradictoires et peu claires que le groupe ne parvient pas à se décider.
- 
- «L'alchimie» ne «joue» pas, par exemple suite à une expérience négative.
- 
- D'autres sujets semblent plus urgents.
  - L'état des projets n'est pas clair.



## 2. Tirer parti des énergies bloquées

Le travail en équipe est soumis à des flux cycliques d'énergie («hauts» et «bas»). Lorsqu'un groupe se rend compte que son énergie et sa créativité faiblissent, il ne devrait pas tenter de vouloir y remédier «à tout prix», car les résultats sont en général insatisfaisants.

Les blocages d'énergie sont autant de signes avant-coureurs de «nouvelautés» (émergences) et d'occasions à saisir. Cela, les FlowTeams le savent d'expérience et ils se donnent donc les moyens de renouer avec la créativité.

## 3. Espace pour les idées nouvelles

Lorsque l'énergie d'un groupe est momentanément bloquée, le mieux est encore d'accepter cette baisse de rendement et de changer de rythme de travail. Pour ce faire, l'équipe a le choix entre plusieurs possibilités:

### Méthode

---

Faire une pause

---

Subdiviser les groupes en unités de travail encore plus petites

---

Changer de rythme

---

Créer de nouveaux flipcharts

---

Déplacer le mobilier

---

Travailler par le biais d'autres formes de représentation non verbales

---

Tour d'horizon

---

Intégrer d'autres personnes dans l'équipe



Let it be!  
Aire de jeux  
studio  
atelier  
laboratoire  
atelier d'artiste

### Marche à suivre concrète

- Offrir à l'équipe la possibilité de constituer de nouveaux groupes pendant la pause, afin que les participants puissent discuter de manière informelle entre eux et échanger leur points de vue et sentiments.

---

- Traiter le sujet dans des groupes encore plus restreints ou individuellement, puis se réunir de nouveau après un certain laps de temps (X min.).

---

- Toute modification (de l'aménagement de la pièce, de l'infrastructure, de la composition des groupes) entraîne un changement de rythme. Un morceau de musique permet également d'influer sur le rythme de travail régnant dans la pièce ou au sein d'un groupe.

---

- Etablir de nouveaux flipcharts, comprenant
  - ... de nouveaux titres et des questions «catalyseur»,
  - ... des approches visuelles,
  - ... l'utilisation de prototypages élaborés en parallèle.

---

- Réagencer les tables, chaises, chevalets de présentation, etc.

Exprimer des thèmes par le biais de

- symboles
  - musique
  - sketches ou
  - attitude corporelle
  - pantomime (représentation ludique)
  - comparaisons «cela ressemble à...»
  - position des participants: ils se placent dans la pièce selon la fonction qu'ils exercent au sein de l'équipe, leur énergie, leurs affinités avec d'autres membres, etc.
- 
- Tous les membres font un bref commentaire sur le sujet. Pendant ce tour d'horizon, les autres s'abstiennent de toute question, remarque, etc.
- 
- Les participants intègrent de nouveaux membres dans l'équipe.
  - Des questions ciblées sont posées à des personnes qui ne sont pas familières avec le sujet.

## 4. Blocages d'énergie

Le blocage et le déblocage (dissipation) d'énergies font partie des principes fondamentaux de la nature. Ainsi, lorsqu'un ruisseau s'écoule autour d'un gros rocher, de l'écume et des vagues se formeront derrière celui-ci. L'eau adopte différentes formes par dissipation.

Cet exemple illustre que la synergie entre blocage et déblocage est un processus tout à fait normal. Elle caractérise d'ailleurs même les systèmes vivants sains, tels que les équipes.

## 5. Espaces de création lors de réunions traditionnelles

Bon nombre de techniques flow se laissent aisément transposer à des réunions classiques qui se déroulent sur une base régulière. Voici quelques exemples.

### Projet de procès-verbal

Si de nombreuses réunions standard s'avèrent inefficaces et ennuyeuses, c'est parce que certains points à l'ordre du jour ne concernent de loin pas tous les participants. De plus, on consacre souvent relativement beaucoup de temps à des sujets secondaires, alors que certaines questions primordiales passent à la trappe. Enfin, dans la mesure où la personne chargée de la rédaction du procès-verbal ne connaît pas suffisamment la matière ni les interactions entre les différents aspects en jeu, le procès-verbal établi après la réunion est souvent peu satisfaisant.

Ce genre de réunions peut cependant prendre une autre tournure. Pour améliorer les réunions traditionnelles, il faut en premier lieu définir ce que les participants souhaitent créer ensemble, et qui en bénéficiera. Il s'agit en règle générale d'un procès-verbal. Or la qualité de ce dernier sera optimale, si les «topic owners» rédigent eux-mêmes la partie qui a trait à leur contribution.

L'élaboration du procès-verbal peut démarrer avant le début de la réunion déjà: dans le cadre d'un avant-projet (p. ex. via courrier électronique), les participants indiquent, sous forme de question ouverte ou de proposition de solution, les points qu'ils souhaitent faire figurer à l'ordre du jour. La formulation devrait être brève et concise. Une règle peut par exemple fixer le «délai de clôture» au plus tard 24 heures avant le début de la réunion.

Le procès-verbal doit mentionner clairement s'il est prévu de prendre des décisions au cours de la réunion. Le projet est alors corrigé et complété en cours de séance. En plénière (réunissant tous les participants), seuls seront abordés les points sur lesquels un participant souhaite poser une question ou obtenir des précisions. Idem pour les questions qui doivent être traitées ou liquidées en priorité. Ainsi, on évite de discuter longuement sur des points qui sont clairs pour tout un chacun.

#### **Visualiser les points à l'ordre du jour**

L'organisation des réunions est bien plus efficace si les points standard à l'ordre du jour sont représentés de manière visuelle. A cette fin, préparer un chevalet de présentation par sujet important et récurrent. Exemples: segments de clientèle, questions relatives au personnel, formation, situation des fournisseurs, contacts externes, etc.

Au début de la réunion, les participants inscrivent leurs propositions, sous forme de mots clés, sur des Post-it et collent ces derniers sur le flipchart correspondant. Les participants peuvent d'ailleurs rédiger ces notes au moment où ils se préparent à la réunion.

Puis les participants lisent ces notes, et chacun y apporte son commentaire, sur Post-it (sur lequel figurera également son nom). Le travail d'équipe à proprement parler consiste à compléter ces Post-it et à les attribuer à une catégorie précise, sur le flipchart correspondant. Exemples:

- Décisions et actions à prendre aujourd'hui
- Pour information
- Sujets à discuter aujourd'hui
- Sujets à traiter en dehors du cadre de cette réunion
- Sujets à examiner lors de réunions ultérieures.

Ces questions sont ensuite traitées selon les principes de la méthode FlowTeam.

## Connection management

### 1. «Connexion» et «intimité»

A l'instar de tout système, une équipe se compose elle aussi de différents éléments et de l'interaction entre ceux-ci. Dans ce cas de figure, ce sont les participants qui constituent les éléments et qui réagissent différemment les uns aux autres.

On désigne souvent, à tort d'ailleurs, certains types de relations humaines de «réseau». Mais ce terme est trop étroitement associé à la notion de «maille», soit un élément négligeable. Or l'un des aspects fondamentaux d'un «réseau» de relations humaines réside dans le fait que sa plus petite entité, c'est-à-dire le binôme, revêt des formes extrêmement variées. Aussi privilégions-nous le terme de «connexion» à celui de «réseau».

Tous les membres d'une équipe partagent une sorte d'«intimité» dont seules les personnes directement concernées ont pleinement conscience. Il peut d'ailleurs s'agir tant d'un aspect trivial (p. ex. une certaine manière de prendre un café ensemble), que d'une spécificité de quelque importance pour l'équipe.

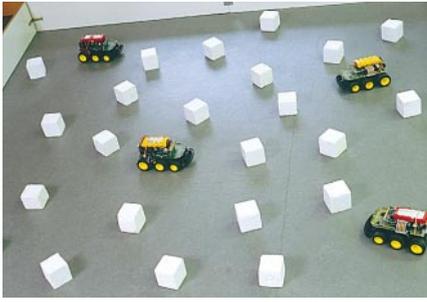
Si les relations entre les membres de l'équipe sont essentielles, les «connexions» vers l'extérieur (partenaires, connaissances, etc.) comptent tout autant, parfois même davantage. Le «connection management» vise précisément à exploiter de tels liens dans l'optique du succès du groupe tout entier.

### 2. La collaboration au quotidien

Dans la plupart des teams, les membres remplissent des fonctions précises. Aussi la question de la responsabilité est-elle clairement réglée par différents cahiers des charges dont tout le monde a connaissance.

Au quotidien, les choses prennent cependant souvent une tout autre tournure que ce qui avait été prévu en théorie. Etant donné qu'en ces temps mouvementés, il est de plus en plus difficile de normaliser le travail de tous les jours, l'improvisation gagne du terrain... ce qui ne pose toutefois pas problème aux bonnes équipes.

C'est ici qu'interviennent les «conceptions interactives des processus»: celles-ci permettent de bien cerner les phases et contacts improvisés de nature plutôt informelle (cf. F10.3). Les Flow-Teams veillent en outre à ce que tous leurs membres – y compris ceux qui ne collaborent pas directement – entretiennent des contacts entre eux. Ainsi, les membres participeront occasionnellement à des réunions de projet dans lequel ils ne sont pas impliqués directement ou pourront par exemple se rencontrer pour un déjeuner commun.



La loi, source d'ordre:  
«Si vous heurtez un cube,  
tournez à gauche»

### 3. Connaissances latentes

On a trop souvent tendance à négliger les connaissances existantes, les expériences personnelles, les nombreuses relations ou les intérêts spécifiques des différents membres de l'équipe... et tous les cahiers de charges, tous les contacts informels n'y changeront rien. Or s'ils étaient combinés judicieusement, tous ces éléments pourraient s'avérer très précieux.

Les FlowTeams mettront tout en œuvre – et prendront les mesures qui s'imposent – pour que leurs membres découvrent ces connaissances latentes, ainsi que les différents particularismes ethniques et culturels. Comment? Par le biais de questionnaires, de brefs exposés, de cours ou encore d'excursions communes. Dans les grandes entreprises, une autre question se pose en outre: quelles connaissances sont présentes à quel endroit, et comment les exploiter au mieux? Une gestion professionnelle du savoir apportera de précieuses réponses à cette interrogation (voir A.2).

### 4. Les différences, sources d'interaction

La collaboration n'est pas seulement influencée par la diversité des fonctions, des expériences et des profils de talents (cf. F6); elle participe en effet également de relations secrètes, cachées, dont on sait qu'elles peuvent avoir un impact très important et provoquer des réactions totalement inattendues.

#### Rapports de confiance

Ce type de relations, ou «trust connections», existe entre des personnes qui se connaissent déjà (écoles, parenté, service militaire, clubs, etc.). Les personnes impliquées dans de telles trust connections se soutiennent et se «couvrent» mutuellement, même si cela peut se retourner contre elles.

#### Rapports de pouvoir

Dans le cas de «power connections», une personne exerce un pouvoir sur une autre (exemple: structure hiérarchique au sein de l'entreprise). Les rapports informels de pouvoir plongent souvent leurs racines dans des sujets tabous, réels ou supposés (secret, «squelette dans le placard», etc.).

#### Domaines secrets

Beaucoup de personnes ont leur «jardin secret» (seules ou qu'elles partagent avec des partenaires), qui ne doit jamais être divulgué, sous peine de leur nuire. Exemples: une relation, une dépendance, une inclination particulière, etc. Ces secrets expliquent parfois pourquoi un membre du team se comporte tout à coup de manière totalement irrationnelle.

## 5. Le poids des émotions

Les comportements décrits sous F8.4 se retrouvent au sein de tout groupe. Le connection management se penche également sur la manière de gérer ces comportements irrationnels. Dans une première phase, il faut savoir que...

- ... de tels phénomènes existent dans toute équipe;
- ... ces phénomènes sont tout à fait normaux;
- ... ces phénomènes doivent demeurer secrets;
- ... malgré (ou précisément grâce à) ces phénomènes, l'équipe entend atteindre de bons résultats.

La seule chose que l'on exige des membres d'un team, c'est qu'ils s'accordent sur un point (cf. E.2): fournir un bon travail d'équipe, atteindre des objectifs valables, utiliser de manière optimale les talents des différents membres, collaborer dans un climat de confiance et jouir d'une excellente renommée auprès des partenaires.

## 6. Créer une culture du feed-back

Les équipes de «haut vol» se caractérisent notamment par leur culture du feed-back: les membres expriment régulièrement et ouvertement l'impression subjective que leur fait une autre personne ou une chose. En d'autres termes, les participants expriment franchement ce qu'ils pensent des autres personnes et discutent des aspects auxquels ils veilleront plus particulièrement à l'avenir. Dans un «engagement solidaire» («commitment»), ils couchent ensuite ces points sur le papier.

Mais comment s'assurer que ces engagements seront bel et bien respectés? Par exemple en fixant, au terme de l'entretien, la date du prochain cycle de feed-back.

Les discussions les plus efficaces ont lieu lorsqu'une personne prie expressément une autre de lui donner un feed-back. On peut également envisager d'autoriser les autres membres du team à accéder à certains passages de «l'engagement solidaire».



## 7. Collaborer à distance

Travailler en équipe alors même que les participants ne sont pas tous réunis au même endroit, au même moment? Pas de problème! Les technologies de communication offrent en effet les instruments adéquats. Ainsi, grâce à des logiciels spéciaux, les «group wares», les équipes peuvent travailler indépendamment de toute considération de temps ou d'espace. Pour des raisons de place, nous nous bornerons à mentionner l'ouvrage de Jessica Lipnack et de Jeffrey Stamps<sup>12</sup>, «Virtuelle Teams», qui traite abondamment de la question.

### Transmetteurs

Les transmetteurs sont des vecteurs qui communiquent une information très précise à un destinataire répondant à certaines caractéristiques clairement définies. En outre, tant le groupe cible que l'information elle-même peuvent être déterminés avec une précision extrême: d'autres destinataires en puissance remarquent alors à peine qu'une information a été transmise.

Exemple: les papillons sécrètent une substance odorante (phéromone) à laquelle seuls certains partenaires sexuels sont sensibles (cf. D.3/pt 9).

### Qu'est-ce qu'un transmetteur?

Dans la méthode flow, les transmetteurs se caractérisent par la qualité extrêmement élevée de l'information qu'ils véhiculent à l'intention des destinataires (groupes cibles). Ils sont en effet...

- ... brefs (2 pages A4 maximum),
- ... très concis,
- ... compréhensibles pour le groupe cible,
- ... visualisés,
- ... pliés en format de poche.

## 8. Créer un transmetteur

### Un modèle qui «donne à réfléchir»

L'exercice consiste à produire une feuille A4 (recto verso) qui sera distribuée via les canaux appropriés à des partenaires déterminés. Un transmetteur répond à une série de caractéristiques, exposées ci-après sous les points 1 à 8.

#### 1 Page de titre

La page de titre du transmetteur vise à éveiller la curiosité et l'attention du destinataire, à inciter un partenaire potentiel à prendre contact avec l'émetteur ou à faire suivre le transmetteur aux partenaires appropriés.

La page de titre comprend les éléments suivants:

- Symbole «accrocheur»
- Nom/marque du produit
- Visualisations
- Brève explication du sujet
- Quelques détails frappants qui pousseront les partenaires potentiels (et eux seuls!) à poursuivre leur lecture
- Incitation à réagir au transmetteur
- Expéditeur/interlocuteur

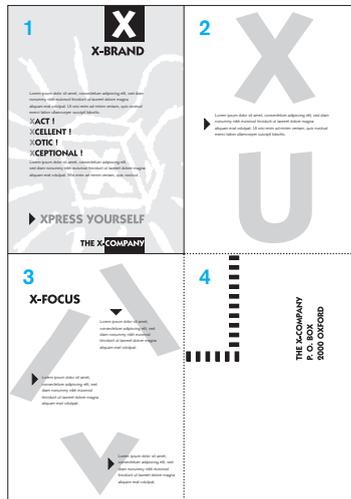


L'autre manière de se dire «bonjour»! (Les papillons se «saluent» par substance odorante interposée).

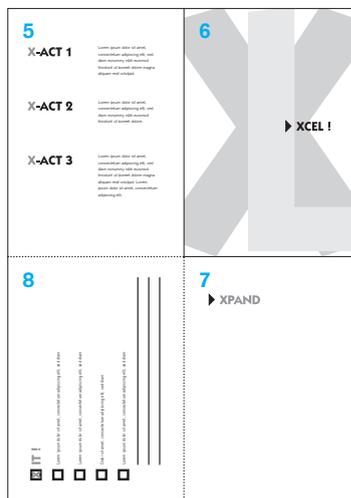
Page de titre



Recto (A4)



Verso (A4)



**2 Cibler le client**

Aller «chercher» le partenaire là où il se trouve. En d'autres termes, se baser sur une situation ou des éléments familiers au partenaire.

**3 Description précise du problème**

Quel est le sujet, le problème, l'objet de la discussion? (Esquisser l'utilité pour le groupe cible).

**4 Talon-réponse (recto)**

**5 Particularités des sujets**

**6 Conséquences**

Quelle est l'utilité spécifique? Quelles sont précisément les attentes et les propositions?

**7 Espace vierge**

Espace réservé aux indications supplémentaires, telles qu'autres destinataires ou partenaires, contexte, autres liens, références, etc.

**8 Talon-réponse (verso)**

Questions et informations à cocher. La personne qui recevra le talon-réponse en retour pourra ainsi évaluer avec précision si l'expéditeur constitue ou non un partenaire en puissance.

## Signal processing

### 1. Qu'est-ce qu'un signal?

Nous l'avons vu (cf. F7.1), les blocages d'énergie au sein d'une équipe sont chose courante et n'ont donc rien d'extraordinaire. Toutefois, l'on peut parfois être confronté à des réactions émotionnelles d'une ampleur inhabituelle. Mentionnons, entre autres, les cas suivants:

- Quelqu'un s'énerve à propos de quelque chose et «pique une colère».
- Présence de stress (dû à des facteurs endogènes ou exogènes au groupe).
- Dissensions au sein de l'équipe.
- Conflits de pouvoir exprimés plus ou moins ouvertement.
- Apparition de problèmes non verbalisés, souvent même inconscients; questions larvées.
- Certains participants ont un comportement irrationnel et inexplicable.

En général, on analyse pourquoi ces personnes réagissent de la sorte. Les causes, pense-t-on, résident dans des malentendus, des intentions secrètes, des expériences négatives, voire des expériences traumatisantes vécues au cours de l'enfance. Or si cette approche peut parfois s'avérer exacte, elle ne permet pas, dans la plupart des cas, de remédier à la situation.

Le signal processing procède d'une autre méthode: on part du principe que tous les phénomènes survenant dans une équipe sont les «produits» de l'ensemble du team. Ainsi, lorsque deux personnes se livrent une lutte de pouvoir, même les membres qui ne sont apparemment pas concernés contribuent néanmoins à cet état de fait: ils servent en effet de «cadre» à cette opposition.

### 2. Signal processing

En raison d'une caractéristique qui leur est propre, les personnes impliquées directement dans un signal (conflit, stress, comportement irrationnel) entrent en «résonance» avec une «oscillation» dont le groupe a plus ou moins conscience. Le FlowTeam se penche alors en général moins sur le phénomène de résonance auquel sont soumises les personnes directement impliquées que sur l'oscillation affectant l'ensemble du groupe, c'est-à-dire sur les aspects larvés.

Le psychologue Arnold Mindell<sup>13</sup> entend par «processus primaires» les phénomènes visibles au sein d'un team, et par «processus secondaires», les schémas d'oscillation larvés. Or ce sont précisément ces derniers qui renferment des indications – aussi importantes qu'intéressantes – sur le développement de l'équipe et de ses projets.

Le signal en question est alors «intégré» dans l'équipe, un peu comme un membre, et prend la place occupée auparavant par l'émetteur. Au moyen de diverses méthodes de signal processing, le groupe de travail s'interroge ensuite sur le sens du signal.

La vie peut être si simple:  
Petit animal = unicolore (rat)  
Animal moyen = tacheté (chien)  
Gros animal = unicolore (éléphant)



### 3. La portée des signaux

Lorsque ce genre de signaux se manifeste, le FlowTeam leur accorde une grande attention. Ces signaux étant parfois très subtils et à peine perceptibles, un certain laps de temps peut s'écouler avant que quelqu'un ne les remarque.

Les signaux sont l'expression visible de certains phénomènes latents dans l'équipe. Exemple:

- Energies, idées, possibilités d'amélioration inexploitées.
- Postulats (erronés) qui ne sont jamais remis en question, luttes de pouvoir intestines, contrevérités, conflits, angoisses, émotions.
- Règles de jeu secrètes.
- Problèmes qui ont été négligés, malgré leur intérêt.
- Possibilité de licenciements, de fusions ou de projets tenus secrets.
- Percées créatives à venir.

### 4. Marche à suivre

Toutes les personnes impliquées dans un signal sont susceptibles de fournir de précieuses indications sur les propriétés de l'oscillation, bien qu'elles-mêmes soient uniquement considérées comme «résonateurs» de la vibration. Pour analyser le signal, il fait d'abord le «dépersonnifier»: remplacer par exemple l'émetteur par une feuille intitulée «Monsieur/Madame Signal (nom du signal en question)».

Afin de bien comprendre le sens des signaux, les FlowTeams ont recours à des méthodes éprouvées, telles que l'aménagement d'espaces de création, le changement de rythme, etc. Ils peuvent en outre appliquer d'autres moyens (inspirés, entre autres, de la méthode de Mindell<sup>13</sup>):

- «Baptiser» le signal, lui donner un nom.
- Décrire aussi précisément que possible le schéma oscillatoire sous-jacent au signal, pour bien l'appréhender.
- Exprimer de manière non verbale l'importance du signal (par des symboles, gestes, comparaisons, métaphores, dessins, jeux, etc.).
- Accentuer les «symptômes» du signal.
- Exprimer les sentiments générés par le signal.
- Expliciter les schémas de pensée que l'on attribue aux autres membres: «Je suppose que dans cette situation, tu ferais ceci...» ou «Je suppose que tu considères cela comme...».



- Observer le signal à la loupe: «Je constate que..., je sens..., je pense que..., je suppose que ou je souhaite que...», «Tu souhaites apparemment..., tu t'efforces de...».
- Déformer le problème à l'extrême: en faire quelque chose de beaucoup plus grand, plus petit, plus onéreux, plus avantageux, plus long, plus court, etc.

Le signal processing vise à comprendre les aspects qui sous-tendent un signal et à prendre les mesures qui s'imposent. Comme l'illustre l'exemple suivant, le sens d'un signal peut être très surprenant.

Il était une fois un FlowTeam composé de quatorze employés de la division Exportations d'une usine de construction mécanique. Un lundi, alors qu'elles se rendaient à leur travail, ces personnes tombèrent sur une barricade érigée à l'entrée du grand bureau. Sur quatre immenses panneaux, quelqu'un avait écrit en gros «Imbéciles! Comment pouviez-vous tolérer qu'on m'enlève mon ordinateur et qu'on efface les programmes spéciaux qui s'y trouvaient?».

Que s'était-il passé? Sur les 14 membres du team, 10 disposaient de gros ordinateurs très performants, et les 4 autres, d'ordinateurs plus anciens et lents. L'un des collaborateurs était un stagiaire, mordu d'informatique. A peine rentré de vacances, il s'était rendu pendant le week-end dans son bureau, afin d'installer un nouveau programme, fort utile, sur son PC. Il l'avait d'ailleurs déjà souvent fait. Or voilà qu'en son absence, quelqu'un a échangé son propre ordinateur (peu performant) contre le gros du stagiaire et a, ce faisant, apparemment effacé des programmes et données qui s'y trouvaient. Frustré et en colère, le stagiaire a donc érigé cette barricade.

Le groupe a immédiatement interprété cet incident comme un signal: au cours de la réunion de signal processing qui suivit, le collègue qui avait échangé les deux ordinateurs se justifia, invoquant que l'ordinateur moins performant ne permettait pas d'effectuer une tâche bien précise. Il avait donc troqué son ordinateur contre un PC plus performant. Or le stagiaire ne le croyait pas: en quelques clics de souris, il résolut immédiatement le problème... sur le petit ordinateur et au grand étonnement du team!

La phase de signal processing permet de tirer deux conséquences très utiles de cet incident:

1. Il avait été prévu d'installer un nouveau logiciel dans l'ensemble de la division, ce qui impliquait de renouveler tout le parc informatique. Or il s'est avéré que les ordinateurs existants pouvaient parfaitement effectuer la tâche en question, ce qui évita un investissement onéreux.
2. Les membres du FlowTeam constatèrent qu'ils ne se connaissaient pas suffisamment bien. Après la phase d'analyse, ils échangèrent davantage leurs connaissances et expériences.

# F10

## Flow energy

### 1. Orientation commune

Lorsqu'une équipe ou un groupe partiel collabore intensément et dispose ce faisant d'une marge de manoeuvre élevée, il faut de temps à autre s'assurer que l'ensemble du groupe de travail continue d'évoluer dans la direction qui avait été fixée d'un commun accord («alignment»). Cette observation vaut particulièrement pour les FlowTeams novices. Les objectifs définis de concert, ainsi que le sens même du travail de l'équipe contribuent à orienter l'équipe vers une vision commune.

### 2. Analogies

Les FlowTeams seront mieux à même de cerner les synergies dégagées s'ils s'appuient sur certaines analogies.

#### **Le nuage luminescent**

Supposons que tous les membres d'une équipe disposent d'une source de lumière, une lampe de poche réglable par exemple. Cet instrument permettra à chaque participant d'apporter sa «forme de lumière» à l'équipe: différentes couleurs, scintillements, rayons ondulatoires, rayons de la précision d'un laser, etc. Imaginons en outre que tous les membres possèdent un miroir: d'un côté, celui-ci réfléchit la lumière émise par les autres, de l'autre, il l'absorbe et la neutralise. Supposons enfin que tous les participants sont actifs au même moment: ils émettent leurs propres impulsions lumineuses, tout en réfléchissant ou absorbant la lumière diffusée par les autres. L'ensemble de ces actions individuelles forme une sorte de «nuage luminescent», symbole de l'énergie commune ou de la «vibration» de l'équipe. Le FlowTeam doit maintenant s'employer à optimiser ce nuage de lumière, ce champ d'énergie produit par l'action de tous ses membres.



Même les poissons se lancent dans des joint-ventures...

#### L'énergie coopérative

On pourrait définir la «flow energy» comme la somme de toutes les énergies circulant au sein d'un FlowTeam. Voici ses propriétés:

- Sont sources d'énergie les personnes, mais également les questions, idées, visualisations et objets.
- Au cours de son travail, l'équipe se heurte à des obstacles, qui «absorbent» la flow energy.
- L'énergie peut s'écouler...
  - ... autour d'obstacles,
  - ... par des goulets d'étranglement,
  - ... de manière lente et paresseuse, ou
  - ... turbulente et bouillonnante ou encore
  - ... par vagues.

D'où différents types de flux d'énergie.

- Les flux d'énergie peuvent générer des champs d'énergie.
- Certains canaux permettent de diriger l'énergie dans des directions données.

Observer ces caractéristiques et s'en inspirer permet de mieux comprendre les méandres de la collaboration. C'est ainsi que l'équipe progressera et que les participants seront davantage à leur aise.

### 3. Conception des processus

Les membres de FlowTeams se demandent souvent comment contribuer personnellement au succès de l'équipe. La «conception interactive des processus» est une méthode très efficace, permettant notamment de répondre aux questions suivantes:

1. De quoi ai-je besoin afin d'exercer au mieux ma fonction, afin d'améliorer l'efficacité de ma contribution (quitte à passer par des canaux informels)? En d'autres termes: qu'est-ce que je peux obtenir de qui, et quand? Où et comment puis-je chercher ce dont j'ai besoin?
2. Dans quelles situations est-ce que je décide d'agir de ma propre initiative?
3. Dans le cadre de mon activité, à quoi est-ce que je veille en particulier?
4. Quelles sont les décisions que je prends seul et celles que je prends avec d'autres personnes?
5. Qu'est-ce que je fournis à qui, et quand?

Ces conceptions ne doivent pas nécessairement être uniformes. Chaque participant est en effet le mieux placé pour déterminer lui-même la manière optimale dont il appréhendera les processus. Dans cette optique, on a souvent recours à des schémas, des listes, des diagrammes, etc.



Une fois que tous les membres du team ont élaboré leur conception interactive (éventuellement en petits groupes), ils en discutent dans le cadre de réunions prévues à cet effet. Puis ils remanient ces conceptions avec les partenaires concernés, jusqu'à ce que chaque participant aboutisse à une version épurée. Il peut s'avérer utile d'établir un «engagement solidaire», dans l'esprit de ce qui a été proposé pour les discussions de feed-back (cf. F8.6).

Les tentatives visant à «normaliser» ces conceptions sont en général contre-productives: c'est en effet le système, pris dans son ensemble, qui dégage les meilleures solutions et qui garantit d'ailleurs que celles-ci puissent évoluer.

## 4. Tâches communes et tâches partielles

Les FlowTeams distinguent très nettement entre tâches communes d'une part, et tâches partielles d'autre part.

### Nature de la tâche

Tâches communes

Tâches incombant à des équipes partielles

### Compétence/procédure

(définies en principe par l'ensemble du team)  
Tous les participants sont parfaitement au clair sur les tâches communes.

Des tâches, compétences ou responsabilités d'une durée plus ou moins déterminée sont attribuées à certains membres.

### Teams ad hoc («ad hoc linkages»)

Nombreux sont les problèmes, questions ou aspects nouveaux (émergents) qui restent impossibles à prévoir. Lorsqu'un team est confronté à une situation de ce genre, il constitue si nécessaire un groupe de travail ad hoc. A cet égard, la majorité des FlowTeams se dotent d'ailleurs de règles dynamiques.



## 5. Coordonner les éléments partiels

### Des rôles changeants

L'observateur extérieur sera souvent irrité par le fait qu'il est extrêmement difficile de reconnaître le «chef» d'un FlowTeam. Tous les participants sont en effet actifs, se sentent responsables et font intervenir leurs talents dans le processus. Pourtant, les rôles assumés par les participants changent sans cesse.

### Instruments de fusion

Selon le degré de collaboration régnant dans un FlowTeam, les participants devront recourir à des «instruments de fusion» différents, c'est-à-dire à des outils, méthodes et techniques permettant de coordonner les travaux parallèles en cours. Voici quelques indications à ce propos.

### Synopsis de l'état d'avancement des travaux

La disposition d'un FlowTeam à évoluer sans cesse (TransFORMation) implique que le groupe élabore, pour chaque étape du processus, des documents permettant de garder une vue d'ensemble des travaux en cours (visualisations). Ces instruments permettent de représenter – au moyen de diagrammes – l'évolution parallèle des projets partiels en chantier ou d'indiquer les documents nécessaires pour les séances à venir. Veiller à ne pas simplement sauvegarder ces visualisations dans des fichiers «virtuels» communs, mais à en faire des copies-papier qui seront affichées bien en évidence.

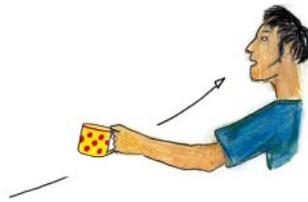
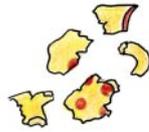
### Espace flow

Pour être certain de garder une vue d'ensemble et de mieux coordonner les processus, l'équipe aménagera un coin-info (ou espace flow). Il y suspendra les documents relatifs à certains sujets précis et offrant une vue synthétique de l'état d'avancement du projet. Cet espace flow sera périodiquement remis à jour, ce qui permettra également aux membres d'échanger leurs informations les plus récentes.

Outre les synopsis de planification, le coin-info présente également les nouveautés portant sur des thèmes accessoires. L'expérience a par ailleurs montré qu'il est judicieux de prévoir un coin où l'on rangera les derniers rapports inter-médiaires.

### Fusion: dates/heures, lieux et sujets

Ces indications doivent être déterminés à l'avance (coordination du projet). Les personnes concernées seront soit présentes physiquement, soit joignables par téléphone, fax, e-mail, etc.



Tout ce à quoi l'on peut penser en buvant son café...

## 6. Instaurer un climat de confiance

C'est lorsqu'un team est «en flow» que ses membres apportent véritablement leur meilleure contribution, de manière spontanée et intuitive. Comme l'illustre l'exemple suivant, c'est précisément dans ces moments-là que les interactions entre les différents éléments sont souvent les plus intenses.

### Quatre animateurs de FlowTeam à New York

Quatre animateurs de FlowTeam étaient en train de déjeuner dans une pizzeria new-yorkaise et discutaient avec entrain du nouveau projet de l'un d'entre eux. Après avoir payé, ils s'apprêtèrent à quitter le restaurant, dans la bonne humeur. Mais voilà que des agents de police les attendaient au sortir de la pizzeria... le gérant avait en effet prévenu ces derniers, sachant d'expérience que des discussions aussi vives et soutenues dégénéraient en principe en rixe.

Les débats passionnés sur une question sont donc possibles, voire souhaités, à condition d'exploiter de manière constructive les énergies ainsi libérées. Même si les membres bataillent ferme, leur respect mutuel et la bonne entente qui règne entre eux ne sont jamais remis en question.

## 7. Schéma de vibration

Lorsqu'un team «entre en phase de flow», l'observateur extérieur ressentira une impression de confusion et de chaos. Tous les participants sont sans cesse en mouvement: ils dessinent ou écrivent sur des feuilles ou Post-it, parlent et discutent – parfois même avec force et animation. Des flipcharts sont transférés d'un endroit à un autre, photographiés, déchirés, jetés. Des stylos, crayons, feutres et autres outils de travail traînent un peu partout. Certaines personnes semblent n'en faire qu'à leur tête: elles quittent le groupe, pour revenir quelques instants plus tard. Bref, l'on ressent dans la pièce une «intense vibration».

Il arrive cependant que ce schéma se modifie: soudainement, tout tourne au ralenti, tout devient inerte. C'est là le signe qu'une phase d'intense activité touche à sa fin. Les membres du FlowTeam se dispersent, prennent une pause ou s'approchent d'autres petits groupes. L'on pourrait comparer cette situation à une vague qui s'échoue sur le rivage.

# F 1 1

## Présentation «intégrative»

### 1. Intégrer plutôt que convaincre

De nos jours, les projets sont de plus en plus souvent confiés à des groupes de travail «suprahiérarchiques» ou «supradivisionnels». Ces équipes élaborent des solutions, qu'elles présenteront ensuite au mandant (en principe un ou plusieurs cadres) dans l'optique «d'arracher» une décision.

Les méthodes de présentation traditionnelles génèrent bien souvent des solutions boiteuses, médiocres, onéreuses et difficilement viables. La décision incombe en dernier ressort à la direction, qui tranche comme le ferait un juge, souvent pressée par le temps. Le verdict tombe, plus ou moins influencé par quelque procédé rhétorique ou par la force de persuasion des présentateurs.

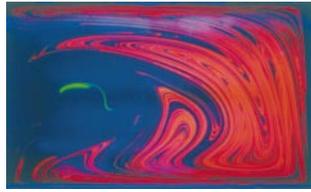
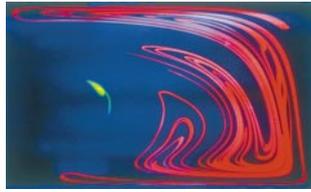
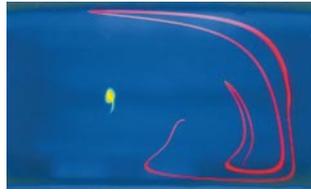
En revanche, si les cadres concernés parviennent à intégrer leur savoir-faire dans la phase d'élaboration déjà, les résultats n'en seront que meilleurs et plus durables. Pour des questions d'ordre organisationnel, il est toutefois souvent difficile d'intégrer les propositions des cadres à ce stade précoce du processus. D'où l'intérêt de la présentation «intégrative» par rapport à la présentation de type classique: les décisions sont prises en connaissance de cause et motivent davantage l'ensemble des personnes concernées.

### 2. Former une nouvelle entité

Lorsqu'un FlowTeam présente à ses supérieurs, clients ou collègues les résultats qu'il a obtenus, il devrait se garder de vouloir d'emblée essayer de «convaincre» ses interlocuteurs à grand renfort d'arguments. Il aura au contraire tout intérêt à faire participer ses auditeurs, à utiliser et à «intégrer» de manière constructive leurs questions, idées ou suggestions. Le FlowTeam sait en effet d'expérience que certains résultats qu'il propose seront souvent repris quasiment tels quels, mais que d'autres seront susceptibles d'être modifiés, voire rejetés.

Une présentation intégrative permet de dégager des aspects nouveaux. En la matière, les FlowTeams font preuve d'une grande ouverture d'esprit. Car intégrer, n'est-ce pas également poursuivre ensemble le développement d'idées avancées par autrui? Cela suppose toutefois que l'équipe soit prête à «démordre» de sa propre proposition et à intégrer des compléments d'idées.

Au cours de cette présentation intégrative, le groupe de travail et ses partenaires forment une sorte de nouvelle entité, chargée de poursuivre à un niveau supérieur le développement des propositions avancées. La manière dont les idées sont présentées influe davantage sur les résultats que ce que l'on imagine généralement. C'est pourquoi chaque présentation doit être préparée avec soin.



### 3. Le «marché de l'info»

La méthode du «marché de l'info» se prête particulièrement bien aux présentations de sujets complexes. Il s'agit de recréer une «place du marché» et de représenter sur des tableaux, donc visuellement, toutes les facettes d'un sujet. Les personnes participant à la présentation passent de stand en stand, où chaque responsable leur donne quelques informations succinctes et les intègre au processus en leur posant un certain nombre de questions.

#### Préparer le marché de l'info

Créer des flipcharts offrant un niveau de qualité élevé.

- Agrandir les documents A4 en format A3 ou plus grand.
- Pour chaque sujet, établir un flipchart comportant un chapeau (cf. F5.3) et des questions «catalyseur» (cf. F11.4).

Voici comment organiser la place du marché à proprement parler.

- Préparer le parcours (itinéraire).
- Stands: cibler les groupes (utilisateurs, clients, cadres, bailleurs de fonds, etc.).
- «Resource place» (table sur laquelle figurent les dernières versions des documents déjà traités).

Préparer les thèmes accessoires comme suit.

- Indiquer les conditions/contraintes.
- Préparer des questions exprimant un certain scepticisme, ainsi que leurs réponses.

- «Crazy chart» (sur lequel figurent déjà quelques remarques, afin d'encourager les participants à utiliser cet instrument).
- Indiquer les solutions qui ont été rejetées.
- Présenter les arguments de vente à la forme interrogative («Accordez-vous de l'importance à...»).
- Etablir un glossaire.

En guise d'introduction à la réunion, préparer les aspects suivants:

- Objectif de la réunion.
- Configuration du «parcours».
- Echancier: que faut-il faire, et à quel moment ?
- Matériel utilisé (explication).
- Fonction des membres du FlowTeam et des «spécialistes» présents aux stands (expliquer).

#### Comment «faire son marché de l'info»?

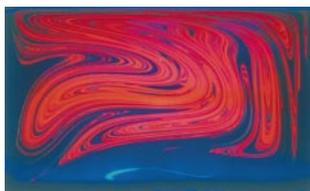
Inviter les participants et les groupes cibles à tirer parti des espaces de création.

Leur proposer de

- répondre aux questions catalyseur,
- écrire leurs propres observations/idées/réponses sur des Post-it,
- formuler à leur tour des questions.

Il est souvent judicieux d'expliquer le prototypage.

- Présenter le prototypage de manière «démonstrative» (c.-à-d. impliquer les participants).
- Exposer les nouvelles idées et les résultats au cours d'une présentation intermédiaire.
- Dans le cas de figure idéal, les participants mettent la main à la pâte (discussions d'idées existantes ou nouvelles).



Etirer, plier... (dé)former

## 4. Pourquoi des questions «catalyseur»?

La plupart des gens ont tendance à considérer les nouveautés avec scepticisme, voire à les rejeter. Ils préjugent d'une chose, estimant qu'elle est bonne, mauvaise, utilisable, incomplète, etc. Aussi, afin d'exposer des aspects nouveaux ou inconnus, la présentation intégrative a-t-elle recours à des questions catalyseur. Au lieu de se demander, comme on le fait d'habitude, «cette idée est-elle bonne ou mauvaise?», on s'interroge plutôt «comment peut-on intégrer et développer cette idée?». Ce genre de questions implique que les auditeurs doivent d'abord considérer la solution proposée, avant de pouvoir y objecter ou apporter d'autres propositions.

La plupart des questions catalyseur s'ouvrent sur le mot «quel?» (ou «pour quel...?», «par quel...?», etc.). Si ces questions sont formulées correctement, la réponse ne pourra se limiter à un simple «oui» ou «non». Elles nécessitent en effet une réponse plus étoffée, par exemple une énumération de raisons. Quelques questions catalyseur:

Quel(le)s...

- ... **conséquences** la solution X a-t-elle sur la division, le prix, le stockage?
- ... **raisons** nous ont motivés à prendre cette mesure?
- ... **possibilités nouvelles** en découlent?
- ... **différences** la solution X entraîne-t-elle par rapport à la pratique actuelle?
- ... **aspects** doivent être surveillés de près?
- ... **mesures** contribuent à résoudre ce problème?
- ... **exigences** sont formulées à telle ou telle personne?
- ... **avantages** découlent de cette solution?
- ... **groupes** sont ciblés?

En optant pour une formulation commençant par «quel» plutôt que pour les questions «simples» (qui, quoi, quand, où, pourquoi, comment), les questions déclenchent un effet «catalyseur» plus marqué, de sorte que les réponses seront plus nombreuses et surtout, meilleures.

## 5. Les «bonnes» décisions passent par l'intégration

Les situations devenant de plus en plus complexes, il est nécessaire de trouver de nouvelles méthodes ou d'améliorer les systèmes existants, afin de pouvoir prendre des décisions adéquates. Les FlowTeams sont bien conscients du fait que leurs décisions affectent non seulement les membres du groupe, mais également des personnes externes. C'est pourquoi les présentations intégratives impliquent la présence de personnes plus ou moins touchées par la décision (groupes cibles, clients, fournisseurs, etc.). D'ailleurs, pour ceux qui n'étaient pas impliqués dans le processus flow, les présentations intégratives leur offrent toujours l'occasion d'apporter leur pierre, ou leur savoir-faire, à l'édifice.

## 6. Structures décisionnelles

Un schéma décisionnel souple débouche sur de bien meilleurs résultats que les modèles traditionnels. En fonction des situations rencontrées, les FlowTeams définiront donc différentes procédures. Pour illustrer nos propos, voici l'exemple de modèles utilisés dans une clinique.

### Schéma décisionnel de base

---

Consensus au sein de l'équipe

---

Groupes de décision ad hoc

---

Décisions à déléguer

---

Décisions du chef

---

«Dictature»



L'embaras du choix

### Exemples de compétence décisionnelle

Objectifs à long terme

Décisions relatives au personnel/aux acquisitions (investissements)

Procédures, coordination

Décisions d'ordre thérapeutique/médical

Urgences

### Cas d'application

Toutes les personnes impliquées/concernées participent de manière appropriée au processus décisionnel.

Les décisions peuvent être prises lorsque certaines personnes sont présentes. Exemple: M. A, Mme B, Mme C et XX (pour les deux X, il peut s'agir de n'importe quel membre du groupe).

Les délégués désignés par certains groupes/personnes concernées prennent des décisions impliquant l'ensemble du team (au moyen de techniques décisionnelles existantes).

Le chef décide, après avoir entendu divers experts ou personnes concernées.

«Quelqu'un» assume la fonction de chef et tous les autres exécutent immédiatement ses ordres. Les décisions peuvent cependant être discutées après coup.

# F12

## Concepts de réussite

### 1. Optimiser, oui... mais comment?

Lorsque plusieurs personnes collaborent au sein d'un groupe, leur travail débouche sur des résultats, des percées ou des succès, mais également sur des passages à vide, des erreurs ou des éléments bons pour la poubelle. D'où les questions:

- Comment le groupe peut-il tirer des enseignements de ses expériences?
- Comment peut-il analyser le processus de collaboration?

Evaluer un concept de succès, ce n'est pas tenter de savoir si telle ou telle phase de la collaboration a particulièrement bien marché ou non. Il s'agit en fait de comprendre les éléments qui ont caractérisé cette phase et de déterminer comment les résultats ont été obtenus.

### 2. Zoom sur les concepts de réussite

Les FlowTeams savent bien que chaque succès remporté, aussi petit soit-il, repose en principe sur un concept de réussite. Un bon résultat peut s'expliquer par une mesure en particulier ou par l'interaction de différents profils de talents (cf. F6).

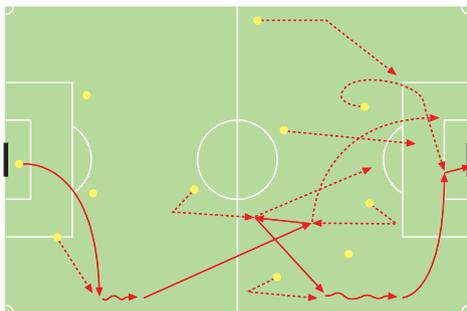
#### **Analyser la collaboration**

Pour «traquer» les formules à succès, rien de tel qu'une bonne analyse de la collaboration. Qu'il soit effectué à la mi-parcours et/ou à la fin d'une réunion ou phase de travail, cet examen cristallisera après peu de temps déjà le «squelette» du succès. Les tendances mises au jour pourront alors être appliquées judicieusement au travail de groupe.

D'un point de vue systémique simplifié, cette analyse vise à dégager ce que l'on appelle les attracteurs (cf. D.3), qui se «dissimulent» derrière le système. En exploitant sciemment ces schémas, l'équipe pourra alors optimiser sa collaboration. Voici un exemple illustrant comment analyser les facteurs de succès.

#### **Consigner**

Désigner un participant qui, pendant la réunion, retracera le déroulement du flow meeting. Il consignera toute une série de détails précis (heure, sujets, incidents, changements de rythme, composition des équipes, etc.), ainsi que d'autres observations, telles que les visualisations



Comment marquer un point gagnant

particulièrement réussies ou les questions spécifiques ayant permis de progresser. Dans l'optique de l'analyse, il est également intéressant d'indiquer les éléments existants qui ont passé la rampe et ceux qui ont été intégrés et développés après coup. Ces comptes rendus permettront ensuite à l'équipe de mettre plus facilement le doigt sur les percées réalisées.

#### Evaluer

Tous les participants décrivent, sur des Post-it, la manière dont ils ont vécu certains succès ou percées, puis collent leurs observations sur un chevalet. La discussion qui suit permet alors souvent de dégager les structures sous-jacentes conduisant aux moments décisifs. But de cette analyse? Identifier les formules à succès, les mettre sur papier dans le «team folder» (cf. E.3), pour les appliquer ensuite sciemment à la collaboration.

### 3. Analyser les moments clés

Les FlowTeams remarquent en général immédiatement s'ils ont «percé»: tout à coup, c'est le déclic... une solution nouvelle, une formulation concise ou une question bien tournée s'imposent d'elles-mêmes. Dans ces cas, procéder immédiatement à un «time-out» (cf. F5.5), afin d'analyser et de noter le processus qui a conduit à cet instant décisif.

#### Analyser les succès commerciaux

Lorsque la collaboration – par exemple entre un groupe de travail et un client – marche particulièrement bien, il convient là encore d'en analyser les facteurs. L'offre semble en effet coïncider parfaitement avec les attentes du client.

#### Ce qui fonctionne

Les équipes établiront de temps à autre une liste de tous les aspects qui marchent bien chez elles.

## 4. «Oscar» de la meilleure contribution

### 1. Fondement

Apprécier le travail d'équipe à sa juste valeur, voilà un principe qui devrait aiguillonner sans cesse la réflexion de chaque participant et s'orienter à la question suivante: quelles sont les contributions individuelles qui se révèlent particulièrement utiles dans l'intérêt de toute l'équipe?

A la fin d'un processus, les participants discuteront donc pour déterminer lequel d'entre eux a fourni la contribution la plus utile. L'heureux élu se verra alors décerner un prix, que celui-ci soit symbolique (bon de voyage, pièce d'or, etc.) ou plus «concret» (p. ex. une intéressante somme d'argent).

A titre d'inspiration, voici quelques exemples de contributions qui ont valu à leur auteur la reconnaissance du team.

Une personne

- ... a, de sa propre initiative, créé un logiciel informatique permettant de déceler les erreurs comptables.
- ... a travaillé toute une nuit, pour terminer les folios de présentation d'un de ses collègues.
- ... a établi un aide-mémoire qui permet au groupe de mieux coordonner les processus.
- ... remarqua qu'un élément important était sur le point de manquer dans le stock.
- ... organisa une soirée originale, au cours de laquelle une discussion fructueuse permit de déboucher sur un consensus dans l'équipe.
- ... détendit l'atmosphère en racontant une plaisanterie, alors que la situation était des plus tendues.
- ... ne fut longtemps jamais sélectionnée pour «l'oscar de la meilleure contribution», mais continua néanmoins de travailler avec beaucoup de sérieux.
- ... proposa de décerner l'oscar à la personne mentionnée ci-dessus, qui ne l'avait encore jamais reçue.

### **Analyser la contribution individuelle**

Il est évident qu'avant de décerner cet oscar, il faut d'abord passer au crible les contributions faites par chacun des membres.

1. Chaque participant détermine lequel d'entre eux a fourni la meilleure contribution dans l'intérêt général de l'équipe au cours de la période écoulée (p. ex. le mois dernier). Il inscrit ensuite sur un billet son propre nom ainsi que celui du lauréat potentiel: «Je (nom)... propose de décerner l'oscar de la meilleure contribution de ce mois à (nom)..., car (raison)...».
2. Tous lisent leurs notes, les commentent et les collent sur un flipchart.
3. Un jury de trois personnes est ensuite composé par tirage au sort. Si l'un des jurés est également nominé, le billet mentionnant son nom est éliminé et suspendu à la «galerie d'honneur». Une règle veut en effet que le jury ne peut décerner de prix à un juré.

### **Délibérations du jury**

Chaque membre du groupe qui n'est pas dans le jury peut participer, pendant un laps de temps défini, aux délibérations du jury. Ce dernier peut d'ailleurs exiger de ces participants qu'ils répondent à certaines questions.

Le jury désigne le lauréat à la majorité des voix. Le prix décerné ne peut être réparti entre plusieurs membres (même pas par le lauréat).

### **Discussion**

Lorsque dans un groupe, on soulève pour la première fois l'idée de récompenser une contribution, les discussions, souvent passionnés, vont bon train. On entend, entre autres remarques:

### Craintes fréquemment invoquées

---

- Il est navrant de récompenser les bonnes contributions par de l'argent. Le travail d'équipe est pourtant chose naturelle.
  - Ce qui compte, ce sont les résultats obtenus par synergies.
  - Pourquoi ne peut-on désigner qu'une seule personne à la fois?
  - Pourquoi le lauréat ne peut-il pas partager son prix?
  - Pourquoi tous ne reçoivent-ils pas le même prix?
- 

- Il est impossible de mesurer avec précision la contribution d'un membre.
  - Comment prendre une décision équitable?
  - Une décision sera toujours subjective.
  - Les débats risquent d'être passionnés.
- 

- Il faudrait définir au préalable certains critères facilitant le choix du lauréat.
- 

- Un tel système va favoriser la délation, attiser la jalousie et l'esprit de concurrence.
- 

- Un tel système va encourager les «pactes secrets», du genre «Je proposerai ton nom, mais en retour, tu...».
- 

- Je ne voudrai jamais m'exposer en tant que juré.
- 

- Ceux qui ont bénéficié d'une formation plus poussée auront de bien meilleures chances.
- 

- Quid si une même personne gagne à plusieurs reprises?
- 

- Qu'en est-il de ceux qui font cavalier seul?
- 

### Réponses et arguments

---

Le fait d'apprécier la contribution apportée par un membre permet de déclencher un processus de réflexion permanent. La raison d'être de ce prix est double: ... rappeler que les contributions de qualité sont indispensables à la bonne performance de l'équipe; ... mettre en valeur les apports individuels qui ont été proposés au moment le plus opportun, dans l'intérêt de tout le groupe.

---

Cette question existe de toute manière, qu'il y ait ou non un prix à la clé. Cependant, en apprenant à gérer de manière constructive cet aspect, plutôt que de l'occulter, l'équipe ne pourra qu'en profiter.

---

Les critères peuvent être définis à l'avance. C'est une entreprise difficile, mais utile.

---

Dans la plupart des groupes, les membres savent très bien qui contribue à quoi.

---

La pratique a montré que la procédure d'élection empêche de telles pratiques.

---

Cet aspect peut poser problème tout au début; par la suite, l'équipe considère cette remise de prix presque comme un jeu.

---

Cet argument est peut être valable pour les questions purement techniques. Les contributions des membres englobent cependant bien d'autres aspects, que l'équipe apprécie tout autant.

---

Ce cas est fréquent et normal. La plupart des jurys en tiennent compte lors de leurs délibérations et en cas de doute, ils ont tendance à décerner l'oscar à une personne ne l'ayant encore jamais obtenu.

---

Dans tout groupe, il existe des gens qui font cavalier seul. Il n'empêche qu'elles contribuent également au succès de l'équipe. Il est même étonnant de constater qu'elles emportent relativement souvent la distinction.

---



Littérature

Mot-dé

Aperçu/Version abrégée



# Application

## 1. Se jeter à l'eau

Le concept du FlowTeam peut sembler quelque peu aride ou compliqué à la première lecture, mais il ne faut pas se fier aux apparences. Cette méthode n'est en effet pas une science dont on pourrait étudier la théorie dans des manuels; il faut la vivre au quotidien, la tester, en faire l'expérience pratique. Le concept de FlowTeam ne se laisse donc transcrire que partiellement en mots. Mais quiconque applique ne serait-ce qu'une once de cette méthode à son travail au sein de l'entreprise observera immédiatement que la méthode flow est bien plus facile à mettre en pratique qu'il n'y semble de prime abord. Après deux ou trois séances ou workshops déjà, la collaboration flow semblera un jeu d'enfant.

L'expérience a montré que les «novices» posent avant tout deux questions:

1. Comment une équipe se transforme-t-elle en FlowTeam?
2. Les principes fondamentaux exposés dans les 12 sphères thématiques peuvent-ils être appliqués séparément?

Voici la réponse: d'une part, il existe une approche professionnelle du FlowTeam, qui comprend des workshops d'initiation et des workshops complémentaires (voir E.3); d'autre part, chaque équipe est tout à fait libre de n'exploiter que certains aspects de la méthode flow, au gré de ses besoins. Il est cependant préférable de commencer par les éléments présentés dans les chapitres F1 à F5.

### Application par un supérieur

Un supérieur ou un chef de projet qui entend utiliser le concept de FlowTeam peut reprendre tels quels certains concepts. Il lui suffit d'exposer brièvement ces éléments lors d'une réunion traditionnelle et de les appliquer sur-le-champ («FlowTeam pioneering»). D'ailleurs le simple fait d'adopter certaines règles de jeu FlowTeam permet souvent d'améliorer sensiblement le travail de groupe.

Les supérieurs peuvent cependant également présenter la méthode dans son ensemble, en distribuant par exemple la présente édition de la publication «Information». Libre à eux de demander ensuite à l'équipe de tester et d'adapter les différentes notions.

### Application par un membre du groupe de travail

Au cours d'une réunion, un participant peut proposer une solution de rechange inspirée de la méthode flow, quitte à en expliquer l'idée.

### Concepts «à la carte»

Les 12 sphères thématiques (cf. F1 à F12) présentent des concepts dont certains peuvent être mis en pratique sur-le-champ et qui ne requièrent pas de formation poussée des participants. Peu importe d'ailleurs que l'on soit supérieur ou membre du team.

## 2. Application au sein d'une organisation

L'apprentissage de la méthode des FlowTeams nécessite une équipe de collaborateurs travaillant effectivement ensemble au quotidien. Exemple: la division d'une entreprise ou un groupe de projet. L'évolution du FlowTeam se déroule parallèlement au travail habituel, le groupe étant appelé à résoudre des tâches et des problèmes bien réels.

### Taille critique

Dans les workshops fonctionnant sur la base de critères conventionnels, la dynamique de groupe se modifie dès que le team compte plus de 12 ou 15 participants. Chose étonnante, cette constatation ne vaut cependant pas pour les FlowTeams: ce genre de phénomène n'apparaît en effet qu'à partir de 25 ou 30 participants; on en ignore les raisons.

### FlowTeam compound

Lorsque plus de 25 personnes sont engagées dans une collaboration du type «flow», on parle en général de «FlowTeam compound».

Ce «composé» comprend

- des sous-groupes, clairement délimités;
- des membres, évoluant librement dans le compound;
- des teams ad hoc, composés au gré des besoins (voir F10.4).

### Trois niveaux hiérarchiques

Lorsque l'équipe regroupe des membres d'une organisation relativement importante, il est souhaitable que trois niveaux hiérarchiques au moins soient représentés. Cette mesure contribuera au respect et à la viabilité des résultats dégagés.

### Démarrer avec un team pilote

Dans une entreprise, un projet FlowTeam démarre souvent avec une équipe pilote. Il peut s'agir

- d'un team à hiérarchie mixte, dont les membres sont issus d'un secteur en particulier;
- d'un groupe de projet;
- d'une équipe composée de cadres.

Gardant à l'esprit les buts concrets et les tâches qui lui ont été assignées, le team pilote «mettra en branle» le processus de développement du FlowTeam. Il formulera les premiers concepts de collaboration et les appliquera systématiquement lui-même (cf. E3). Dans une phase ultérieure, ce groupe élaborera la procédure adéquate, de concert avec des représentants d'autres groupes désireux d'appliquer la méthode flow.

### Flow style meeting

Il s'agit d'une occasion au cours de laquelle les personnes intéressées peuvent tâter de la collaboration flow. Sous la direction d'un animateur de FlowTeam, un groupe qui ne connaît pas (encore) cette méthode procède à une séance «quasi-flow».



### 3. Du scepticisme à l'engouement

Chaque fois qu'une nouveauté est introduite dans une équipe, elle se heurte en général à une certaine résistance et au scepticisme. Rien de plus normal! De nos jours, les entreprises ne sont-elles pas submergées de théories de management et de programmes visant à améliorer leur efficacité, qui promettent tous monts et merveilles? On sait cependant qu'il s'agit de modes passagères, qui disparaîtront d'elles-mêmes.

Une autre réaction fréquente réside dans le syndrome du «ça-n'a-pas-été-inventé-chez-nous», qui n'est en fait qu'une autre forme d'esprit de clocher.

Il en va de même pour la méthode des FlowTeams: après les résistances initiales, le scepticisme disparaît en principe rapidement, pour faire place à l'engagement et à la motivation. Cette observation est d'autant plus vraie lorsque des participants novices observent que la méthode flow...

- ... est simple à mettre en pratique;
- ... fournit immédiatement des résultats applicables;
- ... ouvre la voie à une collaboration qui satisfait tout le monde... y compris le supérieur!

#### A la périphérie des FlowTeams

Les problèmes rencontrés lors de l'introduction de cette méthode résident à vrai dire moins dans la résistance opposée par les participants que dans l'attitude rencontrée à la «périphérie» du groupe:

- groupes voisins,
- cadres supérieurs,
- parents et de proches des membres du FlowTeam.

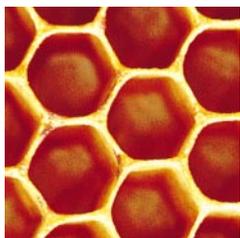
Bref, le concept de FlowTeam passe moins bien chez les personnes qui ne connaissent la méthode que par le biais d'observations partielles ou par ouï-dire.

#### Savoir «vendre» des solutions nouvelles

Les groupes de travail produisent souvent des solutions innovantes, qu'ils doivent «vendre» à des personnes extérieures au processus ou à leurs supérieurs. Il se peut que leurs solutions parfois progressistes suscitent dans un premier temps l'incompréhension et une certaine méfiance.

Dans ce cas, le FlowTeam devra tout particulièrement veiller à intégrer les groupes cibles (cf. F11). L'équipe peut par exemple présenter graduellement ses nouvelles solutions, les morcelle en portions plus petites et plus «digestes».

Le groupe de travail doit également accorder une marge de manoeuvre suffisante à ses partenaires. Ainsi, il leur présentera des «prototypes susceptibles d'être modifiés» (et non une «version définitive»), ou s'assurera que les marchés de l'info proposent suffisamment des questions catalyseur, propices à la réflexion.



A taste of honey

### **Relations avec des équipes partenaires**

Que ce soit dans le sport ou dans les entreprises, les équipes de haut niveau ont souvent tendance à se montrer arrogantes. Il arrive donc que des membres d'un FlowTeam soient exaspérés par la manière, comparativement laborieuse, dont leurs partenaires travaillent, ou par le fait qu'une proposition visant à améliorer la collaboration ne soit pas adoptée sur-le-champ.

Si elles veulent collaborer de manière constructive avec les personnes qui ne connaissent pas la méthode flow, les équipes doivent donc faire preuve de tolérance, comprendre l'environnement de travail différent dans lequel ces personnes évoluent... et s'adapter en conséquence !

Les groupes de travail suggèrent parfois à leurs partenaires de faire l'expérience du même processus FlowTeam. En raison du manque de temps, ils leur proposent cependant la version «express». Dès lors, il n'est pas étonnant que les résultats se fassent attendre.

L'échec était couru d'avance! Du point de vue systémique, l'approche est en effet biaisée: tout système complexe – et donc tout groupe – est unique et ne peut par conséquent faire l'expérience d'un processus qui soit identique à celui vécu par un autre groupe. Les seuls éléments que l'on peut transposer d'un système complexe à un autre système complexe sont les isomorphismes (voir C.6, D), et, pour les équipes, les sphères thématiques (cf. D.1, F1 à F12).

Le processus adopte chaque fois une forme différente. Les FlowTeams doivent donc se doter de leurs propres règles de jeu et découvrir par eux-mêmes les recettes de succès qui leur sont propres.

Il s'agit là d'un point crucial de la méthode flow: celle-ci n'est pas une panacée mais bel et bien un concept, un processus que chaque équipe peut modeler comme elle l'entend.

### **Perspectives**

Le champ d'application de la collaboration flow est très vaste. Au sein de groupes de travail, les principes fondamentaux de cette méthode permettent d'améliorer l'efficacité des résultats obtenus et d'intégrer un aspect ludique dans le travail. Dans des domaines radicalement différents (écoles, vie de quartier, maisons de retraite, etc.), ces notions peuvent offrir à tout un chacun la possibilité de contribuer de manière satisfaisante à un monde toujours plus complexe.

## Bibliographie

---

- 1** Adams, John D.,  
«Transforming Leadership», Alexandria VA, USA 1986  
(Excellents articles de Linda Ackermann, Charles Kiefer, Ronnie Lessem)
- 2** Briggs, John/Peat, F. David,  
«Un miroir turbulent», Munich 1995  
(Bonne introduction au monde de la recherche systémique; sous forme de voyage en compagnie d'Alice au pays des Merveilles)
- 3** Brower, Michael,  
«Establishing and Developing Self-Directed Teams», Methuen, MA, USA 1990  
(Manuel à l'intention des responsables de cours de la société GOAL-QPC, non publié)
- 4** Csikszentmihalyi, Mihaly,  
«Flow, das Geheimnis des Glücks», Stuttgart 1992  
(Best-seller mondial, dense mais amusant, partiellement controversé)
- 5** GEO-Wissenschaft,  
«Chaos und Kreativität», Hambourg 1993  
(Aperçu compréhensible, superbes illustrations)
- 6** Gleick, James,  
«La théorie du chaos», Munich 1988  
(Ouvrage standard, accessible)
- 7** Goerner, Sally,  
«Chaos and the evolving ecological universe», Amsterdam 1994  
(A l'intention des scientifiques non «systémistes». Concepts fondamentaux du FlowTeam design)
- 8** Gruner, Heinz,  
«Ordnung durch Chaos. Mehr Effizienz und Effektivität durch Selbstorganisation»,  
Publication du CREDIT SUISSE Communication Center, Horgen 1996  
(Brève description de la méthodologie FlowTeam)
- 9** Gruner, Heinz,  
«Raum für neue Ideen»,  
in: Freimuth, Joachim/Straub, Fritz (Eds), Demokratisierung von Organisationen, Wiesbaden 1996  
(Des débuts de la méthode Metaplan au FlowTeam design)
- 10** Jantsch, Erich,  
«Die Selbstorganisation des Universums», Munich 1979, nouvelle éd. 1992  
(Idéal pour se familiariser avec la théorie de l'auto-organisation, philosophique, perspicace)
- 11** Jürgens, Hartmut,  
«Chaos und Fraktale, Spektrum der Wissenschaft», Brême 1989  
(Remarquable introduction au sujet, nombreuses illustrations éloquentes, plutôt scientifique)
- 12** Lipnack, Jessica/Stamps, Jeffrey,  
«Virtuelle Teams, Projekte ohne Grenzen», Vienne/Francfort 1998  
(Excellent aperçu des perspectives offertes par le travail en équipe ne dépendant d'aucune considération de temps et d'espace)
- 13** Mindell, Arnold,  
«Mitten im Feuer», Munich 1997  
(Tirer parti des conflits au sein de groupes; «Signal processing» destiné à un public averti, bibliographie exhaustive)
- 14** Piaget, Jean,  
«La psychologie de l'enfant», Francfort 1977
- 15** Prigogine, Ilya,  
«Physique, temps et devenir», Munich 1979  
(Recherche sur le chaos, ouvrage de référence, compréhensible à l'instar de la plupart des oeuvres de Prigogine)
- 16** Schnelle, Eberhard,  
«Managementrolle: Gruppenmitglied und Moderator», in: «Handbuch Management», Staehle, W.H. (Ed.), Wiesbaden 1991
- 17** Schwarz, Eric,  
«Toward a holistic Cybernetics. From Science through Epistemology to Being»,  
in: «Cybernetics, a Journal of Second Order Cybernetics and Cyber-Semiotics»  
(Scientifique/philosophique/prospectif)
- 18** Schwarz, Eric/Duplin Nathalie  
«L'approche systémique. Situation et perspectives. Rapport du Conseil Suisse de la Science, 1998. (Groupe FER)», Berne 1998  
(A l'intention des experts en politique des sciences)
- 19** Schwenk, Theodor,  
«Le chaos sensible», Stuttgart 1976  
(Oeuvre richement illustrée; associée avec imagination technique et vision, philosophie naturaliste et science des formes de flux)
- 20** Tschacher, Wolfgang,  
«Prozessgestalten», Göttingen 1997  
(Introduction relativement accessible à la systémique, synthèse de la Gestalt-psychologie et de travaux de recherche sur l'auto-organisation. Bibliographie exhaustive)
- 21** Wheatley, Margaret,  
«Quantensprung der Führungskraft», Reinbeck 1997

Pour une bibliographie exhaustive, veuillez consulter Internet: [www.credit-suisse.ch/information](http://www.credit-suisse.ch/information)

## Index

- Abeilles . . . . . C.5  
 Amas de bulles . . . . . C.5  
 Aménagement de  
 «l'aire de jeux» . . . . . F4.3  
 Animateur flow . . . . . E.3  
 Animateur traditionnel  
 (facilitator) . . . . . E.4  
 Application . . . . . G  
 Approche . . . . . C.2  
 Attracteurs . . D.3/pt 1, E.1, C.5  
 Bouffon . . . . . C.5  
 Auto-entretien . . . . . C.5  
 Auto-organisation . . . C.3, C.4  
 Auto-similarité . . . . . D.3/pt 6  
 Autonomie  
 interactive . . . . . D.3/pt 7  
 Bien commun des parties  
 et du tout . . . . . D.3/pt 4, E.1  
 Blocages d'énergie . . . . F7.4  
 Bouffon . . . . . F4.7  
 Carrefour . . . . . C.4  
 Cavalier seul; faire ~ . . . F12.4  
 Cellule . . . . . F5.2  
 Cellules de Bénard . . . . C.5  
 Centres d'intérêt . . . . . C.6  
 Changements de rythme . F7.3  
 Chapeau . . . F5.3, F11.3, F4.3  
 Ciblage de la clientèle . . . F2  
 Clé de la réussite . . . . . A.2  
 Climat de confiance . . . F10.6  
 Commitment . . . . . E.2, F8.6  
 Communication . . . . . F3.5  
 Complexité . . . . . A.2  
 Conception des  
 processus . . . . . F10.3  
 Concepts de réussite . . . F12  
 Conditions de circulation . . C.4  
 Connection management . . F8  
 Couplages (souples) . . D.3/pt 8  
 Crazy chart . . . . . F4.3  
 Culture du feed-back . . . F8.6  
 Cycles . . . . . D.3/pt 13  
 DAISY (Din A6 information  
 systématisée) . . . . . (www)\*  
 DayEasy ; méthode de travail  
 personnalisée ~ . . . . . (www)\*  
 Décentralisation . . . . . C.5  
 Dépliant . . . . . cf. Folder  
 Différences . . . . . F8.4  
 Différenciation des entités  
 en interaction . . . . . D.3/pt 5  
 Discontinuités . . . . . D.3/pt 14  
 Discussions informelles . . F4.7  
 Dissipation . . . . . D.3/pt 11, B.1  
 Distance; collaborer à ~ . . F8.7  
 Drop-out . . . . . F5.5  
 Economie libérale . . . . . C.4  
 Effet papillon . . . . . D.3/pt 15  
 Efficacité . . . . . A.1, F2.3  
 Efficience . . . . . A.1, F2.3  
 Emergence  
 . . . . . D.3/pt 14, C.5, F7.2  
 Energie (inexploitée) . . . F7.1  
 Engagemement solidaire . . F8.6  
 Entente entre tous . . . . . E.2  
 Entités partiellement  
 autonomes . . . . . C.5  
 (En)tropic drift . . . . . D.3/pt 12  
 Entropie . . . . . C.3, D.3/pt 18  
 Equilibre . . . . . C.5  
 Equipes performantes . . . C.6  
 Espace flow . . . . . F10.5  
 Espaces de création . . . . F7  
 Esprit . . . . . E.4  
 Etre capable d'apprendre . . A.2  
 Fin d'une séance . . . . . F5.5  
 Flip-out . . . . . F5.5  
 Flow . . . . . B.1  
 Flow congress design . . (www)\*  
 Flow energy . . . . . F10  
 Flow flower . . . . . F1.2-6  
 Flow tuning . . . . . F1  
 FlowTeam . . . . . D.2, E.4  
 FlowTeam compound . . . G.2  
 FlowTeam design . . . E.3, G.1  
 FlowTeam pioneering . . . G.1  
 Flux . . . . . D.3/pt 10  
 Flux d'énergie . . . . . F10.2  
 Fly-out . . . . . F5.5  
 Folder . . . . . E.3, F12.2  
 Fourmis . . . . . C.5  
 Fractales,  
 fractalité . . . . . D.3/pt 6, E.1  
 Fusion . . . . . F10.5  
 Galerie des participants . . F5.4  
 Gérer les connaissances . . A.2  
 Gestion des flipcharts . . . F4.5  
 Hypercycles . . . . . D.3/pt 19  
 Hypothèses de travail . . . D.2  
 In/Out . . . . . F5  
 Input utile . . . . . F1.4  
 Insectes . . . . . C.5  
 Instruments In/Out . . . . F5.5  
 Intégration de  
 retardataires . . . . . F5.5  
 Intégrer . . . . . F11.1  
 Intelligence collective . . . E.4  
 Interaction; les différences,  
 sources d'~ . . . . . F8.4  
 Irréversibilité de l'évolution  
 (de la co-évolution) . . . D.3/pt 18  
 Isomorphismes . . . . . C.6, D, E.1  
 Jardins secrets . . . . . F8.4  
 KiDoVis(z)-Eng . . . . . F6.3  
 Langage-photo . . . . . F5.4  
 Main invisible . . . . . C.4  
 Marché de l'info . . . . . F11.3  
 Membrane  
 (semi-perméable) . . . . D.3/pt 3  
 Métaphore . . . . . E.1  
 Méthode de travail  
 Daisy/DayEasy . . . . . (www)\*  
 Méthode FlowTeam . . . . D.2, E  
 Mise en condition . . . F1.1, F5.4  
 Modèles des quatre  
 phases . . . . . F4.7  
 Moments clés . . . . . F12.3  
 Niveaux hiérarchiques . . . G.2  
 Nombre de participants  
 (taille critique) . . . . . G.2  
 Nuage luminescent . . . . F10.2  
 Observation . . . . . C.6  
 Olympiades de la  
 déraison . . . . . F4.7  
 Oscar de la meilleure  
 contribution . . . . . F12.4  
 Oscillations . . . . . D.3/pt 13, F9.2  
 Output . . . . . F1.4  
 Papillons . . . . . D.3/pt 9  
 Paradigme . . . . . C.2  
 Périphérie;  
 problématique de la ~ . . . . G.3  
 Phase-méduse . . . . . F4.7  
 Phase-nuage . . . . . F4.7  
 Phases de flow . . . . . B.1  
 Phéromone . . . . . D.3/pt 9, F8.7  
 Positionnement . . . . . F2.3  
 Présentation «intégrative» . F11  
 Processing; Signal ~ . . . . F9  
 Processus de  
 développement . . . . . C.6  
 Profils de talents . . . . . F6  
 Progression par  
 sauts . . . . . D.3/pt 14  
 Prototypage . . . . . F3  
 Quasi-déchets . . . . . F4.5  
 Quasi-flow; séance ~ . . . G.2  
 Questions «catalyseur» . . F11.4  
 Rapports de confiance . . . F8.4  
 Rapports de pouvoir . . . . F8.4  
 Recherche sur le chaos . . . C  
 Réduction du complexe  
 au simple . . . . . A.2  
 Règles de communication  
 (flow) . . . . . F3.5  
 Règles du jeu . . . . . E.2  
 Rencontre . . . . . F1.6  
 Représentatifs;  
 transmetteurs ~ . . D.3/pt 9, F8.7  
 Résonance . . . . . D.3/pt 2, F9.2  
 Ressources . . . . . F1.4  
 Rétroaction  
 auto-référentielle . . . D.3/pt 17  
 Réunions traditionnelles . . F7.5  
 Rond-point . . . . . C.4  
 Rythmes . . . . . D.3/pt 13  
 Safe place . . . . . F4.3  
 Schéma de vibration . . . F10.7  
 Sensibilité aux  
 conditions initiales . . D.3/pt 15  
 Shift . . . . . D.3/pt 14  
 Signal processing . . . . . F9  
 Sit-out . . . . . F5.5  
 Sketches . . . . . F4.7  
 Smith, Adam . . . . . C.4  
 Speed input . . . . . F5.3, F1.5  
 Sphères  
 thématiques . . . D.1, F1-12, C.6  
 Stabilité à travers  
 les flux . . . . . D.3/pt 10  
 Stop-out . . . . . F5.5  
 Structures  
 décisionnaires . . . . . F11.6  
 Systèmes complexes . . . . C.1  
 Systèmes compliqués . . . . C.1  
 Systèmes simples . . . . . C.1  
 Systémique/Science  
 des systèmes . . . . . C, A.2  
 Tâches partielles . . . . . F10.4  
 Talents . . . . . F6.2  
 Team folder . . . . . E.3, F12.2  
 Teams ad hoc . . . . . D.3/pt 10  
 Time-out . . . . . F5.5  
 Topic owner . . . . . F4.6  
 TransFORMation . . . . . F4  
 Transmetteurs  
 représentatifs . . . F8.7, D.3/pt 9  
 Vecteurs . . . . . D.3/pt 9, F8.7  
 Viabilité . . . . . D.3/pt 16  
 Vibrations . . . . . D.3/pt 13  
 Vision folder . . . . . F4.7  
 ViSpo<sup>3</sup> . . . . . F6.3  
 Visualisation . . . . . F4.2

\* voir site Internet:  
[www.credit-suisse.ch/information](http://www.credit-suisse.ch/information)

## Synopsis/résumé des sphères thématiques à l'usage du lecteur

Classique	Flow style	Résumé	Sphères thématiques
F1  Linéarité	 Parallélisme	Au début d'une séance, pour se mettre en condition, créer une flow flower comprenant les éléments suivants: 1. Output souhaité; 2. Input approprié; 3. Utilité et but de l'output pour les clients, les membres du team, l'équipe, l'organisation; 4. Ressources disponibles; 5. Déroulement/processus/priorités prévus.	 Flow tuning
F2  Processus standard	 Finalité	Cibler les groupes (clients/partenaires) et déterminer leurs besoins. Décider ce que le groupe doit créer, et pour qui. Réfléchir à l'utilité que l'output souhaité peut/doit avoir pour les groupes cibles. Produire éventuellement des dépliants destinés à des groupes déterminés, afin de clarifier et d'ancrer les objectifs.	 Ciblage de la clientèle
F3  Jugements définitif	 Possibilités d'amélioration	Mettre les idées émergentes sur papier. Reprendre celles qui existent déjà et les développer de manière constructive, plutôt que de les critiquer. Appliquer sciemment les règles de la communication flow (p. ex. dire «oui, et...» plutôt que «oui, mais...»). Améliorer rapidement les premières amorces de solution.	 Prototypage
F4  Parole	 Action commune	Créer quelque chose ensemble, sur place et sur-le-champ. Noter les idées et les apports dans un endroit visible. Visualiser au maximum (au moyen de graphiques, dessins, plans, diagrammes, etc.). Réagencer en continu la salle de réunion, afin de pouvoir travailler de manière optimale.	 TeansFORMation
F5  Confrontation	 Coopération	Déterminer ce qui fait ou non partie du «système» (c.-à-d. ce qui doit être optimisé). Définir des limites floues, tout en respectant les règles «In/Out» (p. ex. rencontres, intégration/départ de membres, utilisation efficiente des informations).	 In/Out
F6  Fonctions	 Talents	Exploiter de manière constructive les différents talents des participants, au lieu de tenter de les normaliser. Découvrir et apprendre à apprécier les différences. Analyser et expliciter les talents des membres, puis les réunir dans des profils de talents. Combiner et faire évoluer ces profils en fonction des besoins.	 Profils de talents
F7  Intervention à tour de rôle	 Mobilisation de tous autour d'un projet	Aménager un espace permettant de réaliser des tâches de manière constructive. Déceler les idées nouvelles (émergences), leur donner un nom, leur offrir des espaces de création (flipchart avec titre, temps disponible). Changer de rythme de travail pour faire circuler les énergies bloquées. Prévoir des espaces de création pour les réunions régulières.	 Espaces de création
F8  Quantité d'informations	 Qualité des informations	Optimiser la collaboration grâce à une culture du feed-back, à des mesures favorisant un climat de confiance et à des contacts étroits. Accepter l'existence de relations cachées et de jardins secrets. S'assurer de la qualité élevée des informations (transmetteurs) lors de la collaboration à distance.	 Connection management
F9  Recherche de «coupables» et de causes	 Analyse et mise à profit des processus	Considérer que les signaux dans une équipe (p. ex. comportements inhabituels de membres, stress) sont émis par le système dans son ensemble. Prendre conscience que ces signaux peuvent véhiculer des informations importantes pour le développement futur de l'équipe. Examiner ces signaux, comprendre et tirer parti des schémas sous-jacents.	 Signal processing
F10  Structures (décisionnaires) rigides	 Processus décisionnels souples	Réorienter l'énergie de collaboration flow sur les objectifs. Déceler les flux d'énergie et les schémas vibratoires au sein de l'équipe, réagir en conséquence. Optimiser l'utilisation de l'énergie en instaurant un climat de confiance. Elaborer des «conceptions interactives des processus» permettant d'identifier les contributions au succès.	 Flow energy
F11  Style magistral	 Marchés de l'info	Intégrer – et non convaincre – les clients/partenaires/supérieurs, etc. Créer une plate-forme: aménager des marchés de l'info et formuler des questions catalyseur. Intégrer les idées de tous les participants, afin de constituer une entité «supérieure». Au moyen de structures décisionnelles souples, prendre des décisions judicieuses et viables.	 Présentation «intégrative»
F12  Analyse et correction des erreurs	 Consolidation des succès	Analyser les réussites et les moments clés des succès (percées). Dégager les concepts de réussite latents et les appliquer ensuite sciemment à la collaboration. Analyser régulièrement les prestations des membres et récompenser les meilleures contributions.	 Concepts de réussite