

Introduction

De l'amour des statuts, de l'orgueil du pouvoir sur les hommes et de quelques autres petites choses.

Un détour par une parabole

Rappelons un principe de bon sens. On se pose la question de l'effectif nécessaire d'une force de travail quand on a une tâche concrète à accomplir. A priori, tout le monde pourrait être d'accord avec cela.

Ce qui paraît être un principe universel est-il pour autant véritablement partagé ?

Nous voudrions démarrer cet ouvrage par une petite parabole souvent utilisée dans un organisme de formation¹ : « L'aventure des îles Kerguelen ». On nous pardonnera d'en faire une libre interprétation. Nous ne garantissons pas la similitude totale de notre histoire et de celle racontée dans les séminaires du CEE. Mais la parabole est trop belle pour ne pas tenter d'y ajouter quelques réflexions. Bien évidemment, il n'y a rien d'historiquement juste, factuel et assuré dans cette petite histoire.

Les îles Kerguelen se trouvent dans l'Antarctique. C'est une terre française, lointaine, elle doit donc faire l'objet des explorations diverses et des études.

Un jour, une équipe restreinte de scientifiques débarque aux îles Kerguelen pour mener toutes études afin de mieux comprendre

1. Le CEE Centre d'Études des Entreprises diffuse depuis très longtemps un message managérial qui se fonde sur un réalisme proclamé dans les relations humaines.

LE NOMBRE D'OR DANS UNE ÉQUIPE

les secrets de cette terre, de ses éventuels habitants, de son environnement, de tous les phénomènes qui pourraient s'y dérouler. Les scientifiques explorateurs vivent une véritable aventure. Les conditions climatiques, le mode de vie imposé par cette nature, sollicitent ces aventuriers des temps modernes. Sans doute sont-ils choisis pour deux critères principaux : leurs compétences et leur expertise, mais également leur capacité à se « frotter » au terrain de l'exploration de nouveaux territoires, en dehors des conditions habituelles de travail des scientifiques. Il s'agit pour eux de débarquer sur des terres vierges, de supporter les contraintes d'une expédition, d'en tirer toutes leçons pour la science et l'humanité. On admire, on attend...

Mais peut-on laisser ainsi trop longtemps une équipe d'« aventuriers » de la science sans leur apporter toute l'aide nécessaire ? Faciliter leur vie et leurs conditions de travail exige d'envoyer des équipes logistiques. Il faut bien construire des laboratoires, rudimentaires certes, qui ne sont plus simplement des tentes mais des vrais bâtiments. Il faut assurer le fonctionnement d'une base-vie et ainsi, progressivement, construire une petite ville toute centrée sur le travail de ces scientifiques. Les équiper, les protéger, les nourrir, les soigner sans doute. Mais aussi leur donner tous les moyens d'installer des laboratoires « de campagne ». Chaque petite cellule s'organise et voit évidemment ses besoins matériels et humains grandir.

La base des îles Kerguelen grossit, grossit. On peut dire même démesurément. À tel point qu'à un moment, un audit paraît indispensable pour des responsables parisiens, puisque la base des îles Kerguelen est devenue un pôle de dépenses non négligeable.

Rien de scandaleux dans un audit : il faut analyser les modes de fonctionnement, les processus. Les moyens mis en place sont-ils adaptés ? Les bonnes ressources sont-elles mises au bon endroit ?

Effectivement, la parabole des îles Kerguelen donne le ton de notre sujet. Toute organisation qui démarre son activité, assez spontanément, se met à grandir. Ses besoins sont de plus en plus sophistiqués, des ressources humaines sont donc nécessaires. On pourrait même imaginer qu'une DRH ait été créée sur place pour gérer au mieux toutes les ressources humaines, rassemblées dans la base de ces îles Kerguelen imaginaires.

Les auditeurs rencontrent sur place les responsables des activités. Ils mènent les entretiens classiques, analysent le travail de chaque

équipe. On peut déjà tirer des études préliminaires quelques ratios. Des règles d'organisation et quelques préconisations pour faciliter le bon fonctionnement de tous ces rouages sont énoncées.

Mais toute parabole doit bien avoir une chute... L'équipe scientifique de démarrage avait déjà, depuis quelque temps, terminé tous ses travaux. Ses membres étaient quasiment tous repartis en métropole. La base-vie fonctionnait d'elle-même, sur elle-même, pour elle-même. Mais la finalité première et intrinsèque (la recherche scientifique) s'était évaporée.

Ne constatons-nous pas cela dans nos organisations bien réelles ? Des structures qui, telles des métastases, ne cessent de s'étendre, alors que la finalité première a été modifiée, voire a disparu.

Les vraies motivations

Quand un travail est nécessaire, ce sont les hommes qui l'accomplissent, souvent en équipe.

Alors comment fixer la taille des équipes ? Pour combien de temps ? Divers obstacles sautent aux yeux : conserver le cap de vraies finalités aux missions assignées ; mais aussi prendre conscience que dans la fixation de l'effectif différentes motivations vont se mêler.

Au sujet du travail à réaliser, des questions se posent : qui ? combien ? Des questions qui taraudent le chef, le chef du chef, le simple équipier.

Le premier (le chef) veut être sûr qu'il est vraiment chef, qu'il va arriver à atteindre son objectif. Fut un temps, pas si lointain, pas si oublié, où un chef se définissait par le « nombre de poilus » qu'il commandait. On goûtera l'expression militaire qui survit ainsi : on comptabilise des collaborateurs comme des poilus (soldats de 1914) que l'on envoie au feu.

Le second (le « chef des chefs ») est partagé entre de profondes considérations. Avoir plusieurs sous-chefs avec de belles équipes mesure et officialise son pouvoir réel et concret. Il peut quadriller un vaste territoire ou contrôler une activité industrielle, commerciale significative. Plutôt que d'exercer un pouvoir sur une « circonscription géographique de l'entreprise », on parle à notre époque d'activer et animer son réseau professionnel, de développer une influence. Il nous faudra y revenir, ce discours est juste, mais ne sera pas toujours ressenti

comme valorisant. Rien ne vaut un lien d'autorité pour tenir et entraîner (bouger) les hommes. Ringard, ce raisonnement ? Oui, certainement ! Mais oh combien ! toujours présent sinon proclamé. On mesure son pouvoir dans les organisations au nombre de ses régiments. Toujours. Les hypocrites qui le nient sont bien retors.

Mais, à ce moment, un point délicat se noue. Le « chef des chefs » ne souhaite pas pour autant couvrir des concurrents en puissance, très organisés, forts d'équipes qu'ils animent et qui leur seront attachées. On touche, au-delà des discours, à cette puissance de l'orgueil et des jeux de pouvoir qui obscurcissent le choix de la bonne méthode pour définir les effectifs nécessaires. Ce nombre d'or (ce chiffre parfaitement adapté) que l'on doit définir est un jeu de vérité que tous ne veulent pas tenir jusqu'au bout.

Le troisième (« l'équipier ») est indifférent (c'est le problème des chefs) ou parfois prêt à râler. N'est-ce pas ainsi que l'on se plaît à décrire complaisamment ce niveau d'opération ou d'exécution ? Car il est si évident que l'on n'est jamais assez nombreux pour accomplir les tâches commandées. Une saine économie de soi-même le pousse à ralentir, à demander plus de moyens, plus d'effectifs. « Toujours plus ! » est la règle. Les concepts de responsabilisation dans l'équipe n'ont nullement éradiqué ce souci de toute organisation. Mais peut-être est-ce bien caricatural ? Car ceux qui « produisent » sont bien toujours au faire...

Un nombre d'or ?

D'un rigoureux calcul naît l'efficacité, aimerions-nous penser. Une froideur arithmétique pourrait nous rassurer, nous sauver de l'indécision et de la difficulté à cerner la bonne solution. Combien de personnes un chef peut-il, doit-il avoir sous son autorité ? Bien malin est celui qui peut répondre spontanément à une question aussi générale.

Le nombre d'or, en architecture, dans l'art, est depuis la nuit des temps la fixation d'une proportion idéale entre des éléments qui vont produire le meilleur effet, le plus bel effet.

Cette proportion idéale se retrouverait dans la création et la nature ; dans les plus belles expressions artistiques. Cette proportion, plus ou moins calculée ou constatée, donnerait le secret de la beauté, de

l'harmonie, tout en préservant l'efficacité de la finalité pour laquelle toute chose est créée².

Nous ne nous arrêtons pas, ce n'est nullement notre sujet, sur l'aspect un peu ésotérique de toutes les discussions liées au nombre d'or. Le Da Vinci Code n'est pas loin... Voilà le lecteur sur ses gardes ou, tout au contraire, ragaillardi. Allons-nous quitter les terres du certain pour nous aventurer auprès des « mystico-dingos » qui semblent parfois envahir les arides sujets RH ?

Que nenni ! Il suffira de nous référer à la recherche d'un état idéal, d'une « divine proportion ». Une formule « miracle » donnerait ainsi le meilleur équilibre, la meilleure harmonie. Dans l'histoire, les meilleurs architectes des monuments les plus admirés, nos magnifiques cathédrales, ont atteint une plénitude indépassable (?). Cette réussite viendrait notamment de la volonté de mettre en œuvre un « nombre d'or », règle des bonnes proportions. Avec prudence, avec envie, avec gourmandise, nous songeons. Serait-il possible que ce même principe s'applique à la chose humaine, à la science des organisations ?

L'expression « nombre d'or » renvoie également à un tour esthétique. Il est vrai que l'homme dans son action cherche à réussir avant tout ses projets, mais il aimerait que ses créations atteignent aussi un équilibre et une harmonie dispensatrices de bien-être. Il faut non seulement que cela marche, mais aussi, par surcroît, que cela diffuse de l'émotion et du contentement. Susciter de tels sentiments serait gage d'une profonde réussite, ancrée au plus profond du cœur humain. L'effet second serait en fait le meilleur levier, le plus efficace quant à la motivation et à l'équilibre de l'homme.

Pourtant, si l'on se référait à un critère quasi esthétique dans la science des organisations, on perdrait évidemment toute objectivité pour nombre d'observateurs. Cela peut même en inquiéter plus d'un. Notre siècle compte tout, dans tous les domaines. Le chiffre est roi, il faut les aligner. Nous plaisantons parfois sur les « Excel-men » pour lesquels tout est calculs et formules. Mais il faut bien avouer qu'ils nous dirigent aujourd'hui dans la plupart des organisations. Leur vision est un peu courte car ils se perdent dans leurs tableaux et leurs colonnes... Ils sont bien certains de mesurer la réalité mais il faut constater qu'elle

2. Plusieurs ouvrages expliquent l'histoire du nombre d'or. Ils explicitent le mode de calcul qui permettrait de l'atteindre. Marius Cleyet-Michaud, *Le nombre d'or*, PUF, 1973 ; Marguerite Neveux et Herbert E. Huntley, *Le nombre d'or*, Points Seuil, 1995.

LE NOMBRE D'OR DANS UNE ÉQUIPE

continue de leur échapper. N'est-ce pas Chesterton³ qui disait que « le fou a tout perdu... sauf la raison » ?

Loin de nous la pensée de leur attribuer toujours un rôle néfaste. Mais certains comptent, comptent sans fin, en vain. Ne ressemblent-ils pas à ce businessman qu'avait rencontré le Petit Prince de Saint-Exupéry ? Ce businessman, sans cesse, comptabilise les étoiles. À la question du Petit Prince, il s'arrête, contraint et forcé, pour répondre :

« – Et que fais-tu de cinq cents millions d'étoiles ?

– ...

– Je les gère. Je les compte et je les recompte, dit le businessman. C'est difficile. Mais je suis un homme sérieux⁴. »

Le calcul est utile mais la leçon mérite d'être entendue. L'essentiel réside dans la finalité de nos efforts et de nos actions plus que dans le seul temps passé à faire...

La question de la bonne taille, de la bonne proportion dans nos organisations, se pose en permanence. L'idéal serait d'avoir un calcul, un ratio quasi automatique pour déterminer quel serait le bon effectif d'une équipe.

Notre conviction est que justement les ratios ne peuvent maîtriser la totalité de la réalité et de l'action humaine. Des critères qualitatifs (qualité de la relation humaine, qualité de la prestation) sont indispensables. Ce sera en partie du bon fonctionnement des relations entre des hommes très différents que tout dépendra. Il faudra donc « jouer » en permanence avec ce registre du qualitatif.

Un équilibre entre des critères quantitatifs et qualitatifs doit être trouvé pour déterminer les tailles des équipes en fonction de leurs activités. L'idée de proportion n'est donc pas si lointaine. Disons-le dès à présent, aucune formule miracle ne donnera, dans ce domaine, le bon ratio, la bonne proportion. Il y a plutôt un cheminement privilégié qui doit s'imposer à nous. Des étapes à franchir, des raisonnements à explorer, des expériences à tenter.

On nous permettra alors de conserver cette expression de « nombre d'or » puisqu'il s'agit bien de nombre et que l'on voudrait trouver une bonne proportion entre divers éléments.

3. *Gilbert Keith Chesterton (1874-1936), merveilleux auteur britannique.*

4. *Saint-Exupéry, Le Petit Prince, Club de l'Honnête homme, 1976, t. 4, p. 254 et s.*

Une démarche ou un chemin

Un livre est le meilleur compagnon pour progresser sur un sujet. Il n'est pas là seulement pour vous transmettre l'expérience d'un autre, donner éventuellement quelques idées, proposer des témoignages. Il est là surtout comme l'outil de votre propre démarche.

La meilleure utilisation de cet ouvrage serait de lui associer un petit carnet de réflexions. Prenez donc un carnet pour accompagner ce livre à chaque page, à chaque chapitre, à chaque argument. Notez sur votre carnet vos réactions, vos propres argumentations, votre indignation ou vos acquiescements, bref toutes vos réflexions. Sachez remonter le fil de votre mémoire, noter des faits, des événements, des idées qui vous viennent, ou qui vous reviennent. Ainsi, ce livre et la succession de ses chapitres ne seront là que pour faciliter la propre construction de votre conviction.

Nous vous proposons un cheminement en deux temps.

Dans un premier temps, il convient de s'intéresser à des principes de base.

Dans toutes choses, dans tous domaines, il faut poser des bases, des principes, des éléments cardinaux.

Détecter et respecter les fondamentaux et les invariants, c'est ainsi poser les vraies fondations d'un cheminement. Pour raisonner sur les « bons », les justes effectifs d'une équipe, il nous apparaît évident, depuis très longtemps, qu'il faut se forger quelques idées simples et non simplistes.

Ces idées simples tournent d'abord autour de deux réalités : l'efficacité et la productivité. Le temps actuel se soucie sans doute beaucoup d'équilibre humain et psychologique. Il tend à envisager le travail humain sous l'angle principal du contentement personnel, de la motivation, de l'épanouissement (tout au moins dans les discours). Toutes idées qui sont certes justifiées. Mais on ne parle plus d'efficacité et de productivité *personnelles*. Cette position est peut-être, en prenant une image des plus banales, oublier que pour faire du vélo, il faut bien une bicyclette en bon état de fonctionnement. Mais également il faut savoir monter à bicyclette et pédaler dur ou utiliser d'autres matériels en augmentant ses investissements.

LE NOMBRE D'OR DANS UNE ÉQUIPE

Le travail humain nécessitera toujours de l'efficacité et de la productivité. L'efficacité est le fruit d'un professionnalisme couplé à la bonne réflexion sur les méthodes et les outils utilisés. La productivité consiste à ajuster en permanence le temps, le matériel et les matières utilisées pour que tout bien fabriqué soit vendu à un client qui souhaitera toujours l'acheter. C'est adapter donc le temps, les investissements et les quantités des matières utilisées pour que la production (de biens et de services) reste économiquement rentable. Ces deux principes d'efficacité et de productivité s'emboîtent parfaitement avec la saine volonté qui considère le travail principalement comme une mission ou une tâche à accomplir et non pas comme un temps de présence à dépenser. En disant les choses encore plus brutalement : un travailleur est payé d'abord pour accomplir une tâche, et non un temps de travail.

On ne peut évoluer dans un monde idéal. Il nous appartiendra de toujours nous adapter à un contexte mouvant dont personne ne pourra prévoir véritablement les évolutions. Plier ou faire plier.

Les risques économiques. Des temps stables ont-ils jamais existé ? Ces époques où l'homme reste à sa place, où le risque est maîtrisé au sein de petites communautés de proximité, où le contexte économique, l'offre et la demande évoluent très peu. Ce n'est pas notre temps, il ne s'agit plus de notre époque. Nous savons qu'à tout moment, le risque économique est majeur pour renverser toute situation acquise. En conséquence, toute activité humaine et tout investissement (le travail humain est une sorte d'investissement puisqu'il faut payer les travailleurs) seront tributaires de la situation et du risque économiques.

Efficacité et productivité, relations humaines, risque économique, la définition du juste effectif s'inscrira dans ces contextes fluctuants.

Ensuite, dans un deuxième temps, au-delà de tout contexte, il faut accepter les lois (psychologiques et sociologiques) qui vont présider au fonctionnement des hommes et des organisations. Ces lois modifieront à l'infini les données.

Une autre réalité va conduire et orienter notre thème et les solutions possibles. Les relations humaines sont une matière éminemment souple, changeante, inflammable même.

Rien de facile, rien d'aisé quand deux hommes ou plus joignent leurs efforts.

Les hommes sont certes égaux en nature, mais combien différents et inégaux dans leurs qualités personnelles ! Vitesse, forces, intelligence, compétences, tout est différent. Ajoutez l'antipathie, la sympathie, l'attraction, la répulsion, infinis seront alors les ajustements relationnels.

Parfois il y a lieu de « mettre de l'huile » pour éviter le bruit désagréable ou le blocage des rouages ou tout simplement pour que chacun, « à sa place », donne le meilleur de soi-même. Une alchimie compliquée est en permanence modifiée, remise en cause. C'est l'éternel recommencement de l'action menée à plusieurs, tel Sisyphe...

Seule une réflexion permanente effectuée en proximité des réalités très concrètes a quelque chance de trouver la juste adaptation au bon moment.

Il n'y a pas forcément un chiffre idéal et universel pour fixer un effectif d'équipe, mais on observe des lois de fonctionnement où le qualitatif et le quantitatif s'interpénètrent, jouent l'un sur l'autre. C'est un nouveau jeu dont on découvrira les cartes. Il nous faudra progressivement les retourner et les abattre. Nous interroger et peut-être modifier le jeu.

Ces lois humaines ne sont peut-être pas arithmétiques. Elles ne découlent peut-être pas d'une formule de calcul. Mais elles sont bien réelles pour nous aider dans la recherche du chiffre juste de l'effectif nécessaire dans une situation donnée. Ces lois président à l'activité humaine, elles rythment la complémentarité, réussie ou non, des hommes qui travaillent ensemble. Attirance, répulsion, solidarité, compréhension, incompréhension, partage, individualisme... les cartes se mélangent sans répit, sans prévision, sans ordre. La réussite n'est guère aisée, les règles sont nombreuses. Il faut les lire, interpréter le jeu sans dévier.

Que vos carnets de réflexion personnelle vous accompagnent !

Chapitre 1

Seul ou plusieurs ?

Après quelques années d'expérience, nombreux sont ceux qui, assez spontanément, disent que dans leurs fonctions, dans leurs activités, ils préféreraient travailler seuls. Réflexion parfois complètement irréaliste mais très révélatrice d'un état d'esprit, tant il est compliqué d'ajuster les relations humaines au sein d'une équipe. Où séjournent ces réticences, on perçoit les difficultés, on comprend les réactions. Chacun, un jour ou l'autre, se trouve pris dans cette tentation. À quoi bon ? Vaut-il mieux être seul ou faut-il absolument travailler à plusieurs sur un sujet ? Faut-il accepter de travailler trop nombreux dans une équipe sur le même dossier, le même programme, ou faut-il viser l'efficacité quitte à s'user ou à se surcharger ?

Valeur et limites du travail solitaire

Il n'est donc pas hors de propos de s'interroger sur la valeur du travail solitaire.

Notre époque met l'accent indéniablement, de manière répétée, parfois obsessionnelle, sur la valeur du travail collectif. Construire ensemble, travailler ensemble, réfléchir ensemble serait la panacée à toutes les questions et à tous les problèmes qui se posent aujourd'hui dans une communauté humaine, économique ou simplement civile. Il y a derrière

LE NOMBRE D'OR DANS UNE ÉQUIPE

ce dogme la volonté de nous faire comprendre que nous sommes tous interchangeables, et que, si notre effort a une certaine importance, il reste quand même tout relatif.

Celui qui veut se lancer seul exprime une volonté et une conviction sur sa capacité à mener solitairement les choses. Il attache alors à ses pas une réputation sulfureuse. Il sera bien facile de lui organiser un procès en bonne et due forme pour péché de rupture sociale.

Les charges vont s'amonceler. Les procureurs sont nombreux autour du présumé coupable. La litanie est longue : son ego surdéveloppé, sa volonté de puissance, son égoïsme, son mépris des valeurs communes, son oubli du bien commun, sa suffisance d'imaginer rassembler toutes les compétences nécessaires en sa seule personne. Démiurge, surhomme, homme-orchestre, comment cerner ce prodige, que l'on regarde, de loin, avec incompréhension, avec envie peut-être ? Face à de telles personnes, un peu de crainte s'insinue également, car tout le monde n'est pas capable d'un tel effort.

Chacun, assez communément, pense qu'il n'est pas mauvais de s'appuyer sur les autres, qu'ils fassent complètement ou à moitié leur travail. Cela devient assez confortable, à notre époque, de se réfugier dans un travail collectif. Ce raisonnement instinctif nous entraîne à donner au rassemblement, à la meute, au groupe, une certaine primauté. Il sera toujours temps d'habiller les préférences de justes et vrais motifs ou de discours plus ou moins sincères, parfois un peu fallacieux. Il est si facile de s'abriter derrière le travail collectif qui n'avance pas. À qui la faute ? Personne ne le sait plus trop bien mais on s'en contente. Bien obligé...

Écartons un court instant cet esprit qui nous cache certaines réalités. Dans certains travaux et activités, dans certains contextes, dans certains moments, le travail solitaire reste d'une grande puissance. Nier cet état de fait serait préjudiciable à la bonne définition du travail d'équipe et des effectifs qui seront nécessaires.

Résumons pour mieux nous en convaincre les quelques justifications du travail solitaire.

Quand un travail peut être accompli rapidement et efficacement par un seul, pourquoi s'imposer la présence de plusieurs ? Il faut aller vite, directement, fortement... Profiter de l'opportunité qui se présente, jeter dans la balance une réactivité et une souplesse reste la qualité de l'action individuelle.