

Partie 4

CIRCUIT 4

RELATIONS

INTERPERSONNELLES

- CONFLIT - ÉQUIPES -

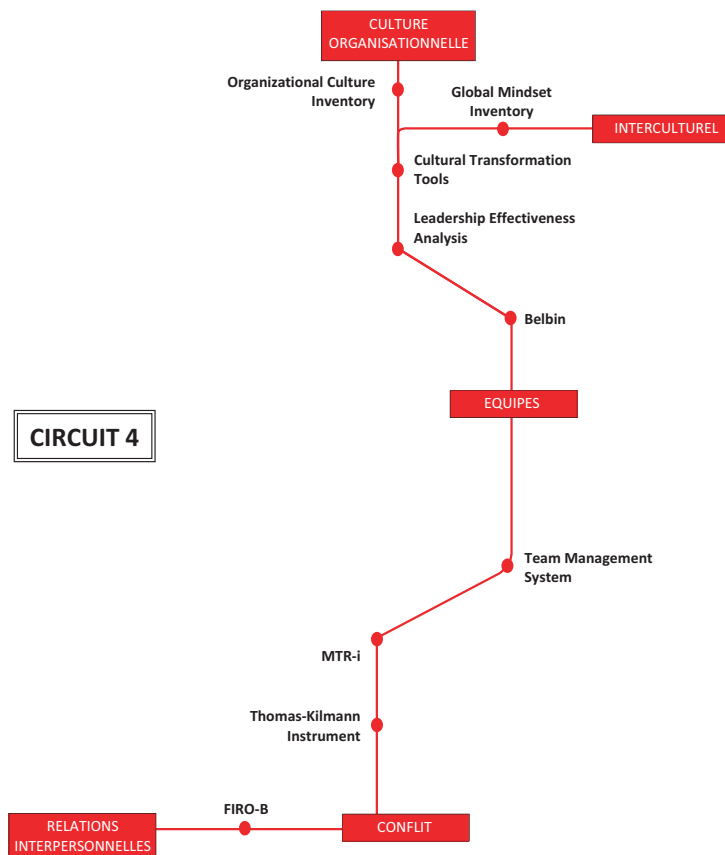
CULTURE

ORGANISATIONNELLE

- INTERCULTUREL

Neuf instruments font partie de ce circuit traitant de nos relations avec autrui. Le circuit part des relations interpersonnelles entre des individus ou dans un groupe, avant d'aborder ensuite la notion de conflit (déjà!). Il traite ensuite les caractéristiques des équipes, de leur dynamique et de leur fonctionnement, notamment en termes de rôles (en croisant le circuit 1 de personnalité). À partir de ce niveau du collectif, le circuit se poursuit en examinant des outils mesurant des cultures - la culture d'entreprise ou organisationnelle - où l'on cherche à aligner et à intégrer des individus dans une communauté de pratiques. Une bifurcation ultime mène vers la dimension supra-culturelle, à savoir l'interculturel.

On part donc de l'interpersonnel sous l'angle psychologique pour progressivement aborder le comportemental sous un angle sociologique.



Tous les outils expriment une double perspective : a) l'introspection sur son propre comportement vis-à-vis d'autrui et b) le contexte organisationnel qui donne un sens précis à cette introspection. On est ce que l'on est, et l'on se comporte comme on le fait dans un environnement spécifique, et invariablement par rapport à cet environnement. La logique de ces outils veut donc que l'on se

comporte différemment dans des contextes différents. On ne cherche pas à comprendre comment est une personne « dans l'absolu », et certains outils (Belbin®...) font abstraction même de la personnalité. Plus on avance sur le circuit, plus la dynamique du groupe – de son équipe propre à toute son organisation – est traitée comme un sujet en soi, de manière progressivement supra-individuelle.

La spécificité de ce circuit a des conséquences sur l'interprétation des résultats des questionnaires. Les outils étant dépendants du contexte, la restitution doit obligatoirement tenir compte du contexte pour être pleinement pertinente, ce qui est plus consommateur de temps. La compréhension se trouve dans les interactions avec les autres (au niveau des équipes), ou le « *fit* » (au niveau d'une culture d'entreprise). Elle implique donc davantage de répondants. Les résultats sont moins robustes dans le temps : si le contexte change, les résultats d'un individu peuvent s'en trouver modifiés. Cela nécessite une passation plus fréquente du questionnaire. Parfois, surtout au niveau de l'équipe, un petit changement (par exemple, un nouveau membre) peut affecter immédiatement les relations de toute l'équipe. Même au niveau d'une culture d'entreprise, le changement du seul PDG peut également générer une multitude de micro-changements en cascade.

L'orientation de ce circuit favorise également un accompagnement collectif en équipes, en *team-building*, car, sans doute, la « vraie vérité » se situe entre les individus, ou au niveau de l'équipe dans ses perceptions croisées. Un travail en groupe permet également de hiérarchiser les problématiques à traiter et de se concentrer sur les points prioritaires de développement.

Le **conflit** figure dans ce circuit car c'est une composante universelle dans ses relations avec autrui. Plus les équipes sont importantes en nombre, plus le potentiel de conflit augmente. Le conflit est naturel, inévitable et même souhaitable (pour ainsi éviter des phénomènes de nivellement tels que le *Groupthink*), et se manifeste – sous des formes diverses – à chaque fois que l'on est face à des enjeux importants. Souvent le conflit est même une contrepartie de l'engagement et est nécessaire pour l'obtenir (phase *storming* de la construction d'équipe de Tuckman). Au sens le moins interpersonnel, le conflit est une expression naturelle des intérêts individuels divergents. Qui dit conflit, donc, dit également résolution de problèmes. Ce qui est important, c'est de savoir traiter le conflit autrement que par l'évitement systématique. Par ailleurs, c'est souvent l'existence d'un ou de plusieurs conflits interpersonnels dans une équipe qui constitue la raison principale pour s'intéresser à ces mêmes relations, et faire appel à un consultant.

Au fur et à mesure que l'on avance sur le circuit, on aborde progressivement l'aspect culturel en zoom arrière. La culture peut se définir en général comme « ce qui est commun à un groupe d'individus », et la culture d'entreprise comme « un ensemble de prémisses et de croyances partagées que le groupe a appris

au fur et à mesure qu'il a résolu ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne» (Edgar Schein). La culture conditionne la manière de percevoir, de penser et de ressentir par rapport à ces problèmes. Elle peut, donc, être d'entreprise (CTT, OCI®, LEA), de métier, et nationale (GMI). À ce dernier niveau, les défis d'interaction sont d'une autre nature. Les travaux de Hofstede et Trompenaars/Hampden ont démontré l'impact insoupçonné des valeurs sociétales sur les valeurs personnelles.

Tous les outils présentés présupposent qu'une équipe ou une organisation doivent partager des buts et des objectifs communs, avec une finalité claire, et que les membres sont interdépendants et divers. La diversité dans une équipe est souvent perçue comme un gage d'efficacité. La qualité des relations interpersonnelles devient ainsi décisive, d'où l'applicabilité de ces outils au monde professionnel de l'entreprise.

Le **FIRO-B®** est un outil simple mais subtil, ayant le grand mérite de bien identifier en quoi une personne prend l'initiative dans ses relations avec d'autres, et en quoi elle attend que les autres prennent l'initiative. Sont traités : le besoin d'inclure les autres (ou être inclus), le besoin de contrôle (ou être contrôlé) et le besoin de proximité avec les autres. Bien entendu, il y a souvent une asymétrie entre les besoins et les attentes de personnes différentes. L'individu pourrait se comporter parfois de manière constante avec tous ses interlocuteurs quels qu'ils soient, alors que son positionnement dans l'organigramme et les différentes attentes de son rôle peuvent requérir des comportements plus variés et adaptés. Le FIRO-B® peut ainsi être révélateur des décalages entre les relations naturelles d'une personne avec les autres et les exigences du rôle qu'il tient.

Le **Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI™)** est dédié à la seule thématique de la gestion de conflit. Le questionnaire aide le sujet à comprendre lesquelles des cinq stratégies de résolution de conflit il utilise le plus souvent et le moins souvent (la compétition, l'évitement, le compromis, la collaboration, la conciliation). De plus, par ce biais, l'instrument sensibilise le participant au fait qu'il existe une gamme de stratégies différentes qu'il peut employer dans des situations conflictuelles différentes, afin d'être plus efficace. Tout en désamorçant la personnalisation du conflit, l'analyse s'effectue selon des critères tendant à être plus « objectifs » (c'est-à-dire, liés aux **intérêts** des parties dans un conflit) plutôt qu'à leurs personnalités propres ou à leurs motivations fondamentales.

L'outil **MTR-i™ (Management Team Roles Indicator)** est né de l'ambition d'appliquer strictement les types de personnalité jungiennes (MBTI® 1) au fonctionnement d'une équipe, afin de rechercher un équilibre des profils dans une dynamique collective. Huit rôles en équipes sont ainsi corrélés avec 16 types MBTI®. Il s'agit donc de l'outil dans ce circuit qui met le plus l'accent sur l'impact de la personnalité dans une équipe (d'où le croisement avec le circuit 1: personnalité-comportement). Myers part du constat que chaque membre d'une équipe y apporte d'abord sa personnalité, mais que la situation - de par le biais des rôles