



## Le TeamCaring: prévention et construction

Nombre de managers s'aperçoivent que bien gérer une équipe requiert des prises de recul collectives, régulières et constructives. Entretien de la bonne santé d'une équipe s'appelle le TeamCaring. Tour de la question.

### Le TeamCaring : un bien nécessaire

Les enchaînements du quotidien professionnel embourbent les équipes. Imaginez une voiture sans entretien, une plante sans désherbage, sans taille ! Le TeamCaring est à l'équipe ce que les soins sont à la plante, ou la révision à la voiture. Sans lui, les rouages de l'équipe risquent de se gripper et, peu à peu, de produire des dysfonctionnements.

### Comprendre le TeamCaring

Le TeamCaring consiste en un temps de recul. C'est aussi une occasion de dialogue, de pro-activité collective et d'approfondissement pour, par et sur l'équipe. Le TeamCaring répond à une nécessité logique, normale et saine. En effet, une équipe (et son manager) doit, dans un contexte sûr, échanger et prendre régulièrement le temps nécessaire pour faire le point de la situation et accroître son dynamisme professionnel. N'étant ni formation ni séance d'information (même si ces dimensions s'y révèlent parfois aussi), le TeamCaring ne remplace pas ces deux outils mais les complète.

### Visée du TeamCaring

Cette consolidation de l'équipe qui va bien vise à enracer et stimuler la dynamique de l'équipe et son fonctionnement. Autrement dit, elle cherche à tirer les fruits du passé pour améliorer le présent et co-construire un futur porteur.

L'équipe doit donc s'atteler à :

- ancrer et développer ensemble la collaboration existante, ses atouts et ses succès, (etc.) et ainsi « capitaliser les acquis » ;
- détecter les grains de sable susceptibles d'avoir enrayé un tant soit peu les rouages de l'équipe ;
- transformer de manière réaliste et efficace ces « détails », non traités jusqu'alors mais qui doivent l'être ;
- envisager le futur et poser des jalons solides et stimulants.

A noter que la bonne santé de l'équipe rend presque facile d'apprendre du passé et du présent, et d'anticiper le futur. L'ampleur des résultats et l'aisance de leur obtention n'en sont que plus dynamisantes, tant du point de vue opérationnel que relationnel ou stratégique.

### Thèmes abordés en TeamCaring

Tout d'abord, le TeamCaring offre aux membres d'une équipe un temps substantiel pour approfondir les « petites » questions négligées au quotidien. En effet, les tâches et les projets courants ne permettent pas de se focaliser sur ces éléments. Ainsi, ne serait-ce que deux jours par an, une séance de TeamCaring fournit souvent la seule occasion de régler les thèmes en suspens. Or, la variété de points à traiter se révèle bien plus diversifiée qu'on ne s'y attendrait. En revoyant les divers moments significatifs de la période écoulée, ou en anticipant certaines situations à venir, les équipes s'expriment, dialoguent et réfléchissent sur ce qui — dans les limites de leurs pouvoirs et de leurs prérogatives — serait : à conserver ; à développer ; à transformer.

De fait, l'équipe devrait revisiter, selon les circonstances, par exemple :

- la raison d'être et l'orientation du service (du département, etc.) ;
- l'utilisation des talents dans l'équipe ;
- les rôles et les responsabilités de chacun ;
- les réunions d'équipes :

- les procédures;
- la relation-client;
- la relation avec les partenaires;
- les relations interpersonnelles, etc.

Une telle prise de recul contribue au bien-être de l'équipe. Elle peut ainsi aborder tout élément potentiellement porteur de progression et sur lequel elle peut d'elle-même agir.

### Accompagner le TeamCaring

Le regard que nous portons à l'équipe et à ses membres joue un rôle clef. Comme pourrait le dire le psychologue Carl Rogers, l'équipe a une tendance innée à l'auto-actualisation, à se diriger vers son mieux, selon les circonstances internes et externes du moment. Gardons à l'esprit cette tendance (qui anime d'ailleurs tout être vivant) et la confiance qui la corrobore. Car, bien accompagnée, l'équipe dialoguera selon ses besoins, cherchera à améliorer la situation présente et les perspectives.

Pour que l'efficacité collaborative émerge, le facilitateur:

- aménage un cadre clair et porteur: les rôles et fonctions des divers membres de l'équipe (dont le manager) déterminent les champs possibles d'action et de décision: ils fixent en outre les limites (de prérogatives notamment). Ce cadre permet de tout envisager: l'équipe dispose de sa propre marge de manœuvre, bien plus ample que celle du quotidien. Ainsi, l'implication, la mobilisation de l'équipe s'élargit, devient porteuse. Et chacun peut contribuer à fournir des réponses aux questions que rencontre l'équipe. Devenant une force de résolution de ses propres problèmes, l'équipe se mue même parfois en une force de proposition des plus utiles;
- ancre le climat relationnel facilitant: le facilitateur accompagne les dialogues, les questionnements, sans jugement ni présupposé ni objectif personnel et sans pouvoirs décisionnels particuliers. Il veille à la bonne sollicitation des contributions de chacun, à l'accueil et à la valorisation de la diversité des pensées, à l'ancrage constructif de l'esprit d'équipe et à la recherche de consensus. Ce faisant, il prépare un terrain favorable à l'intelligence collective et à l'émergence d'une créativité et d'une efficacité collaboratives.

- utilise des manières de faire dynamisantes: pour accompagner ce processus, le facilitateur a tout intérêt à recourir à la méthodologie de J.-L. Moreno: les Méthodes d'action, fondées sur le principe « au lieu de parler, montrer! ». Par phases, il élaborera ainsi un espace interactif, ludique et dynamique. Un espace dans lequel l'action de l'équipe approfondira et résoudra les questions qu'elle se pose. Car en exprimant et en expérimentant, elle exerce aussi des manières d'être et des manières de faire pour répondre à ses propres questions. Autant de moyens d'élaborer des options nouvelles, réalistes et efficaces, de les évaluer et d'appliquer celles qu'elle juge les plus adéquates.

### Résultats du TeamCaring

Dans un premier temps, la multiplicité des regards souligne la complexité d'une question. Mais force est de constater que le maillage des intelligences résout les problèmes de façon inattendue. Parfois même de manière inespérée! En effet, les idées rebondissent en présence d'interactions créatives. Cette diversité engendre une fertilité des plus enrichissantes. Accompagnée de façon efficace, l'équipe, soulagée et stimulée par cette opportunité, va éviter de se disperser et de s'éparpiller. Au contraire, elle va résoudre les problèmes identifiés, consolider son fonctionnement et, parfois même, innover. Utiliser cette fertilité par sa propre orientation constructive, va par exemple conduire l'équipe à:

- chercher, trouver puis affiner et peaufiner les réponses aux problèmes posés;
- renouveler ses lignes directrices (dans le cadre qui est le sien);
- profiter de l'occasion pour réaffirmer si besoin est ses bonnes pratiques;
- redynamiser les réunions hebdomadaires;
- constituer des groupes de réflexion et de travail;
- instaurer un plan d'actions réaliste et efficace; etc.

La collaboration au cours d'un TeamCaring et l'implication de chacun dans le collectif produit des résultats. Ceux-ci ne sont pas forcément concrets, mais toujours très perceptibles. Et pour cause, ils au-mentent de la satisfaction des besoins

fondamentaux des membres. De ce fait, ils augmentent: cohérence; cohésion; appartenance; accomplissement, soit les puissants moteurs de croissance de l'entreprise.

Auquel cas, la mobilisation due au TeamCaring aura offert une opportunité de « nettoyage de printemps » et de production. De plus, elle aura aussi, et surtout, relancé la motivation de chacun.

### TeamCaring un jour, TeamCaring toujours!

Vous l'aurez compris, le TeamCaring constitue un moment précieux de dialogue. Un tel partage devrait donc se renouveler durant l'année. Il serait regrettable de le limiter à deux journées annuelles « au vert ». Prendre vraiment soin de son équipe exigerait de très nombreux moments de prise de recul (durant les réunions par exemple). D'où la nécessité omniprésente d'accorder un regard bienveillant et confiant au processus de croissance de l'équipe. D'où l'importance aussi d'encourager l'intelligence collective de manière active et fréquente.

Trop peu de managers, hélas, assurent avec régularité de tels espaces d'interactions créatives. Raison de plus pour accorder à une équipe qui va bien des plus longs moments d'immersion. Cela a un effet à la fois préventif et constructif. Cela agit comme une sorte de *think tank* par l'action et l'interaction sur le thème « Réfléchir à notre équipe et à ses fonctionnements ».

Mais que faire si une équipe ne va pas très bien, est instable et tendue? Une prise de recul est d'autant plus indispensable. Mais dans un tel cas, le TeamCaring n'est pas l'outil approprié. Mieux vaut opter pour du TeamBuilding. Par la gestion de conflits, cette dernière méthode parvient à transformer les tensions avant qu'elles n'exploient... et avant de devoir procéder à une médiation d'équipe.

Autant de bonnes raisons – s'il en fallait encore! – de s'y prendre en amont et de capitaliser les acquis en entretenant la bonne santé de l'équipe!

Norbert Apter, Harvard (M. Ed.)  
Formateur de formateurs et  
directeur de l'Institut ODeF  
www.odef.ch  
norbert.apter@odef.ch