



Le TeamBuilding Stabiliser et Redynamiser

Apter N. (2019). ARFOR. Transfert n° 2 (pp. 9-10)

Transformer de façon constructive tensions et conflits,
avant qu'ils ne prennent (trop) d'ampleur.
Tel est l'un des challenges du management.

« Le conflit est inévitable, la guerre est facultative. »
Stillwell & Moorman (1997)

Le TeamBuilding, indispensable par moments

Toute équipe (manager inclus), connaît, ici et là, instabilité et tensions. A lui seul, le temps, hélas, ne résout rien. La situation risque même de se péjorer. Dès lors, autant être proactifs : prendre du recul, se poser et chercher ensemble à résoudre les problèmes de l'équipe et diminuer les tensions existantes. Le bien-être et l'efficacité collaborative de l'équipe en dépendent.

Comprendre le TeamBuilding

Dans une équipe instable et tendue¹, la communication se complique ; les désaccords se manifestent de manière plus aiguë ; les comportements défensifs-agressifs surgissent, se calment, réapparaissent ; les hauts et les bas se succèdent, au fil des tentatives plus ou moins fructueuses d'apaisement ; l'équipe commence à souffrir : quiproquo, malentendus, non-dits, démotivation. Dysfonctionnements et absentéismes augmentent. Ce n'est plus le

moment de faire une sortie pizza ou un bowling, ou même de la varappe ou de la voile pour recréer du lien. Un recul substantiel et efficace s'impose, tant sur le plan relationnel qu'opérationnel. Cela afin de se retrouver pour transformer ensemble les problèmes et les tensions du groupe et ainsi recouvrer stabilité et dynamisme. Même en voulant vraiment revenir à une communication et à une collaboration apaisées, l'équipe craint aussi le processus qui y conduit. Et pour cause : celui-ci pourrait éventuellement dégrader la situation... D'où la nécessité fréquente de solliciter un spécialiste expérimenté en la matière. Ce processus de renouvellement facilité par un tiers s'appelle TeamBuilding.

Visée du TeamBuilding

Restaurer les dialogues et les fonctionnements constructifs de l'équipe constitue l'objectif fondamental de l'opération. Restabiliser et redynamiser l'équipe tendue et instable implique de :

¹ Taux de tension conflictuelle entre 4 et 6, sur une échelle de 0 à 10.

- diminuer les tensions ;
- relancer la constructivité de la communication et du climat relationnel ;
- clarifier les fonctionnements (opérationnels et relationnels) ;
- résoudre et transformer les problèmes et les conflits ;
- réancrer les ressources individuelles et collectives ;
- renouveler les collaborations efficaces.

Véritable prise de recul collective et proactive, le TeamBuilding cherche à produire un changement positif : amenuiser peu à peu la souffrance et la remplacer par la motivation et le plaisir du travailler ensemble.

Thèmes abordés en TeamBuilding

A première vue, le TeamBuilding semble s'adresser seulement aux tensions de l'équipe. Or, il n'en est rien. Bien au contraire. Il s'agit plutôt d'aborder les thèmes dans une triple perspective :

- ce qui va bien (à conserver) et sur quoi l'équipe peut s'appuyer et capitaliser ;
- ce qui va moins bien (ou qui va mal) et qu'il faut revisiter et améliorer ;
- ce qui manque et qu'il s'agit d'élaborer, de construire et mettre en œuvre.

Les thèmes eux-mêmes dépendront de la spécificité de l'équipe, de sa situation du moment et de son histoire. Voici les plus fréquents :

- l'identité de l'équipe (son histoire, ses valeurs, sa mission, son image d'elle-même, la représentation que les autres en ont...);
- la structure et le cadre de l'équipe (clarté des rôles, charge de travail et répartition, fonctionnalité des réunions et des processus, transmission d'information ascendante, descendante ou latérale...);
- le dynamisme de l'équipe (ses forces, ses faiblesses, sa relation au(x) changement(s), sa créativité, sa capacité à résoudre les problèmes, ses champs d'initiatives...);
- La dynamique de l'équipe (relations interpersonnelles, communication, attitudes facilitant la relation, sensation d'appartenance, motivation, gestion des émotions et du stress, investissement dans les moments informels...);
- la coopération de l'équipe (confiance à l'égard du dialogue, synergie des différences, maximalisation des talents, pratiques de collaboration, attention aux besoins individuels et collectifs...).

Une mauvaise communication dans le quotidien professionnel va faire surgir certains de ces thèmes (ou d'autres) durant le TeamBuilding, et ce, de manière inattendue voire inespérée!

Accompagner le TeamBuilding

L'émergence de petits ou grands foyers de tensions divers, de malaises et/ou de dysfonctionnements exige de prendre vraiment le temps de réflexion collective nécessaire afin de transformer la dynamique en dynamisme. Cette étape permettra de traiter les questions et reconsolider l'équipe. Ainsi, le facilitateur (manager ou spécialiste externe) devra instaurer un climat relationnel favorable. Il lui incombera de promouvoir la créativité, d'activer l'intelligence collective et de faciliter la transformation des problèmes et conflits. En cela, la méthodologie de J.-L. Moreno (les Méthodes d'Action Humanistes²) est des plus pertinentes. En effet, la forme ludique et intense de cette méthode puissante assure un soutien solide et fiable au facilitateur et à l'équipe.

Par-delà ses compétences acquises, la sécurité que promet le facilitateur réside dans sa manière d'être. Il a soin d'accepter et de valoriser les spécificités de chacun, d'écouter les diverses sensations et les différents points de vue. En s'exprimant, il s'assure d'être clairement perçu comme étant à la fois du côté de chacun, de l'équipe, et de l'entreprise.

En réalité, le facilitateur ne connaît jamais à l'avance le chemin à parcourir, les obstacles à surmonter, les ressources à mobiliser, et

encore moins les solutions à apporter aux difficultés rencontrées. Ces expertises-là résident dans l'équipe (en tant que collectif). Mais le facilitateur expert demeure confiant. Il sait que si chacun s'implique, tous vont contribuer, par leur intelligence respective et par le dialogue facilité, à révéler les options créatives nécessaires à la progression recherchée.

Quel que soit le parcours d'une équipe en TeamBuilding, le processus se conforme souvent à 4 phases (non-linéaires) :

- Reconsolider les fondements : dresser ensemble un état des lieux, ancrer le positif ; améliorer le climat ; clarifier et résoudre les questions conflictuelles qui peuvent l'être à ce stade... ;
- Approfondir et développer : aborder les problèmes/tensions plus difficiles ; travailler les conflits (et les non-dits, s'il y a lieu) et ce qui va mal ; produire les changements nécessaires pour renouveler l'efficacité individuelle et collective... ;
- Consolider la transformation : vérifier le résultat réel du processus à ce jour ; s'assurer d'avoir atteint un changement significatif et suffisant ; évaluer les options choisies pour implémenter celles jugées les plus appropriées ; affiner, améliorer ce qui doit encore l'être... ;
- Clôre : mettre en perspective l'ensemble du processus ; ancrer les ingrédients qui ont rendu le processus précieux et constructif ; co-élaborer des « bonnes pratiques de communication et de collaboration » ; établir un plan d'action pour maintenir l'équilibre du dynamisme retrouvé.

Résultats du TeamBuilding

Les résultats d'un TeamBuilding valent les journées au vert » investies : l'équipe en ressort le plus souvent reboostée. En effet, avoir :

- résolu divers problèmes concrets ;
- clarifié les questions qui se posaient (les missions, les rôles, les process, etc.) ;
- apaisé les tensions interpersonnelles ;
- amélioré le climat de travail ;

redynamise

- l'estime de soi de l'équipe ;
- la capacité de résoudre des problèmes ou des tensions ;
- la confiance dans le futur de l'équipe ;
- la motivation de chacun à collaborer avec les autres ;
- l'efficacité individuelle et collective.

Avoir franchi un cap difficile et avoir réussi à accomplir les ajustements tant désirés produit le plus souvent du plaisir – pour ne pas dire une fierté. Celle-ci se manifeste par la sensation d'appartenir à « une équipe de valeur qui sera capable de faire face aux éventuels aléas du futur ».³

Le TeamBuilding n'est pas une fin en soi

Il ne faut surtout pas s'arrêter là. Tout l'art est d'assurer la pérennité des résultats atteints. Chacun doit veiller à entretenir la bonne santé collective, s'il désire la conserver. Consacrer du temps tous ensemble, avec ou sans intervenant externe, est indispensable. Cela permet de traiter les problématiques au fur et à mesure qu'elles se présentent. Cela permet aussi d'implémenter ce qui a été co-élaboré et de le réévaluer régulièrement. Le bénéfice de ces moments de maintenance vaut bien le temps qui y sera consacré. Sans quoi, les tensions pourraient resurgir, devenir explosives et nécessiter une médiation d'équipe.

Norbert Apter, Harvard (M.Ed.)

Formateur de formateurs et directeur de l'Institut ODeF

www.odef.ch

norbert.apter@odef.ch

³ Cf Apter, N. (2015) *L'action en formation, mais avec méthode !* Agora, La revue des formateurs romands, n° 7, 5. .

³ Feedback donné en fin de processus de TeamBuilding par M.J., IT project manager