

Conférence
Quand le team-building et le coaching d'équipe mènent à la crise
F. Rebetz

- [Etudier – valoriser - organiser
l'évaluation
dans et des pratiques professionnelles
dans le champ des ressources humaines]



Le thème des conférences

- l'intervenant en organisation :
- expert en ressources humaines -
consultant en organisation -
accompagnateurs professionnels
- "coachs"

Le plan des conférences

- **Poser les termes du problème**
- **Discuter et**
- **Construire le problème ensemble**
- **Reformuler les avancées**
- **Éventuellement pointer la ou les solutions**

Quand le team-building et le coaching d'équipe mènent à la crise

- *Par Frédérique Rebetez*
- *Le 24 juin 2011 à 19h00*
- *Lieu : Marseille*



Les termes du problème

Team-building

Coaching d'équipe

Crise

Team-building ou coaching d'équipe ?

- Et pour vous, quelle distinction ?
- Détour par quelques auteurs...

Selon Cardon (2003)

- « Le coaching d'équipe est une approche fondamentalement différente de la cohésion d'équipe et du team-building » (p.9).

La cohésion d'équipe	Team-Building	Coaching d'équipe
<p>« centrée sur le développement de bonnes relations entre ses membres » (p.9)</p>	<p>« centré sur l'accroissement de la motivation collective » (p.8)</p>	<p>« Le but du coaching d'équipe est d'accompagner le développement de la performance collective d'une équipe »(p.9), « le développement de la maturité culturelle [...] dans la découverte , la définition et l'optimisation de ses processus et modes opératoires collectif » (p.10)</p>

Selon Giffard et Morel (2007)

Team-Building	Coaching d'équipe
<p>Le team-building ou team-development correspond à « des actions de construction, de cohésion ou de dynamisation d'équipe centrées sur le résultat à atteindre » (p.9)</p>	<p>Le coaching d'équipe est l'optimisation du fonctionnement de l'équipe, le développement de sa maturité et l'accroissement de ses performances</p>

Selon Lenhardt (2002)

Pas de coaching d'équipe mais

Coaching	Team-building
Dirigeant	Equipe

- « Ce livre s'adresse en premier lieu aux consultants [...] Ceux qui aident les dirigeants à vivre pleinement leurs responsabilités (« coaching ») et leurs équipes à développer simultanément leur efficacité et leur harmonie (« team-building ») (p.20)

Selon Cauvin (2004)

Ne parle que de Team-building :

Préfère la notion française de « construction d'équipe »

Plutôt que cohésion, dynamisation d'équipe

Car « il a l'avantage d'insister davantage sur l'action qui consiste à faire fonctionner une équipe que sur le résultat obtenu » (p.17)

Les gains du Team-Building (p.17) :

- Facilite la circulation de l'information considérée comme stratégique
- Diminue et dans l'idéal supprime le temps perdu en conflit interne
- Développe la motivation, la capacité à s'exprimer
- Meilleure utilisation des compétences
- Oriente l'équipe vers un but commun

Team-building ou coaching d'équipe ?

Deux points communs :

La cohésion des équipes

**L'équipe mature,
performante, optimisée**

Pour Lenhardt (2002)

- L'équipe performante est l'aboutissement du team-building : « Les membres de l'équipe qui avaient déjà au stade précédent (celui de la cohésion) commencé à se constituer en « corps collectif », revêtent comme élément de leur identité individuelle et collective, le « manteau » de la vision partagée de l'équipe » (p.293).

Pour Cardon (2003)

L'équipe (donc mature) est « une entité globale, cohérente, comme un corps social dont les membres font partie intégrante d'un ensemble interactif et systémique » (p.18).

Pour Giffard et Morel (2007)

- Maturité d'équipe : « capacité d'un groupe à travailler en équipe, c'est-à-dire avec un objectif commun, et d'atteindre un haut niveau de performance collective » (p.22)
- une équipe mature = Une équipe performante
= repose sur une grande cohésion et motivation (p.37)

Team-building et coaching d'équipe

**Une recherche de cohésion et
de cohérence des équipes**

**Quelle importance ces deux notions
a pour vous ?**

La cohésion : signification

- Force par laquelle deux choses adhèrent entre elles.
- Synonyme : harmonie, solidarité, unité,...
- Antonyme : dispersion, désagrégation
- Vient de *cohaesum*, dont supin *cohaerere* : être attaché ensemble.
- « totalité du champ de forces ayant pour effet de maintenir ensemble les membres d'un groupe et de résister aux forces de désintégration »
(Maisonneuve, 2007, pp.25-26)
- La conformisation (Maisonneuve, 2007)

La cohésion d'équipe en image



- Lien = suture : « une relation rigide, non mobilisable, achevée, non transformable [...] La suture exclut la surprise, l'émergence de l'imprévu, toute forme de jeu, de retournement, de permutation. Les rôles sont écrits » (Imbert, 1985, p.112)

La cohérence : signification

- Liaison étroite, adhérence mutuelle.
- Historiquement : pour parler de la glutinosité de matières visqueuses.
- Emprunté au latin *cohaerentia* qui signifie connexion, cohésion.
- Synonyme : cohésion, liaison, union, harmonie,
- Antonyme : hétérogénéité / désordre, confusion

La cohérence d'équipe en image



- La cohérence recherche l'identité, l'absence de contradictions
- Vise l'homogénéité, l'adhérence
- « un être cohérent a une personnalité compacte, sans faille. Il n'a pas de projet, sinon celui de continuer à faire fonctionner la société telle qu'elle est » (Enriquez, 1992, p.133)

**Quel lien entre la cohésion,
la cohérence
et la crise ?**

D'un point de vue de la psychosociologie clinique

Le groupe = un lieu intermédiaire entre le sujet
et l'organisation

Dynamique « sujet-groupe »

Le groupe est un objet d'investissement de l'imaginaire individuel

Se propose comme étayage du psychisme de l'individu : une protection contre des angoisses archaïques (rassurer)

Permet d'assouvir son désir de reconnaissance : « la preuve de l'identité dans le regard de l'autre » (Giust-Desprairie, 2003, p.102)

Il est important donc que le collectif existe et soit uni

Dynamique « groupe-organisation »

- L'organisation est également un objet d'investissement
- Elle représente le père « phallus triomphant » ou la mère « archaïque et dévoratrice » (Enriquez, 1992, p.104)
- Contre lesquels il faut se protéger
- Ce qui amène les groupes à se souder par une forte cohésion (comme une fratrie)

« Pour lutter contre le péril d'une désintégration de sa propre unité, l'individu, dans le groupe, participe à des conduites de protection « en s'engageant dans des processus de significations et d'homogénéisation des perceptions qui contribuent à assurer la sécurisation individuelle et collective » (Ninane, 1980), et en s'installant « directement au sein de la problématique de la recherche de l'identité et de l'affirmation d'une unité compacte et sans faille (Enriquez, 1967 » (Giust-Desprairie, 2003, p.115)

- Cette recherche de cohésion et de cohérence est en fait
- Un processus de défense
- Par l'élaboration d'un système de représentations
- Qui exclu certains contenus perçus menaçants
- = déni

L'imaginaire collectif

La crise est

- Le retour de ce dénié

D'un point de vue de la psychosociologie clinique

« La crise est la fracture brutale d'un état d'aveuglement et d'illusion où l'unité sociale et les individus renforçaient identité et dynamique. L'unité ne compromettrait pas la différenciation et inversement. Idéal qui correspond sans doute à ce que chaque membre d'une unité sociale souhaiterait mais qui ne se rencontre jamais » (Barus-Michel, Giust-Desprairies, Ridel, 1996, p.37)

« Il y a crise lorsque les transformations sociales font entrer de nouvelles significations qui viennent faire effraction dans les constructions collectives antérieures ; lorsqu'elles introduisent en particulier, et de façon brutale, des contenus déniés, contenus qui devaient précisément se trouver exclu du champ représentatif dans la constitution de l'unité et qui font brutalement retour, opérant un travail de déliaison » (Giust-Desprairies, 2003. p.126).

- Une ingérence brutale dans cette représentation, cet imaginaire collectif
- Qui va faire céder ce système de défense
- Libérant ainsi les angoisses de chacun (la partie visible de l'iceberg)

Donc

- Plus on travaille sur la cohésion et la cohérence des équipes
- Plus on renforce le système de représentations du collectif
- Plus on installe les conditions pour l'émergence d'une crise

Alors pour l'intervenant ?

- Travailler sa représentation de l'équipe
- Dans quel modèle est-elle pensée ?

Quels sont les outils et les critères que vous utilisez pour penser l'équipe ?

Dans le modèle déterministe ?

- Le groupe est conçu comme linéaire ; « de cause à effet »
- On cherche la cause pour avoir l'effet désiré, l'illusion de l'objectivité
- On cherche à éliminer les éléments (souvent des personnes) perturbateurs du « bon » fonctionnement
- La figure de l'évaluateur : marionnettiste

Dans le modèle fonctionnaliste ?

- Schéma «moyens-fins »
- L'efficacité est la visée
- Rationaliser, optimiser = gérer
- On cherche à faire des trajectoires pour atteindre des objectifs
- Nécessite de la cohérence
- La figure de l'évaluateur : un planificateur, programmeur

Dans le structuralisme ?

- Présence d'invariants compris comme des universaux
- L'équipe est une structure
- Les éléments sont pris dans des enclenchements stables = 1 mécanisme
- On cherche à les dévoiler pour identifier les dysfonctionnements et ainsi mieux faire fonctionner (Audit, diagnostic)

- On est dans l'illusion de la stabilité, de la finitude
- La figure de l'évaluateur: un prophète

Dans la systémie ?

- Ensemble des courants de pensée utilisant la notion de système
- Comprend trois modèles différents « se différenciant par leur plus ou moins grande ouverture : la cybernétique, le systémisme, la systémique » (Bonniol & Vial, 2006)

Dans le modèle cybernétique ?

- Un système clos
- Le contexte est absent
- Recherche de conformité, d'homogénéité (cohérence, cohésion), l'harmonie
- Régularisation : on revient à la règle, l'erreur est corrigée, on remédie
- Figure de l'évaluateur : le guérisseur

Dans le systémisme ?

- Un système dans un contexte organisationnel
- On cherche à améliorer le lien collectif-organisation
- et on donne les moyens au collectif pour s'améliorer de lui-même :
- mise en place de procédures, fiches de poste, démarches qualités
- Il s'adapte
- Figure de l'évaluateur : le spéléologue

Dans le modèle systémique ?

- Un système dans un réseau de systèmes, dont l'évaluateur fait partie
- On est centré sur les processus (au sein des équipes, entre l'équipe et l'organisation, entre les équipes, avec le marché)
- L'évaluateur aide le collectif à s'auto-questionner pour identifier les boucles de rétroaction
- Dans une visée de régulation, de réorientation
- Mobiliser ses ressources.

- La figure de l'évaluateur : l'accoucheur de confusion, celui qui « actorise » le collectif dans la gestion de la complexité

Dans la complexité ?

Complexe n'est pas compliqué :

« elle comprend des incertitudes, des indéterminations, des phénomènes aléatoires » (Morin, 2005, p. 49)

« est liée à un certain mélange d'ordre et de désordre » (p.49)

« le fouillis (jeu infini des inter-rétroactions), le brouillard, la contradiction »

- Concevoir l'équipe dans la complexité, c'est considérer :
 - L'imbrication, les rétroactions, les contradictions *de et entre* le sujet, la dimension collective, l'organisation, l'environnement
 - les phénomènes inconscients (intra et interpsychique), psychologiques, relationnels, fonctionnels, symboliques, imaginaires
 - l'histoire qui s'est jouée et qui se (re)joue, la dynamique évolutive
 - C'est la considérer comme un collectif, dans la pluralité, la dialectique, le mouvement

« Les structures sociales sont des structures habitées, en mouvement, animées par des pulsions, et non pas des structures inertes. C'est ce social instable, varié, se faisant et se défaisant, se régulant et se dérégulant, créant de l'ordre et du désordre » (Giust-Desprairies, 2003, p.25)

« Il est le lieu d'un mouvement dialectique et d'une tension caractéristique entre des nécessités d'unification et des potentialités de rupture » (Giust-Desprairies, 2003, p. 184)

Pensée dans le modèle du :	L'équipe est :	L'évaluateur s'intéresse aux :	La place de l'intervenant est :
Déterminisme	Un objet que l'on mesure (l'écart)	produit	externe
Fonctionnalisme	Un objet que l'on rationalise	procédures	externe
Structuralisme	Un objet composé d'invariants que l'on dévoile	procédures	externe
Cybernétique	Une dynamique interne conforme	Procédures	externe
Systemisme	Une dynamique interne-externe ; s'autorégularise	Procédures	externe
Systemique	Un système dans un réseau de systèmes ; réorientation	Processus « agit-acteur »	Externe / en fait partie
Complexité	Un hologramme, un lieu de dialectiques et de récursivité, bouclé entre eux	Processus dialectiques	En fait partie

Le choix du modèle est révélateur de la posture

« Pour ce qui est appelé team-building, si cela consiste à remettre en cohérence une équipe (laquelle cohérence est toujours et seulement interne) c'est un travail d'expert, s'il s'agit en revanche de faire verbaliser une pertinence de l'équipe à son environnement, alors ce peut être un travail de consultant » (Vial & Capparos-Mencacci, 2007, p.85).

Expert	Consultant
Recherche de cohésion, de cohérence	Travail sur la mise en pertinence de contexte mais aussi des pluralités
L'équipe dans le déterminisme, fonctionnalisme, structuralisme, cybernétique, systémisme, systémique (celle qui veut manager la complexité, la gérer, l'analysé)	L'équipe pensée dans la systémique (celle qui cherche à mettre en perspective) et la complexité Processus relationnels, fonctionnels, symboliques, psychologiques, inconscients

Selon Vial & Caparros-Mencacci (2007)

Expert, Guide	Consultant
Paradigme mécaniciste	Paradigme biologique
Le stable Le récurrent La clarté, simplifier la complexité	La dynamique et les processus L'imprévu L'opacité

Selon Vial & Caparros-Mencacci (2007)

Expert, Guide	Consultant
Logique du contrôle	Logique de l'accompagnement
<p>Dire, diagnostiquer, rationaliser, trouver des solutions, corriger, réparer, piloter</p> <p>Construire des trajectoires</p>	<p>Faire dire, éclairer permettre l'autoquestionnement, la problématisation</p> <p>Permettre à l'équipe de construire son trajet</p>
<p>Remet en cohérence et en cohésion Renforce le système de représentations de l'équipe et le processus de défense</p> <p>= Genèse de la crise</p>	<p>Par un travail de mise en pertinence de l'hétérogénéité</p> <p>Travail le sens</p> <p>= promotion des possibles, la création</p>

« A travers les questions manifestes qui se posent dans l'intervention psychosociologique concernant les projets, les statuts, les rôles, les places, les fonctionnements, se posent d'autres questions qui touchent au sens de ces premières : qui sommes-nous comme collectif ? Qui sommes-nous les uns par rapport aux autres ? Dans quoi sommes-nous ? Que désirons-nous ? Qu'est-ce qui nous manque ? Ce questionnement touche aux significations imaginaires auxquelles ni la réalité ni la rationalité ne peuvent seules répondre » (Giust-Desprairies, 2003, P. 91).

Je vous remercie de votre attention

Place à l'échange

Encore la bibliographie

Bibliographie

- Barus-Michel, J., Giust-Desprairies, F., Ridet, L. (1996) *Crises, approche psychosociale clinique*. Paris : Desclée de Brouwer.
- Bonniol, J.-J., Vial, M. (2006) *Les modèles de l'évaluation. Textes fondateurs avec commentaires*. Bruxelles : De Boeck.
- Cardon, A. (2003) *Coaching d'équipe*. Paris : Groupes Eyrolles.
- Cauvin, P. (2004) *La cohésion des équipes, pratique du team-building*. Paris : ESF.
- Enriquez, E. (1992) *L'organisation en analyse*. Paris : PUF.
- Giffard, M., Morel, M. (2007) *Coaching d'équipe, outils et pratiques*. Paris : Armand Collin.
- Giust-Desprairies, F. (2003) *L'imaginaire collectif*. Paris : ERES.
- Imbert, F. (1985) *Pour une praxis pédagogique*. Nantes : Matrice.
- Lenhardt, V. (2002) *Les responsables porteurs de sens; culture et pratique du coaching et du team-building*. Paris : Insep Consulting.
- Maisonneuve, J (2007) *La dynamique des groupes*. Paris : PUF.
- Morin, E. (2005) *Introduction à la pensée complexe*. Paris : Seuil.
- Vial, M. (2005) *Se former pour évaluer. Se donner une problématique et élaborer des concepts*. Bruxelles : De Boeck.
- Vial, M (2005 bis) Pour l'agir professionnel : quel modèle du sujet ? *Conférence au séminaire de troisième cycle*, département des sciences de l'éducation. Université de Provence.
- Vial, M., Caparros-Mencacci, N. (2007) *L'accompagnement professionnel ? Méthode à l'usage des praticiens exerçant une fonction éducative*. Bruxelles : De Boeck.

Entendu dans la discussion

- Distinguer le conflit, la crise, la souffrance et la frustration ; la souffrance est un critère
- Le conflit est vital : « s'il n'y a pas de conflit, il n'y a pas d'équipe ! »
- Mythe existant au sein des formations à la gestion des conflits : si on traite les conflits correctement, on n'arrive pas à la crise MAIS en référence à l'étayage psychosociologie clinique, plus on gère les conflits, plus on bétonne et plus on génère la crise

- Quelle différence entre équipe-groupe-collectif ?
- Le groupe : mot le plus neutre
- Equipe : une complémentarité à partir d'une spécialisation de chacun ; la tâche les réunit ; l'équipe est de l'ordre du fonctionnel
- Collectif : *collection* = présence d'un dénominateur commun mais chaque « objet » est différent ; réunit par une idéologie, un problème (les alcooliques anonymes) mais pas par la tâche ; il se construit ; signe de bonne santé car interchangeabilité des sujets, ne fonctionne pas sur le commun (on est ensemble mais pas commun)
- Tous les groupes oublient au bout d'un moment qu'ils ne sont pas naturels ; les interroger à régulièrement sur cet aspect