



Module 3

Team Building



Rappel : Coach & Team est une formation générique



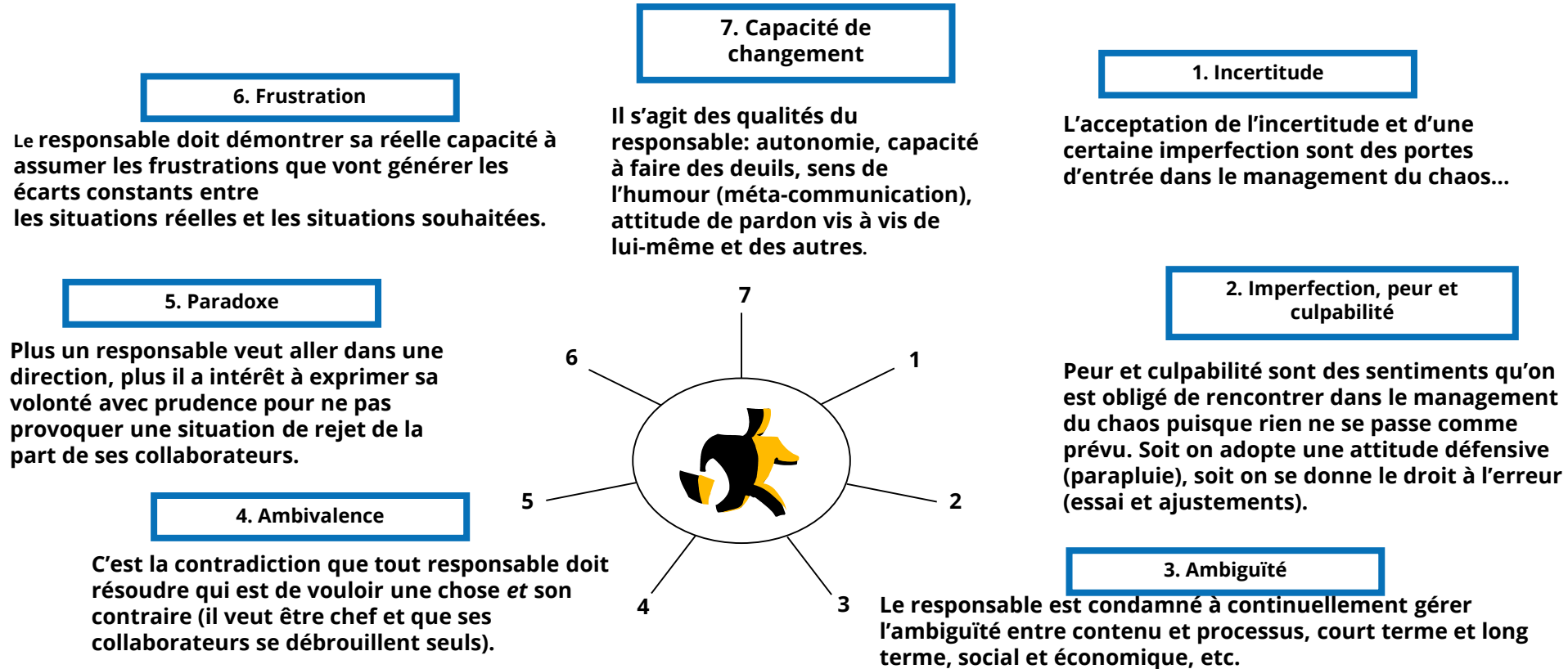
- Une formation **instrumentale** (apprentissage des outils du coaching et du team building), **opérationnelle** (expérimentation par des exercices des comportements et attitudes à adopter) et **conceptuelle** (présentation des concepts qui régissent les prestations de coaching et de team-building).
- Avec 1 enjeu pédagogique majeur : créer les conditions pour que chacun construise son propre style, son mode d'intervention, son identité propre (reconfiguration identitaire) pour être en mesure d'accompagner les responsables, les équipes, les organisations.
- Le module 3 permet de revisiter la pédagogie vécue jusqu'alors pour comprendre son intention sous l'angle du Team Building

Les enjeux du Team Building

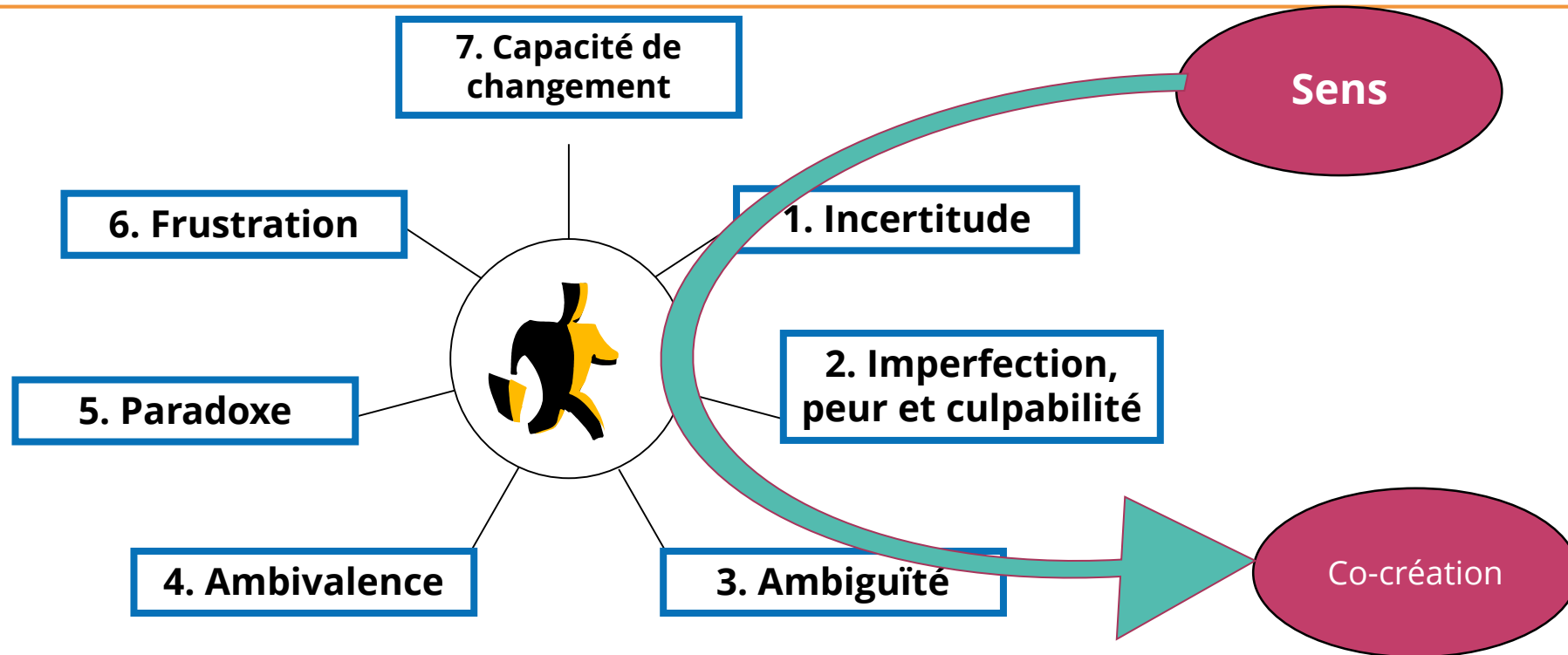


- L'action de Team Building auprès d'une équipe s'inscrit toujours dans une triple perspective
 - ▶ Le développement des individus (enjeux identitaires, de pouvoir et politiques sont souvent surdéterminants dans une opération de TB).
 - ▶ Le développement de l'équipe (à partir de son stade de développement actuel).
 - ▶ Le développement de l'organisation (dans une perspective systémique).
- Le coach Team Builder doit permettre à l'équipe de mieux percevoir les enjeux managériaux autour de la complexité
 - ▶ Pour ce faire, il lui faudra faciliter les changements de représentations par l'usage de techniques qui ne sont plus linéaires mais circulaires, itératives, holomorphiques
 - ▶ Dans la complexité et le chaos **une équipe est continuellement en construction** (Team Building)
- Enfin, il s'attachera à amener le responsable à faire concourir son action et sa pensée à la construction de l'esprit d'équipe (le team building)

La carte du chaos identitaire



Être OK dans le chaos management



Le responsable doit apprendre à être à l'aise avec l'incertitude, l'imperfection, l'ambiguïté, l'ambivalence, le paradoxe, la frustration et la capacité de changement qui sont les éléments constitutifs et incontournables du management du chaos. Le responsable ne peut assumer le chaos qu'en le recadrant dans le sens, dont il devient porteur par sa vision.



Les différentes approches du Team Building

NB : le Team Building peut être pratiqué auprès de n'importe quelle équipe (métier, projet, direction)



- Le modèle anglo-saxon, élaboré à partir de l'étude des expériences de guerre, a été décliné dans le management avec l'intention explicite de se concentrer sur l'efficacité des processus de l'équipe
- Le team building des années 70 était une approche qui consistait à amener les acteurs à exprimer ce qu'ils ressentaient
 - ▶ Une approche insuffisamment structurée qui a eu des effets souvent malheureux
- A partir de là, plusieurs approches ont été imaginées : l'outdoor, le learning expedition, l'open space et la démarche d'Organization Développement



- On propose aux acteurs une confrontation à une réalité physique extérieure choisie par l'accompagnant (construire un pont, sauter à l'élastique, etc..)
- Cette approche crée une « méta-situation » qui permet le recadrage de la relation entre les acteurs par le biais de la pression exercée par la situation
 - ▶ Dans ce type d'approche, soit le challenge crée naturellement un climat de confiance et de solidarité, soit c'est une obligation pour parvenir à la performance
- Si l'opération s'arrête là alors il y a des risques de non dits (la situation n'est pas verbalisée) et d'absence de liens avec l'entreprise (la cohésion générée s'arrête à l'outdoor)
- Il est donc nécessaire de mener un travail de méta-communication (analyse a posteriori la façon dont on a fonctionné). On constate explicitement que chacun projette ses croyances, son rôle, sa perception de la réalité et de ses devoirs, etc. On peut faire des liens avec la vie de l'équipe et prendre des décisions.
- Le danger principal de cette approche est la possible confrontation très forte que la mise en lumière de comportements amène à la conscience des acteurs

Le learning expedition : voyage d'étude apprenant



- Par exemple, on organise pour des Européens un voyage de neuf jours en Californie (5 jours ouvrés pris entre deux week-end). Il s'agit de générer quatre niveaux de réflexion :
 - ▶ **La vitrine** : on découvre autre chose, en l'occurrence la Californie, « on part au bout du monde ». L'esprit des participants peut éventuellement être frappé par les contrastes de cet Etat, l'exclusion qui y est palpable, la présence du couple modernité / archaïsme, etc.
 - ▶ **La réflexion stratégique** : cette confrontation par ce déplacement amène une réflexion en groupe avec comme question « En quoi cette situation m'interpelle-t-elle ? » L'objectif est d'amener progressivement les participants à élaborer une réflexion sur la stratégie.
 - ▶ **Le team-building** : on passe dix heures par jour ensemble, dont 3 heures animées par un consultant avec partage des expériences, des sentiments et des émotions. Le team building y est très puissant, et l'équipe n'est effectivement plus la même après.
 - ▶ **La réflexion existentielle** : on va parfois jusqu'à une réflexion existentielle (intégration individuelle de la place de la mort dans sa vie).
- La difficulté principale est le coût de cette approche

L'open space : des pauses organisées !



- Processus : chacun peut proposer d'animer un atelier. S'inscrivent ceux qui le souhaitent. Chaque atelier fait l'objet d'un compte rendu qui est ensuite distribué à l'ensemble des membres du groupe.
- Rôles :
 - ▶ les abeilles qui animent, participent à l'atelier dans le but de produire quelque chose.
 - ▶ les bourdons qui transportent de la matière d'un atelier pour enrichir un autre atelier.
 - ▶ les papillons qui se promènent dans les ateliers et s'imprègnent de ce qui se passe.
- Règles : Les participants présents sont les bons participants.
 - ▶ Quand ça commence c'est le bon moment.
 - ▶ Quand c'est fini, c'est fini!
 - ▶ Ce qui est arrivé est ce qui doit arriver.
 - ▶ Vous êtes là où sont vos pas.
 - ▶ Attendez vous à être surpris.
- Les deux objectifs principaux de cette démarche (par ordre d'importance) sont la créativité et le team-building (construction d'équipe).

L'Organization Development (OD)



- C'est une approche très prégnante dans les pays anglo-saxons qui a été largement développée et vulgarisée par Bennis et Argeris.
- L'OD est un processus éducatif d'accompagnement et de communication permettant aux acteurs de se mobiliser, prendre en charge leurs enjeux et trouver eux-mêmes leurs solutions.
- L'idée sous-jacente est que l'on peut avoir la même attitude vis à vis d'une entreprise que celle que nous avons développée vis à vis des individus et des équipes. L'entreprise est pensée comme un organisme vivant dans lequel il est possible de générer un processus éducatif relationnel qui génère l'Intelligence Collective.
- L'O.D. en six points :
 - ▶ Un effort planifié (visant le système dans sa globalité)
 - ▶ Concernant l'organisation dans son ensemble (qui implique un effort à long terme)
 - ▶ Impliquant la Direction Générale (exigeant que les dirigeants en acceptent la responsabilité en y mettant le poids de leur autorité)
 - ▶ Pour accroître l'efficacité de l'organisation (ce processus passe par une définition et une clarification de la mission de l'organisation)
 - ▶ A l'aide d'interventions programmées dans le cadre de l'organisation et recourant aux apports des sciences du comportement
 - ▶ L'élément primaire du processus est le groupe, l'équipe de travail, pas l'individu

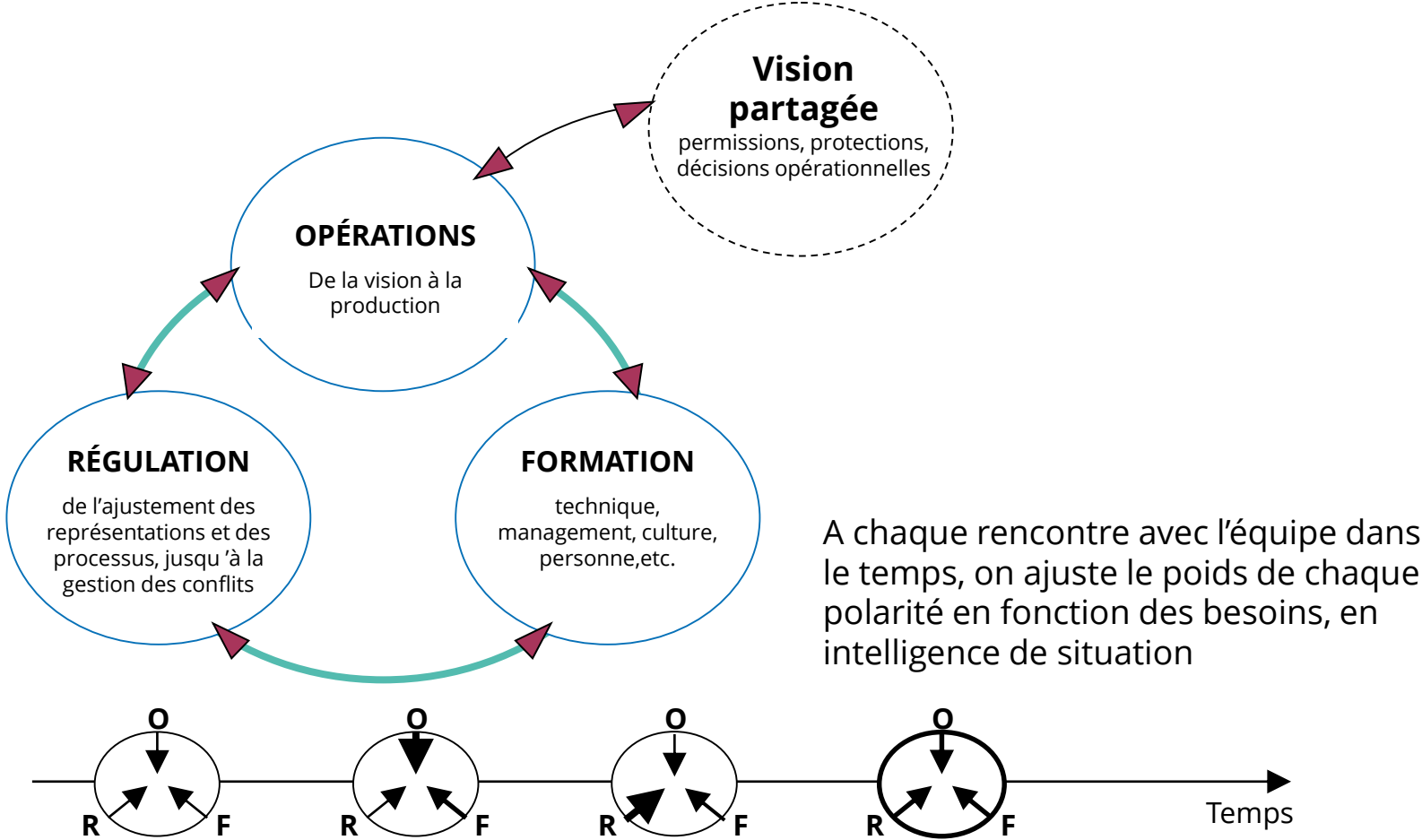


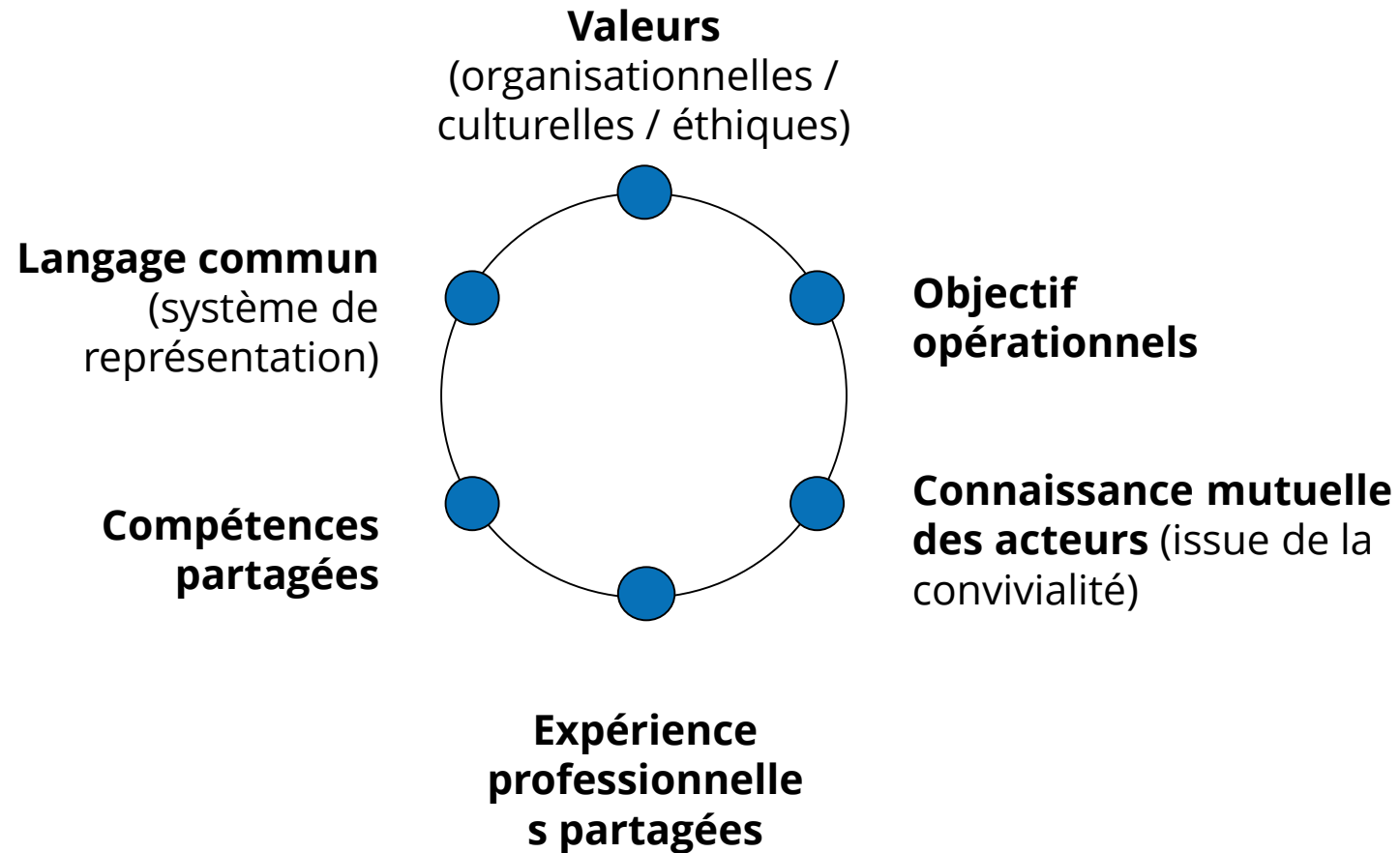
Le Team Building CT



- Un mélange d'O.D. et d'ORF.
- Les stades de développement de l'équipe qui va permettre de poser un diagnostic sur le management de l'équipe/ de l'entreprise dans laquelle le team-building est mené.
- Le déploiement spatio-temporel ; c'est l'art de mettre en œuvre dans le temps et l'espace ce mélange théorique, à toutes les étapes du team-building.
- L'intelligence de situation nourrie par un travail de sherpa (interview des personnes pour poser un diagnostic sur l'équipe).
- La spécificité CT, c'est le développement identitaire des acteurs et l'anthropologie qui sous-tend les actes de management.

Le modèle ORF





Le déploiement spatio-temporel



- Nous nous intéressons à « l'espace » du demandeur – c'est-à-dire aux parties prenantes de la problématique – pour intervenir aux bons endroits. C'est ce que nous faisons d'ailleurs dans une séance de coaching avec les zones d'intervention.
 - ▶ Nous créons les conditions pour que les personnes puissent apprendre et mettre en œuvre des changements. Ce qui nous amène tout de suite à la question du temps nécessaire pour faire cela.
 - ▶ Les choses sont posées : nous avons besoin de construire notre intervention dans l'espace de l'organisation et dans le temps. Ce que nous nommons dans notre culture le **Déploiement Spatio Temporel**.
- Sur l'axe du spatial, nous allons nous intéresser aux acteurs, à leurs interactions (qui décide, qui fait, qui met en œuvre ...) et sur l'axe du temps nous allons réfléchir au séquençement en lien avec la pédagogie et la réalité de l'entreprise (sa culture, son histoire, sa géographie, ...).

Le travail de sherpa pour un diagnostic de l'équipe

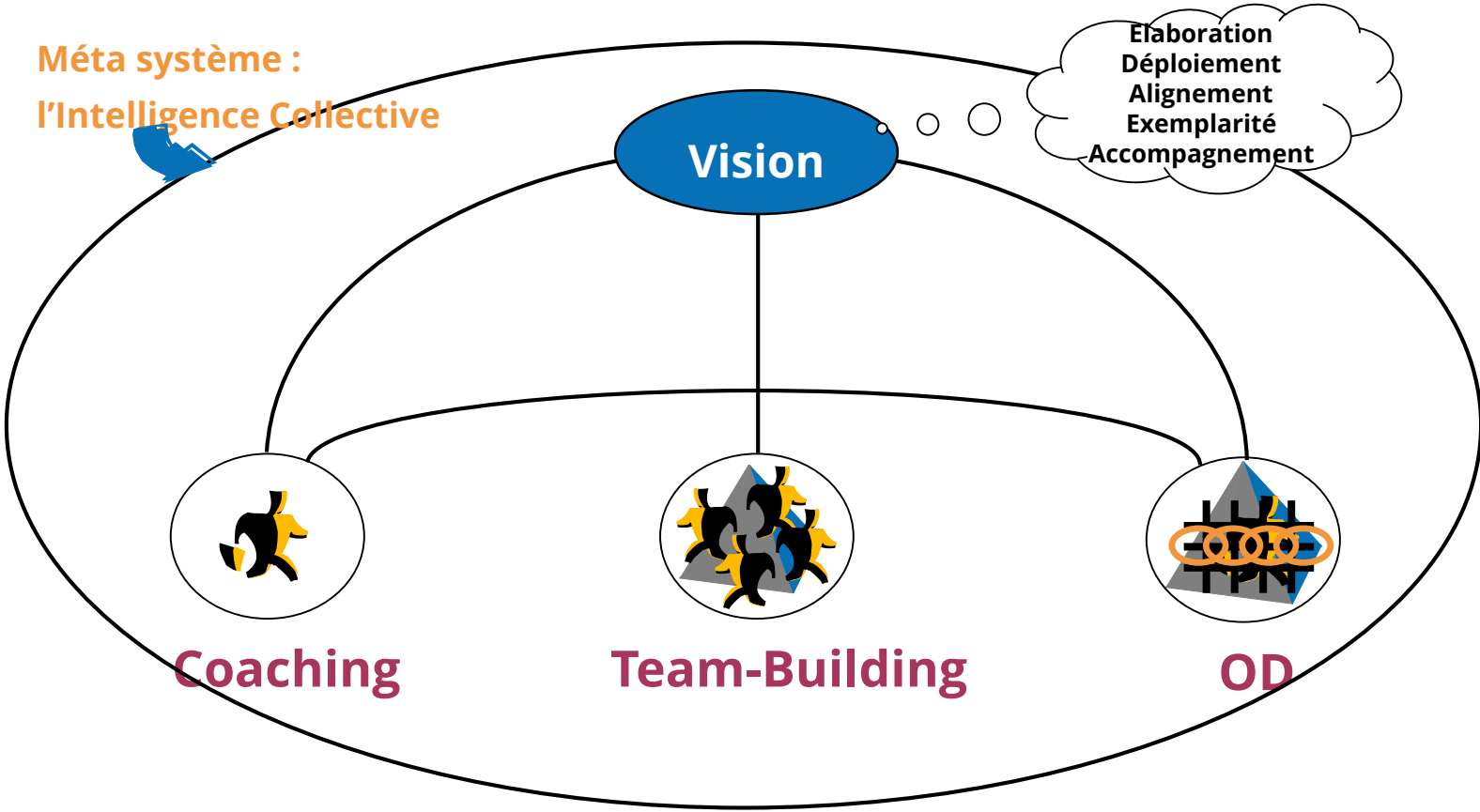
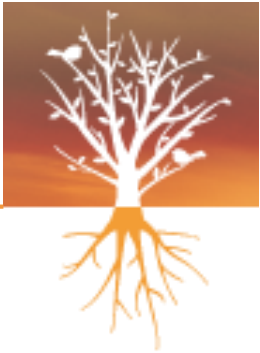


- Temps 1 : rencontre avec le leader de l'équipe
 - ▶ Il convient de faire émerger les enjeux opérationnels. En d'autres termes, il s'agit de travailler avec le dirigeant la question : « qu'est-ce qui est le plus urgent ? »
 - ▶ Lors de cet entretien, les enjeux du dirigeant, de l'équipe et de l'entreprise sont passés en revue en menant un travail de contextualisation sur les acteurs, l'environnement.
- Temps 2 : rencontre des autres acteurs
 - ▶ On va ensuite voir les différents acteurs (si possible tous) en leur posant la même question autour des enjeux.
 - ▶ La règle posée est la confidentialité : le questionnaire nous sert à dresser un paysage des points de vue, pas à rendre des comptes au leader
 - ▶ On gardera à l'esprit les questions identitaires selon les niveaux 2, 3 et 4 de la colonne vertébrale.
- Temps 3 : retour vers le leader
 - ▶ Nous disposons désormais d'informations que le leader n'a pas et que son statut l'empêche d'obtenir.
 - ▶ Nous pouvons alors partager notamment notre cadre de référence quant aux stades de développement des équipes et poser un diagnostic auprès du patron.
 - ▶ C'est alors qu'il convient d'être force de proposition pour l'organisation et l'ordre du jour de la rencontre suivante.



- Elle s'élabore à partir d'un ensemble de compétences et d'actions précises
 - ▶ Le travail de sherpa pour la connaissance des enjeux.
 - ▶ La finesse de diagnostic du coach d'équipe qui dispose
 - D'un système de représentation des stades de développement du dirigeant (DIP, DIM, DIR, DIE, DIC), des équipes et des organisations
 - D'expériences réelles de l'entreprise
 - D'une connaissance intégrée d'une théorie du management
- La capacité d'agir en intelligence de situation est le résultat
 - ▶ D'une intuition.
 - ▶ D'une capacité à évaluer le non dit.
 - ▶ D'une créativité libre.
 - ▶ D'une capacité à gérer les processus ambigus (capacité de diagnostic instinctif et improvisation).

L'intelligence collective



**Le coaching fait partie des éléments
concourant au développement de l'Intelligence Collective**



La posture du coach « team builder »



- C'est une position ambiguë
 - ▶ Les coach est-il du côté du lien (inclusion) ou de la loi (contrôle) ?
 - ▶ Le coach est-il le seul leader ou est-il co-leader ?
 - ▶ Il est à la fois, à l'intérieur et à l'extérieur du groupe : il va devoir être en mesure à tout moment de réactiver les frontières, de confronter le dirigeant, de réguler les processus
- C'est une position stratégique dans laquelle il est nécessaire pour le coach de
 - ▶ s'approprier les enjeux du leader et être au même niveau d'énergie que lui (conditions de l'alliance).
 - ▶ être également clair quant aux enjeux liés à la situation, quant aux enjeux externes du groupe (dont le groupe n'a pas forcément conscience).
 - ▶ savoir se mettre en parité avec le groupe et, à la fois, savoir compenser les manques du dirigeant et du groupe (injecter les Etats du Moi manquants).

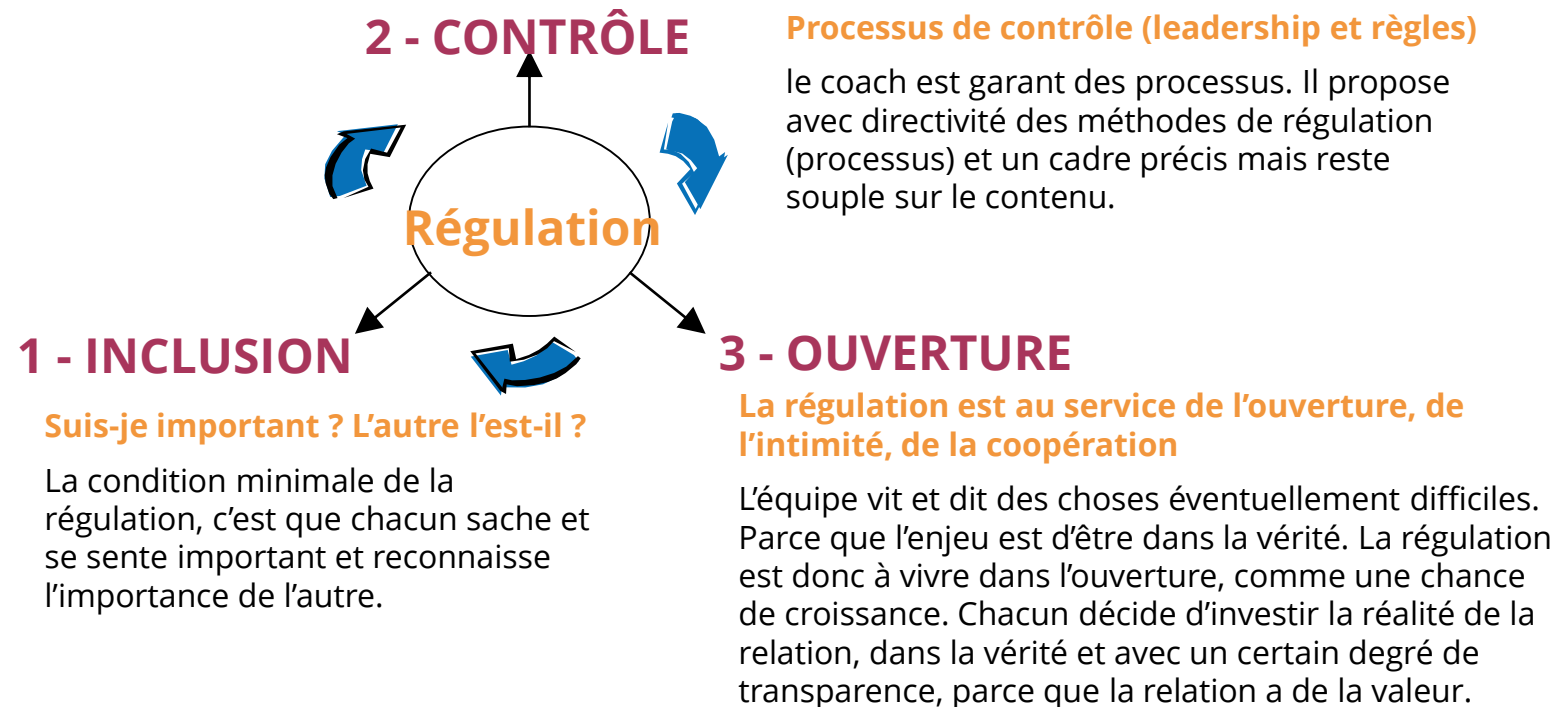
Quelques éléments importants



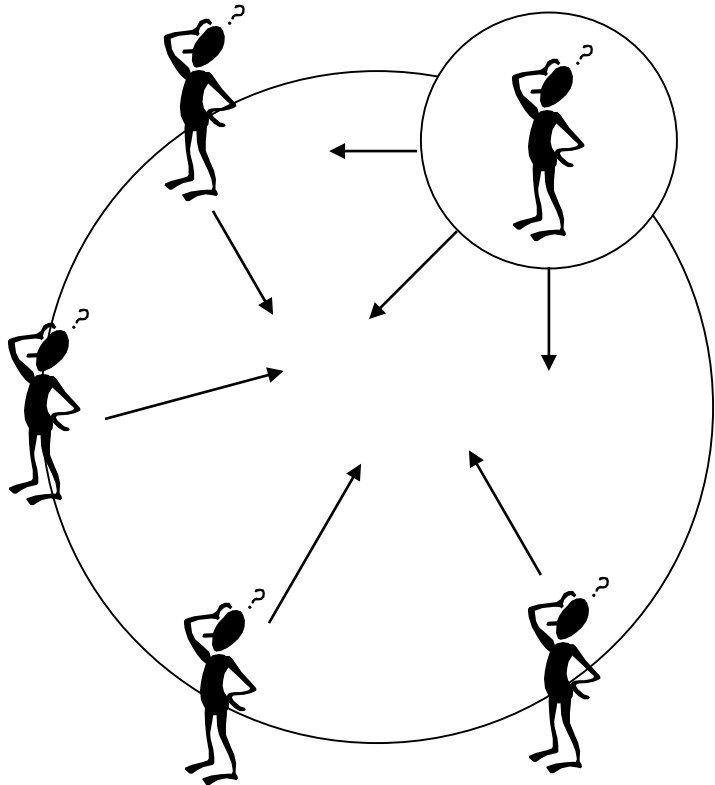
- L'Okness du coach qui travaille en permanence
 - ▶ son okness inconditionnelle (le coach n'a pas besoin que l'opération réussisse pour se savoir ok, ne pas répondre compulsivement pour traiter ses propres besoins identitaires).
 - ▶ son okness conditionnelle (être ok par rapport au contrat).
- Le contrat minimum
 - ▶ La prise en compte des enjeux (du responsables, des acteurs, de l'environnement)
 - ▶ Un contact physique ou visuel avec le leader
 - ▶ Un contrat de confrontation à partir d'une position bienveillante (rapport à la légitimité).
 - ▶ Un engagement à être force de proposition même si c'est le leader qui conserve la responsabilité des décisions (en particulier opérationnelle bien sûr).



Quelques éléments sur la régulation

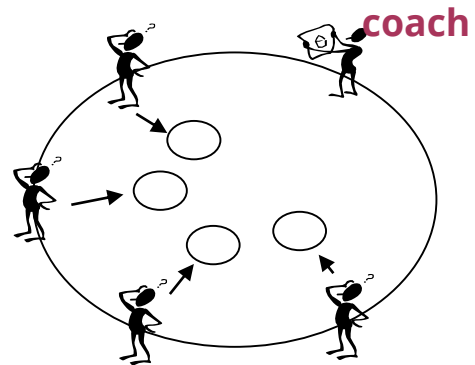


La régulation va permettre de mettre en œuvre la dynamique des processus d'inclusion, de contrôle et d'ouverture.



Une personne parle à partir de son cadre de référence sans écouter les autres. Les membres de son équipe réagissent, parlent sur la parole de l'autre.

La mise à plat des représentations

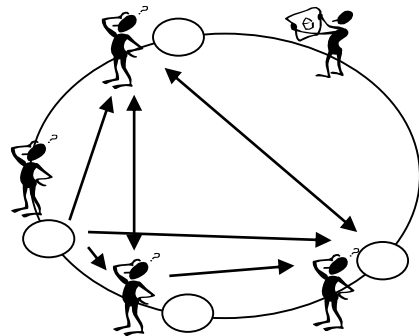
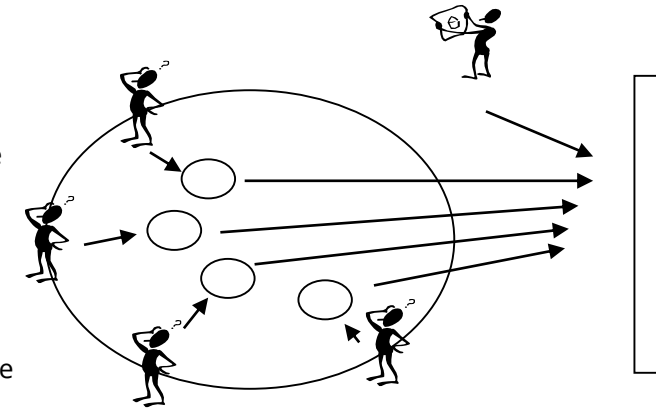


Etape 1 : Réflexion Individuelle Préalable

Chacun seul devant sa feuille à jour pour lui-même son propre cadre de référence

Etape 2 : Partage

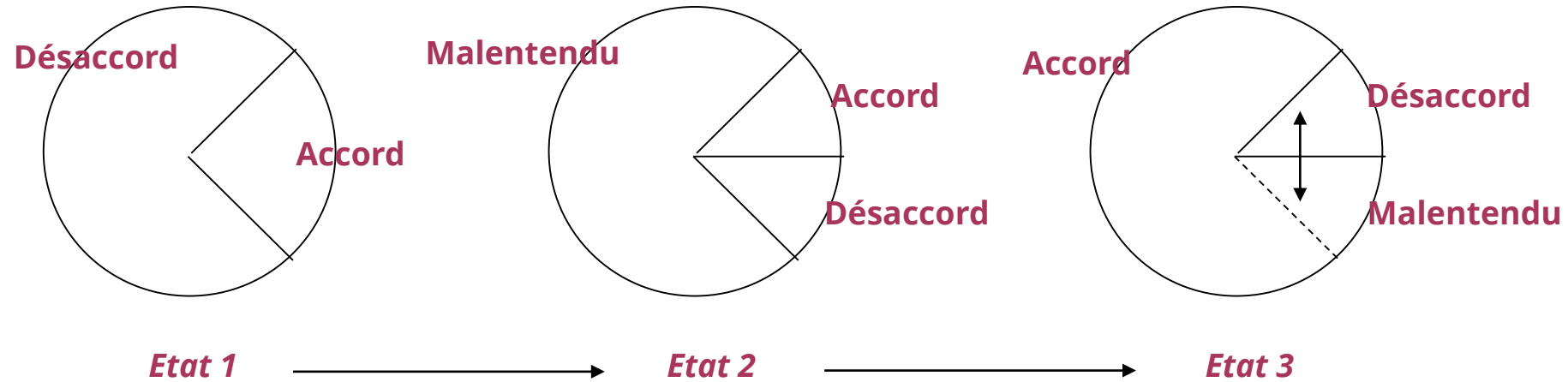
- Chacun communique au groupe son cadre de référence et l'écrit au tableau.
- Phase d'écoute où il n'y a pas de discussion.
- Le coach rassemble les cadres de référence de chacun et les affiche



Etape 3 : Construction

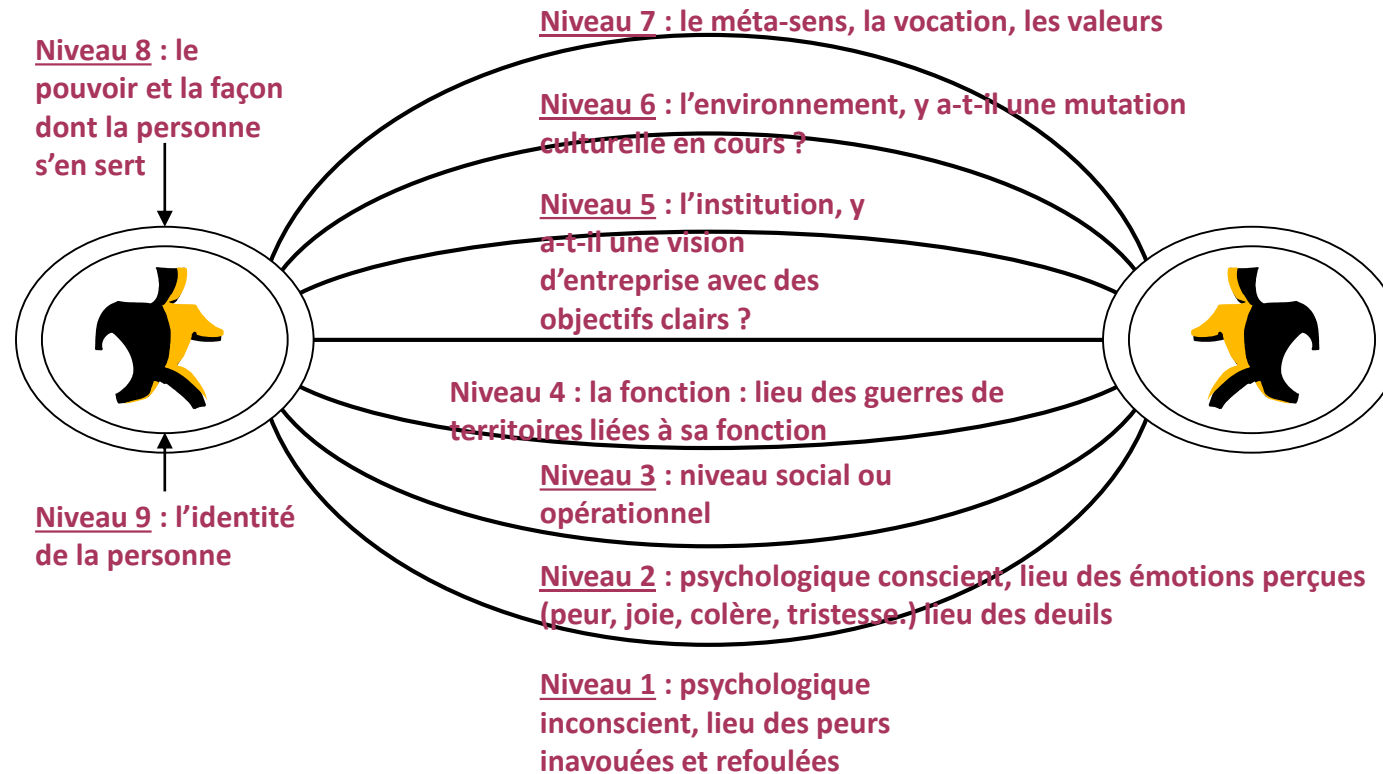
- Chacun a clarifié son cadre de référence.
- Chacun a écouté le cadre de référence des autres.
- Tous peuvent construire un cadre de référence collectif tenant compte du cadre de référence de chacun.

Le résultat



- La mise à plat des représentations permet de clarifier les malentendus et de passer de situations possiblement conflictuelles liées à une représentation binaire accord/désaccord.
- Souvent l'accord est beaucoup plus important que le désaccord, ce qui constitue une surprise agréable pour les membres de l'équipe.

Les 9 niveaux de sens dans la relation



Permet de :

- ▶ comprendre ce qui se passe dans les relations
- ▶ avoir des éléments pour aider les personnes à expliciter le sens latent partiellement inconscient et multi-dimensionnel
- ▶ sortir des dialogues de sourds et des réunions qui s'égarrent.



Travailler l'ouverture avec une équipe

Les signes de reconnaissance



- L'Analyse Transactionnelle (AT) souligne que chacun a un besoin fondamental de reconnaissance tant dans sa vie personnelle que professionnelle
- Cela va également dans le sens de W. Shutz qui précise ce besoin sur les axes de l'importance, de la compétence et de l'ouverture
- Dans une équipe, on peut apprendre à
 - ▶ échanger des signes de reconnaissance positifs d'une façon déterminante pour créer un environnement de confiance
 - ▶ éviter autant que possible les signes de reconnaissance négatifs (encore qu'ils soient préférable à l'absence de signes de reconnaissance)
- Il importe aussi de pouvoir donner des signes de reconnaissance conditionnels pour le processus d'apprentissage et l'évaluation des performances

Développer une économie des signes de reconnaissance

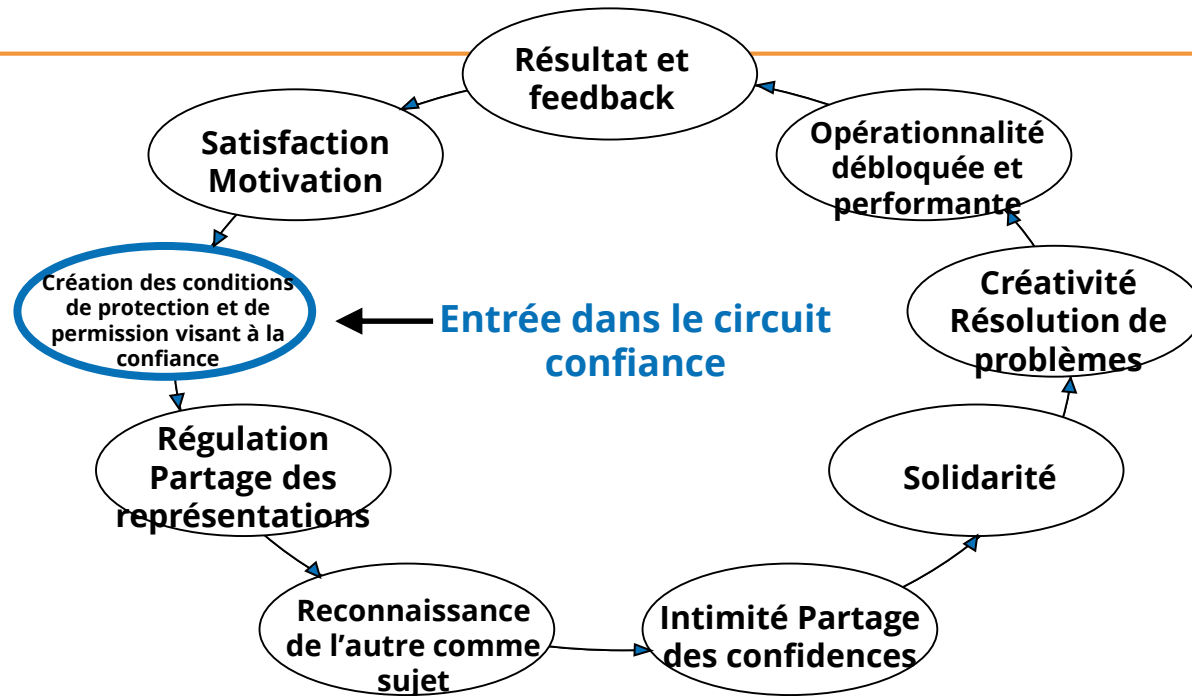


Donner	Recevoir
Demander	Refuser
Se donner	
Offrir	

Conditionnels actes ou	Donnés pour les attributs extérieurs
Inconditionnels personne	Donnés pour la elle-même

- L'expérience montre que très peu de responsables ont identifié clairement ce besoin, encore moins ont appris à le traiter pour eux-mêmes et pour les autres
- Il est possible en peu de temps avec des explications et quelques exercices appropriés de faire faire un saut qualitatif majeur à un groupe s'il intègre cette notion dans sa culture
- Le travail d'inclusion vise à entamer ce travail de fond qui ne se fait que par petites touches et moyennant la mise en place de protections pour le groupe et les personnes

Le circuit confiance



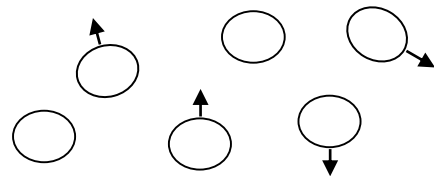
- Plus facile à détruire qu'à construire, la confiance est la condition sine qua non d'une équipe performante
- Ce circuit se met en œuvre à travers un processus en spirale et se construit dans le temps à long terme



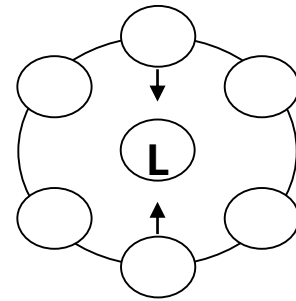
Différents modèles de diagnostic d'équipe



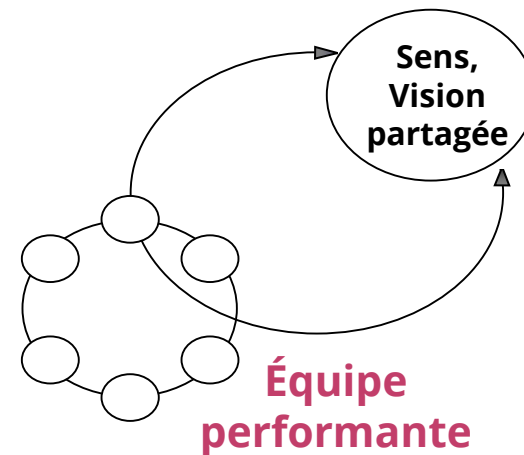
Modèle orienté identité des membres de l'équipe



Collection
d'individus



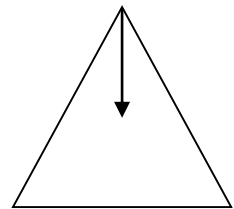
Groupe solidaire



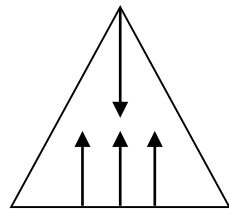
Équipe
performante



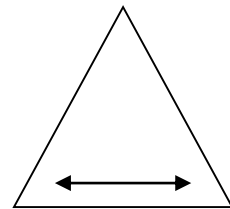
Modèle orienté relation au leader



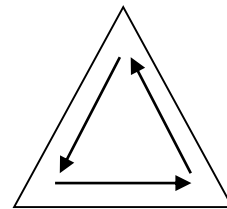
1
Top down



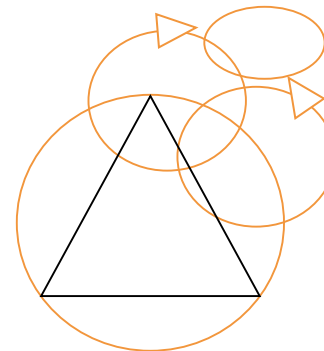
2
Top down
Bottom up



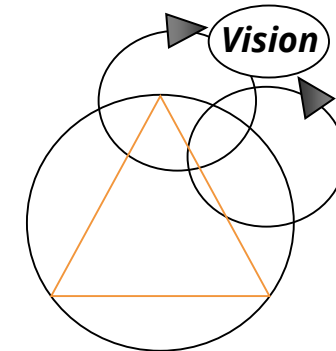
3
Transverse



4
Équilibre



5
Circulation
Vision
émergente

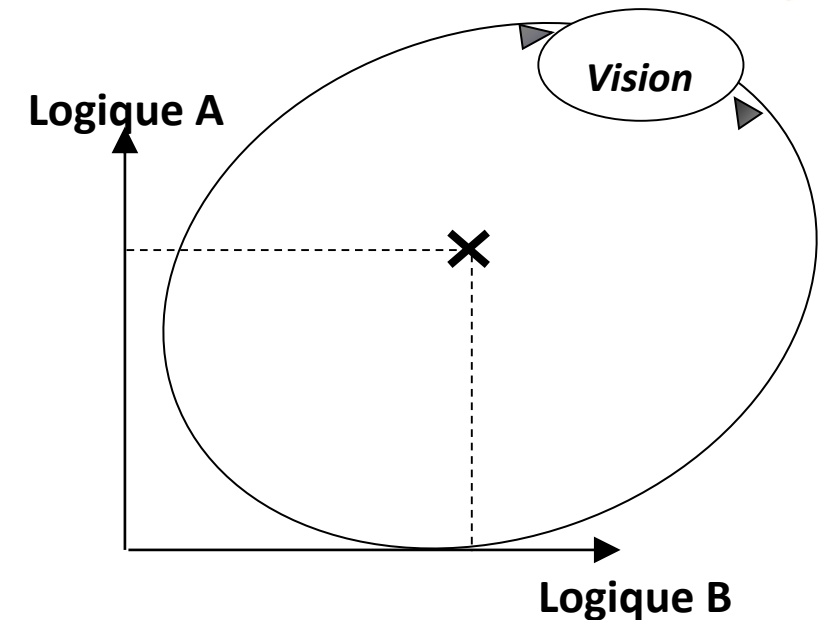


6
Centré sur
la vision

L'équipe performante



- C'est celle qui a suffisamment travaillé la vision commune pour transcender les différences des individus qui la constitue. Cela permet à chacun de travailler *pour* une finalité commune
- L'alliance est alors l'accord entre les parties prenantes qui acceptent de ne pas remettre en cause la logique de l'autre au nom de la vision commune



Règne de la téléologie :
logique centrée sur la finalité



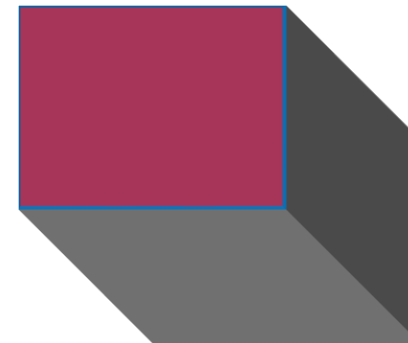
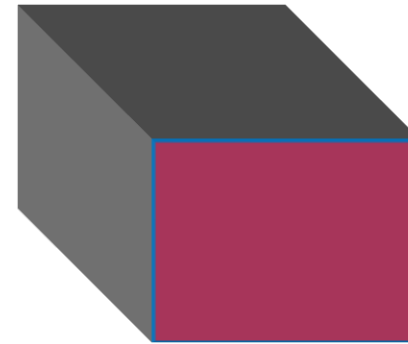
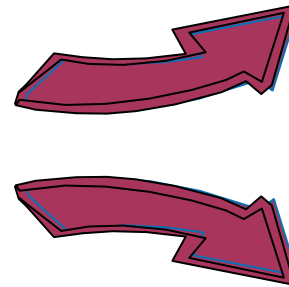
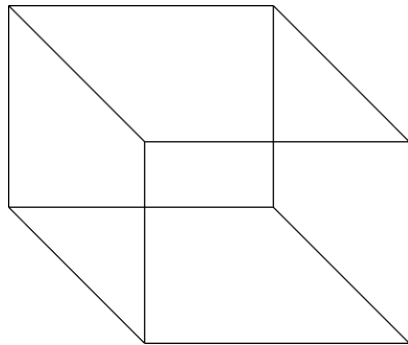
Sens et communication

Vision partagée et apprentissage de la communication

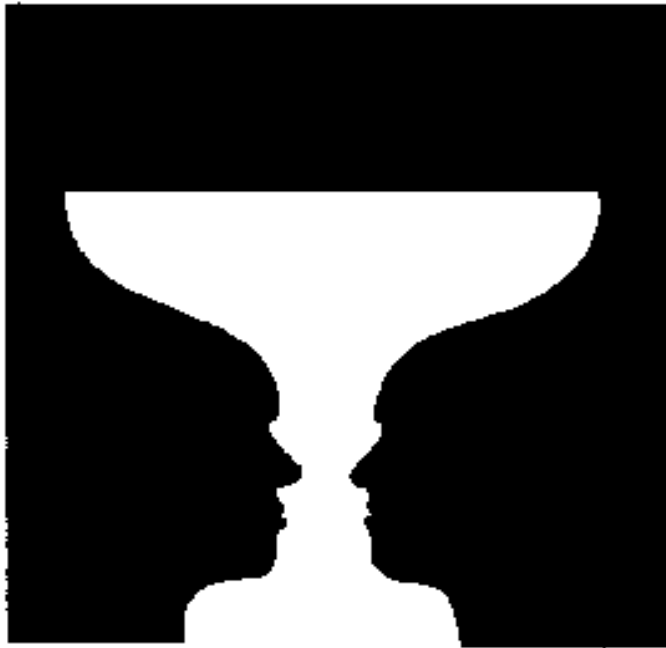


- Pas de développement de la confiance, pas d'équipe performante, sans avoir développé des compétences de communication
- Partant de l'hypothèse de sémantique générale que le réel n'existe pas, il devient nécessaire de prendre du recul par rapport à nos systèmes de représentation
 - ▶ résultat de notre histoire (passé), du contexte (le présent) et de l'intentionnalité (vision du futur)
 - ▶ de ce fait nous inférons notre propre réalité (Chris Argyris)
- Cette mise à distance s'appelle la métacommunication

Que voyez-vous ?



Quel voyez-vous ?



Quel voyez-vous ?





- Notre imaginaire est structuré de façon exclusive
 - ▶ cube : on voit l'un mais pas l'autre; on est obligé de faire le deuil de l'un pour voir l'autre
- Le sens est une dialectique entre le fond et la forme
 - ▶ visages et coupe : ce que l'on voit dépend de la couleur que l'on donne au fond et à la forme
 - ▶ La culture est notre fond d'écran et nous ne percevons pas à quel point elle est inconsciente et nous conduit à ne voir que ce que l'on voit
- L'accès au sens est une expérience jubilatoire
 - ▶ L'expérience inverse est très frustrante et peut générer de la colère
- C'est le tout qui donne le sens à la partie et pas le contraire
 - ▶ Boring : l'image complète nous permet d'identifier qu'il s'agit d'un œil ou d'une oreille... tout dépend quand même si l'on voit la jeune ou la vieille : donc même si l'on voit juste on ne voit pas ce que l'autre voit peut-être



- La confrontation des logiques (Mono / dia et téléologique) et application à l'image de Boring.
- Le sens a des limites : le coach va devoir travailler sur les moyens pour réduire les éléments qui nous empêchent de voir, notamment notre culture
- Le sens est entre les mots Ce qui mobilise les gens : le sens et sa molécule faite des éléments que sont l'attachement, la relation, l'énergie, le rêve.