

La cohésion des équipes Pratique du Team Building

Pierre Cauvin

Docteur en sciences sociales et politiques, consultant

Résumé critique

Résumé :

« La cohésion des équipes » est un ouvrage destiné à l'application. S'adressant à des professionnels dont la problématique est de rendre un groupe ou une équipe de travail cohérent et efficace, il présente un enchaînement de méthodes pratiques pour construire ce groupe à partir d'individualités différentes.

Pour obtenir ce résultat, l'auteur considère comme point central la prise de conscience du groupe :

- de sa propre existence en tant qu'entité
- de son fonctionnement.

Une grande partie de l'ouvrage consistera donc en la présentation de modèles de fonctionnement de groupe basés sur les individus eux-mêmes et leurs réactions dans le groupe.

L'ouvrage s'articule autour de 2 grandes divisions :

- La présentation de la théorie
- Des exercices d'application

En effet, l'auteur utilise comme support de son exposé l'organisation d'un séminaire pour un groupe donné, de 2 à 3 jours, dont le but est de construire la cohésion de ce groupe. Les exercices proposés sont donc ceux qui pourraient prendre place lors d'un tel séminaire.

La partie théorique permet elle de comprendre le but de ces différents exercices et d'expliquer des comportements individuels rencontrés dans la réalité des entreprises.

L'organisation d'un tel séminaire apparaît comme fortement recommandé par l'auteur, de même que l'intervention d'un consultant spécialisé. En effet, le groupe a besoin d'occasions particulières au cours desquelles reconstruire son unité. L'exercice de cohésion se distingue en cela du fonctionnement quotidien du groupe et nécessite donc des interventions ponctuelles et bien délimitées.

La première partie de la théorie est principalement consacrée aux aspects pratiques d'organisation du séminaire, et est un peu longue. On va jusque dans des détails qui ne paraissent pas forcément pertinents à ce moment de l'ouvrage. Présenter cette partie en fin d'ouvrage aurait pu alléger cet aspect. Cela étant il ne faut pas oublier qu'un objectif de cet ouvrage était peut-être de devenir le livre de chevet de consultants dont la tâche est justement d'organiser ces séminaires, et que, dans ce cas, ces parties pratiques sont très importantes.

Lorsque l'on arrive enfin à la partie plus riche de description de modèles de fonctionnements de groupe, on est récompensé de son effort dans la mesure où les explications sont accessibles et les modèles présentés multiples.

Les exercices d'application sont ensuite très utiles pour représenter la réalité et également disposer de manifestations des comportements décrits.

En conclusion, après lecture de cet ouvrage, on est capable de :

- Analyser des comportements d'individus au sein d'un groupe.
- Comprendre l'origine de dysfonctionnement de groupes
- Adapter ses propres comportements dans un groupe
- Favoriser à titre personnel le bon fonctionnement d'un groupe, en tant que responsable ou élément

- Déclencher une démarche de Team building si le besoin en est perçu. (Et faire appel au bon consultant !).
- Juger la performance du consultant sur la base de la théorie présentée

En revanche, on n'est pas capable de :

- Mener soi-même une telle démarche : cela requiert de vraies compétences qui ne s'acquièrent pas à la simple lecture de cet ouvrage.

Plan du résumé : Le plan de l'ouvrage ne sera pas suivi à la lettre (pourquoi faire simple ?), mais on adoptera une progression axée d'abord sur la compréhension du fonctionnement des groupes.

- 1)
 - Qu'est-ce qu'un groupe et qu'en attend-on? Place dans l'environnement professionnel actuel. Objectifs du « Team Building »
 - La formation et les étapes de la vie d'un groupe
 - Les modèles de groupes
 - Les valeurs de groupe, la communication au sein des groupes
 - La position particulière du leader : l'équilibre du management
- 2)
 - Les processus liés à la tâche : méthodes de fonctionnement
- 3)
 - Mise en œuvre du Team building : le séminaire
- 4)
 - Expérience personnelle d'un Team building particulier : Le système associatif des Ecoles Nationales Supérieures d'Arts et Métiers.
- 5) Conclusion

Note : Le travail est « agrémenté » d'extrait de « Dilbert » de Scott Adams : « Méthodes ultrasecrètes pour diriger une entreprise ». Le but poursuivi ici est de faire sourire bien sûr, mais aussi de mettre en regard des théories présentées la réalité brutale. Bien des situations en entreprises sont celles décrites par Scott Adams, à peines exagérées. J'espère que la juxtaposition des deux discours permettra au lecteur une analyse plus critique de la théorie, ou tout du moins aura une meilleure idée des erreurs à éviter !

1)

La société actuelle reconnaît deux entités juridiques distinctes dans le monde du travail :

- L'individu, qui a un contrat de travail, un poste, une fonction, une rémunération.
- L'entreprise, qui a une structure, des systèmes, des procédures.

Entre les deux, sans légitimation juridique, existe le groupe, l'équipe. En contraste avec les théories du début du siècle, les modèles actuels d'une entreprise performante prennent le groupe comme l'élément de base et organisent les systèmes et procédures de celle-ci autour de cette unité.

En effet, le groupe c'est l'endroit où se développent les solidarités, se renforcent les actions de chacun par le jeu des échanges, s'unifie l'activité, se crée un esprit commun. Tous effets jugés actuellement comme déterminants pour la réussite d'une entreprise.

Le modèle pris ici est clairement celui du domaine sportif : pour être performant, c'est à dire être les meilleurs dans l'environnement compétitif, il faut un « esprit d'équipe », ce qui fait que la valeur de l'ensemble est supérieure à la somme des valeurs individuelles, en somme une synergie.

Celle-ci n'est possible que par la cohésion du groupe.

Dans cet environnement, le Team Building :

- facilite la circulation d'une ressource stratégique rare : l'information. On retrouve ici l'opposition entre la vision de l'entreprise au début du siècle et la vision actuelle : là où la maîtrise de l'information par un individu était considéré comme une marque de pouvoir sur les autres individus, la communication de l'information est maintenant considérée comme la base du fonctionnement.
- Diminue, et dans l'idéal tend à supprimer, le temps perdu en conflits internes.
- Favorise une meilleure utilisation des compétences de chacun.
- Oriente l'équipe vers un but commun.
- Donne à chacun l'occasion de mieux exprimer ses capacités.
- Créé un climat qui développe la motivation.

L'entreprise est maintenant considérée comme un organisme dont les composants doivent œuvrer ensemble pour le bien de cet organisme, qui en retour leur permet de s'épanouir (et accessoirement de vivre en leur procurant les ressources nécessaires). Auparavant, l'entreprise était plutôt le lieu où les composants cherchaient à maintenir ou développer leur influence sur les autres, dans le but de conserver ou d'acquérir des privilèges (distinction cols blancs-cols bleus). Cette logique avait entériné des jugements de valeur sur les individus, certains éléments ayant une fonction présentée comme plus importantes que les autres. Dans ce contexte, les relations professionnelles étaient plus conflictuelles (dans le sens rapport de force) et donc contre-productives.

Dans un environnement compétitif, multiculturel et en changement constant, dans une société où les classes sociales ont moins d'importance en apparence, l'organisation de l'entreprise doit évoluer. Pour risquer une analogie d'ingénieur, l'organisation d'une entreprise, c'est de la dynamique des fluides : d'abord le taylorisme a posé des conduites et des points de passage obligés des flux (de produits, d'information,...), en décrivant le but à atteindre comme une suite d'opérations élémentaires répétitives. Ensuite, on s'aperçoit qu'une meilleure performance peut être obtenue si cette structure est flexible et non plus fixe, et si les opérations élémentaires peuvent être groupées par des éléments polyvalents : les groupes, qui peuvent être formés et déformés suivant les exigences du moment. (C'est peut-être aller trop loin, mais on retrouve cette approche dans beaucoup d'avancées technologiques récentes : la logique consiste à utiliser des entités construites sans que l'on sache exactement comment s'imbriquent les constituants à l'intérieur de « boîtes noires ». Les sorties de ces éléments ne sont que statistiquement prévisibles. Malgré l'absence de déterminisme, globalement la performance obtenue est meilleure. Attention toutefois à ne pas confondre flexibilité et chaos...)

Le risque de cette démarche est que tout le monde est concerné, tout le temps, par la construction et le maintien de la dynamique du groupe. Donc personne n'est concerné nominativement. C'est la raison pour laquelle des moments forts de team building sont nécessaires. Il faut consacrer du temps, de l'énergie, de la volonté et apporter les moyens appropriés pour créer et conserver la cohésion. D'où la démarche de team building en particulier, en complément d'une politique d'entreprise explicite.

Une remarque cependant sur ce tableau quelque peu idyllique : on voit ici que les principes qui s'appliquent ici sont ceux de l'équipe sportive. Ceux-ci font gagner l'équipe, mais ils fonctionnent d'autant mieux que l'équipe gagne. En effet, lorsque l'équipe perd - et elle peut perdre même si sa cohésion est forte, simplement parce que les éléments extérieurs la font perdre - alors cette équipe est bien plus difficile à diriger. D'ailleurs, les équipes qui perdent éclatent. Dans le monde de l'entreprise, il est bien plus difficile de mener une équipe par ces méthodes de

cohésion lorsque « la barque prend l'eau » qu'en appliquant des méthodes plus strictes, fermes et « ancienne mode ». La difficulté du leader sera donc, dans le développement de son groupe, de conserver dans les moments de grand enthousiasme et de forte motivation l'autorité - et une certaine fermeté dans la structure - lui permettant de faire face à des situations plus critiques.

La vie d'un groupe : formation et étapes.

Reprenant le modèle de Jean Paul Sartre dans la « critique de la raison dialectique », ces étapes sont décrites comme les suivantes :

- Le rassemblement :

Des individus qui ont le même but, mais pas d'intérêt commun : cette étape est très facile à comprendre, car tout le monde a vécu et vit ces moments, dans la vie quotidienne :

- Rappelez-vous TOUTES vos rentrées scolaires et l'impression des premières heures.

- Tout ce que vous faites avec des illustres inconnus tous les jours : prendre le bus, le train, faire les courses...

- Le passage au groupe :

L'intérêt de chacun devient un intérêt commun. Il y a partage du but, donc communication.

Cette étape est caractérisée par un élément déclencheur. A mon avis cet élément est surtout extérieur, positif ou négatif : volonté de la Direction de l'entreprise, ou comme dans l'ouvrage, erreur d'itinéraire du chauffeur de bus.

Sans diminuer l'importance des étapes suivantes, celle-ci me paraît la plus délicate, car elle construit l'esprit du groupe. De là dépend la suite.

En effet, si on part du principe que les individus eux-mêmes n'ont, à priori, que peu de raisons de former un groupe soudé en l'absence de pression extérieures (dans l'environnement professionnel, et dans un but de performance), toute la difficulté est de construire une structure qui paraisse naturelle et pas artificielle.

Comment communiquer sur les groupes ? Comment la Direction d'une entreprise entreprend-elle une refonte de ses structures dans ce sens ? Ce qu'il est possible de faire à petite échelle peut-il être fait de la même façon à grande échelle ?

Parce que le team building s'appuie essentiellement sur des VALEURS, ce terrain est glissant et la presse est pleine d'exemples d'agissements éhontés à ce sujet.

Un exemple : Tous les grands groupes se sont tournés ces dernières années vers une politique de communication agressive visant leurs actionnaires et leurs collaborateurs. Le même schéma est appliqué partout, et souvent les mêmes mots employés : nous sommes des « Créateurs de Valeurs » (oui, même vous, là, en bas, dans la graisse). Parce qu'effectivement, c'est le but final recherché, on cherche à implanter cette façon de voir à chaque échelon.

C'est très bien, mais on voit bien qu'il y a d'énormes difficultés à donner de la consistance à ces belles paroles ; en effet, la VALEUR est un concept qui ne survit que s'il est entretenu, démontré régulièrement et récompensé. Si ce n'est pas le cas, on risque de développer des CONTRES VALEURS qui se nourriront elles de l'absence de valeurs tangibles.

Citons en résumé l'expression très répandue « Faites ce que je dis, pas ce que je fais ».

Mais c'est bien naturel ! Le but premier d'une entreprise (je parle au niveau opérationnel de ses dirigeants, pas au niveau philosophique, parce que jusqu'à présent, je n'en ai pas vu beaucoup se placer à ce niveau), n'est PAS le bien être matériel et mental de ces collaborateurs. Ce bien-être est nécessaire à la productivité, mais ne retournons pas le problème. Il y aura donc toujours un équilibre entre l'objectif de l'entreprise et l'objectif des individus. Cet objectif doit être atteint dans le groupe. On voit bien que, loin d'être l'endroit idyllique de rassemblement, le groupe est la structure où s'expriment des intérêts différents. La nouveauté est de les laisser s'exprimer, s'organiser, se réguler mutuellement, tout en les canalisant (manipulant ?) pour en sortir le

meilleur.

On verra plus loin qu'il existe des méthodes très explicites pour atteindre ce but.

- Le groupe en fusion :

Le résultat escompté de l'étape précédente est l'apparition de valeurs de groupe telles que : la solidarité, l'appartenance, la régulation des membres entre eux, la vision commune et le partage.

- Le maintien :

La phase précédente ne dure pas (voire les éléments critiques cités plus hauts), sans une dépense d'énergie importante visant à conserver l'équilibre du groupe.

Il y a deux façons de conserver l'équilibre en vélo :

- Soit il faut continuer à pédaler tout le temps.
- soit il faut des roulettes sur les côtés.

Le maintien visera à conserver la dynamique du groupe, le vent doit continuer à gonfler les voiles. Cela ne se fait pas tout seul. Si le groupe lui-même participe à cet effort, il faut là encore des éléments extérieurs positifs en complément. (Cohérence de la politique globale, reconnaissance).

- L'organisation : Ce sont les roulettes du vélo.

C'est l'étape cartésienne de la démarche. Une fois les valeurs établies, l'efficacité de la tâche sera obtenue par la mise en place d'une structure de travail, une répartition des tâches et des responsabilités. On revient là à des considérations plus classiques de l'organisation du travail, mais attention, la structure ne doit pas entraver la vie du groupe. Ce serait une erreur fatale d'implanter des valeurs d'équipe tout en conservant la rigidité des méthodes de travail, parce qu'on aura porté les individus à un niveau de conscience et d'autonomie supérieur qui fera éclater l'ancien moule. L'ouvrage, comme nous le verrons plus loin, traite légèrement cette partie. Précisons seulement qu'il existe des méthodes d'organisations correspondant aux valeurs d'esprit d'équipe exposées ici.

- L'institution

Le groupe fonctionne et doit encore fonctionner demain. Ici apparaissent les risques de dégénérescence liées à la bureaucratie, l'habitude, la baisse de la motivation.

Une démarche de Team Building régulière, sans non plus qu'elle apparaisse trop artificielle, est un outil pour éviter le déclin. Mot clé : redynamisation.

La dynamique du groupe : Kurt Lewin, dans les années 30.

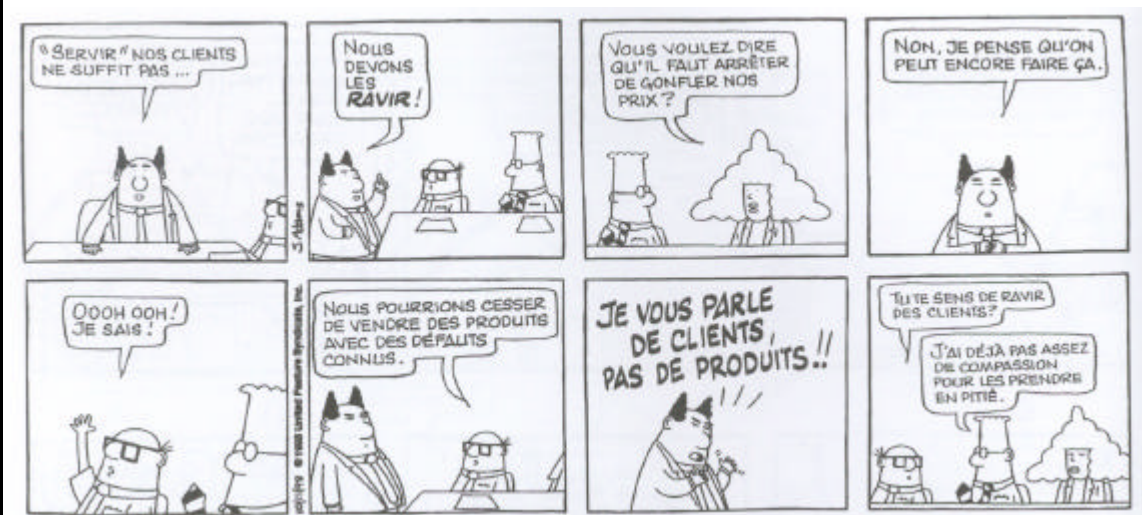
Une fois constitué, le groupe est soumis à des forces motrices et à des freins, forces qui le font osciller autour d'une position d'équilibre. Il est bien sûr primordial que les freins ne l'emportent pas sur les éléments moteurs, et pour cela on étudie les relations du groupe :

- Entre ses membres
- Avec l'environnement extérieur
- Avec les forces extérieures et intérieures

Quelle est la marge de manœuvre autour du point d'équilibre ?

C'est une description somme toute simple d'un groupe, mais elle a l'intérêt de se focaliser sur les « pertes d'efficacité » provoquées par des frictions de toutes sortes. Une remarque importante lorsque l'on considère cette problématique est qu'il vaut mieux s'atteler (tout du moins dans un premier temps) à réduire les freins, qu'à pousser les forces motrices. Négliger les freins revient à conduire le groupe à marche forcée, vis à vis de l'extérieur comme de l'intérieur, ce qui sera nuisible à plus ou moins long terme. On considérera particulièrement les freins d'ordre

inconscients.



L'attitude face au changement :

La vie d'un groupe est par essence dynamique, et dynamique = changement. Le groupe ne subit pas les changements, il est l'outil du changement. On peut voir la dynamique du groupe comme la concrétisation du changement : la mise en œuvre des actions nécessaires pour briser les freins. Dans ce cadre, les membres du groupe doivent être porteurs de ce changement (d'où la pertinence du modèle participatif et communicatif dans les groupes).

On en revient donc toujours à la question du traitement des résistances.

Quelles sont les attitudes observées face au changement ?

Elisabeth Kübler-Ross propose une attitude en 5 phases, qui correspondent au mécanisme de défense de l'organisme face à une maladie : ces phases sont successives et il convient de les connaître pour les négocier au mieux.

Attitudes :

- 1- Colère
- 2- Refus
- 3- Marchandage
- 4- Abattement
- 5- Acceptation

1 La colère : C'est une réaction individuelle qui se cristallise au niveau du groupe. Souvent tournée vers le leader, qui peut se transformer en bouc émissaire.

L'attitude face à la colère : 1) Evitement, pour ne pas l'alimenter

2) Ecoute et compréhension

2 Le refus : du changement nécessaire, de la réalité du nouvel environnement. Retour à des croyances ou solutions magiques.

L'attitude à adopter face au refus est celle de l'adulte : donner des chiffres ou en demander, des faits, des éléments d'appréciation. Porter l'échange sur un plan concret et professionnel.

Egalement, Expliquer, écouter et comprendre.

3 Le marchandage : Détourner le problème par commodité – ce qui est bien humain – éviter d'aborder le cœur du problème.

L'attitude sera la rigidité par rapport au but à obtenir, mais une souplesse par rapport aux

modalités.

4 L'abattement : démotivation, utilisation des procédures et règles comme des boucliers protecteurs, prise minimum de risque et fuite. Le leader, particulièrement exposé, est considéré comme responsable. (Exemple : survivants d'une restructuration).

L'attitude face à cette situation n'est pas triviale : il faut maintenir la fermeté de la structure pour donner ou renforcer des repères. Le leader doit tenir ce rôle et assumer les critiques du style «A quoi cela sert, de toute façon... ». Malgré tout, si la structure est délaissée, ce sera un élément de plus pour que les abattus se justifient.

Il faut renforcer le potentiel énergétique tombé bas, par des actions individuelles et collectives, sans forcer, car l'équilibre est fragile.

5 L'acceptation : Il s'agit de la reconnaissance de l'inévitable, ce qui permet l'émergence de nouvelles possibilités.

L'attitude est bien sûr d'encourager, de favoriser les initiatives positives et de redonner confiance.

Les 5 phases sont nécessaires pour qu'un «rebondissement» ait lieu. Dans les situations difficiles, les interactions entre préoccupations individuelles et collectives sont encore plus fortes, d'où la nécessité d'aller jusqu'au niveau individuel, en pratiquant l'écoute attentive et la compréhension, sans oublier d'apporter au maximum des solutions ou propositions ! Au bout d'un moment, seulement écouter ne suffit plus. Le leader est là pour faire remonter au niveau décisionnel les préoccupations des membres de l'équipes. La rapidité de la prise de décisions est encore plus importante dans ces situations, où les niveaux individuels sont en jeu. Le leader sera jugé sur ce critère.



Les modèles de groupe :

Ils présentent la structure des groupes, leurs fonctionnements, les caractéristiques qui les font bien fonctionner, et celles qui les entravent. Le but de cette partie est de comprendre les mécanismes à l'œuvre dans un groupe. Il est aussi d'établir des questionnements pour établir le diagnostic de fonctionnement et définir les souhaits.

Il y a deux types de processus : ceux liés à la tâches :

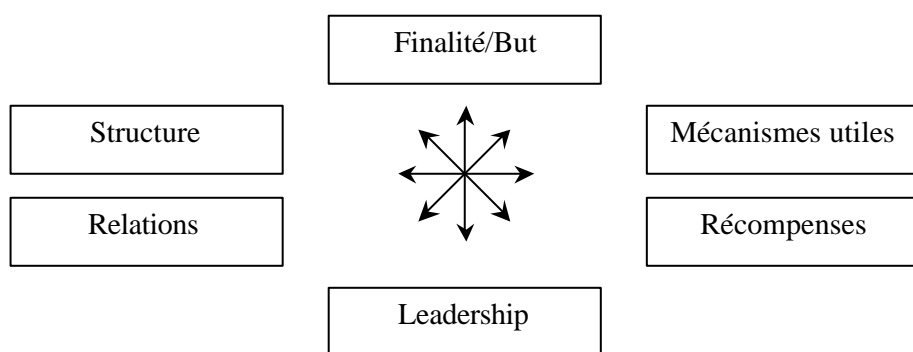
- Organisation du groupe, répartition des tâches.

- Animation du travail
- Prise de décision
- Résolution de problèmes
- Ceux liés à la vie du groupe (qui nous intéressent ici)
- Clarté sur les objectifs, implications personnelles
- Fluidité de la communication, ouverture optimale
- Esprit d'équipe, solidarité
- Confiance mutuelle
- Acceptation des différences
- Utilisation des complémentarités

Constatation : un groupe est essentiellement concentration sur la réalisation des tâches, ce qui lui cache son mode de fonctionnement. Cette étape est essentielle à franchir.

Différents modèles proposés dans l'ouvrage :

- 6 boîtes de Marvin Weisbord, en interaction entre elles :



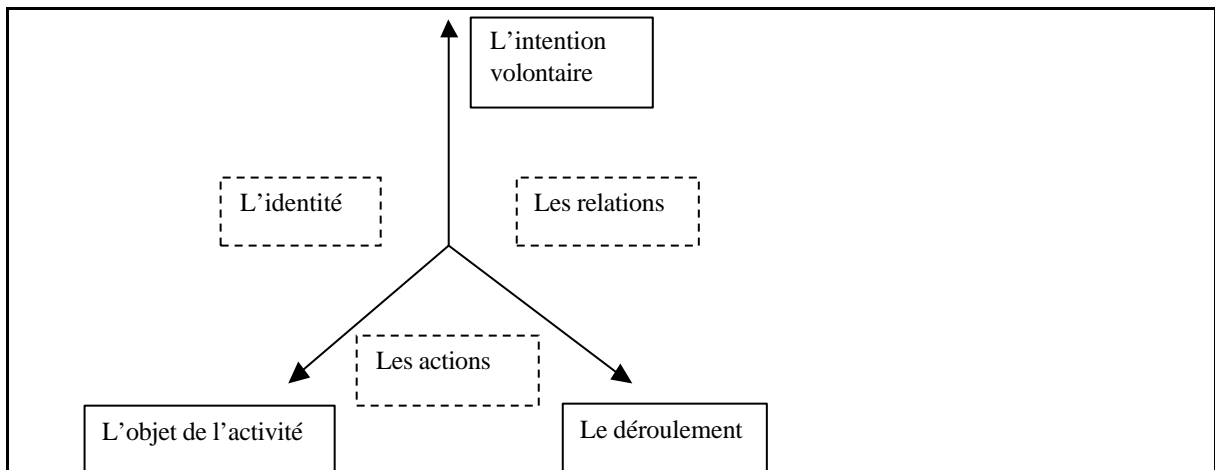
A chaque boîte se rapportent les questions qu'il faut se poser : questions fondamentales pour optimiser le fonctionnement du groupe. (P 57 et 58).

- **Théorie des cohérences de Roger Nifle** : On positionne un référentiel dans l'espace : 3 axes déterminent trois plans. Les axes sont les dimensions structurantes :

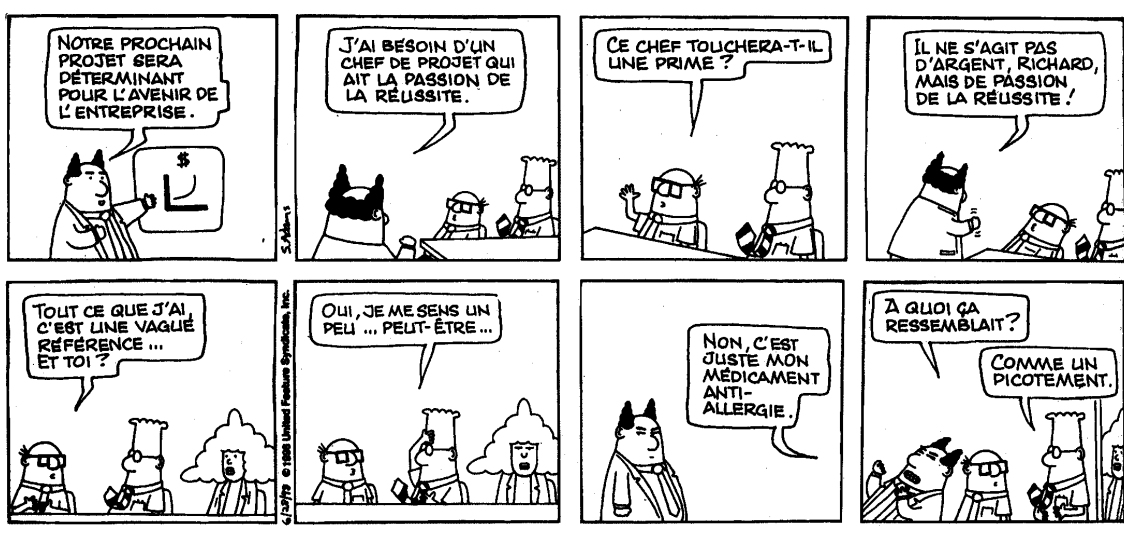
- L'intention volontaire : doit être claire et portée par une, plusieurs personnes, ou le groupe. Représente l'adhésion du groupe.
- L'objet de l'activité : les objectifs doivent être cohérents entre eux
- Le déroulement : Le chemin à suivre, les réactions aux modifications et obstacles.

Les plans sont :

- Les relations : communication dans le groupe et cohérence des actions. Rôle de l'animateur.
- L'identité : consistance du groupe, découle des points précédents.
- Les actions : Résultat de l'activité du groupe. Est la conséquence de ce qui précède.



L'utilité de ce modèle ne m'est apparu qu'après réflexion sur son nom et sur l'exercice proposé qui s'y rapporte. Pourtant c'est simple, la valeur ajoutée porte sur la mise en évidence de la cohérence – ou de l'incohérence – du groupe lors de la réalisation par le groupe lui-même de la carte des cohérences : les membres du groupe se prononcent individuellement sur leur vision des 6 domaines. La mise en commun des différentes réponses et leur juxtaposition sur le modèle présenté plus haut fait apparaître les incohérences. Le groupe (et son leader), conscient de ses incohérences, peut travailler à les réduire.



- Modèle de l'inconscient de groupe de Wilfred Bion :

Un groupe fonctionne sur deux niveaux :

- Le groupe de travail : rationnel, orienté tâches et processus.
- Le groupe de base : affectif, inconscient, émotionnel.

Dans le groupe de base, les présupposés déterminent de manière inconsciente la vision du groupe par ses membres. Phénomènes intervenant à ce niveau :

- La dépendance : Relation des membres du groupe à un leader, problème de la responsabilisation. Un chef tout puissant et autoritaire peut déplaire consciemment et plaire inconsciemment.

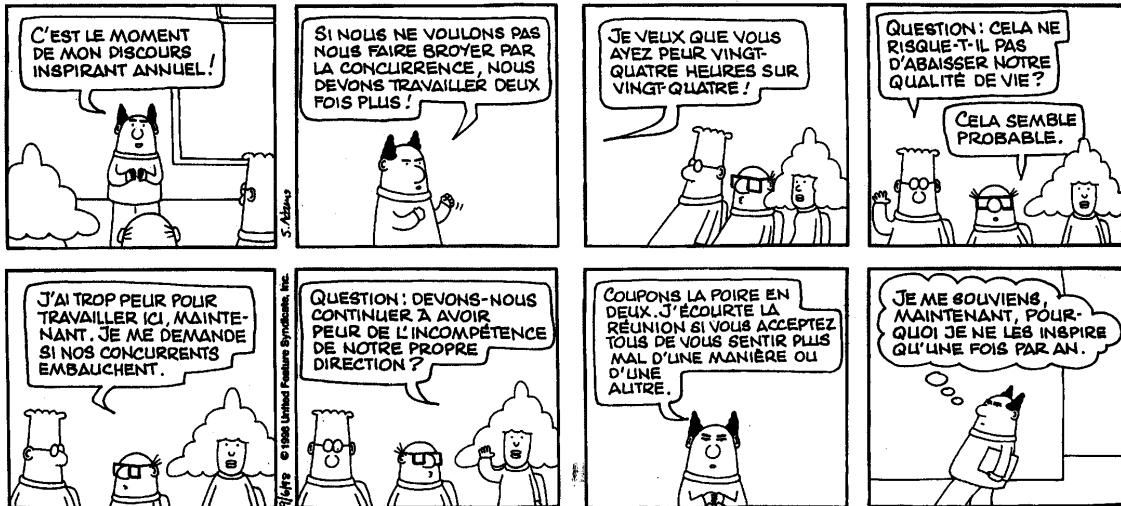
- L'attitude de combat/fuite face à une menace, intérieure ou extérieure. Qui est le « grand ennemi ».

- Le couplage : formation de sous groupes et alliances, qui menacent le

fonctionnement du groupe autour de son chef.

Dans quelle mesure le groupe est-il sujet à ces phénomènes ? On aborde là un domaine qui sort largement du cadre professionnel, mais qui a des conséquences très grandes pour celui-ci. S'il est primordial de connaître ces aspects, une différence par rapport aux modèles précédents est que celui-ci ne peut être abordé publiquement devant le groupe. Le risque est trop grand de déstabiliser les individus et d'obtenir l'effet inverse à celui recherché. D'autant plus que la démarche pourrait bien être perçue comme une attaque personnelle. Ce point relève plus, à mon sens de la formation du leader que de la réflexion du groupe sur lui-même.

Les valeurs et la communication dans le groupe :



Peut-on parler de valeurs de groupe ? La notion de valeur est un fondement de la vie en société. Sans valeurs, c'est le chaos. Les valeurs permettent l'organisation, la compréhension, l'acceptation, et finalement la réalisation.

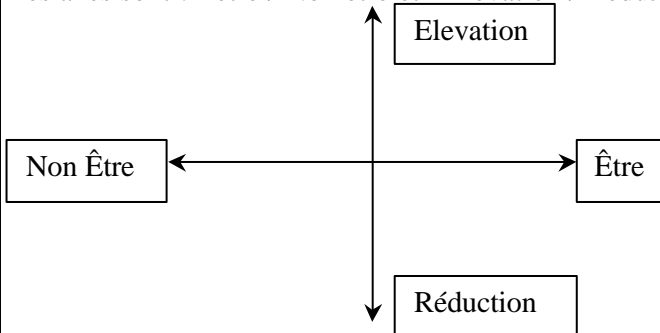
On parle de Valeurs fondamentales : qui sommes-nous, où allons-nous ?

Et de Valeurs morales, qui se rapportent à l'organisation du corps social, ce sont donc celles qui nous intéressent ici.

Roger Nifle nous ramène sur le plan de la cohérence des valeurs du groupe : sont-elles en accord avec les valeurs portées par les objectifs à atteindre, les valeurs sous-jacentes des systèmes et procédures en place ?

On établit donc une nouvelle carte, celle de la cohérence des valeurs :

Les axes sont : l'être / Non être et l'Élévation / Réduction.



La carte définit 8 zones (les axes eux-mêmes + les espaces entre les axes). La difficulté est de placer les valeurs du groupe sur cette carte. L'ouvrage est un peu obscur sur ce sujet délicat, et il

est préférable de consulter d'autres ouvrages plus spécialisés si on veut approfondir le sujet. Retenons néanmoins que le groupe a besoin de partager des valeurs compatibles entre-elles pour fonctionner.

Un exemple donné permet de se faire une idée de l'évolution au cours du temps de ces valeurs, dans la société moderne :

Les valeurs véhiculées par le Taylorisme étaient :

- Différence entre penseurs et exécutants, encadrement et ouvriers.
- Il existe une meilleure manière de faire absolue.
- La motivation individuelle n'existe pas, on pratique le contrôle et la motivation financière.
- Les tâches sont clairement définies
- L'autonomie et la prise de risques sont nuls
- La concurrence est bénéfique
- Pratique intrinsèque de l'autorité militaire.



Les modes d'organisations actuels favorisent :

- Les interactions
- L'abandon de la causalité linéaire au profit de la causalité circulaire, « comment améliorer ».
- L'autonomie.
- Le consensus.
- L'idée d'un dessein commun.
- Les organisations originales, la modularité, les réseaux, les missions.
- L'autorité tournée vers l'animation, la coopération, le développement personnel.

La pratique montre que l'on oscille sans cesse entre ces deux vues extrêmes, car chacune permet de favoriser certaines situations, et également de cacher des faiblesses de leadership ou d'organisation. La taille du groupe influe énormément sur la simple « faisabilité » du développement de valeurs cohérentes dans ce groupe, par exemple. Ensuite, chacune de ces valeurs est adaptée à une situation particulière.

Les valeurs servent aussi, malheureusement, à justifier des décisions désagréables. En fait, les valeurs proclamées sont mises à toutes les sauces, ce qui est très dangereux, puisque cela permet de juger les valeurs du leader, et de se faire une idée de sa valeur personnelle ! On tombe ici dans un problème très actuel de la société : peut-on créer des valeurs et les inculquer au groupe ? Quel est le résultat ? Est-ce que ce n'est pas comprendre à l'envers la richesse des valeurs ? Est-ce que le groupe ne se construit pas sur les valeurs individuelles et collectives existantes, qu'il faut encourager et afficher ? Quel est l'impact de valeurs artificiellement proclamées ? Justement, ces valeurs viennent de l'histoire des individus et des sociétés, elles doivent être considérées comme

un héritage pour grande partie (puisque l'apparition de nouvelles valeurs ne se fait qu'en construisant sur les anciennes), il convient de rester humble en s'attribuant certaines de celles-ci comme blason d'une entreprise ou d'un groupe. De cette façon, les membres de l'organisation pourront d'autant mieux s'identifier à celles-ci.

La confiance :

C'est une notion centrale de fonctionnement du groupe. Il ne peut pas y avoir de but commun sans elle. Mais, jusqu'à quel point les buts communs passent-ils avant les buts individuels, lorsque les intérêts divergent ?

Les politiques de rémunération sont un bon exemple : la rémunération individuelle fait diverger les intérêts des membres du groupe. Tout le monde est convaincu de la nécessité de travailler en équipe, mais d'autre part ce n'est pas cela qui fera progresser la carrière de chacun. Ce qui signifie qu'un climat général doit être établi clairement par la direction de la société, compatible avec les valeurs de travail en équipes. Il ne restera ensuite que les problèmes de confiances entre individus.

On observe plusieurs attitudes, lorsque les intérêts divergent :

- Refus de traiter le problème, ce qui entraîne à la catastrophe
- Confrontation : le plus fort gagne. C'est un exemple commun.
- Négociation : des concessions de part et d'autres permettent une situation stable, au moins à court terme.
- Coopération : Echange, établissement de la confiance à long terme. C'est bien sûr la situation à rechercher.

La Communication dans le groupe :

Le sens du mot « Communiquer » est très large, et l'ouvrage tente ici de donner un aperçu de cette étendue, sans être trop restrictif.

Tout d'abord, ne pas confondre Communication et Information :

Communication	Information
Echange, Partage, Mise en commun	Sens unique, hiérarchie
Dépense d'énergie	Donner des ordres, Propagande
Convaincre	Persuader, Manipuler
Evolution, Adaptation	Schémas préétablis
Multi-canal	Mono-canal

Chaque mode peut être utilisé selon le but cherché. Le danger est ici d'appeler communication ce qui n'est qu'information. Le groupe fonctionne bien sûr sur la communication.

On rejoint ici la problématique sur les valeurs : lorsqu'il y a des incohérences dans le discours, la volonté est-elle de communiquer ou d'informer ? Ce qui ouvre la porte à la manipulation, et donc à la méfiance en retour.

Il faut donc bien communiquer, et pour cela, l'ouvrage préconise de respecter 7 principes :

- Tout est communication : les gestes, les attitudes, les silences autant que les mots. Il est impossible de ne pas communiquer au sein d'un groupe, et il est important de faire attention à communiquer ce que l'on veut, et pas l'inverse. Un exemple trivial: arriver en retard est une lourde erreur pour un leader, car cela montre :

- Que les autres membres du groupe ne méritent pas le respect du leader
- Que le projet est moins important qu'on pourrait le penser, puisque d'autres choses passent avant.
- Que la rigueur n'est finalement pas une valeur importante.

- ...

En moyenne combien de fois arrivez-vous en retard à vos réunions ?

- La forme choisie pour transmettre le message doit être adaptée au contenu du message lui-même, pour une raison évidente de cohérence. Ex : deux mois après avoir été nommé responsable export d'une entreprise internationale, une personne apprend par un mail de deux lignes, sous forme d'une note de service comportant donc plusieurs personnes en copie, qu'un responsable export est « parachuté » depuis une autre division, pour la remplacer à ce poste.

- Le récepteur fait le message : c'est à l'émetteur de s'adapter. C'est une notion fondamentale de la communication : le but final est que le message soit intégré et compris par son récepteur, avec le moins de distorsion possible. Ex : La circulation des rumeurs dans une entreprise, à partir d'une information réelle, mais mal comprise ou interprétée. (souvent parce que mal commentée ou expliquée).

- La communication se fait entre deux entités : selon la position de chacune d'entre-elles (hiérarchique, géographique,...), le message doit être adapté. C'est à dire que chacune des entités doit se positionner par rapport à l'autre, avant de pouvoir communiquer efficacement. On communique mal avec quelqu'un que l'on ne situe pas.

- La communication est bi-directionnelle : il doit toujours y avoir un retour, une interaction, un échange autour des thèmes communiqués. Ce qui n'est pas le cas de l'information.

- Le message doit être cohérent pour atteindre son but : les paradoxes véhiculés dans la communication ruinent l'effort engagé et enlèvent la crédibilité de l'émetteur. Ex : nous devons augmenter simultanément nos marges et volumes ; nos rapports annuels largement diffusés clament nos bons résultats et notre fierté, mais les notes internes exigent des efforts supplémentaires de chacun pour améliorer les résultats médiocres constatés...

- Pour bien communiquer, il faut méta-communiquer : travailler sur la structure de la communication et sa forme, pour respecter les autres principes ci-dessus.

L'émetteur doit comprendre le mieux possible la personnalité de son interlocuteur pour bien communiquer. L'ouvrage donne quelques notions d'étude de la personnalité pour illustrer ce point, d'abord en présentation les types de personnalités de Carl Jung : on distingue les :

- Extravertis / Introvertis
- Sensations / Intuitions
- Pensées / Sentiments
- Jugement / Perception

La personnalité de chacun peut se décrire sur l'échelle de ces axes. Il en résulte un type de personnalité unique bien sûr, mais dont certaines caractéristiques sont typiques. On peut trouver des « lectures » de la personnalité à partir de cette classification par plusieurs méthodes disponibles auprès de consultants spécialisés.

Dans le cadre d'un groupe, identifier les caractères marquants de ses membres est une approche efficace du team building, car elle permet d'identifier les différences de fonctionnement d'une personne à l'autre. Ces différences peuvent ensuite être utilisées de manière complémentaire dans le groupe.

Une autre structuration des personnalités est l'analyse transactionnelle de Eric Berne : basée sur le ça, le moi et le sur-moi de Freud, elle classe les personnalités en :

- Parent critique
- Parent nourissier
- Adulte
- Enfant adapté
- Enfant libre

Ces états débouchent sur des comportements en groupe, et donc sur des types de communication adaptés. Selon les états respectifs des personnes en relation, il peut y avoir adéquation ou non du discours, voire impossibilité de deux personnalités à communiquer directement l'une avec l'autre.

Citons encore le triangle dramatique de Stephen Karpman : il décrit les interactions entre le Bourreau, la Victime et le Sauveur. Ces rôles ne sont pas figés, chaque personne passant successivement d'un état à l'autre selon sa personnalité. A chaque rôle correspond des attitudes typiques.

Avertissement : « Le récepteur fait le message » : s'il est important de connaître ces classifications et mécanismes, il n'est pas judicieux du tout de communiquer sur ces thèmes, avec le groupe lui-même. Car c'est l'inconscient qui est ici mis en lumière, et on s'éloigne complètement du but poursuivi par le groupe. Construire la cohésion de l'équipe ne consiste pas à déshabiller devant ses membres les personnalités de chacun, bien au contraire.

Enfin, dans la communication, l'attitude d'écoute est très importante. Celle-ci dépend de la position relative des interlocuteurs. On se situe toujours entre une attitude d'influence (décision, évaluation, soutien) et une attitude de non-influence (enquête, compréhension). Entre les deux se situe l'interprétation.

L'important est de pouvoir choisir l'attitude la plus adaptée à la situation, tout en conservant une cohérence générale (sinon cela s'appelle de l'hypocrisie dans les dictionnaires et c'est qualifié d'une infinité de termes peu agréables à entendre, au sein des entreprises). N'oublions pas que la communication sert aussi à établir la confiance.

Chaque attitude présente des risques spécifiques qui sont abordés rapidement dans l'ouvrage, et le choix d'une d'entre-elles doit être réfléchi.

La position particulière du leader : l'équilibre du management : L'objectif est de faire réfléchir le leader du groupe sur son propre fonctionnement, en modélisant les grands types de comportements.

On essaie ici de décrire différentes attitudes de management, en 3 volets :

- L'approche normative de Robert Blake et Jane Mouton :

Un manager peut se décrire lui-même ou être décrit dans son fonctionnement selon deux axes :

L'intérêt pour la tâche : de 1 à 9

L'intérêt pour les gens : de 1 à 9

Les différentes combinaisons possibles de ces deux échelles représentent la situation managériale :

1-1 : Laisser aller total

1-9 : Satisfaction des personnes au détriment des tâches. C'est une approche qui peut apparaître humaniste, mais qui peut aussi montrer un manque de fermeté ou une fuite des situations conflictuelles.

9-1 : Accomplissements des tâches et minimisation des sentiments.

5-5 : Equilibre (Qu'est-ce que cela veut dire ?)

9-9 : But à atteindre (évidemment)

C'est un peu simpliste, non ? Oui, mais cela fixe bien les idées.



- L'approche situationnelle de K. Blanchard : il convient d'utiliser les différents styles de management, tous légitimes, en fonction de la situation et de l'autonomie des personnes sur lesquelles s'exerce l'autorité.

L'autonomie des collaborateurs est classée de D1 à D4, échelle basée sur l'engagement et la compétence.

Le style de management est soit : Directif : Organiser, former, contrôler, structurer : succès immédiat.

Encourageant : Initiative et responsabilité, écouter, expliquer : efficacité à long terme.

Sur cette échelle, on distingue 4 zones : S1 : Diriger, S2 : Entraîner, S3 : Epauler, S4 Déléguer.

Ensuite, les styles de management doivent s'adapter à l'autonomie des collaborateurs, S1-D1, S2-D2, S3-D3, S4-D4. L'enseignement de cette modélisation est qu'un type de management s'adapte plus ou moins bien aux personnes managées. Et qu'en conséquence, il est de la responsabilité du leader de choisir celui qui est approprié, de nuancer son approche ou de la modifier de manière importante suivant son environnement et également l'évolution des membres de son équipes. Là encore, pour passer un message, on rappelle que c'est le récepteur qui fait le message : l'émetteur doit s'adapter.

- La logique de l'honneur de Philippe Iribarne : cette analogie des relations professionnelles actuelles dans la société française avec l'organisation de la société médiévale est la suivante :

Les relations s'organisent autour de 3 types d'autorité :

- L'autorité professionnelle : Le rapport du maître au compagnon
- L'autorité aristocratique : Officier / Soldat
- L'autorité servile : Intendant / Paysan

L'équilibre réel du management, en situation réelle, se situe entre ces trois pôles. Selon Iribarne, c'est une caractéristique de la société française par rapport aux sociétés Anglo-Saxonnes.

Le leader peut se positionner lui-même en se demandant quel est son type d'autorité naturel et de quelle manière réagissent ses interlocuteurs.



2) Les processus liés à la tâche :

Clairement, l'objectif du livre est de faire réfléchir le groupe sur lui-même, non pas sur son organisation et ses procédures.

Cependant, la présentation courte de quelques méthodes de travail permet de souligner l'importance de la cohérence de celles-ci avec l'esprit de l'équipe et les problématiques présentées ci-dessus. Il n'est pas question, en effet, d'appliquer des méthodes obsolètes ou contre-productives tout en préconisant une démarche de groupe. Le message passé ici est « maintenant que vous savez comment vous allez interagir avec les membres de votre équipe pour être plus efficace, n'oubliez pas de changer aussi les méthodes d'accomplissement des tâches qui étaient adaptées seulement à votre ancien mode de fonctionnement ».

Il existe plétores d'ouvrages sur ces méthodes, et l'ouvrage en cite seulement quelques unes :

- **La fixation des objectifs** : « OGRRE » :

Objectif : Positif, précis, possible (ou aussi « SMART » : Specific, Measurable, Attainable, Result-oriented, Time-limited).

Gain : Facteur motivant, à chiffrer. Question du partage, aussi.

Risque : souvent occulté, c'est pourtant le contre-poids du gain.

Ressources : Moyens nécessaires, humains, matériels, financiers

Étapes : c'est le plan d'action (plusieurs niveaux de détails).

- **La clarification du rôle et des tâches** : répartition entre les participants, à deux moments : au lancement et en cours de fonctionnement, selon l'évolution des besoins.

(On peut utiliser des matrices Tâches/Ressources, la négociation,...)

- **La résolution de problèmes** :

Méthode Delbecq : bien adaptée au travail en équipe, car elle alterne les travaux collectifs et individuels. On part du principe que pour résoudre un problème complexe, on doit suivre une séquence ordonnée d'étapes de raisonnements. Ces étapes portent sur la manière de travailler, et donc s'appliquent théoriquement à tous types de problèmes.

Cycle et outils de résolution de problèmes : Raisonnement itératif.

- Diagnostic (5 pourquoi, qui, quoi, comment,...). Diagramme cause-effet, diagramme de Pareto des causes,...

- Etude et recherche de solutions : Brainstorming, démarche analogique, matrices combinatoires.

- Analyse et tri des solutions émises : analyse multi-critère, attribution de points.

- Choix, motivation du choix et Communication.

- Mise en application, retour d'information, corrections,...

- **La conduite de réunion** : Principes de base :

- Utiliser la réunion comme un outil, lorsque c'est le moyen le plus approprié, c'est à

dire uniquement lorsqu'une interaction entre les membres du groupe est nécessaire.

- Varier les modalités : les participants par exemple ne seront pas forcément toujours les mêmes, en fonction des besoins.

- Fixer en commun des règles de fonctionnement ET s'y tenir.

- Règles essentielles : Objectifs connus et diffusés avant la réunion

 - Ordre du jour établi

 - Lieu choisi et préparé à l'avance

 - Durée fixée

 - Liste des participants diffusée.

- Résumer les résultats en fin de réunion et diffuser un compte-rendu bref et précis.

- Respecter les horaires.

3) Organisation d'un séminaire :

Ce sujet occupe une place importante dans l'ouvrage. Selon le lecteur, cela peut paraître fastidieux (je reconnais que cela a été mon cas), ou très utile. Clairement, l'auteur a un intérêt à développer cet aspect, étant donné que ces séminaires constituent certainement une part importante de son revenu !

Cela est finalement utile, parce que, si les points présentés paraissent évidents, ils sont souvent négligés dans la réalité.

Citons simplement les points importants :

- L'organisation physique :

Dans le temps : durée de 3 à 3 jours, maximum. Séparer en demi-journées, ménager des pauses importantes. Alternier séances extérieures et intérieures.

Dans le matériel : flipcharts, projecteur, salle, café,... Préparer les outils de travail à l'avance et les tester...

Le déroulement doit être aussi « huilé » que possible et non entravé par des préoccupations matérielles. Cela contribue grandement à la crédibilité du séminaire et à la réception du message. (Le récepteur fait le message !). Bien sûr, la sécurité devra être une préoccupation permanente dans les exercices en plein air, et la démarche « boy scout » ou « aventure » est à éviter.

- La constitution du groupe : le séminaire lui-même est un travail de groupe nécessitant une cohésion des membres du séminaire. Ceux-ci viennent peut-être d'horizons différents. Une place importante devra être accordée à la présentation des membres du groupe, favorisant la phase de constitution du groupe.

- Les exercices : l'ouvrage présente nombre d'exercices à réaliser lors d'un tel séminaire, dans sa deuxième partie. Ces exercices illustrent parfaitement les concepts présentés dans les parties 1 et 2 de ce résumé, et sont précieux pour la compréhension de la démarche.

L'intérêt du détail de ces exercices et du déroulement du séminaire, est que l'on saura, après lecture de l'ouvrage, comment discuter avec le consultant spécialisé mandaté par l'entreprise pour animer une démarche de team building.



4) Expérience personnelle d'un Team building particulier : Le système associatif des Ecoles Nationales Supérieures d'Arts et Métiers (ENSAM – France).

Attention : Il s'agit d'une digression personnelle sur le sujet, il n'y a dans le point 4 aucun élément relatif à l'ouvrage lui-même. Néanmoins, la tradition maintenue au sein de l'ENSAM depuis 2 siècles (très controversée depuis une dizaine d'année) me paraît intéressante à rapprocher des thèmes abordés dans l'ouvrage.

Présentation de l'environnement : Créés sous Napoléon 1^{er}, les Ecoles Nationales Supérieures des Arts et Métiers étaient destinées à former aux métiers techniques les enfants de militaires. Elles s'adressaient alors, et toujours, à un public de revenus plutôt modestes. Elles ont conservées de nos jours la propriété d'intégrer des étudiants d'horizons divers, se dirigeant vers des carrières d'ingénieurs généralistes, souvent issus des classes moyennes, ce qui les distingue d'autres grandes écoles. Les 6 centres régionaux et le centre de Paris forment en 3 ans un total de 1000 étudiants par an.

Particularité des « Traditions » : En plus des matières scientifiques enseignées, l'ENSAM apporte une formation unique sur le point de vue humain. Ces traditions sont ces dernières années très critiquées dans leur forme (elles sont assimilées au bizutage), mais leur fond est unanimement reconnu. Je ne chercherai pas ici à défendre tel ou tel point de vue, mais simplement à faire des rapprochements entre ces traditions séculaires et les but visés par le Team building. Le lecteur jugera lui-même après explication .

Les traditions ont pour but unique de constituer un groupe d'étudiants d'abord, puis d'ingénieurs (une caste), à partir d'individus différents. Pourquoi ? Parce qu'un groupe est plus efficace qu'un ensemble d'individus, raison pour laquelle les entreprises actuelles essaient de développer ces dynamiques de groupe.

Ici, c'est plus facile, parce qu'il n'y a pas d'enjeux financiers pouvant opposer les membres. On peut comparer ce groupe au Rotary, Lions club et autres organisations du même style.

Quelle est la recette particulière appliquées par « les Traditions » à l'Ensam ? Simplement la même que celle que nous avons vue :

- Les valeurs : pas de groupe sans valeurs. Ici, la valeur principale prônée est l'entraide. Ce n'est pas l'excellence ou la compétition, mais le soutien mutuel. Il vaut mieux atteindre un but moins important que celui escompté, mais l'atteindre ensemble, que faire cavalier

seul. Tout est basé sur ce principe.

- L'identité du groupe : Le groupe se forme autour de ses valeurs, mais comme partout son identité se renforce par des éléments distinctifs matériels : d'abord la tenue (uniforme), ensuite l'existence d'une « mythologie » propre, basée sur l'histoire. Un carnet regroupe l'ensemble des repères de cet univers, en particulier les chansons traditionnelles. Tout ce « folklore » contribue grandement à l'identité du groupe.

Note : Ca fait peur non ? Mais, avec un peu de recul, c'est bien le mode de fonctionnement de toutes les institutions qui ont un peu d'histoire : l'armée, l'Eglise, les grandes compagnies (Ex : le Minorange de Bouyghes et le fonctionnement interne de ce groupe, La tendance des groupes à embaucher de très jeunes collaborateurs pour les former selon leur modèle,...)

- Constitution du groupe :

- Le rassemblement se fait à la rentrée scolaire : par centre, 150 étudiants, tout fiers d'avoir réussi le concours d'entrée, se retrouvent ensemble. Rien ne les rapproche.

- Le passage au groupe : Donner un intérêt commun. (*L'intérêt de ces traditions débutées il y a 200 ans est qu'elles sont (de moins en moins) brutales dans leur forme. Ce qui les rend faciles à comprendre !*) Ici, c'est la pression extérieure sur le groupe qui va lui donner un intérêt commun. Soyons réaliste, c'est pareil partout, surtout en entreprise : pression de la concurrence, de la Direction Générale du groupe,... A l'Ensam, l'extérieur, ce sont les étudiants de 2^{ème} année, dont l'organisation en tant que groupe efficace leur permet d'exercer une pression importante sur le groupe – pourtant aussi nombreux – des 1^{ère} année (la « horde »). La horde doit évoluer vers le groupe, sur le modèle présenté par les deuxièmes années, en suivant un apprentissage. Dès le premier jour, les règles sont posées et l'intérêt commun est connu de tous :

- D'une part la horde se voit confier des tâches à réaliser en groupe, dans un temps limité.

- D'autre part, des règles strictes de comportement doivent être observées, ce qui conditionne les membres de la horde, les maintenant tous au même niveau les uns par rapport aux autres. Ces règles sont la manifestation de l'autorité qui maintient la pression.

- La fusion du groupe va s'obtenir au cours du temps et des réalisations de ce groupe. Cette fusion est d'autant plus rapide que la pression extérieure est forte. Se développent les valeurs de solidarité, vision commune, partage et actions concertées. Pour guider cette fusion, les méthodes appliquées sont simples : les erreurs d'un membre, nuisant au groupe, ne sont pas reportées sur l'individu responsable, mais sur le groupe entier. C'est un moyen efficace et convaincant : le groupe assume les erreurs des individus. Exemple : toutes les tâches sont données à tous le groupe en même temps, par exemple apprendre une chanson. Les individus seront ensuite interrogés individuellement sur cette chanson. Si tous la savent, c'est bien. Si certains la savent et d'autres pas, c'est mauvais. Si aucun ne la sait, c'est parfait. Car il a fallu pour cela que le groupe prenne une décision concertée qui se base sur la confiance mutuelle. Décider que tout le monde doit apprendre est simplement céder à la pression. Le faire réellement (apprendre) est une réalisation de groupe et en cela c'est positif. Que certains éléments n'aient pas appris marque leur détachement du groupe, c'est mauvais. Mais, décider, contre la pression, que personne ne va apprendre, c'est mieux. Le faire, c'est parfait, parce qu'il y a toujours le risque que des individus cèdent à la pression et ne suivent pas la décision du groupe. Le groupe est en fusion lorsqu'il a désobéi en bloc et de manière concertée.

Par ailleurs, la fusion se concrétise aussi – et avec le même poids – par les réalisations pratiques : organisation de galas et autres manifestations nécessitant une gestion des ressources et un travail en équipe.

La phase de fusion est terminée et le but est atteint lorsque le groupe refuse en bloc la

pression extérieure : il a atteint l'efficacité du groupe des 2èmes années et l'équilibre des forces est atteint. La période de traditions s'arrête d'elle même.

Cette phase de constitution voit se succéder toutes les étapes de réaction au changement, décrites par Elisabeth Kübler-Ross. A ce niveau interviennent les personnalités et les différents comportements qui en découlent. A l'issue de cette période, il y a eu soit acceptation, soit exclusion (d'un individu, volontaire ou non).

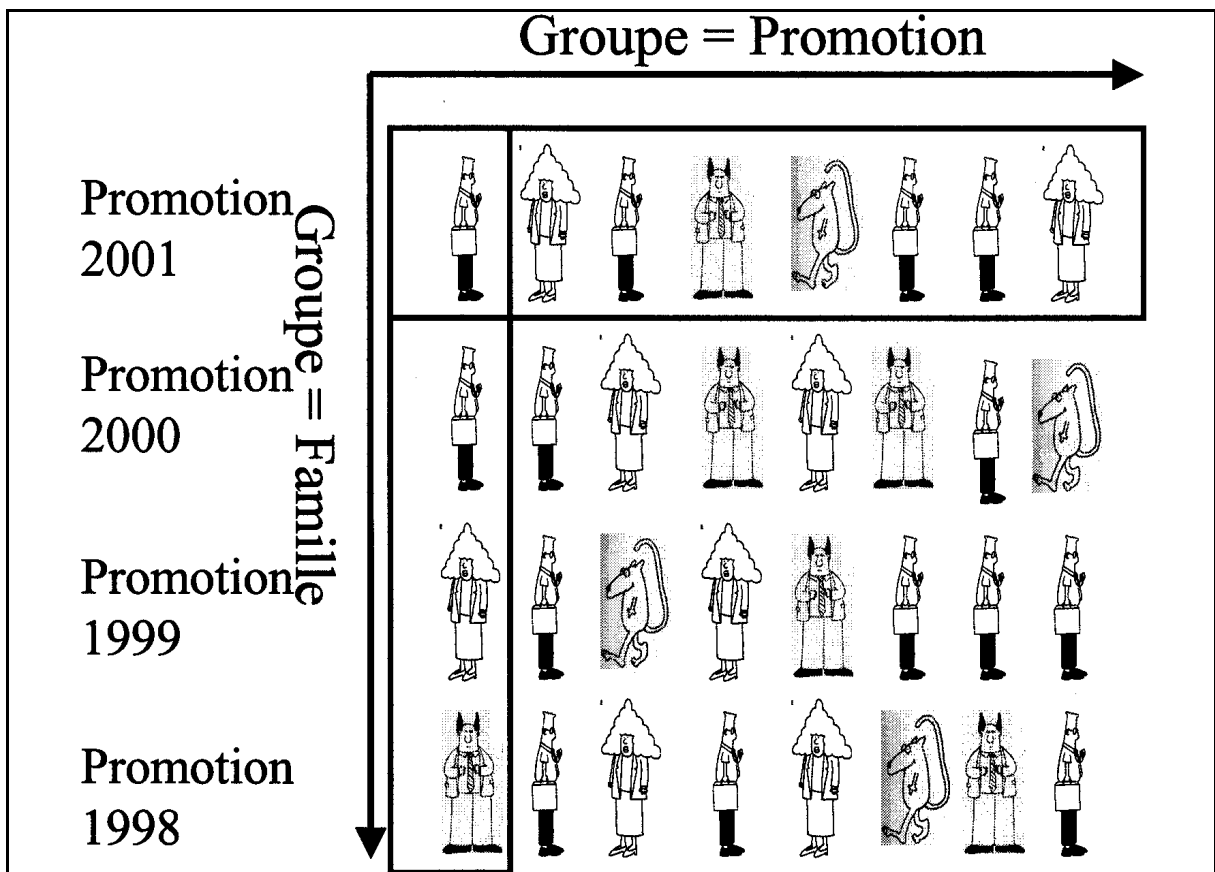
- Le maintien du groupe : il s'obtient de plusieurs façons, mais globalement, c'est la présence d'une pression extérieure qui sert de catalyseur : dans les années d'étude, ce sont les travaux scolaires qui représentent cette pression : examens, travaux de groupe et projets, entraide, soutien des plus faibles,... S'ajoute la réalisation de projets extra-scolaires étudiants : compétitions sportives entre centres, galas (ceux-ci sont entièrement réalisés par tous les étudiants, et pas seulement par un comité restreint), organisations de forums et de rencontres locales avec les entreprises,...

Après la sortie de l'école, le maintien se fait par la pression du monde professionnel: la mécanique du soutien corporatiste fonctionne et rassemble les individus dispersés géographiquement.

L'identité du groupe joue ici un rôle très important et sert de ciment. Les institutions du groupe prennent leur vraie dimension et assurent la structure de l'ensemble. On se rend compte de l'intelligence du montage : d'abord créer artificiellement un groupe soumis à des règles strictes et qui paraissent absurdes – ou du moins inutiles – sur le moment ; ce qui permet de poser les bases solides d'institutions futures dont le but est que ce groupe survive et se développe une fois entré dans la « jungle » du monde réel.

- L'organisation du groupe : dans ce cas, elle passe par un réseau et des institutions. Cela me paraît assez éloigné de l'organisation d'un groupe de travail, et se rapproche plus de celle d'une entité politique. Rappelons simplement que cette organisation doit être cohérente avec les valeurs du groupe.
- Le groupe à l'état d'institution : c'est bien la situation actuelle à l'Ensam. Il y a ici un net avantage par rapport à un groupe dont les membres se renouvellent peu : ici, chaque année arrivent 1000 membres nouveaux. La dégénérescence est évitée par la répétition annuelle des phases de rassemblement et constitution, auxquelles participent de près ou de loin les membres anciens ou moins anciens. En effet, la phase d'intégration est confiée au quotidien à l'équipe des étudiants de 2^{ème} année, mais également aux 3^{ème} année, aux jeunes promotions (de 1 à 5 ans après la sortie de l'école), et aux « anciens » (les autres), selon leur disponibilité. Comment cela est-il fait ? Par un système de familles et de parrainage : chaque étudiant apprend à l'entrée qu'il est le dernier arrivé d'une famille, une ligne de membres du groupe formée aux hasard dans le temps, à raison d'un membre par année. Cela remonte jusqu'à la dernière personne vivante et chacun garde précieusement la liste des membres de la « famille ».

On peut représenter la structure dans une matrice à 2 dimensions :



...

La dynamisation se fait donc assez naturellement, par le fait de ces nouvelles arrivées et de l'institution de la période annuelle des traditions. Bien sûr, cela ne suffit pas et le groupe est en constante activité pour se maintenir.

L'exemple donné ici illustre des méthodes de team building assez radicales. Actuellement, et en entreprise, les méthodes appliquées sont plus « soft », car on fait extrêmement attention à respecter l'individu et à ne pas choquer les différentes personnalités. C'est tout à fait normal, et il faut surtout bien savoir à quel public on s'adresse, dans quel cadre juridique, dans quel environnement et pour réaliser quels objectifs. Cela étant, le but recherché est toujours le même. Un élément me paraît important à souligner : tout en pratiquant ce respect maximum des différences, la clarté de la démarche doit subsister : le team building doit orienter les énergies des individus dans la même direction. Cela implique des changements de direction, plus ou moins importants ! La fermeté doit donc aussi être nécessaire.

5) Conclusion.

Cohésion = Cohérence.

Obtenir une bonne cohésion des équipes, c'est améliorer la cohérence à tous les niveaux :

Cohérence des objectifs entre eux.

Cohérence des objectifs avec les méthodes de travail

Cohérence de l'information

Cohérence des intérêts individuels avec les intérêts communs

Cohérence des valeurs prônées