

Lab.RII

UNIVERSITÉ DU LITTORAL CÔTE D'OPALE
Laboratoire de Recherche sur l'Industrie et l'Innovation

CAHIERS DU LAB.RII
– DOCUMENTS DE TRAVAIL –

N°198

Octobre 2008



Joël MOULHADE

LE TEAM BUILDING ET LA COHESION DES EQUIPES

TEAM BUILDING AND COHESION

Joël MOULHADE

Résumé : Développer la cohésion d'une équipe, améliorer les relations entre les membres qui la composent, la rendre plus performante et plus motivée font partie des thèmes qui préoccupent souvent les dirigeants d'entreprise, d'administration ou d'association. Quel manager n'a pas rêvé d'améliorer la performance et le dynamisme de son équipe? C'est dans ce cadre que le team building prend toute sa signification, son intérêt, sa valeur, sa spécificité.

Abstract: Developing the cohesion of a team, ameliorating the relationships between its members, making it more successful and more motivated represent a part of the main themes that often preoccupy the leaders of companies, administrations or associations. Is there any manager who did not dream of ameliorating the performance and the dynamism of his team? It is in this same framework that the team building takes all its meaning, its interest, its value, its specificity.

LE TEAM BUILDING ET LA COHESION DES EQUIPES

TEAM BUILDING AND COHESION

Joël MOULHADE

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	4
1. LA RELATION ENTRE LE TEAM BUILDING ET LA NOTION DE COACHING	5
2. LA RELATION ENTRE LE TEAM BUILDING ET L'ORGANISATION ET DEVELOPPEMENT (OD)	5
3. LE TEAM BUILDING	5
4. LES DIFFERENTES ETAPES DE LA CONSTRUCTION D'UNE EQUIPE	8
5. LES ATTITUDES DE L'EQUIPE FACE AU CHANGEMENT	11
6. LES CINQ STYLES DE MANAGER LES PLUS SIGNIFICATIFS	13
7. LA CARTE DE COHERENCE	12
8. TESTER VOTRE STYLE DE MANAGER	15
BIBLIOGRAPHIE	16

INTRODUCTION

Dans le domaine de la santé, les équipes de soins plus que toute autre équipe ont besoin d'être coordonnées. Il en va de la sécurité, du suivi et de la qualité des soins aux patients. Pourtant on constate parfois une grande difficulté de passage des consignes entre les équipes de jour et de nuit, la difficulté d'une entraide, une exaspération vis-à-vis des collègues les moins doués, les moins rapides. Mais aussi le développement de la violence et de l'agressivité entre les patients et les soignants¹, voire avec les autres acteurs de l'environnement (famille, administration...). Parallèlement à ce phénomène, les communications intranet, les emails, les BlackBerry, la formation sur réseau et l'informatisation des soins fait considérablement diminuer les échanges directs entre collaborateurs que ce soit de manière horizontale (au sein des équipes et de leur environnement) ou verticale (entre les membres de la hiérarchie).

En conséquence, développer la cohésion d'une équipe, améliorer les relations entre les membres qui la composent, la rendre plus performante, plus motivée, plus aguerrie, plus pugnace font partie des thèmes qui hantent souvent les directrices et directeurs de maison de repos aux prises avec leurs équipes. Quel manager n'a pas rêvé d'améliorer la performance et le dynamisme de son équipe ?

Pour faire face à cette situation, qui n'est pas la spécificité - loin s'en faut - des établissements de santé, s'est développé un ensemble de méthodes basées sur développement personnel et l'organisation. Elles sont à la mode et le nombre d'intervenants dans ce domaine ne cesse d'augmenter de jour en jour. Derrière cette progression forte (10,5 % d'augmentation entre 2005 et 2006 des prestations en France, rien que dans le domaine du team building) se trouvent des approches très différentes. Une énumération rapide de principaux concepts se transforme vite en une liste à la Prévert : team building, coaching, gestion du stress, de l'agressivité et de la violence, développement de son potentiel, épanouissement personnel, affirmation de soi, confiance en soi, estime de soi sont autant de concepts dont les significations sont parfois imprécises, si ce n'est nébuleuses. Elles s'inspirent des courants psychologiques, des courants spirituels comme le bouddhisme, soufisme, hindouisme, zen ou encore mais - de façon plus marginale - de pratiques plus contestables comme le chamanisme, le symbolisme ou les contes...

C'est dans ce cadre que le team building prend toute sa signification, son intérêt, sa valeur, sa spécificité. Ainsi nous aborderons dans un premier temps la définition et le contenu du team building, puis sa pratique dans le cadre des maisons de repos et de soins pour ensuite présenter plusieurs applications concrètes du team building. Enfin, nous en tirerons les conséquences positives pour le fonctionnement de l'équipe de soins.

Le terme de "team building" littéralement "construction d'équipe" fait souvent l'objet de dénominations différentes. On trouvera l'appellation team building dans la plupart des cas, mais il existe aussi des formations qui se réclament de la même pratique sous la dénomination "cohésion d'équipe", "construction d'équipe", "dynamisation d'équipe", voire parfois "motivation d'équipe", "coaching d'équipe" et dans certains cas "organisation et développement d'équipe".

¹ Gérer les comportements agressifs au travail – résidents, famille, et équipe. Revue Le Gestionnaire des MRPA/MRS n°29 2^{ième} trimestre 2006 J. Moulhade

Devant ce foisonnement d'appellations, deux approches semblent plus particulièrement dominer les acceptions et interagir avec la notion de team building il s'agit du concept de coaching et de la notion d'organisation et développement de l'équipe.

Nous allons passer en revue ces deux notions afin de montrer quels sont les liens qui les rapprochent et les distinguent.

1. LA RELATION ENTRE LE TEAM BUILDING ET LA NOTION DE COACHING².

Le coaching³ relève plus de l'accompagnement d'un responsable ou d'une équipe dans sa progression professionnelle. Le coaching nécessite la définition d'une relation procédurale entre le coach et le coaché. Cette relation a un début et une fin avec la volonté d'atteindre un résultat ayant fait l'objet d'un contrat clairement acté par les parties prenantes. Le coaching peut faire l'objet d'une relation d'individu à individu ou d'un individu à une équipe. Le coaching d'équipe s'apparente bien souvent dans la perception des acteurs à du team building.

Le coaching a pour objectif de faire réfléchir sur soi et sur ses pratiques. Il a la volonté d'agir sur l'individu et son comportement. Le résultat du coaching s'analyse en atteinte des objectifs personnels ou collectifs que l'individu ou le groupe s'étaient fixés au départ. Il englobe une approche plus psychologique que matérielle. C'est surtout dans la structuration de l'action (établissement d'un contrat limité dans le temps, fixation d'objectif et de résultats précis) et la rédaction d'un contrat que le coaching se différencie du team building.

2. LA RELATION ENTRE LE TEAM BUILDING ET L'ORGANISATION ET DEVELOPPEMENT (OD)

L'approche organisation et développement centrée sur le fonctionnement de l'équipe est plus considérée comme une approche actionnelle de l'organisation (fixation d'objectifs, organisation des tâches et fonctionnement satisfaisant – performant - de l'équipe).

L'OD (organisation et développement) permet de structurer une action, de définir les moyens et de vérifier que le résultat en termes d'actions sera bien atteint. Elle intègre naturellement dans sa dynamique une vision de l'action et du changement. Ce concept joue un rôle très important dans le cadre de la mise en œuvre d'une action nouvelle ou d'un changement. Il impose une dynamique d'action et une distribution des rôles et des tâches. La notion de résultat prime souvent sur la notion de développement personnel et de cohésion du groupe.

3. LE TEAM BUILDING

Le team building est une approche centrée essentiellement sur l'équipe et sa dynamique propre. Il va utiliser les notions développées dans le cadre du coaching dans la mesure où il implique une dimension psychologique forte mais qui va être révélée plutôt qu'objet d'étude.

Le team building va faire réfléchir l'équipe sur ses pratiques et d'étudier sa difficulté face à un problème qui s'impose à elle, comme c'est souvent le cas dans le coaching. Il en sera de

³ Le coaching : phénomène de mode ou métier du management. Revue le gestionnaire des MRPA/MRS n°35 4^{ième} trimestre 2007 J. Moulhade.

même par rapport à l'OD où la centration de l'action sera bien souvent l'atteinte de l'objectif en tant que résultat.

Le team building va amener l'équipe à réfléchir, sur sa dynamique de fonctionnement dans un cadre extérieur, au problème posé bien souvent en partant d'une approche ludique ayant un rapport métaphorique aux pratiques de l'équipe. Il ne va pas développer une approche structurée de l'action mais plutôt une réflexion sur l'action et ses conséquences. Il va agir sur l'opérationnalité qui sera révélée et construite par l'équipe.

Le team building sera plus axé sur l'action comme révélateur des pratiques et induira une nécessité d'amélioration construite par l'équipe elle-même. Il est centré sur l'équipe et il comporte trois aspects (ORF) toujours présents et en interactions qui sont :

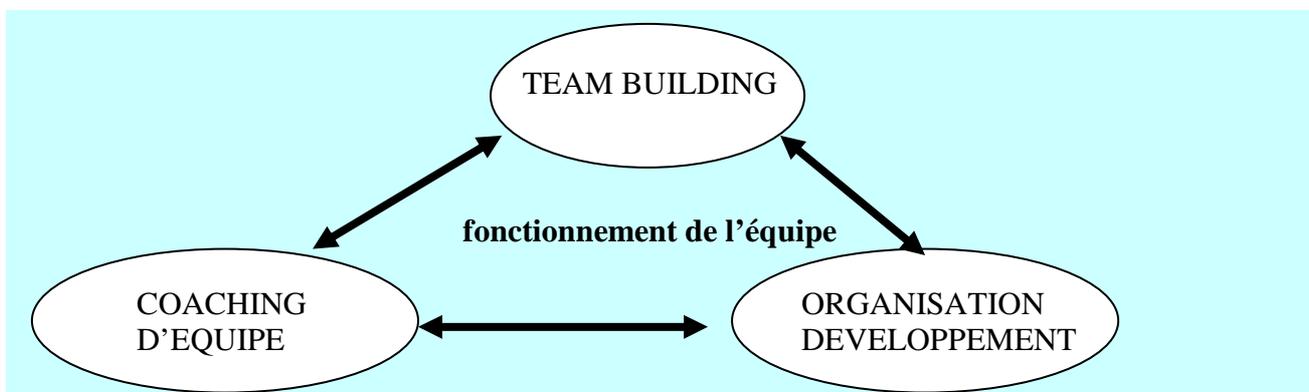
- La vie des Opérations,
- Le temps de Régulations,
- La situation de Formation⁴.

Cette première approche rapide de la notion de team building est nourrie par la proximité du concept de coaching et d'organisation développement (OD) mais d'autres définitions révèlent une conception plus large du team building.

Ainsi le team building apparaît comme "l'esprit d'équipe", se référant à la fois à la sélection de ses constituants et le management de leurs motivations. Il serait donc la méthode pour constituer une équipe et la construction de sa cohésion et de son dynamisme propre⁵. Certains consultants incluent dans le team building une approche d'auto évaluation de l'équipe et la gestion de son propre développement faisant le lien avec le développement organisationnel c'est-à-dire la "vision" de "l'évolution de l'équipe".

Le team building est lié aux deux autres pratiques : pratiques de coaching et pratique d'organisation et développement. Ces pratiques constituent un ensemble en inter relations créant les conditions optimales du développement et de la gestion des équipes avec toutefois des inflexions particulières pour chacune des pratiques. Dans la mise en œuvre, il s'agira de distinguer ces pratiques suivant les objectifs poursuivis et les résultats à atteindre dans le fonctionnement de l'équipe. Le schéma ci-dessous situe les interrelations entre les trois notions.

Schéma n°1 : Situation relative du Team building



Source : adapté de : Les responsables porteurs de sens V. Lenhardt

⁴ Les responsables porteurs de sens V. Lenhardt p. 39 (voir bibliographie)

⁵ La cohésion des équipes P. Cauvin p.17 (voir bibliographie)

Remarques : Les trois concepts déterminent la notion “d’intelligence collective”⁶ qui permettra réellement à l’équipe de travailler en cohérence et d’être efficace.

Il apparaît évident que dans la pratique et dans l’action, ces trois composantes sont liées même si elles font l’objet, dans le cadre du conseil, de mises en œuvre spécifiques. Elles empruntent des théories et des concepts souvent très proches, voire identiques. A partir de ce schéma, nous allons pouvoir préciser les différentes composantes du team building.

Le team building est considéré comme un accélérateur de cohésion d’équipe et à ce titre :

Il développe la communication au sein de l’équipe et contribue à en clarifier l’information qui circule en son sein,

Il permet de mieux connaître le fonctionnement de chacun des membres, d’expliciter les objectifs et de les rendre plus atteignables,

Il oriente l’équipe vers un but commun, défini et accepté par chacun,

Il favorise une meilleure utilisation des ressources humaines et des compétences de chacun,

Il diminue le temps perdu grâce à la clarification des pratiques décisionnelles de chacun de ses membres,

Il restreint les conflits internes suite à une meilleure approche de l’entropie du groupe,

Il autorise un développement plus harmonieux du groupe basé sur une approche plus fusionnelle de ses membres,

Il apporte une approche métaphorique qui facilite l’appropriation des résultats et des analyses.

Il favorise par sa mise en œuvre particulière une remise en cause professionnelle de chacun des membres qui entraînerait une volonté de justification ou de remise en cause de l’analyse proposée,

Il est centré sur les phénomènes de dynamique de groupe, de prise de décision et d’évaluation des résultats,

Il permet à chacun de prendre du recul sur ses pratiques et son rapport à l’équipe,

Il implique une réflexion sur ses pratiques et les pratiques de l’équipe qui est verbalisée par les acteurs de l’action eux-mêmes,

Il oriente, par le biais du debriefing, un apprentissage et une formation auto administrée,

Il est à la fois un élément permettant la construction, le développement et la pérennisation du groupe,

Il améliore la relation entre les membres de l’équipe et augmente sa motivation et sa circulation et donc contribue à la résolution des conflits internes.

En conséquence, nous définirons le team building comme *“les méthodes, les outils et les pratiques susceptibles d’aider à la construction d’une équipe, de contribuer à son développement harmonieux et à son efficacité : de créer les conditions d’une intelligence collective”*. Cette définition permet de mieux cerner les applications possibles et de les insérer dans le cadre des maisons de repos et de retraite.

Les directrices et directeurs de maisons de repos et de retraite que nous avons rencontrés dans le cadre de notre enquête⁷ sur l’intérêt et les conditions d’applications de ce concept dans le cadre de leur institution ont été unanimes. La notion de gestion des équipes joue un rôle

⁶ La notion d’intelligence collective peut-être définie comme la capacité d’une équipe à trouver les procédures idéales pour son fonctionnement optimal compte tenu des objectifs qu’elle doit accomplir et la personnalité de ses membres qui la compose.

⁷ Enquête non directive réalisée auprès de 10 personnes directrices et directeurs de maison de repos et de santé en 2008

primordial dans le fonctionnement de leur institution. C'est dans le fonctionnement des différentes équipes que se jouent la qualité et la performance d'un établissement.

Les principaux axes d'applications soulevés ont été par ordre d'importance :

- la gestion des équipes en général,
- les interrelations entre les équipes (équipe de soins, équipe médicale, équipe de restaurations, équipe d'animations et l'ensemble de la hiérarchie),
- l'amélioration du fonctionnement des équipes en tant que telle,
- les relations avec l'environnement (parent, famille et les pensionnaires entre eux),
- les relations au sein des équipes,
- l'analyse et la compréhension des processus de fonctionnement de chacun des membres de l'équipe,
- les conditions d'améliorations des relations au sein de l'équipe (organisation du travail, définition des compétences, entre aide..),
- l'amélioration du fonctionnement des équipes (la motivation, le développement de l'intérêt du travail, la meilleure compréhension du sens du travail..).

S'il apparaît clairement que le team building peut être une méthode pour résoudre certaines difficultés de management inhérentes aux établissements de santé, nous allons nous attacher à présenter les outils à utiliser pour mener à bien ces actions. Nous proposons la démarche suivante : Dans un premier temps, nous définirons les différentes étapes de la constitution d'une équipe (son histoire en quelque sorte), puis nous aborderons l'image de l'équipe dans son environnement institutionnel, ensuite nous traiterons les attitudes face aux changements et les différents types de managers d'équipes. Enfin, nous établirons la carte des cohérences de l'équipe pour en conclure avec une méthode d'intervention en team building.

4. LES DIFFERENTES ETAPES DE LA CONSTRUCTION D'UNE EQUIPE

Le premier élément de compréhension d'une équipe est l'analyse de la façon dont elle s'est constituée. Pour étudier l'état du développement de l'équipe et ses capacités d'évolution, nous utiliserons l'évolution naturelle d'un groupe telle qu'elle a été développée par J.P. Sartre⁸. L'intérêt de cette méthode consiste dans le fait que Sartre définit le groupe à partir de son projet et de la pratique réfléchie qui lui fait surmonter son inertie. Cette approche plus philosophique que managériale donne à l'équipe une dimension politique souvent escamotée dans le cadre des pratiques managériales. Il définit ainsi six étapes que va traverser le groupe avant d'atteindre sa maturité.

1- le rassemblement

Il s'agit plus d'un groupe ayant un même but commun sans pour autant avoir un intérêt commun, par exemple gagner sa vie en travaillant dans une institution.

2- le passage au groupe

L'intérêt en commun devient un intérêt commun, il y a partage des objectifs. La communication et les échanges deviennent nécessaires et entraînent l'émergence de forces antagonistes. Il faut trouver un minimum d'accord sur les objectifs et les résultats. Cela entraîne parfois des oppositions ou des conflits. Par exemple prise de conscience d'une amélioration du fonctionnement de l'institution.

⁸ Jean Paul Sartre Critique de la raison dialectique Gallimard 1960

3- le groupe en fusion

Les membres du groupe naissant sont enthousiastes à l'idée de l'objectif. Ils sont solidaires et croient à l'appartenance à une réalité nouvelle et acceptent naturellement une régulation au sein du groupe. Dans cette phase, tous les membres du groupe croient en une action positive et pensent que l'action entreprise ne peut être que bénéfique. C'est une phase d'euphorie qui est typique de toutes actions de management tant que l'on est dans la phase de réflexion et d'imagination.

4- le maintien du groupe

Le groupe retourne sur terre, il oscille entre deux tendances : la tendance "actionnaliste" qui lui a donné naissance et la tendance "immobiliste" qui préserve sa cohésion. Dans cette phase vont être élaborées les règles et les normes et en conséquence le classement en deux catégories des membres du groupe ; ceux qui sont dans la ligne et ceux qui n'y sont pas et qui sont considérés comme traîtres et vont servir de boucs émissaires. Dans le cadre de l'entreprise, cela peut amener les membres à quitter l'organisation ou à être mis sur la touche.

5- l'organisation

Dans cette phase, le groupe conforte les règles et les normes par la mise en place d'une structure, de la définition des rôles et des tâches et de leur répartition. Dans la pratique de l'établissement de santé, il s'agit de mettre en œuvre des procédures, de les formaliser et de les répartir suivant les employés.

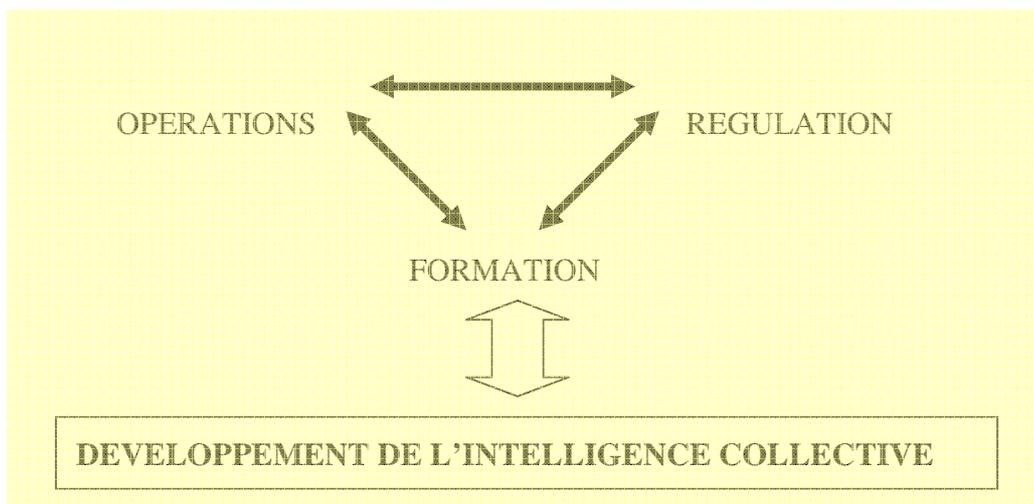
6- le groupe institution

Le groupe se fige, les structures en place résistent aux changements, la bureaucratie s'instaure. La dynamique va venir de l'intérieur si le groupe et l'objet de pression endogène forte ou de l'extérieur s'il fait l'objet de contraintes exogènes. Dans le cadre d'un établissement de santé, il peut s'agir de la modification d'un règlement (pression exogène) ou des remarques ou des plaintes de familles ou de patients (pression endogène).

La compréhension de la naissance de l'équipe doit maintenant se prolonger par l'analyse de son fonctionnement. Pour cela nous partons du triptyque proposé par V. Lenhardt⁹ dans son ouvrage "les responsables porteurs de sens". Il fait en effet référence à l'accompagnement de l'équipe par le biais de la méthode ORF (opérations, régulations et formation). Puis nous compléterons au fur et à mesure de notre exposé par différentes méthodes en fonction des situations qui se présentent. La méthode ORF part du principe que toute équipe vit des opérations qui nécessitent des régulations et développe un apprentissage créant une vision partagée ce que j'ai appelé dans la définition du Team Building "l'intelligence collective".

⁹ voir bibliographie

Schéma n°2 : La méthode ORF et la notion d'intelligence collective



Source : adapté à partir de V. Lenhardt “les porteurs de sens”.

Ainsi c'est au travers de sa pratique que l'équipe va se constituer, définir ses règles de management et développer son identité personnelle. Cette identité personnelle se caractérise par la prise en compte pour chaque membre de l'équipe du regard qu'il a sur lui-même et que les autres portent sur lui. Le regard qu'il a sur lui-même peut se décomposer en quatre sous-ensembles comprenant :

- l'identité managériale

Il s'agira ici d'étudier comment l'équipe est intégrée dans un processus de management en vigueur dans l'établissement de santé (voir le test à la fin de l'article).

- l'identité relationnelle

La façon dont le membre de l'équipe crée et développe ses relations avec les autres. Les règles implicites ou explicites sociales qui sont développées par l'établissement.

- l'identité d'équipe

Il s'agit de connaître l'état de développement de l'équipe. S'agit-il d'une nouvelle équipe créée pour une circonstance particulière ? S'agit-il d'une équipe ayant une existence plus ancienne ? Ou bien s'agit-il d'une équipe devant traverser des événements particuliers ?

- L'identité culturelle

La relation de l'équipe à la structure institutionnelle qui l'héberge va déterminer en grande partie sa culture (relation de coopération, de conflits, de participation conditionnelles).

Mais l'image de l'équipe par rapport à l'environnement va aussi jouer un rôle important (s'agit-il d'une équipe à forte notoriété interne ou le contraire ? Ou s'agit-il d'une équipe controversée ?). Enfin un troisième élément va influencer l'identité culturelle de l'équipe ; en l'occurrence quelle est la relation de l'institution avec son environnement. L'équipe devra supporter ce type d'image et son action sera faible pour la changer. Suivant l'état de chacun de ses sous-ensembles l'intelligence collective aura plus au moins de facilité à se constituer et surtout sera en rapport ou non avec les objectifs de la direction. Mais analysons maintenant les attitudes de l'équipe face au changement.

5. LES ATTITUDES DE L'ÉQUIPE FACE AU CHANGEMENT

Elles ont été étudiées par le docteur E. Kübler-Ross dans le cadre de son analyse du comportement de ses patients face à la mort et surtout des attitudes qu'ils développaient dans cette situation. La mise en rapport de ces deux environnements n'est pas anodine car face à un changement, le groupe construit un système de défense et de régulation aussi bien au niveau de la tâche à accomplir qu'au niveau de son inconscient collectif. Il peut être comparable à celui du malade face à la mort. Il en a déduit cinq phases (déli, colère, marchandage, tristesse ou dépression et enfin acceptation) qui présentaient une récurrence forte au point d'en faire l'ossature de sa théorie.

1- le déni

C'est le refus de prendre en compte la rationalité de la situation, c'est la confusion entre l'imaginaire et le réel. L'équipe s'échappe dans des faux-semblants et refuse de prendre en compte les modifications de l'environnement. Par exemple le refus de prendre en compte qu'un personnel soignant vieillissant va poser des problèmes de capacités à manipuler les patients au cours des soins et donc la non-prise en compte de maintenir une équipe ayant un potentiel suffisant pour accomplir ces tâches. Face au déni, la communication, l'écoute et la rationalisation de la situation seront les processus les plus efficaces pour amener l'équipe à accepter le nouvel environnement.

2- la colère

C'est une manifestation violente qui peut être immédiate ou différée. Dans ce dernier cas ; le groupe présentera une addition de comportements individuels qui gonfleront pour éventuellement déboucher sur des manifestations communes du type critiques systématiques des directives ou arrêts de travail. Dans ces situations, l'évitement et la compréhension seront les mots d'ordre à mettre en place pour calmer le jeu.

3- le marchandage

Les deux premiers comportements ayant été désamorçés, le groupe sera entré dans la compréhension et va donc essayer de marchander. Le marchandage, dans ce cas, porte souvent sur détournement de la situation et consiste à proposer des solutions qui ne sont pas en relation directe avec la situation en espérant reporter, retarder les solutions à mettre en œuvre. Le manager devra garder le cap en maintenant les conclusions de l'analyse et la vision de la problématique en refusant de la remettre en cause mais en restant ouvert sur les modalités de traitement et les solutions proposées.

4- la tristesse ou la dépression

Le marchandage n'étant qu'un pis-aller, le groupe se trouve face à sa réalité et ne sait comment y échapper. Cette phase laisse le groupe dans un état d'apathie, sans énergie avec une tendance à rechercher en son sein les raisons de sa faiblesse avec l'expiation de ses maux dans la pratique du bouc émissaire. Il sera nécessaire de mettre en œuvre des actions de soutien centrées sur une structure ferme réconfortante, développer la motivation et renforcer le potentiel des plus dynamique, pour relancer l'énergie de l'équipe.

5- l'acceptation

L'équipe va retrouver sa lucidité et reconnaître la réalité de la situation. Cette phase est l'occasion d'un recadrage qui permet de faire apparaître de nouvelles possibilités et ouvre de nouvelles perspectives. Le rôle du manager est de donner du sens et d'ouvrir des voies nouvelles à explorer. Le passage d'une phase à l'autre n'est pas aussi automatique que

voudrait le laisser croire l'exposé qui en est fait. Il se peut que parfois certaines phases ne se manifestent pas. Dans ce cas le groupe peut opérer des retours en arrière et vivre deux fois la même étape. Pour qu'il y ait réellement une progression, il est indispensable que chaque phase fasse l'objet d'un deuil. C'est le passage obligé vers la phase suivante.

L'analyse de cette dynamique existe dans toute équipe constituée. C'est le manager chargé de la diriger qui va l'orienter dans sa progression vers les objectifs fixés et les résultats attendus. Ainsi nous allons maintenant préciser chacun des styles de management en indiquant les situations relatives à des établissements de soins et de repos où ces styles sont le plus à même de gérer des situations tendues. Vous pourrez analyser votre style en répondant au test proposé en fin de l'article.

6. LES CINQ STYLES DE MANAGER LES PLUS SIGNIFICATIFS

Le manager leadership

Il sait adapter son style à son environnement. Il voit clairement son rôle et sa façon de se comporter avec son équipe pour conserver la maîtrise des opérations et des relations au sein du groupe. Le style de manager leadership sera particulièrement efficace dans des situations de changement ou d'innovation technologiques. Dans le domaine des établissements de santé, ce type de manager sera plus particulièrement efficace dans les situations suivantes : modifications des règlements, adaptation à des nouvelles procédures de soins, à des nouveaux comportements des familles ou de patients, etc..

Le manager pragmatique

Il base sa réflexion sur l'expérimentation. Il est flexible et s'adapte en permanence aux situations. Il axe son action sur l'obtention des résultats. Il excelle dans des situations multiculturelles et n'est pas dérouteré par les différences d'approches et de culture. Il sait gérer les contre-pouvoirs. Le manager pragmatique sera à l'aise dans les relations famille/établissement, dans les relations familles personnels/soignants et dans les relations personnels/soignants hiérarchie, etc. Il sera un homme de compromis.

Le manager participatif

Il joue un rôle de facilitateur au sein de l'équipe. Il crée une bonne ambiance, conseille, aplanit les difficultés et considère que la réussite est avant tout collective. Il permet l'émergence d'une équipe soudée et solidaire. Il atteint son efficacité maximale dans des situations complexes et inédites. Il crée par la coopération et les échanges un terrain favorable à la mise en œuvre de nouvelles solutions. Il permettra de changer un climat de tensions ou de conflit entre des équipes. Le manager participatif trouvera toute son efficacité dans des situations tendues. Par exemple conflit entre les soignants et le personnel de santé, entre les familles et l'établissement de repos et entre les patients et le personnel de restauration. Mais aussi de nombreuses situations où des divergences d'opinions ou d'objectifs existent.

Le manager engagé

Il a l'esprit de compétition. Il souhaite influencer sur le cours des événements. Il aime diriger et défendre ses idées. Il considère qu'il doit amener ses collaborateurs à produire les meilleurs résultats. Il est performant dans des situations de crise ou d'urgence. Il aime résoudre les problèmes et n'est jamais pris au dépourvu. Il est plus particulièrement adapté dans des situations où les collaborateurs manquent de compétences ou sont inexpérimentés. Il saura remettre sur les rails des établissements où la motivation s'essouffle, où une habitude s'est

installée comme des établissements utilisant des procédures anciennes et devant être modernisés. Il en sera de même pour les établissements où existe une crise financière due à un public plus difficile à gérer ou des situations où le personnel soignant est vieillissant ou inadapté aux patients et aux familles.

Le manager gestionnaire

Il aime les procédures claires, l'organisation. La clarté de la situation et la bonne marche des opérations sont ses priorités. Les règles doivent être définies, les procédures écrites et appliquées. Le personnel doit savoir ce qu'il a à faire et comment le faire. Il veut des collaborateurs expérimentés. Il sera excellent dans des établissements de grande taille avec un personnel compétent. Il clarifiera les méthodes et les outils, il mettra de l'ordre dans les procédures, les règles. Il remettra en route une organisation un peu laxiste.

L'analyse du comportement d'une équipe ne serait pas complète si l'on n'abordait pas la notion de carte de cohérence. Développée R. Nifle,¹⁰ elle permet de synthétiser les différentes façons de penser d'un groupe ou d'une organisation. Elle situe les valeurs et détermine le cadre dans lequel évolue le groupe ou l'institution.

7. LA CARTE DE COHERENCE

Elle est constituée de deux axes.

Le premier axe personne / individu

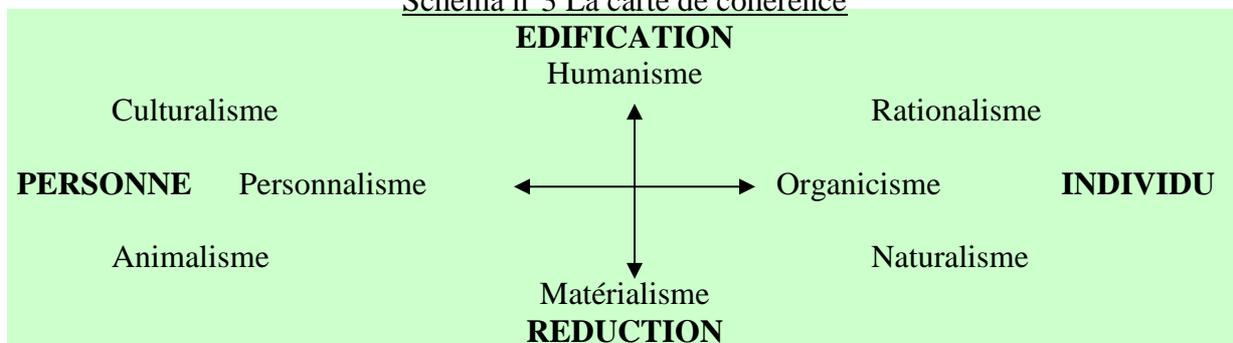
Il représente dans une direction la personne dans sa spécificité, son autonomie et sa responsabilité. C'est le développement de ses caractéristiques propres. Dans l'autre direction, il oppose l'individu déterminé par le modèle dans lequel il vit et dont il est le reflet et la conséquence. L'individu est l'objet du fonctionnement d'un organisme.

Le deuxième axe édification / réduction

Il précise les conditions de l'individu dans le groupe. Dans une direction, il propose l'émergence de la personnalité avec l'apparition de ses qualités propres sa construction en tant que membre d'un groupe, son éducation. Dans l'autre direction, il précise la réduction élémentaire, la désintégration et la déqualification entraînée par l'obligation de s'intégrer à la masse qui développe un amalgame et parfois la confusion. C'est l'individu réduit à sa dimension matérialiste.

On peut représenter d'une façon plus complète la carte des cohérences développées par R. Nifle dans le tableau ci-dessous.

Schéma n°3 La carte de cohérence



Source : adapté à partir de la carte de cohérence de R. Nifle

¹⁰ Au cœur du sujet R. Nifle éditions de Poliphile, 1986

Détaillons maintenant chacun des concepts proposés dans la carte de cohérence.

Le rationalisme

C'est l'utilisation par la personne de sa raison pour comprendre et avoir prise sur son environnement. C'est la recherche de l'efficacité et de la technique débouchant sur la construction des outils. C'est la loi de la raison qui ordonne les choses en fonction des valeurs humaines et qui édicte les normes.

L'organicisme

Les choses sont expliquées en totalité par une structure. La structure, principe exogène, régit les individus. Le modèle rend compte du fonctionnement et de la réalité. Il considère que les institutions humaines sont des organismes dont les individus sont des membres définis par la fonction qu'il occupe dans l'organisme.

Le naturalisme

C'est l'expression d'une relation d'équilibre et de relations entre les choses qui s'adaptent les unes aux autres. C'est l'approche systémique, c'est la loi de la pensée unique puisqu'elle est présentée comme un mécanisme inéluctable et auquel personne n'échappe.

Le matérialisme

Il considère que l'organisation n'est que la somme d'éléments additionnés en quantités. On parlera à cette occasion de masse de production, de masse financière etc.. chaque élément n'ayant un intérêt que dans la mesure où il s'intègre dans l'ensemble. Il a deux possibilités : ou il est en fusion avec la masse, où il est exclu.

L'animalisme

C'est le domaine des instincts, la logique est celle de la possession par ses passions. L'individu cherche à avoir. C'est l'esprit de compétition, la conquête, de la lutte économique et le discours est mobilisateur.

Le personnalisme

Il n'y a d'existence et de vérité que dans l'être. La personne est au centre de la compréhension de notre entourage. L'homme est le maître du monde. Il doit être considéré comme l'élément essentiel de notre préoccupation.

Le culturalisme

Il est au croisement de l'humanisme et de la personne. La signification des choses devient l'élément révélateur et l'objet de l'échange. Cet échange est la symbolisation collective qui permet aux hommes de se reconnaître entre eux. C'est le sens donné aux choses qui permet l'édification de l'œuvre collective et la loi devient une expression et une orientation de la voie juste.

L'humanisme

Il considère que l'humanité est la mesure de toute chose. L'homme est défini comme le concentré de toute chose et ses connaissances l'amènent à connaître le monde.

Ainsi nous avons présenté les différentes composantes d'une équipe et nous pouvons maintenant établir une méthode de travail sur le concept d'équipe. Il existe différentes approches sur la construction et la conduite d'une équipe.

Nous proposons une méthode simple qui reprend les analyses faites tout au long de cet article et qui s'articule autour de quatre étapes :

Dans un premier point nous établirons un état des lieux sous la forme d'une prise de conscience de l'équipe en tant que telle. Cet état des lieux permettra de situer l'équipe dans son développement et ses contraintes

Dans un deuxième temps sera menée une exploration de ses potentiels, compte tenu des qualités de ses membres et de son environnement institutionnel.

Dans un troisième point, l'équipe en relation avec l'animateur produira une feuille d'amélioration et d'intégration d'un nouveau cheminement.

Dans une dernière étape, sera défini le processus de dynamisation devant conduire à la réalisation des objectifs fixés et des résultats à atteindre.

8. TESTER VOTRE STYLE DE MANAGER

Vous notez chacune des questions suivantes en répondant :

- 1- si vous m'avez jamais ce type de comportement
- 2- si cela vous arrive de temps en temps
- 3- si cela vous arrive assez souvent
- 4- si vous le faites souvent
- 5- si c'est votre comportement habituel

1PA- Vous avez tendance à dire "nous" plutôt que "je" quand vous vous adressez à vos collaborateurs.

2EN- Vous vous engagez personnellement dans vos actions et vous avez un fort pouvoir d'influence sur vos collaborateurs.

3LE- Vous savez mobiliser votre équipe autour des projets et des réformes et vous avez une forte aptitude à prendre des décisions.

4GE- Vous faites circuler l'information au sein de votre équipe et vous trouvez cela logique.

5PR- Vous lancez des expériences limitées et vous n'hésitez pas à les modifier si cela est nécessaire.

6PR- Vous recherchez les actions efficaces plutôt que les actions innovantes.

7LE- Lorsque vous lancez une action, vous vous engagez personnellement le premier.

8PR- Vous établissez une différence entre la théorie et la pratique.

9PA- Vous êtes peu attaché aux principes hiérarchiques et au signe du pouvoir.

10EN- Vous aimez le pouvoir comme moyen pour faire appliquer vos idées.

11GE- Vous communiquez clairement les objectifs et définissez les modalités de suivi et de contrôle.

12PA- Vous considérez que les échanges et la consultation des membres de votre équipe sont nécessaires à la bonne prise de décision.

13LE- Vous considérez le rôle de la hiérarchie comme une nécessité pour assurer la cohérence des objectifs entre eux.

14EN- Vous considérez que vos décisions sont bonnes et donc applicables par tous.

15- GE- Vous formalisez les objectifs et les actions avant de déléguer pour que chacun puisse obtenir les résultats espérés.

16EN- vous avez tendance à privilégier les relations individuelles aux relations de groupe.

17EN- Vous préférez l'action à la communication

18PA- Vous veillez à ce que votre équipe ait les moyens nécessaires pour accomplir sa mission.

19GE- Vous considérez que les bons outils font les bons ouvriers.

20LE- Vous considérez la communication est un élément essentiel de la motivation d'une équipe.

21PR- Vous pouvez facilement travailler avec des personnes ayant des personnalités et des profils différents.

22LE- Vous considérez les conflits et les désaccords comme normaux dans les relations interpersonnelles. Ils sont sources d'innovation et de progrès.

23GE- Vous considérez vos collaborateurs comme relativement autonomes, une fois les consignes d'actions données.

24PA- Vous n'hésitez pas à défendre vos collaborateurs face à la hiérarchie si le besoin s'en fait sentir.

25PR- Vous n'hésitez pas à changer d'envie si un collaborateur vous montre une voie meilleure que celle que vous lui avez proposée.

Analyse du test

Vous devez reporter les points attribués à chacune des réponses dans le tableau suivant :

VOTRE STYLE DE MANAGER				
LEADERSHIP	PRAGMATIQUE	PARTICIPATIF	ENGAGE	GESTIONNAIRE
3LE	5PR	1PA	2EN	4GE
7LE	6PR	9PA	10EN	11GE
13LE	8PR	12PA	14EN	15GE
20LE	21PR	18PA	16EN	19GE
22LE	25PR	24PA	17EN	23GE
total	total	total	total	total

Votre style de management dominant est celui ou vous avez obtenu le plus grand nombre de points, puis vient en deuxième position votre style de management sous dominant ou secondaire. En cas d'égalité entre plusieurs styles, cela montre que vous n'avez pas de style dominant et que vous vacilliez en fonction des situations d'un style à l'autre. Pour une analyse plus précise de votre style, voir les différents types de manager proposés dans l'exposé ci-dessus.

BIBLIOGRAPHIE

Team building par Arthur Pell et Guy Roux 2008

La cohésion des équipes : Pratique du team building par Pierre Cauvin 2007

Les responsables porteurs de sens : Culture et pratique du coaching et du team-building par Vincent Lenhardt 2002

Jeux de coopération pour les formateurs : 70 Jeux pour développer l'esprit d'équipe par François Paul-Cavallier 2007

Building the Team Super Series par Institute of Leadership & Management 2007

Coaching d'équipe par Alain Cardon 2003

Culture d'équipe : team building, la grille des équipes gagnantes par Blake.Mouton. 1988

Team Building par Saint-Vincent (Reliure inconnue - 27 novembre 2007)

Le 360°, outil de développement personnel par Claude Lévy-Leboyer 2007

Les meilleures pratiques du développement des dirigeants par Bruno Dufour, Martine Plompen, et Alain Thibault 2006

Augmenter son efficacité. Travail personnel - Méthodes d'organisation par Y. Raffestin 2004

Soyez acteur de votre changement par A. Yatchinowski 2004

Petit manuel d'auto-coaching par Philippe Bazin et Jean Doridot 2006

Coaching : Outils et pratiques par Michel Moral et Pierre Angel 2006
Le guide du coaching par John Whitmore, Stéphane Carn, Stéphane Derville, et Bénédicte Dambly 2007
Comprendre et pratiquer le coaching personnel : Comment devenir un bon coach de vie par Odile Bernhardt, Francis Colnot, Florence Vitry, et Michaël Pichat 2008
Le grand livre du coaching par Frank Bournois, Thierry Chavel, Alain Filleron, et Collectif 2008
Coaching d'équipe par Alain Cardon 2003
Coaching d'équipe : Outils et pratiques par Michel Moral et Michel
Coaching d'organisation : Outils et pratiques par Michel Moral et Sabine Henrichfreise 2008
Du Désir au plaisir de changer : Le coaching du changement par Françoise Kourilsky et Paul Watzlawick 2008
Manuel de coaching d'équipe : Champ d'action et pratique par Bernard Hévin et Sandra Hagège 2008
Critique de la raison dialectique Gallimard 1960
Le management situationnel D. Tissier, Insep consulting 2001
Les nouveaux pouvoirs A. Toffler Fayard 1991
La dynamique des équipes O. Devillard 2000
Les nouveaux comportements dans l'entreprise A. Kerjean 2000
Au cœur du sujet R. Nifle éditions de Poliphile, 1986

WEBOGRAPHIE

www.teambuilding-experts.com/article-22884299.html
Team Building et problématique d'équipe
www.cohesions-equipes.com
Le team building Emotions et cohésion allie théorie et pratique, formation et jeux en entreprise pour créer une équipe soudée
fr.wikipedia.org/wiki/Team_building
Un article de Wikipédia, l'encyclopédie libre
www.goodwill-management.com/Team-Building-3.html
La démarche du team building
www.teambuilding-experts.com/article-22884299.html - En cache
Team Building et problématique d'équipe