

C'est quoi le team building ?



J'ai animé mon premier « team building » en 1987 et j'ai animés de dizaines depuis – pour des équipes projet, pour des équipes de management et pour des équipes de direction.

Le mot team building vient de l'anglais (je suis anglais, mais j'habite en France depuis 30 ans) et se traduit par « construction d'équipe » ; avant qu'on essaye à comprendre ce que le team building, quelques lignes sur le mot « équipe ».

Une équipe est une collection d'individus qui partage leur compétence pour réaliser un ou des objective(s) collectif pour laquelle il y a une responsabilité partagée. Donc, une équipe n'est pas une entreprise entière, ni un département entier, ni (nécessairement) un service entier ; on trouve beaucoup de « groupes » dans les entreprises qui se mascarade en « équipe ».

Voici ma définition du team building : « Un processus permettent de renforcer la cohésion entre les membres d'une équipe et de créer un environnement favorable au travail en intègrent l'épanouissement individuelle et la réussite collectif »

Le team building n'est pas un cours de cuisine, ni un stage dans le désert, ni un parcours dans les branches, ni un « murder » party ; même si chaque « activité » peut avoir sa place dans un « processus » de team building.

Donc, il y a souvent confusion entre « une activité » de team

building et le « processus » du team building.

Faire de la cuisine ensemble et puis manger ce qu'on a préparé est sans doute sympa, doit sans doute permettre les participants de passer un moment agréable et se mieux connaître mais ça reste une activité de team building ; si l'objectif est simplement de passer un bon moment ensemble et permettre les participants à mieux se connaître le pari est gagné. Par contre si l'objectif est de permettre le renforcement de la cohésion entre les membres d'une équipe et de créer un environnement favorable au travail en intégrant l'épanouissement individuelle et la réussite collectif il reste du travail à faire.

Depuis mes trente-cinq ans d'expériences j'ai utilisé presque tous les activités imaginables ; spéléo, cuisine, radeaux, bivouac, théâtre, chasse au trésor, canyoning, music, rafting, etc. et tous ces activités se sont complètement légitime dans un processus du team building ; mais sans le processus, l'activité reste (assez souvent) un « one shot » assez plaisant et laissant un bon souvenir – mais sans un vrai impact sur le fonctionnement de l'équipe.

Pour comprendre le processus de team building il faut comprendre comment une équipe peut passer d'un stade plutôt « group d'individus » vers une stade plutôt « équipe performante ».

Tout « collectivité » d'individus se développe selon deux aspects différents ; un est liée à les « relations » entre les membres de l'équipe et l'autre est liée à la façon que les participants « produire » ensemble.

En concernant l'aspect « relations » on constate que la plupart de collectivités commence dans un stade qui est caractérisé par la politesse, une certaine attente, un manque d'engagement et un sentiment de dépendance. Après un certain temps ensemble il y a souvent des affinités qui se créer et des « cliques »

qui se forme ; il y a des personnes dans le groupe (ce n'est pas déjà une équipe) qui s'entend bien et qui peuvent rentrer en conflit avec d'autres. Même si à ce stade-là la collectivité n'est pas une équipe, ils peuvent commencer à produire, mais souvent grâce à un clique ou sous-groupe qui décide de prendre les choses en main ; donc, une réussite collective mais pas vraiment partagée. Si la collectivité peut dépasser ce stade « conflictuelle » il peut passer à un stade qui est caractérisé par la cohésion et l'entraide ; le mot « nous » commence à apparaître et le niveau de confiance et de partage commence d'être importante.

La cerise sur le gâteau est le dernier stade qui est caractérisé par une vraie solidarité et « l'interdépendance » entre les participants.

En concernant l'aspect « production » la plupart de groupes commence en essayant de comprendre pourquoi le « collectivité » existe ; quelle est la raison d'être de ce groupe, quels sont nos objectifs, on doit produire quoi, etc. ? La prochaine (ou de fois en parallèle avec le premier) question que les groupes se pose est, « comment nous allons s'organiser ? » ; qui fait quoi, ou, quand, comment et avec qui ? L'organisation peuvent être de tous types (autocratie, holocratie, sociocratie, adhocratie, etc.), mais pour avancer le groupe a besoin de clarifier comment ils vont s'organiser pour réaliser leur « raison d'être ». La troisième question est de savoir gérer le « flux d'informations » entre les participants ; comment éviter qu'ils aient « inondés » par des informations inutiles et comment assurer que chacun reçoit les informations qu'il a besoin quand il a besoin. La dernière question est d'assurer que le groupe a un certain « méthode de travail » commun ; tout le monde utilise plus ou moins les mêmes outils et le groupe n'a pas besoin de recréer la roue en permanence.

Bien sûr que ces deux aspects se développent ensemble ; il y a certains groupes qui progressent plus rapidement sur l'aspect

ambiance et d'autres groupes qui progresse plus vite sur leur capacité de produire ensemble ; mais c'est en combinant les deux aspects que les groupes devines de véritables équipes performantes.

On peut « modéliser » ce développement avec le grille ci-dessous ; en haut à gauche on trouve les groupes avec un bon ambiance mais qui ne produise pas grands choses, en bas à droite on trouve les groupes qui produise mais souvent dans un ambiance pourris et sur le diagonale la route vers la performance.



La matrice de développement d'une équipe

Le processus de team building est censé d'aider la collectivité à emprunter la route vers la performance et les activités de team building peuvent permettre la collectivité à franchir les obstacles sur leur route.

Dans un deuxième article, je vais parler de comment je vois le processus du team building et les rôles des différentes activités au sein du processus.