

Contact

septembre 2008 - n°76

BELGIQUE-
BELGIE

P.P
Bruxelles x
1/4072

Bureau de dépôt
Bruxelles X
Bimestriel
septembre 2008
P 302062

André Buron

La construction d'équipe, une étape vers l'entreprise apprenante

Dans le n° de cette revue Contact paru en janvier 2008, Michel Bonami analysait les conditions de l'apprentissage organisationnel sous le titre "Une entreprise peut-elle apprendre?" L'auteur s'y interroge sur l'opportunité de parler d'apprentissage à propos d'une organisation, puis nous en présente les conditions de réalisation, soit 8 principes théoriques.

Cet article, fruit d'une longue recherche menée par l'auteur en collaboration avec deux collègues, Michèle Garant et Caroline Letord, modélise les conditions requises pour qu'une organisation puisse développer des capacités collectives afin de traiter les problèmes complexes auxquels elle est confrontée aujourd'hui.

En tant que praticien, nous nous posons la question "comment accompagner une organisation, un service, une équipe pour l'aider à produire des connaissances et les mobiliser afin d'atteindre un haut niveau de performance et de productivité?". Cet article est le premier d'une série dans lesquels nous proposerons différents outils qui pourraient contribuer à la mise en œuvre d'une entreprise apprenante.

Constituer une équipe

Voici donc une première réflexion, un premier outil pour créer un terreau propice au développement d'une démarche d'apprentissage organisationnel.

Selon M. Bonami, celui-ci implique notamment que les personnes engagées dans ce processus aient conscience de constituer un groupe organisé et son troisième principe nous dit que "l'apprentissage organisationnel suppose un processus d'objectivation et

d'explicitation, de réflexion critique et de controverse dans une relation de confiance à soi, à autrui et dans les dispositifs organisationnels". Accepter de remettre en question ses certitudes et ses habitudes suppose une prise de risque qui n'est possible que dans un climat de confiance en soi et dans les autres au sein d'une équipe. En effet, il nous semble que le "groupe organisé" dont parle l'auteur devient pour nous, praticien, **une équipe**.

Que signifie cette distinction et comment faciliter le passage du groupe à l'équipe?

Dans ce numéro

- La construction d'équipe, une étape vers l'entreprise apprenante
- Agenda

P 1/3
P 4

conseil • formation • intervention

centre pour la formation & l'intervention psychosociologiques

Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - Tél 02 770 50 48 - www.cfip.be - secretariat@cfip.be



Du groupe à l'équipe

Définitions

— **LE GROUPE** Le mot groupe est un des mots les plus confus de la langue française, nous dit Anzieu^{1/}. Parmi les nombreuses définitions, nous retiendrons celle d'Estelle Morin: un groupe peut être défini comme un ensemble de personnes, au moins trois, qui entretiennent des relations structurées en fonction d'un objectif commun^{2/}.

— **L'ÉQUIPE** La même auteure, reprenant Savoie et Mendès, définit l'équipe de travail comme un ensemble formel bien identifié, de deux individus ou plus, interdépendants dans l'accomplissement d'une tâche dont ils partagent collectivement la responsabilité envers l'organisation^{3/}.

Patrick Audebert-Laroschas définit la "vraie" équipe comme un groupe dont les compétences sont complémentaires, les membres motivés par un but, des objectifs et une méthode de travail. Ils se considèrent comme mutuellement responsables^{4/}.

Différences entre groupe et équipe

Nous schématiserons les différences ainsi d'après Audebert-Laroschas :

GROUPE	ÉQUIPE
Est coordonné par un chef	Se coordonne d'elle-même sous la responsabilité du responsable
Pas d'enjeu commun	Un enjeu collectif
Se réunit, mais ne travaille pas ensemble; au mieux, se répartit le travail	Travaille, réfléchit ou décide ensemble
Pas ou peu d'exigence réciproque	Grande exigence réciproque

Trois points sont donc essentiels :

- 1 Une équipe se crée autour d'une vision ambitieuse et réaliste, une vision dans laquelle chaque membre de l'équipe se retrouve avec ses atouts et ses limites.
- 2 Il existe entre les membres de l'équipe un plaisir à être ensemble, du respect, de la considération, de la confiance des uns pour les autres
- 3 Les actions de l'équipe permettent à chacun de se sentir interdépendant avec les autres membres : chacun donne et chacun reçoit.

Les observations des équipes en activité montrent que les meilleurs résultats sont atteints quand, lors de la résolution de problèmes d'ordre supérieur (ex. augmentation des indices de production), **les problèmes individuels** (ex. : situations individuelles, compétences, capacités) et **les problèmes en situation** (ex. : les influences temporaires de l'environnement, la qualité, la disponibilité du système, les conflits, les goulots d'étranglement, ...) sont pris en compte.

Groupe ou équipe : quelle est la meilleure formule ?

Il est important de reconnaître les deux réalités, groupe ou équipe, et de les différencier en les nommant sans les hiérarchiser. Trop souvent, nous rencontrons des responsables déçus parce qu'ils découvrent qu'ils gèrent un groupe plutôt qu'une équipe. Ils pensent que l'équipe est "mieux" que le groupe. C'est faux ! Le "mieux" c'est lorsque la réalité est adéquate à l'objectif. Prenons un exemple : nous accompagnons actuellement une organisation dont plus d'une vingtaine de membres assurent des services auprès d'une population. Chacun d'entre eux est spécialisé dans un domaine particulier, poursuit des objectifs définis en fonction de son expertise et la réalisation de ceux-ci ne dépend que de la personne. Toutefois, chacune de ces personnes a bien conscience d'appartenir à une même organisation, partage avec ses collègues des objectifs généraux et une philosophie de travail communs. Cela se concrétise notamment par la participation à des réunions de service où l'on discute du fonctionnement général de l'organisation. Nous sommes bien en présence d'un **groupe** performant. Dernièrement plusieurs d'entre eux ont découvert qu'ils rencontraient des difficultés analogues sur le terrain et ont exprimé le souhait de s'associer pour élaborer des réponses originales. Il est vraisemblable que leur groupe évolue vers une **équipe**.

Les étapes d'évolution d'un groupe vers une équipe

Katzenbach et Smith (1993), cités par Monica Gather Thurler^{5/}, distinguent cinq types allant du groupe à l'équipe à niveau élevé d'efficacité.

1 • LE GROUPE DE TRAVAIL Les membres interagissent avant tout pour échanger, pour se passer des "trucs". On n'a pas d'objectifs communs qui s'ajouteraient à ceux des individus.

1/ D. Anzieu et JY. Martin, *la dynamique des groupes restreints*, PUF, 1969.

2/ E. Morin, *Psychologies au travail*, Gaëtan Morin, 1996, p. 338.

3/ *Ibidem*, p. 356.

4/ P. Audebert-Laroschas, *Les équipes intelligentes*, Ed. d'Organisation, 1999, p. 48

5/ M. Gather Thurler, *Innovation et coopération entre enseignants: liens et limites*, in M. Bonami et M. Garant, *Systèmes scolaires et pilotage de l'innovation*, Ed. De Boeck, 1996, p. 156

2 • LA PSEUDO ÉQUIPE On fait comme si on était une équipe, mais on ne recherche pas vraiment la performance collective. Chacun veille aux limites de son territoire, sans rechercher un vrai consensus, ni une action collective. Le résultat atteint par l'ensemble est plus faible que le potentiel de chacun des membres.

3 • L'ÉQUIPE POTENTIELLE Les participants se sont associés pour concevoir et déposer un projet, processus au cours duquel ils commencent à apprendre à travailler ensemble. Toutefois, en ne parvenant pas à coordonner les intentions et les pratiques des uns et des autres, ils minimisent les effets de synergie ainsi que des occasions de "meta-apprentissage". Les équipes potentielles existent partout. Souvent, il suffirait de peu de choses pour les aider à aller plus loin, à devenir de vraies équipes.

4 • LA "VRAIE" ÉQUIPE Il s'agit de personnes avec des capacités complémentaires, qui s'engagent pour atteindre des objectifs communs, chacun se sentant responsable vis-à-vis des autres et en droit de leur demander des comptes.

5 • L'ÉQUIPE À NIVEAU ÉLEVÉ D'EFFICACITÉ On retrouve les mêmes caractéristiques que celles de la vraie équipe. En outre, on est attentif au développement personnel et au succès des collègues. De telles équipes sont caractérisées par une démarche constante de définition, d'analyse et de résolution des problèmes, de réflexion sur les pratiques et sur l'évolution de leur culture. C'est dans ce dernier type d'équipe que nous pourrions trouver un contexte psychosocial favorable pour la production de connaissances.

Dans un souci de simplification et peut être d'efficacité, nous avons réduit ces cinq types à trois phases.

Remarques:

1. *La première phase dite chaotique ne signifie pas que la situation est anarchique. Nous sommes dans un groupe où chacun de ses membres reste prudent, voire même méfiant à l'égard des autres. Il participe essentiellement avec ses objectifs individuels et entretient une collaboration limitée avec ses collègues. Par exemple, votre organisation a décidé de lancer un nouveau projet et a rassemblé une dizaine de personnes pour préparer sa mise en œuvre. Les premières rencontres seront chaotiques dans la mesure où les participants sont en position d'attente, même s'ils sont de bonne volonté. On dira parfois que "le groupe se cherche".*

2. *La phase formelle ne conduit pas de manière automatique vers la phase performante. Les circonstances peuvent ramener le groupe vers la phase dite chaotique. Par exemple, l'arrivée de nouveaux participants ou une réorientation des objectifs va entraîner un moment de flottement qui sera plus ou moins long en fonction des personnes et du niveau de maturité du groupe.*

3. *Nous observons que le passage de la phase formelle vers la phase performante implique une mise en question du mode de fonctionnement du groupe: un style de gestion évoluant vers un leadership situationnel et une implication accrue des participants. Cette évolution peut se faire de manière assez naturelle comme un passage vers plus de maturité. Par contre, nous sommes déjà intervenu dans des situations de crise où soit, le responsable craignait une perte d'autorité, soit les participants estimaient leur dépendance plus confortable par peur de se retrouver dans des conflits. Suivant la manière dont cette "crise" est vécue et gérée, elle peut déboucher sur la phase performante, bloquer le groupe dans la phase formelle ou le ramener à la phase chaotique.*

4. *La phase formelle caractérise le groupe et la phase performante, l'équipe.*

INDICATEURS	PHASE CHAOTIQUE	PHASE FORMELLE	PHASE PERFORMANTE
Objectifs	Individuels	Établis par procédure	Partagés
Leadership	Confus	Strictement délimité	Situationnel
Communication	Non structurée	Formalisée	Ouverte
Responsabilités	Chacun pour soi	Délimitées	Partagées
Atmosphère	Méfiance	Indifférence	Confiance
Rendement	Beaucoup d'activités avec un résultat sporadique	Des résultats peu efficaces	Efficacité et efficience

POUR CONCLURE

1 • Comme l'a expliqué M. Bonami, la création d'une équipe est nécessaire pour développer une dynamique d'apprentissage organisationnel. Toutefois, elle est loin d'être suffisante: toutes les équipes, même performantes, ne produisent pas des connaissances. D'autres conditions psychosociales et organisationnelles sont à respecter.

2 • Comme nous l'avons décrit ce passage du groupe à l'équipe ne va pas de soi et requiert la maîtrise de certaines compétences de la part du responsable (leadership situationnel, confiance en soi, gestion de réunions, etc.). Les actions de coaching et de formation du CFIP sont calibrées pour accompagner cet apprentissage.

3 • Dans un prochain article, nous proposerons d'autres "outils" ou techniques psychosociales pour gérer une équipe et notamment l'amener à développer des conflits socio-cognitifs. En effet, selon Michel Bonami, "l'apprentissage organisationnel implique une déstabilisation/reconstruction des modes d'action habituels organisés..." (septième principe). Cette mise en question suppose non seulement une réelle confiance en soi et dans les autres, mais aussi la capacité à gérer les tensions, à s'engager dans un travail avec les opposés...

LES PROCHAINES CONFÉRENCES AU CFIP

Inscrivez-vous sur www.cfip.be (gratuit)

COF 109	L'écoute active	Dreze M.	30/09/2008 à 19h00
COF 209	Soirée d'information formation AT	Sichem V., Pauwels Cl., Gillesen J.	23/09/2008 à 19h00
COF 309	AT: Les Valeurs-Clés De La Formation	Pauwels Cl.	23/09/2008 à 20h00
COF 409	Lecture systémique des organisations	Kestermans A.	14/10/2008 à 19h00
COF 509	La gestion du temps	De Beer J.	23/10/2008 à 19h00
COF 609	Le coaching, doux leurre ou nouveau métier	Lestienne C.	13/11/2008 à 19h00

LES PROCHAINES FORMATIONS AU CFIP

Informations et inscriptions sur www.cfip.be

COO 209	Coaching 2ème année		11, 25, 26/09 - 16, 17/10 - 6, 13/11/2008
PJD 109	Journée de découverte : Expérimenter le psychodrame	Hanquet C.	28/09/08
ATS 209	Sensibilisation à l'AT	Sichem V.	4, 11, 18/10 - 8, 11/11/2008
ATS 109	Sensibilisation à l'AT	Pauwels Cl.	9, 10, 23, 24/10/2008
MBI 109	MBTI : Une meilleure connaissance de soi et des autres - initiation	Martin G.	13, 14/10/2008
ATG 109	Utiliser l'AT dans son métier : groupe d'analyse de la pratique professionnelle et de supervision - module 1	Sichem V., Gillesen J. Pauwels Cl., Lukas B.	18/10 - 6/12/2008
PSF 109	Formation en psychodrame	Neve P., Magos V.	19/10 -16/11 - 14/12/2008
ATC 109	AT : Approfondissement clinique	Gillesen J., Lukas B.	22/10 - 10/12/2008
CPT 109	Construire le référentiel de compétences d'une équipe	Dubruille P.	23, 24/10/2008
PLF 109	Elaborer un plan de formation	Simon F.	3, 4/11/2008
ATR 109	Table ronde : Pratiques et applications professionnelles de l'analyse transactionnelle	Sichem V., Pauwels Cl., Gillesen J., Lukas B.	4/11/08
FEF 109	Pour une communication de qualité : développer l'écoute et l'assertivité	Dreze M., Lukas B., Gillesen J.	6, 7, 27, 28/11/2008 - 8, 9/12/2008
FCR 109	Le formateur créatif	Van Haverbeke Ch.	7, 18/11/2008
MLT 109	Maximiser le transfert en formation	Simon F.	17, 18/11/2008
GDT 109	Trajectoire pour l'amélioration de sa gestion du temps	De Beer J., Sepulchre J.	18/11 - 16/12/2008
DIP 109	De l'idée au projet	Laffineur J-Y.	19/11/08
TFP 109	Thérapie familiale et psychodrame	Hanquet C.	25/11/08
PPP 109	Prendre la parole en public		25, 26/11/2008
SYS 109	Systémique organisationnelle : Développer son acuité à analyser une organisation et son environnement.	Kestermans A.	27, 28/11 - 10, 11/12/2008
ATF 109	Formation de base AT	Sichem V., Pauwels Cl., Lukas B.	29/11 - 6, 13/12/2008

Découvrez le monde de la formation au salon Epsilon !

Le 25 novembre prochain, le CFIP sera présent **au salon de la formation à l'Aula Magna de Louvain la Neuve**. Venez nous rendre visite au stand Xo4 et participer à notre workshop "faire face à l'agressivité dans les relations professionnelles" !

Détails et programme sur www.salon-epsilon.be

Notre programme 2008-2009 est disponible sur notre site www.cfip.be
Venez y découvrir nos formations !

Pour vous inscrire ou pour plus d'informations

www.cfip.be
secretariat@cfip.be
02/770 50 48