

Team building: les clés d'une équipe soudée

Mettre sur pied des événements de « team building », c'est-à-dire des réunions de cohésion d'équipe, devient de plus en plus courant. Les réussir reste cependant un véritable défi.

Le secteur social et médico-social emploie encore peu le terme de « team building ». On préfère celui de « séminaire », même si la signification y diffère. « *L'idée du séminaire est souvent d'organiser une rencontre à l'extérieur avec l'ensemble des salariés pour, entre autres, communiquer des informations de manière descendante. Les réunions de team building sont, quant à elles, censées se concentrer davantage sur la cohésion entre les salariés, avec des activités collectives* », explique Céline Bartette-Gaillot, consultante du cabinet Ad Aliis. Une valeur importante dans le champ, d'où le développement de telles initiatives qui n'en portent parfois pas le nom...

1 Un objectif clair

Première étape ? Identifier précisément son objectif. « *Cela peut être d'améliorer la cohésion d'un groupe, développer les échanges au sein d'un service, désamorcer des conflits en favorisant le dialogue, booster la motivation, fidéliser les personnels...* », illustre Claire Picou, responsable des événements de l'organisation patronale Nexem.

Pour Céline Bartette-Gaillot, il existe deux sortes de team building : « *le préventif, pour entretenir l'esprit d'équipe, et le curatif, lorsqu'il y a besoin d'un temps de régulation, pour diminuer des tensions en interne. Se reconnecter les uns aux autres permet de surmonter des obstacles pour mieux coopérer.* » Quel que soit le but de la rencontre, il faut le communiquer en amont afin de s'assurer qu'il est clair pour tous, et que les

attentes ne seront pas déçues. Ainsi, deux semaines avant le rendez-vous annuel de son équipe de quatre personnes, la directrice du groupement de coopération sociale et médico-sociale (GCSMS) Déqualco, Catherine Devulder, leur a envoyé une invitation formulée en ces termes : « *Enlevez de vos bagages tout ce qui vous gêne, vous freine, vous ennuie, vous agace, vous empêche de rêver. Prenez ce qui vous motive, vous aide, vous passionne.* » L'idée ? S'exprimer sur les aspects positifs et négatifs du travail, puis chercher des solutions ensemble. « *Pour sécuriser les participants, il faut poser les règles (confidentialité, non-dévalorisation...).* L'animateur doit vérifier que tout le monde est d'accord et ajuster si besoin », conseille Céline Bartette-Gaillot.

POINT DE VUE



© Spasad Amadpa

Laure Depinarde, directrice du service polyvalent d'aide et de soins à domicile (Spasad) Amadpa, à Montgeron (Essonne)

« En janvier dernier, nous avons organisé un événement pour favoriser la cohésion d'équipe. Nous avons fait appel à l'organisateur Bazar général, pour une prestation qui nous a coûté environ 4000 euros. Nous voulions un équilibre entre une manifestation ludique et une atmosphère de travail en équipe. La réflexion autour du projet a

Après la crise sanitaire du Coronavirus, il est assez probable que les structures auront besoin d'organiser ce type de manifestation. « *Les professionnels ont vécu des choses différentes: certains ont été au front, d'autres étaient chez eux en télétravail, certains sont tombés malades, les managers aussi ont connu des difficultés... Pour se retrouver, il faut recréer du tissu relationnel, partager les expériences, prendre du recul, et peut-être en profiter pour établir une organisation différente* », suggère encore la consultante.

2 Une construction pas à pas

Pour Sandrine Hueber, directrice de Sand'rions, société organisatrice de team building, « *il faut s'y prendre au moins trois semaines à l'avance* ».

duré trois mois. La première activité était une chorale, avec un chef de chant et des percussions. Cela a permis de mettre tout le monde à l'aise. Puis il y a eu un temps d'ateliers animés par le prestataire, pour échanger notamment sur les bonnes pratiques et les choses à améliorer sur plusieurs thématiques : le corps/le soin, l'accompagnement, l'équilibre vie pro/perso, le lien à la famille, la vie au travail. Cela a eu tellement de succès que, par la suite, nous avons mis en place des groupes de travail. Ce genre d'événement participe à la qualité de vie au travail, on ne peut pas prendre soin des autres sans prendre soin des salariés. »

Bien sûr, le délai varie selon l'ampleur de l'événement et s'il faut réserver un lieu. Le choix de la date doit aussi être judicieux, pour ne pas empiéter sur les périodes de congés.

L'Établissement public national Antoine Koenigswarter (Epnak) a ainsi réuni tous les professionnels fin août 2019. « *Nos effectifs étaient passés de 500 à 1000, nous voulions fédérer l'ensemble des salariés, venant de structures et de régions différentes, pour qu'ils se connaissent mieux et partagent les bonnes pratiques* », explique le directeur général Emmanuel Ronot. L'événement, d'un coût de près de 170000 euros, a mis plus d'un an à être monté. « *Nous en faisons un tous les cinq ans, mais c'était la première fois qu'il avait une telle ampleur. Il a fallu convaincre de la nécessité d'innover dans le format. En interne ou avec un prestataire, il faut s'entourer de personnes dont c'est la culture, le métier. Et accepter des idées qui peuvent paraître incongrues. Par exemple, nous avons eu besoin de temps pour valider l'installation d'un photo-call avec des accessoires symbolisant nos valeurs, mais c'est l'animation qui a eu le plus de succès!* », se souvient Emmanuel Ronot.

3 Des activités inclusives

Claire Picou recommande, pour sa part, de ne pas oublier de « *convier les personnes travaillant à distance, celles sur le départ ou qui viennent d'arriver, les stagiaires...* ». Être le plus inclusif possible, y compris dans le choix des activités collectives, qui

doivent convenir à tous : femmes enceintes, salariés à mobilité réduite, personnes ne buvant pas d'alcool... Tournoi sportif, activité artistique, *escape game*, concours photo, dégustation, jeu de pistes dans le quartier... Le choix est vaste. « *Le côté challenge booste souvent la motivation, et lors d'activités comme la cuisine tout le monde se prend au jeu rapidement* », constate Claire Picou.

« Pour sécuriser les participants, l'animateur vérifie l'accord de tout le monde et ajuste si besoin. »

Avec un petit budget (200 euros), Catherine Devulder a, quant à elle, tout misé sur la forme pour que l'événement ne ressemble pas à une réunion classique. Invitation pour un voyage, décoration sur le thème des Caraïbes, fauteuils confortables,



© Sand'rions
La journée alterne activités ludiques et séance de travail. Ici, un jeu de piste mis en scène par la société organisatrice de team building Sand'rions.

table basse avec petit-déjeuner, restaurant sur un bateau avec invités surprise... « *Le cadre détendu me mettait au même niveau que les équipes, ce qui poussait à des échanges plus libres sur notre travail.* » De ce moment sont ainsi ressorties des idées pour fixer de nouveaux objectifs. « *Les salariés ayant participé, ils sont d'autant plus impliqués* », observe-t-elle.

Trouver l'équilibre entre l'activité liée au travail et le moment festif n'est pas chose aisée. Sandrine Hueber propose des parcours personnalisés, des jeux de piste, souvent en lien avec l'histoire de la structure ou du secteur. « *Pour les résidents d'une maison de retraite, on peut imaginer un parcours dans Paris autour de lieux emblématiques de la géron-*

tologie, avec le premier hôpital qui accueille des personnes âgées, le quartier Saint-Louis, l'Hôtel-Dieu... », imagine-t-elle.

De son côté, l'Epna a loué le parc d'exposition d'Auxerre pour mettre en place 65 stands, répartis en trois villages : unités et territoires, innovation, ADN et valeurs de l'établissement. « *Tout reposait sur l'investissement des professionnels, car ce sont eux qui organisaient leur stand et les animations (théâtre, jeux...).* Cette forme libre de rencontre a été un succès, ils étaient fiers de présenter leurs actions », se remémore Emmanuel Ronot. Qui envisage de monter des team building plus fréquemment. « *Cela doit être régulier pour devenir un rituel d'équipe* », confirme Céline Barrette-Gaillot.

Enfin, l'événement doit être évalué. « *Il faut laisser tout le monde s'exprimer, voir en quoi il aura été utile, et capitaliser* », préconise la consultante.

Delphine Dauvergne

ÉDUIQUER SANS ENTRAVER : déconstruire les violences ordinaires



La notion de maltraitance ou d'enfance en danger se réfère généralement à des violences qui ont lieu au sein de la sphère familiale. Or, de nombreuses affaires démontrent l'existence d'une **violence institutionnelle** au sein des établissements et services sociaux et médico-sociaux.

Anciens enfants placés, élèves mais aussi professionnels de l'enfance et de l'adolescence se mêlent ici à la réflexion de Célia Carpaye pour tenter de dresser **un état des lieux de ces violences indicibles**.

Loin d'accabler les professionnels, cet essai se donne pour mission d'interroger ce qui fait système : dégradation des conditions de travail, poids des représentations sociales, héritage historique et politique, l'auteure passe au crible tous les aspects de ce qui fait institution.

À l'heure où des évolutions notables ont lieu dans le domaine de la parentalité, il est urgent de repenser la relation éducative en milieu professionnel. **Cet ouvrage propose un certain nombre d'outils** dont les bienfaits seraient à observer tant du côté des enfants que des adultes qui les accompagnent.

■ **CARPAYE Célia**
204 pages - 22,90 €



Pour commander, rendez-vous sur www.esf-editeur.fr
ou contactez-nous par **téléphone au 01 40 92 36 36** ou par **fax au 01 40 92 36 63**.

VPAS010