

## **L'intervention en équipe : un moyen de développer le rôle psychosocial au sein de l'organisation**

Sibylle Heunert Doulfakar, psychologue FSP, spécialisée dans les interventions psychosociales en organisation

Qui, dans le milieu des entreprises et des ressources humaines, n'a jamais entendu parler ou vécu lui-même des interventions, du type « développement d'équipe », « team-building », « coaching d'équipe » ? Autant de termes qui prônent l'augmentation des performances, afin de répondre aux exigences croissantes de l'environnement économique (notamment, Katzenbach, 1993). Mais qu'en est-il des conséquences de ces interventions sur le bien-être de l'individu ? En tant que psychologue, ces préoccupations sont essentielles et peuvent même engendrer un regard très critique face à de tels procédés : ces derniers ne sont-ils pas des moyens détournés que les employeurs utilisent pour « presser leurs équipes comme des citrons » ?

### ***Intervention en équipe : à quoi ça sert ?***

La réalité des organisations nous montre que les relations humaines se font et se défont à un rythme de plus en plus rapide. Un organigramme peut changer chaque année. Une équipe peut se dédoubler ou se rétrécir rapidement. Le collaborateur, quant à lui, suit ce mouvement en étant plus attaché à ses propres compétences et intérêts qu'à ceux de son employeur. « A quoi sert alors une intervention en équipe, si cette dernière change aussi rapidement ? », nous diront les plus sceptiques.

De manière globale, les interventions en équipe contribuent à développer les trois dimensions suivantes :

- Dimension fonctionnelle : Améliorer les processus de travail, la définition et la répartition des tâches et des fonctions, la clarification de l'objectif de l'équipe et l'optimisation du passage de l'information.
- Dimension socio-affective : Améliorer les relations entre les personnes, la cohésion d'équipe (sentiment d'appartenance au groupe), la reconnaissance et le respect des différences individuelles. L'intervention permet également de résoudre d'éventuels conflits interpersonnels.
- Dimension contextuelle : Adapter le cadre de travail organisationnel et structurel aux exigences de l'équipe et de son activité. L'intervention permet une redéfinition et meilleure intégration des conditions et des contraintes environnantes internes et externes à l'équipe, telles que les processus d'information, la position et l'importance de l'équipe dans la structure organisationnelle, les changements organisationnels et les fluctuations économiques.

Le rôle psychosocial représente l'interface de ces trois dimensions. En effet, en ayant un impact, dans un premier temps, sur le rôle psychosocial de l'individu, l'intervention permet d'accroître la variété des comportements et des interrelations au sein de l'équipe. Cette variabilité et cette flexibilité permettent ainsi une adaptation plus rapide aux changements de l'environnement (voir définition de développement d'équipe selon Leroy, 1997).

Sous l'angle de la prévention psychosociologique au sein des organisations, ces interventions deviennent une réelle valeur ajoutée tant pour le collaborateur, que pour l'organisation. Cette valeur ajoutée existe cependant uniquement si elle est abordée à partir du rôle psychosocial de l'individu.

## ***Le sens du mot rôle psychosocial***

Selon Mucchielli (1984), le rôle a trois sens en psychologie sociale :

1. Attitude d'un individu dans un groupe : il s'agit souvent d'aspects liés à la personnalité.
2. Fonction d'un individu dans une organisation sociale : il s'agit de la fonction définie dans l'organigramme.
3. Comportement caractéristique d'un individu attendu par le groupe.

Si ces trois éléments concordent entre eux, l'individu aura plus de facilité à développer ses compétences et à augmenter son apport dans une équipe. Il se peut pourtant que ces trois éléments entrent en conflit. Par exemple, lors d'une situation de tension aiguë entre deux collaborateurs, un responsable plutôt timide et réservé, qui évite d'aborder le conflit en question, ne remplira pas l'attente que l'équipe a envers lui à ce moment.

L'entreprise peut alors lui proposer une démarche individuelle (par exemple un coaching individuel), afin de l'aider à développer une attitude adéquate. Cependant les répercussions sur l'équipe se feront uniquement dès lors que le responsable aura effectivement abordé ouvertement un prochain conflit au sein de l'équipe. Entre temps, le responsable risque de ne plus être respecté dans sa fonction et les effets négatifs peuvent être importants tant au niveau du bien-être des collaborateurs, qu'au niveau de la performance de l'équipe.

L'entreprise peut également décider de muter le responsable dans une autre équipe. Mais cette décision va reporter la problématique sur une autre équipe, car le responsable n'aura peut-être pas pris conscience du décalage existant entre son attitude et celle attendue par une équipe.

Dans une telle situation, une intervention de développement d'équipe permet d'allier ces deux types d'intervention (au niveau de l'individu et au niveau de l'organisation) et d'accélérer le processus d'intégration du rôle psychosocial du responsable dans son équipe.

La question de rôle psychosocial émerge dans toutes les tâches professionnelles au sein d'organisation : Comment répartir les nouveaux projets au sein d'une équipe ? Cette répartition doit-elle se faire sur la base des compétences, des fonctions ou du cahier des charges de chacun ? Qui décide de cette attribution ? Le responsable, de par son cahier des charges ou le collaborateur, qui connaît bien le contenu du projet, ou encore celui qui connaît le mieux les compétences de ses collègues ?

Pouvoir répondre à ces questions exige une prise de conscience dynamique de son propre rôle et de ceux des autres collaborateurs au sein de l'équipe et de l'organisation. Ce processus peut être accéléré et renforcé grâce à des interventions de type « développement d'équipe ».

## ***Le rôle du psychologue***

Le psychologue, intervenant externe à l'équipe, aménage un espace-temps et propose des exercices, au cours desquels l'équipe met en lumière et expérimente les divers rôles, développe la réflexion collective sur les problématiques de l'équipe et construit un langage commun. Le psychologue permet ainsi au collaborateur de confronter son rôle à celui des autres, de se connaître et de se faire reconnaître dans sa spécificité, dans ses ressources et ses limites, d'apprendre à utiliser sciemment certaines règles de communication constructive (feed-back notamment), d'ajuster son attitude aux circonstances du travail collectif et ainsi de développer une conscience et une responsabilité collectives. L'intervenant, de par son propre rôle, ses compétences et le choix des méthodes, doit veiller à tout instant à ce que les rôles restent évolutifs au sein de l'équipe et qu'ils ne se « sclérosent » pas. En effet, le but n'est pas d'« étiqueter » les membres d'une équipe à partir d'une liste de rôles, sans quoi le fonctionnement de l'équipe sera rapidement voué à l'échec : conflits interpersonnels,

sabotage des tâches et des productions collectives, épuisements professionnels, voir même accidents professionnels.

Lors de l'intervention menée par le psychologue, l'équipe devient un espace transitionnel permettant aux individus de développer leur identité professionnelle et leur rôle psychosocial.

Afin d'assurer ces apports, la question des compétences de l'intervenant externe devient centrale. Il est essentiel que de telles interventions soient menées par des psychologues spécialisés, non seulement dans les interventions individuelles (coaching ou suivi psychologique), mais également dans la dynamique de groupe. De plus, ces intervenants doivent absolument disposer de compétences dans le champ des organisations.

Lors que les organisations désirent contribuer à la prévention psychosociologique auprès de leurs collaborateurs, elles ont de ce fait une responsabilité dans le choix d'un intervenant externe.

### ***Valeur ajoutée pour l'individu et pour l'organisation***

Au niveau de l'individu, ces interventions rendent plus concret la notion d'équipe. L'équipe est un pôle rassurant dans l'évolution socio-affective du collaborateur et permet de répondre à son besoin de socialisation et d'identité professionnelle.

Le collaborateur pourra ainsi vivre plus activement les divers changements organisationnels ; il aura un espace décisionnel plus large pour diminuer son éventuel sentiment d'impuissance face à l'organisation et pour identifier ses propres ressources et celles de son environnement, dans le but de concilier ses propres besoins avec les attentes et exigences de l'employeur.

Au niveau de l'organisation, ces interventions apportent une valeur ajoutée dans divers secteurs. Elles permettent de soutenir et de clarifier l'identité de l'équipe et de l'organisation, de développer et renforcer la culture d'entreprise, de rendre les processus de travail plus cohérents et plus adaptés à la réalité quotidienne des tâches, d'offrir plus de marge de manœuvre aux secteurs qui en ont besoin, de renforcer les systèmes de communication efficace (la communication humaine), afin que certaines décisions aient un sens chez le collaborateur. Elles sont également un moyen de reconnaissance pour les équipes et les collaborateurs.

Ainsi, l'apport concret et réel de ces types d'intervention se situe au niveau de l'individu, et se démultiplie au niveau de l'équipe et de l'organisation. Ces interventions représentent l'interface entre les besoins des collaborateurs et ceux de l'entreprise. Elles canalisent ces besoins autour du rôle psychosocial et leur offre un champ d'action évolutif, ceci en fonction des fluctuations de l'environnement économique. L'organisation peut ainsi promouvoir le bien-être de ses collaborateurs en leur mettant à disposition les moyens et les ressources nécessaires. L'équipe devient alors l'unité de référence pour l'individu et l'unité de base pour l'organisation.

**Bibliographie :**

- Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. (1993). *The Wisdom of Teams : Creating the High-performance Organization*. Boston, MA : Harvard Business School press.
- Leclerc, C. (1999). *Comprendre et construire les groupes*, Les Presses de l'Université de Laval, Canada.
- Leroy, J.-F. (1997). Développement d'équipe, dynamique des groupes et conduites de projet, in *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, n°34, Bruxelles, pp.75-99.
- Mendel, G. & Prades, J.-L. (2002). *Les méthodes de l'intervention psychosociologique*, Editions La Découverte & Syros, Paris.
- Mucchielli, R. (1977). *La dynamique de groupe, connaissance du problème*. Editions ESF, Paris.

**Abstract :**

Cet article aborde les interventions en équipe sous l'angle de la prévention psychosociologique au sein des organisations. Ces interventions peuvent apporter une réelle valeur ajoutée tant pour le collaborateur que pour l'organisation. Cette valeur ajoutée existe cependant uniquement si elle est abordée à partir du rôle psychosocial de l'individu.

**L'auteur :**

Après une formation initiale en psychologie du conseil et en psychologie du travail, Sibylle HEUNERT DOULFAKAR s'est spécialisée dans la dynamique de groupe, le coaching individuel et d'équipe. Dans le cadre de sa propre entreprise, elle effectue des interventions psychosociales dans les organisations tant privées que publiques, spécifiquement dans les équipes et auprès de cadres.

**Adresse :**

réseau syllogos, rue des Salines, CH-1852 ROCHE, tél. +41 21 965 62 59, fax. +41 21 965 62 51, [www.syllogos.ch](http://www.syllogos.ch), [info@syllogos.ch](mailto:info@syllogos.ch).