

# L'interview



l'essentiel au cœur de l'important

## Où en est le coaching d'équipe ou Team-Building ?

Rencontre entre Serge Eskenazi et Philippe Beaufrère de l'association Coach & Team – Lyon le 23/05/2024

**Philippe** : *Bonjour Serge. Aujourd'hui beaucoup de choses se disent sur le coaching d'équipe et le team-building, en particulier des critiques, et notre association, C&T Alumni, s'interroge. Comme tu accompagnes en tant que coach les équipes depuis 30 ans et que tu es l'expert de Coach & Team sur ce sujet, nous t'avons sollicité pour avoir ton point de vue sur le team-building et le coaching d'équipe. Je te remercie de m'accueillir.*

**Serge** : Merci à toi, Philippe. Si je peux contribuer à enrichir le débat sur le Team-Building et le coaching d'équipe, je le ferai bien volontiers ; merci d'avoir préparé un certain nombre de questions pour échanger.

D'abord, je vais faire une introduction.

Aujourd'hui on n'en est plus au Team-Building des années 70 où l'on faisait un peu de stimulations intenses. Pour « construire une équipe », on emmenait les personnes au vert et on leur faisait faire des cabanes dans les bois, du ski à la montagne en mangeant de la raclette. Aujourd'hui on n'en est plus là.

Aujourd'hui, Team-Building veut dire construction d'équipe, cela veut dire qu'une équipe est amenée à se construire en continu. Dans notre culture, elle vit une construction identitaire, c'est-à-dire qu'il y a des gens qui rentrent, qui sortent, il y a une nouvelle vocation, une mission à créer, un nouveau projet, travailler avec d'autres équipes, elles sont multiculturelles, elles se reconfigurent en continu.

C'est pour cela que je parle de Team-Building qui parle de construction continue d'équipe et je suis très loin des animations fun : une cabane dans les arbres, traverser la rivière,... D'ailleurs, je n'en fais pas. C'est très intéressant mais ce n'est pas mon propos. A l'époque, les personnes se plaignaient. Elles disaient que c'était très sympa, très joyeux, mais que ça ne résolvait pas les problèmes et notamment peu de temps sur la régulation.

# L'interview



**Philippe** : *Vincent Lenhardt utilise aussi bien les termes «coaching d'équipe» que «Team-Building» et a bâti un outil pour cet accompagnement, le modèle ORF (Opérations, Régulation, Formation), dans le cadre de Coach & Team.*

**Serge** : oui, pour m'appuyer sur Coach & Team, j'ai deux repères que je vais nommer :

Le 1<sup>er</sup> c'est que nous venons du monde de la culture taylorienne, du monde de la culture pyramidale, de la séparation, de la parcellisation, du découpage et nous avons à accompagner l'ensemble des acteurs (les entreprises, les personnes, les organisations) vers quelque chose de plus uni, plus intégral, moins cloisonné, donc, évidemment, à aucun moment, je ne vais proposer quelque chose de cloisonné. Pour le coaching d'équipe : le Team-Building c'est ça, la formation c'est ça, le team-coaching c'est ça. Il ne faut pas se tromper, ça n'a aucun sens pour moi. Parce qu'en disant cela je renforce la culture taylorienne, or, ce qui est premier c'est la dynamique intégrale.

Ce qui gouverne les entreprises ce sont la hiérarchie et les procédures, demain ce seront la vision et la régulation.

Ensuite, nous avons des outils fantastiques à CT qui s'appellent ORF et Vision. Cela couvre les besoins d'une équipe de façon universelle. Toute équipe a un projet, une culture à construire, une vision à construire et toute équipe a à se mettre dans l'opérationnel de façon concrète, toute équipe a à se former, toute équipe a à réguler. Nous, nous accompagnons les équipes dans les 4 dimensions en même temps, y compris dans la même heure ou la même demi-heure.

Cela change tout. Donc, nous ne disons pas au client : on va faire une médiation et puis après, si vous avez besoin d'une formation, il faut vous adresser à d'autres collègues. Ça n'a pas de sens pour nous.

# L'interview



**Philippe** : Effectivement, je travaille beaucoup pour la fonction publique et je réponds souvent à des appels d'offres. Si je gagne un marché de formation, c'est bon. Mais il se trouve que l'AO de coaching ou l'AO de médiation, ce n'est pas pour moi. Chacun va au «plus offrant ». Aucun gagnant ne connaît l'autre, ne lui parle pas et donc travaille sur ce qu'il observe lui, à partir de zéro et de façon parcellaire.

**Serge** : Voilà. On sépare, on cloisonne. Effectivement, la culture taylorienne, c'est ça. Nous sommes des enfants de la culture taylorienne, beaucoup d'entreprises y sont immergées de façon inconsciente.

Pour le redire de façon simple :

- Coaching d'équipe et Team-Building, c'est une vision intégrale. Nous sommes CT dans une vision intégrale. Par exemple, un élément de la vision intégrale, c'est que nous accompagnons l'équipe complète avec le dirigeant. Nous faisons les deux en même temps. C'est beaucoup plus puissant. Être taylorien, ce serait un coach qui accompagne le dirigeant et un coach qui accompagne les membres. C'est beaucoup moins puissant.
- Mais l'outil intégral le plus puissant, pour moi, ce sont les 3 étapes de croissance d'une équipe et de son responsable. La majorité des équipes ne sont pas dans l'une ou l'autre des étapes mais dans les 3 en même temps. La question centrale consiste à leur permettre de faire le diagnostic de là où elles en sont pour les accompagner vers là où elles veulent aller. La plupart du temps elles souhaitent moins de collection d'individus et plus d'équipe solidaire et performante. Simple non !

Il y a beaucoup de questions autour du coaching d'équipe et du Team-Building. Il n'y a pas de différence. Cependant, ce qui est important c'est d'accompagner sur mesure, y compris le coaching individuel : a priori nous ne packageons pas.

# L'interview



**Philippe** : *j'ai découvert dans ma pratique qu'il y avait toujours un écart très important entre ce qu'on me demande et les besoins réels. Par exemple, on va me demander dans ma proposition de planifier, organiser les journées, amener du contenu, et je me rends compte que ce n'est absolument pas de cela dont l'équipe a besoin. Elle attend autre chose.*

**Serge** : qui fait la demande?

**Philippe** : *le dirigeant, le donneur d'ordres, par exemple un DRH*

**Serge** : je vais faire une parenthèse. Si on veut être plus fin au niveau du Team-Building et du métier, il y a un vocabulaire à stopper et qui ne fait plus partie de notre champ. Nous sommes dans les métiers de la relation d'aide, nous ne sommes pas dans les métiers du conseil. Ça veut dire que je parle plutôt en tant que fonction : j'ai

Rencontré le DRH, le responsable d'équipe, le dirigeant, le CODIR. Le mot «donneur d'ordres » ne fait pas sens, je ne le prononce jamais, je ne sais même pas qui est le «donneur d'ordres». Est-ce que ça veut dire que quelqu'un te donnerait des ordres ? Commanditaire aussi, quelqu'un qui te « passe une commande » ( nous ne sommes pas là pour prendre une commande, nous sommes là pour accompagner et construire avec). Le «payeur», c'est qui le payeur ? Ces mots-là ne définissent pas une fonction mais une tâche et surtout le mot qui me vient c'est dépendance, une dépendance fantasmée. Si tu as en face de toi un payeur, tu lui dois quelque chose parce qu'il te paye. Or c'est toujours l'entreprise qui paye, jamais une fonction, jamais un DRH, un dirigeant, un manager. C'est toujours l'entreprise qui paye. C'est important d'exclure de notre champ de vision ces mots parce qu'ils ne nous aident pas dans notre métier.

**Philippe** : *merci pour cette précision. Si j'ai bien compris, le Team-Building ce n'est pas du prêt-à-porter. Cela se bâtit, et c'est nous qui le faisons.*

**Serge** : Un élément très important est que le Team-Building est plutôt sur mesure. Cela veut dire qu'on coconstruit avec des acteurs. Il y a des règles de l'art qui consistent à des actions systématiques, comme un médecin. Quand tu vas le voir il fait des actions systématiques : il te prend ta tension, il te prend ta température, il te prend ton pouls, il fait des actes même si tu ne les lui demande pas, ce sont les règles de l'art.

# L'interview



Dans notre métier, les règles de l'art c'est, quoi qu'il arrive, d'où que provienne la demande, et quoi qu'il se passe, l'étape majeure c'est de rencontrer le responsable, de voir avec lui comment il vit les choses, ce qui se passe, quels sont les besoins de l'équipe, quel est son diagnostic, ...

Quoi qu'il arrive, à un moment donné, qui que nous rencontrons, nous travaillons pour l'entreprise. Nous ne travaillons pas pour tel ou tel acteur. Nous travaillons pour l'ensemble du système, pour que l'ensemble du système soit sain, coopère, grandisse ensemble et pas l'un contre l'autre. Là-aussi c'est taylorien. Travailler pour lui ou contre lui n'a aucun sens. Je travaille pour l'ensemble du système parce que l'entreprise a besoin que ses systèmes soient sains, que les équipes soient saines, qu'entre elles, elles travaillent, que ça coopère,... C'est pour ça que l'entreprise va nous payer. Il faut que je lui propose le mieux pour elle en termes d'aspiration profonde.

**Philippe** : *comment procèdes-tu ?*

**Serge** : Quelles que soient les personnes rencontrées avant, il y a 2 étapes incontournables :

- L'étape 1<sup>ère</sup> : je rencontre le responsable. Pourquoi ? Parce que l'on ne rentre pas dans une équipe comme dans un moulin. Ce n'est pas respectueux de faire des Propal alors que l'on n'a pas rencontré le responsable de l'équipe. Je n'aimerais pas vivre cela en tant que responsable, que l'on m'envoie un coach et qu'on me dise : il va coacher ton équipe, sans me rencontrer, sans m'écouter. Cela me semblerait surprenant. Donc je rencontre le responsable et je parle avec lui (je ne vais pas détailler ici). Les questions centrales sont : comment va votre équipe, quel est votre diagnostic, comment vous vivez les choses ? Quelles limites rencontrez-vous pour faire grandir votre équipe ?

# L'interview



- La 2<sup>ème</sup> étape : je vais rencontrer l'équipe, c'est-à-dire le leader et les membres, le responsable et les membres.

A ce niveau il y a 2 écoles en systémique : Sherpa1 et Sherpa2.

- Sherpa1 : je rencontre chacun individuellement puis je fais une restitution au responsable et à l'ensemble de l'équipe
- Sherpa2 vers lequel va ma préférence : je rencontre l'ensemble de l'équipe avec le responsable pour leur poser les mêmes questions (qu'est-ce que vous vivez, de quoi avez-vous besoin, qu'est-ce qu'il serait utile de vivre pour que votre équipe grandisse ?)

Ce qui m'intéresse et pourquoi je rencontre tout le monde, c'est la vision partagée de la situation. Je vois tout de suite comment ils se parlent, comment ils échangent. Cela s'appelle le sherpa systémique. A partir de là je coconstruis avec les acteurs l'intervention : 1 jour, 2 jours ; cela peut être long, 1an. Bref, je fais du sur-mesure. Je ne package pas.

Évidemment, j'ai de l'expérience, des habitudes et des repères et c'est pour cela que je viens avec. S'ils ne savent pas, je fais des propositions. On peut le faire par étapes : 2 jours, après on verra, s'ils ont envie de continuer ou pas. Mais l'accompagnement d'équipe n'est pas de la formation pure du type «faites-moi un programme et délivrez-le». Ce n'est pas possible parce qu'il y a le vivant, la régulation, l'imprévu : nous ne savons pas combien de temps nous allons y passer. Les gens ont besoin de se parler. Ils ne sont pas là seulement pour se parler et vivre des apports de formation, ils sont là pour coconstruire. Pour moi, c'est ça le team- building.

Ça fait vraiment partie de l'accompagnement. Un dirigeant ne peut pas me dire : vous travaillez avec l'équipe et jamais avec moi. Ce n'est pas possible. Ce n'est pas pour cela que je vais le coacher mais on va travailler ensemble, ne serait-ce que pour préparer et voir comment, lui, il vit sa posture. Et à quels rendez- vous il doit aller avec son équipe, en termes de posture, d'attitude, de comportement, et parfois c'est très engageant, donc c'est mieux de le faire à 2.

# L'interview



**Philippe** : *en fait tu n'es pas que coach mais tu as plusieurs métiers ?*

**Serge** : Oui, j'ai 5 métiers : coach, team-builder, enseignant, superviseur, conférencier.

Je les aime tous parce que ce sont des métiers passionnants : des métiers de l'accompagnement, de l'aide, de la transformation, de l'humain, de la relation. Les sujets sont la coopération, la vision, la bienveillance, l'autonomie, la responsabilité. Tout cela est le cœur de notre culture et le sens de l'histoire.

Nous passons des hard-skills aux hard-skills ET aux soft-skills. C'est le sens de l'histoire et nous sommes au rendez-vous. Nous sommes très compétents pour les soft-skills. C'est un besoin pour les managers, les responsables, les acteurs, les équipes, les organisations pour justement se transformer pour plus de coopération, plus d'empathie, plus de résilience, plus d'écoute des clients. Nous sommes, nous, au rendez-vous de ces compétences.

**Philippe** : *donc la critique systématique te touche peu ?*

**Serge** : oui. C'est la raison pour laquelle je dis que ce qui est écrit dans les journaux de façon polémique, c'est l'écume des vagues. Je m'en moque complètement : cela ne m'intéresse pas. Parce qu'ils ne sont pas centrés sur le sens de l'histoire mais sur les jeux d'ego. Ils sont centrés sur les défauts, les points noirs sur le mur blanc. J'ai connu un coach qui se définissait comme un « accoucheur de talents » je trouvais ça beau. On entendait « ce n'est pas un métier ça ». Pour moi, c'est de la polémique pour de la polémique.

**Philippe** : *Au-delà de la formation initiale Coach & Team, tu animes une formation sur le Team-Building. Peux-tu nous en dire plus ?*

**Serge** : La formation que j'anime s'appelle « Cohésion et Intelligence collective ». Il s'agit de Team-Building avancé. Il faut avoir fait préalablement une formation au coaching, pas nécessairement Coach & Team, mais quelque chose de solide pour pouvoir accéder à la formation.

# L'interview



C'est un parcours simple de 12 jours en 4 x 3 jours sur 9 mois, mais on est à un autre niveau que les formations de coach. On pousse les curseurs.

Parallèlement, Nicolas (Schilfarth:NDLR) anime une formation au coaching d'organisation : « Vision et transformation ». C'est pour accompagner une organisation et construire une vision Partagée.

Je suis plutôt sur les équipes et l'intelligence collective. Nicolas est plutôt sur les grands systèmes. Cela peut être une PME, mais ce sont les « grands systèmes », pas une équipe. Même si automatiquement, comme pour les poupées russes, lorsque nous accompagnons une entreprise, nous accompagnons automatiquement le CODIR et automatiquement un responsable : le dirigeant. Accompagner les autres et jamais le CODIR n'est pas optimum.

**Philippe** : *Nous, anciens JBS, connaissons ton humour. Si TB et fun vont de pair, est-ce que le coaching d'équipe et l'humour peuvent cohabiter ?*

**Serge** : L'humour c'est universel. Ça sert à faire diminuer la pression et à regarder les situations en les dédramatisant : tout ça n'est pas si grave. Les clefs du TB : « plus c'est dur à l'extérieur, plus ça doit être doux à l'intérieur ». Il doit y avoir de la solidarité, de la cohésion, pas de compétition, pas de malveillance, pas de dévalorisation, pas de jeu psychologique. C'est ça notre métier et les soft-skills. Très souvent, les gens n'ont pas les clefs.

**Philippe** : *une des spécificités de CT est le cadre qui s'appuie sur la valeur « bienveillance ». Comment la développer et faire en sorte qu'au lieu de la rejeter, les équipes se l'approprient dans le cadre du Team-Building ?*

**Serge** : Souvent les gens assimilent bienveillance au terme « bisounours ». C'est dommage parce que c'est une valeur très forte la bienveillance. Si on la traduit, ça veut dire « veiller au bien ». Veiller au bien des personnes, des processus, du projet, des clients, des acteurs, de l'entreprise. Ce n'est pas un gros mot. Simplement, si la bienveillance ne vous convient pas, ce n'est pas grave : essayez la malveillance et la maltraitance. Vous verrez si c'est

# L'interview



plus intéressant. Dans notre culture nous ne disons pas la bienveillance, mais «bienveillance et exigence», «bienveillance sans complaisance», «hard et soft».

La pédagogie blanche n'est pas «tout ce qui va bien», mais «tout ce qui va bien ET tout ce qui doit être développé ».

**Philippe** : *merci, Serge. Pourtant cela est sujet à critique*

**Serge** : Tout ça est très fantasmé, souvent par des personnes qui ne savent pas de quoi elles parlent. Quand je lis des articles, je me dis « ces personnes ne connaissent pas le sujet ». Dans CT Réseau, il y avait un très long article récemment de Gabriel Hannes au sujet de Julia de Funès qui disait que le coaching n'était pas scientifique, qu'il n'y avait aucune formation universitaire ; Gabriel a bien répondu qu'il y a au moins 12 formations universitaires dans les grandes universités françaises. Cela montre bien qu'on peut toujours critiquer, chercher les défauts, dévaloriser, quand on ne connaît pas un sujet, on ne connaît pas un sujet. Ce sont des poncifs, des trucs tout faits. C'est l'écume des vagues, c'est pour cela que cela ne m'intéresse pas. Cette personne n'est pas compétente pour savoir qui nous sommes et la subtilité de nos métiers.

J'ai un rapport à la critique et aux actualités, je lisais un article de l'Express sur les « délires du management ». Tout ça pour moi c'est l'écume des vagues. Ce qui m'intéresse ce sont les tendances lourdes, les besoins exponentiels, la transformation du monde. Les besoins d'accompagnement dans les équipes sont exponentiels. Il faut faire les choses sérieusement et avec professionnalisme. On n'est pas là pour faire le clown ou pour faire des cabanes dans les arbres. Il faut accompagner de façon sérieuse, éthique, avec professionnalisme.

**Philippe** : *quand tu fais un coaching d'équipe est-ce que tout le monde vient avec l'envie d'écouter, et est toujours volontaire ? Est-ce que certains ne se disent pas forcés de venir.*

**Serge** : C'est normal. Ce dont nous parlons, ce ne sont pas seulement des personnes, ce sont des équipes. Tous les gens qui font partie de l'équipe

# L'interview



doivent être présents pour s'intéresser à l'équipe, nous ne sommes pas dans le JE mais dans le NOUS. D'ailleurs, quand ils font le diagnostic de l'équipe, ils font bien le diagnostic de l'équipe, pas celui des personnes. Si je demande les valeurs de l'équipe, je ne demande pas les valeurs des personnes. Donc en tant que membre de l'équipe, comme c'est écrit dans mon contrat de travail, il est juste pour moi de participer au travail de l'équipe. Sinon, on renforce la collection d'individu : chacun fait ce qu'il veut. Bien sûr, il y en a qui viennent enthousiastes, en se disant « on va régler les problèmes », d'autres qui viennent en se disant que c'est du gadget et que ça ne sert à rien. Mais ce n'est pas grave : c'est la vie. Cela n'empêche pas de faire notre accompagnement dans les règles de l'art : qu'est-ce que vous vivez ? Nous accueillons les personnes où elles sont, avec leurs besoins, avec leur vision de l'équipe. A partir de là, les gens sont dans le réel et dans le réel c'est intéressant de voir son équipe grandir. Il est arrivé que des personnes me disent « je n'ai pas envie de venir ». Il n'y a pas de problème.

**Philippe** : *Comment amènes-tu les personnes à avoir envie de rester ?*

**Serge** : Par le sujet, en le travaillant. Tu leur poses des questions : qu'est-ce qui marche bien dans votre équipe, qu'est-ce qui ne marche pas, qu'est-ce qui fait que vous n'avez pas envie d'être là, ... ? Les gens ont envie de parler. Ils ont des choses à dire.

Par exemple :

- *Je veux bien...mais je n'ai pas confiance.*

Faire confiance à qui : au responsable, à l'équipe, au coach, ?

- *On a fait tellement de choses et ça n'a jamais marché.*

OK, eh bien, essayons autre chose. Que faudrait-il faire ?

**Philippe** : *Lorsqu'il y a au sein des équipes des rebelles, comment le gères-tu ?*

**Serge** : Je n'ai pas de problème avec les comportements rebelles : ils disent quelque chose du groupe. Ils ont besoin de sens, de lien, de cohérence. Comme le coach est dans la zone de leadership, qu'il les accompagne, qu'il est influent, c'est important d'avoir une attitude juste,

# L'interview



bienveillante, cohérente, aidante, en position basse. Si nous sommes dans les règles de l'art de notre métier, le non-désir part très vite.

**Philippe** : *comme tu me l'avais dit il y a longtemps, accepter le rebelle et la contre-dépendance c'est amener l'équipe à grandir aussi. Qu'en penses-tu ? Qu'apporte-t-il ?*

**Serge** : oui, mais encore une fois, j'ai appris que si tu dis à un rebelle qu'il est rebelle ou en contre-dépendance, c'est rude à entendre. Il se sent enfermé, or, il ne veut pas se laisser définir.

Je ne lui dis jamais qu'il est rebelle ou dans la contre-dépendance. Ça n'est pas utile. Tu leur demandes « de quoi avez-vous besoin ? ». Comme je sais que le besoin c'est le besoin de sens, de cohérence, de lien, de reconnaissance, je leur pose des questions ? Qu'est-ce que vous proposez ? Comment vous voyez les choses ? Qu'est-ce qui serait utile que nous fassions ? Qu'est-ce qui vous paraît avoir du sens ? En fait, ils apportent des idées.

**Philippe** : *tu m'avais dit que «les plus difficiles sont les Parents Normatifs».*

**Serge** : Oui, les persécuteurs, les parents critiques négatifs. Ils ont besoin de comprendre ce que l'on va faire. Tu leur dis : il faut passer par a, b, c, d, e pour arriver à f.

Si tu leur dis : «écoutez, on va avancer en marchant et on verra bien au fil de l'eau, ils se sentent insécurisés ». Ceci étant, on ne va pas leur faire un programme au cordeau. Il n'y aura pas a – x minutes, b– y minutes, c – z minutes, ...

C'est le sens qui dirige. En vérité, ce que nous nous avons comme grand point fort, c'est toujours la logique intégrale. Nous intégrons 2 logiques : la logique linéaire et la logique d'émergence. Nous sommes capables d'avoir un but et des étapes, et nous sommes aussi capables de faire preuve d'émergence. C'est ça la complexité. Quand la personne veut tout contrôler par la structure, il n'y a pas que ça : on peut faire les deux, moi je préfère faire les deux. C'est risqué, on ne sait pas ce qui va se passer, eh bien c'est ça la vie, c'est ça le vivant. Si vous ne travaillez pas avec le vivant, les êtres humains, vous rencontrerez des problèmes.

# L'interview



Hier, j'étais avec 7 Directeurs Régionaux. Je leur ai fait faire quelques exercices : ESSO, le cheval et le cavalier. Ils m'ont dit : «ESSO, c'est énorme ce que nous venons de vivre. Certains le voyaient, d'autres pas,...». En vivant les deux, ils se rendent compte que leurs collaborateurs ne voient pas la vision. « J'ai l'impression que tout le monde me dit « oui, oui » et comprend alors que personne ne voit rien ».

Je leur présente Sens–Processus–Contenu. Ils ont découvert le B-ABA du métier.

**Philippe** : *En dehors de CT, qu' observes-tu du coaching d'équipe?*

**Serge** : J'ai été aux assises du coaching d'équipe. C'est très intéressant et il faut y aller. C'est vraiment important et ça prouve que le coaching d'équipe se développe de façon exponentielle. Il y avait des conférenciers dont l'un s'adressait à des responsables pour leur expliquer les différentes approches dans l'accompagnement des équipes. J'ai trouvé cela inadapté et taylorien.

Il a présenté sa méthode : je vais d'abord voir le « donneur d'ordres », je passe un contrat avec le « donneur d'ordres », nous validons le contrat tous les deux et, ensuite, je vais voir l'équipe. Dans un séminaire sur le coaching d'équipe, il nous explique comment on fait les choses de façon taylorienne. C'est complètement inadapté.

**Philippe** : *est-ce que cela correspond à un besoin du client ou à ce que le client croit être un besoin ? Quelque chose de carré, de cadré, de descendant ?*

**Serge** : Oui. Cela sécurise et sécurisera toujours le client. Ce n'est pas pour autant que c'est puissant. Cela les maintient dans un schéma taylorien. Ce n'est pas un besoin, c'est une demande.

# L'interview



**Philippe :**

*Un très grand merci, Serge, pour cet entretien très riche. C'est très éclairant. C'est aussi rassurant, tant vis-à-vis du métier que des clients qui ont de vrais besoins : je comprends que le besoin de TB évolue de façon exponentielle et que notre culture CT au travers d'ORF et Vision est précise et adaptée aux besoins spécifiques de nos clients, puis que nos outils nous permettent le sur-mesure.*

*Et puis, si l'un de nous, ancien CT, souhaite développer ses compétences, sa compréhension et ses compétences, il peut venir chez JBS pour « COHÉSION & INTELLIGENCE COLLECTIVE » avec toi ou pour « VISION & TRANSFORMATION » avec Nicolas, ou mieux pour les deux (autant être dans le ET).*

**Serge :** Si vous le souhaitez, je peux venir échanger avec les CT en conférence ou en Visio sur le Team-Building. Il y a tellement à dire.

**Philippe :** avec plaisir. Je fais passer le message auprès du bureau. A bientôt.

