

Les clés d'une forte cohésion d'équipe

« Seul je vais plus vite, ensemble nous allons plus loin »

En quels termes aimeriez-vous que l'on parle de vous ?
Comme d'un parfait manager ou comme d'un parfait leader ?
Peut-être n'avez-vous pas envisagé les différences que recouvrent ces deux termes ; en effet, une telle dénomination évoque un savoir-faire allant bien au-delà des simples qualités de management.

≠ 1 Quels sont les enjeux ?

- Avoir des collaborateurs engagés et motivés
 - Que les collaborateurs communiquent entre eux et soient solidaires dans l'équipe
 - Que l'équipe soit performante et que le business avance
- Mais avant cela, êtes-vous au clair avec la notion de groupe ou d'équipe ?

≠ 2 La différence entre un groupe et une équipe

Ne confondez pas un groupe et une équipe. Car il est plus difficile de créer de la cohésion dans un groupe que dans une équipe.

Un groupe est un ensemble de personnes réunies.

Une équipe est un ensemble de personnes qui travaillent ensemble en vue d'accomplir un objectif commun.

Passons aux clés qui vont vous permettre de créer une cohésion d'équipe optimale.

Si aucune de ces clés n'est en place dans votre équipe, son fonctionnement est voué à l'échec.

Plus vous mettez en pratique les clés présentées, plus votre équipe sera performante et solidaire.

≠ 3 Des frontières identifiées

Ce premier point de cohésion d'équipe répond à la question : **qui fait partie de l'équipe ?**

Chacun doit savoir si oui ou non il fait partie de l'équipe. Les critères d'appartenance doivent être clairs. Si un collaborateur ne vient jamais aux réunions d'équipe, pouvez-vous le considérer comme membre de l'équipe ?



≠ 4 S'engager dans le leadership

Tout le monde n'aspire pas à devenir leader. Certaines personnes de valeur, capables, se contentent d'être d'excellents managers. Elles préfèrent la reconnaissance issue d'une mise en œuvre réussie des techniques de management et laissent à d'autres les risques visionnaires.

Un système anarchique, sans chef, où chacun se réfère à sa propre loi ou à celle du plus fort est une illusion. Cela ne fonctionne pas à moyen terme. Toute équipe a besoin d'un leader identifié et reconnu par les membres de l'équipe.

Le leader peut être nommé : **AVANT** la création de l'équipe. Dans ce cas, il est souvent à l'origine de la formation de l'équipe. Il va chercher les personnes avec qui il a envie de travailler.

APRES la constitution de l'équipe. Les personnes se sont déjà réunies et elles cherchent à présent un leader pour les guider. Ce leader peut être un membre de l'équipe ou une personne extérieure.

Si le leader est choisi par les membres de l'équipe, cela renforce sa légitimité et la cohésion d'équipe.

Le rôle du leader et son périmètre d'action doivent être clairement identifiés.

≠ 5 Une mission collective et des rôles définis

Si l'équipe a été constituée, c'est pour remplir une mission. **C'est le sens, la raison d'être de cette équipe.** Cette mission doit être en rapport avec l'environnement. Elle doit servir la vision globale de l'entreprise.

De même, les rôles de chacun dans l'équipe doivent être définis. **Et les objectifs individuels doivent être en phase avec la mission commune de l'équipe.**

Quand l'équipe rencontrera des difficultés, les personnes se serreront les coudes seulement si le sens du « pourquoi ils sont ensemble » est fort et partagé.

≠ 6 Une vision individuelle claire

Chaque membre doit se sentir légitime et avoir une vision claire de sa place dans l'équipe.

La vision individuelle est intimement liée aux valeurs de chacun dans l'équipe.

Ainsi pour une cohésion d'équipe optimale, **les valeurs individuelles de chaque membre doivent être alignées avec la mission collective de l'équipe.**

Si c'est le cas, la personne se sentira « appelée » par l'équipe et montrera de l'engagement et de la motivation.

≠ 7 Des règles explicites de fonctionnement

Les règles de fonctionnement définissent le cadre de travail et la façon de communiquer entre les membres de l'équipe.

Les règles sont un ingrédient essentiel à la cohésion d'équipe. C'est pourquoi il est primordial de **prendre un temps au début de l'équipe pour définir des règles explicites.**

Le leader peut arriver avec ses propres règles. Dans ce cas-là, il doit impérativement obtenir l'adhésion de chaque membre de l'équipe aux règles.

Celles-ci ne doivent pas être imposées sans consentement. Sinon le clash sera inévitable à un moment donné entre l'équipe et son leader.

La meilleure façon de définir les règles est le mode participatif. Autrement dit, c'est l'équipe complète, leader inclus, qui définit quelles sont les règles dont le groupe aura besoin pour bien fonctionner.

La méthode participative garantit alors une bien meilleure adhésion. Personne ne pourra dire qu'on lui a imposé les règles car il/elle était présent(e) pendant leur élaboration.

Sachez que les règles ne sont pas gravées dans le marbre. Il se peut qu'il faille modifier les règles au cours de la vie de l'équipe car l'environnement oblige l'équipe à s'adapter.

Il est alors bienvenu de refaire une passe sur les règles, d'ajouter, de modifier ou de supprimer certaines règles.

Les règles doivent être au service des Hommes et pas le contraire.

Voici des exemples de règles de fonctionnement :

- Confidentialité, coresponsabilité, réactivité, confrontation positive
- Respect, non rupture de relation sans discussion, bienveillance, transparence, flexibilité.

Il n'existe pas de règles qui marchent pour toutes les équipes.

C'est pourquoi chaque équipe possède son propre lot de règles qu'elle doit définir le plus tôt possible dans la constitution de l'équipe.

≠ 8 Un mode de prise de décisions

Une fois que vous aurez établi une vision d'ensemble, la vitesse à laquelle vous progresserez sera fonction des décisions que vous prendrez. Notre réussite ou notre échec sont généralement fondés sur la qualité de nos décisions.

Et pour qu'une équipe atteigne ses objectifs, elle a besoin de prendre des décisions.

Quatre composantes essentielles interviennent dans la prise de décision des leaders :

1. Soyez fidèle à votre vision : Où vous mène-t-elle ?

2. Comment ? La recette:

Lorsque nous avons des dizaines de décisions à prendre tous les jours, il est plus facile de parer au plus pressé que d'analyser la situation.

3. Quand ? La paralysie de l'analyse

L'accumulation des données paralyse l'analyse. Les leaders doivent savoir prendre des décisions sans s'encombrer de données inutiles.

4. Qui ? Les décisions à chaque niveau.

Rien ne peut enliser un leader plus rapidement que d'essayer de prendre toutes les décisions lui-même. La chose la plus importante lorsqu'on délègue des décisions est de choisir stratégiquement celles qui doivent l'être et de les répartir avec cohérence.

≠ 9 La circulation claire de l'information

Les membres d'une équipe peuvent aller plus loin ensemble à la condition qu'ils sachent communiquer et échanger de l'information efficacement entre eux et avec l'extérieur.

C'est pourquoi il est important de définir les modalités de circulation des informations dans l'équipe.

Voici des questions pour **clarifier la circulation de l'information dans votre équipe :**

- Qui fait le compte-rendu des réunions et où sera-t-il disponible ?
- Dispose-t-on d'un espace commun pour nos documents ?
- Des réunions projets sont-elles prévues et quels en sont les objectifs ?
- A quelle fréquence l'équipe est-elle informée de l'avancée du projet ?
- Quelles informations le leader choisit-il de communiquer à l'équipe ?
- Comment communique-t-on à propos du projet à l'extérieur ?

≠ 10 Une instance de régulation des désaccords

Toute vie d'une équipe est parsemée de désaccords, voire de conflits entre ses membres.

Quand cela arrivera, qui s'occupera de recueillir les réclamations et de les traiter ? Le leader, un membre identifié dans l'équipe ou un comité dédié ?

Tout désaccord non exprimé se transformera en non-dits avec le temps. S'ils ne sont pas traités, ils peuvent aboutir à des erreurs inhabituelles, voire des actes de sabotage inconscients par les membres d'équipe.

N'attendez pas que le conflit soit là pour savoir comment le traiter. Anticipez.

Dans le registre entrepreneurial, c'est écrire un pacte d'associés au moment où l'on s'associe et que nous sommes enthousiastes et excités à l'idée de travailler ensemble.

#11 Des valeurs partagées

Les valeurs sont le socle de nos comportements. Nous agissons tous en fonction de valeurs importantes à nos yeux.

Afin de donner du sens à l'action de l'équipe, celle-ci doit se doter de valeurs partagées par l'ensemble de ses membres. **Ces valeurs peuvent porter sur le client, les personnes, l'autonomie, le sens et le métier.**

Le leader peut décider des valeurs fondatrices de l'équipe. Néanmoins pour une meilleure adhésion, l'équipe peut choisir ses propres valeurs. Cela rejoint le processus de définition des règles communes de l'équipe.

Il se peut également que l'équipe fasse partie d'un ensemble plus grand disposant déjà de valeurs fédératrices. Alors ces dernières peuvent être reprises si elles sont en accord avec la raison d'être de l'équipe.

Généralement, les personnes se divisent en deux groupes : celles qui forgent leur avenir, et celles qui laissent les autres s'en occuper. Les leaders font indiscutablement partie du premier.

En tant que leader, un message que vous devez à tout prix transmettre à vos suiveurs est que nous sommes dans une constante évolution.

Voici quelques moyens de stimuler l'évolution personnelle :

- Participez à des ateliers et des séminaires externes
- Travaillez directement avec vos collègues pour partager vos perceptions.
- Concevez des projets de groupe pour des formations croisées.
- Visitez d'autres Services.
- Mettez sur pied ou participez à des groupes de formations internes.
- Favorisez des projets mettant l'accent sur les aptitudes et sur les compétences.
- Lisez des articles (nos SCOPES par exemple, www.siei.fr), des livres.

12 Des signes de reconnaissance

Les signes de reconnaissances font partie des éléments clés d'une bonne cohésion d'équipe.

Ce point vous surprendra peut-être. Car vous ne faites peut-être pas le lien avec la cohésion d'équipe.

Et pourtant !

Les signes de reconnaissance sont les paroles et les actes que l'on fait pour donner de la reconnaissance à une personne. Par exemple, cela peut être un simple merci ou alors un feedback sur le travail de la personne.

Chaque être humain a besoin d'être reconnu dans ce qu'il est et dans ce qu'il fait. Une personne qui reçoit de la reconnaissance a confiance en elle et donne le meilleur d'elle-même dans son travail.

C'est pourquoi l'équipe doit instaurer une saine utilisation des signes de reconnaissance.

Les feedbacks authentiques et constructifs entre les membres d'équipe doivent être encouragés.

Pour que cela fonctionne, il est indispensable **d'abolir la compétition entre les membres d'équipe et d'instaurer la collaboration.**

Réalité du Lundi : Pense-bête du parfait leader

De même que votre voiture doit être révisée régulièrement, vos compétences en matière de leadership doivent être entretenues.

Ce PENSE-BÊTE a pour but de vous le rappeler. Cochez celles qui doivent être réactivées le Lundi matin.

- ✓ Alimenter la force positive déployée la semaine dernière ?
- ✓ Accorder de nouvelles gratifications au personnel ?
- ✓ Résoudre de manière définitive des problèmes en attente ?
- ✓ Réactiver la vision initiale ?
- ✓ Mieux donner l'exemple que la semaine dernière ?
- ✓ Instaurer un rythme plus soutenu ?
- ✓ Maintenir vos compétences affûtées afin de gagner du temps pour diriger ?
- ✓ Faire un meilleur usage des sources de pouvoir ?
- ✓ Mieux maîtriser ses émotions ?
- ✓ Communiquer une attitude plus forte et plus positive ?
- ✓ Si les buts sont atteints d'ici Jeudi, se détendre avec le personnel et savourer ensemble la victoire le Vendredi ?
- ✓ Consacrer plus de temps à la formation des autres ?
- ✓ Arborer une plus grande prestance dans la manière de marcher, de parler et d'écouter ?
- ✓ Prendre plus de risques ?
- ✓ Prendre de meilleures et de plus rapides décisions ?

**La décision vous appartient.
Bonne chance et bonne fin d'année !**



Ghislaine JOST-RAFFORT - André RAFFORT - Serge BOUITI VIAUDO - Jean-Marie BOUVET - Claire CALMES
Claude CAMUS - Guy CROST - Adélaïde LEON - Claude MARIUS - Pascal OLOGOUDOU - Didier OZANNE