

Les six clés de la cohésion d'équipe

Si les membres se sentent bien dans leur équipe, si elle répond à leurs attentes, vous diminuerez les risques de conflits et vous garderez votre personnel qui se sentira bien dans votre entreprise.

En tant que manager, vous rêvez sûrement d'une équipe idéale à la dynamique positive, que vos collaborateurs communiquent bien entre eux, que l'atmosphère soit agréable créant un climat propice à la performance accrue.

Osez privilégier la cohésion d'équipe !

1) Communiquez sur la mission et les buts de l'entreprise pour qu'ils soient connus et partagés par chacun.

2) Favorisez les bonnes interactions. Quelle influence les individus exercent-ils les

uns sur les autres dans votre entreprise ?

3) Maintenez une compétition modérée à l'intérieur de l'équipe. Si elle est trop grande, il y a risque d'émergence des égos et donc de conflits.

4) Veillez à la pertinence des rôles de chacun, à la répartition des tâches, à la clarté des objectifs à réaliser, à l'adhésion sur le cheminement pour y arriver.

Pilotez votre équipe.

5) Créez une communication responsable, respectueuse et soyez à l'écoute de votre équipe.

6) Reconnaissez les succès individuels et collectifs. Vous avez un rôle de leader important à jouer au sein de l'équipe dont vous avez la responsabilité.

Faites le diagnostic de votre

équipe régulièrement.

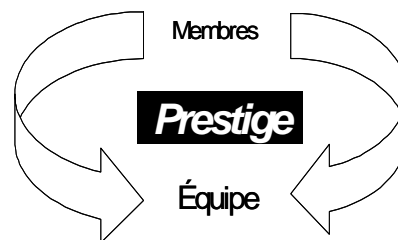
À quel stade d'évolution se trouve votre équipe ?

Quels événements l'affectent ?

Comment allez-vous orienter votre équipe pour augmenter sa cohésion, le consensus et lui permettre d'être performante et compétitive ?

Vous en avez assez de perdre vos bons salariés, alors gardez-les !

Méritez votre équipe !



ORASE intervient régulièrement en entreprise pour travailler sur la cohésion des équipes.

Orase anime aussi un stage sur la « gestion et cohésion des équipes », d'une durée de 12 heures.

L'équipe est au cœur même du fonctionnement d'un service ou d'une entreprise, c'est la force vive qui permet de réaliser un projet. L'entreprise et l'équipe ou les équipes sont incontournables parce que « l'union fait la force ».

La notion d'équipe est bien plus que la seule réunion d'individualités : lorsqu'un groupe forme une équipe pour réaliser un projet, l'objectif commun c'est le projet et le résultat du travail de tous va bien au delà de la somme du travail de chacun.

Cette formation a pour ambition de vous donner une vision et une approche concrète de la gestion et cohésion d'équipe.

Avril 2009

N° 6

Sommaire :

Ce sixième numéro d'Orase actualités porte sur la cohésion d'équipe.

Et dans votre entreprise, la cohésion d'équipe existe-t-elle ?

Dans ce numéro :

Édito	1
La cohésion d'équipe en entreprise	2
Les caractéristiques positives d'une équipe	3
Les six clés de la cohésion d'équipe	4

Le manager doit passer du temps à discuter avec son équipe des orientations, du sens, des finalités de leur travail" Et plus l'équipe participe, mieux c'est.

Joëlle Delair

« Le savoir, quand on le partage, c'est la seule chose qui augmente »
Michel SERRE

actualités
actualités
ORASE

L'Observatoire des Relations humaines Au Sein de l'Entreprise
(Privée et Publique)

Édito

La cohésion d'équipe est un sujet complexe et passionnant.

Qu'est ce que la cohésion d'une équipe ?

Dans un de ses ouvrages sur le travail en équipe, Roger MUCCHIELLI donne la définition suivante :

"C'est la résultante de l'ensemble des forces qui agissent sur les membres pour les faire rester dans le groupe, pour les inciter à participer et à coopérer, pour les rendre solidaires. Une même motivation et une identité d'objectifs, jointes à la confiance mutuelle, à la confiance dans le groupe et dans son organisation s'expriment, au niveau du groupe, par la cohésion."

Pratiquement, la cohésion d'équipe est ce qui fait qu'un groupe de

personnes à un "potentiel" supérieur à la somme des "potentiels" de chacun des équipiers.

Un manager doit comprendre que manager une équipe n'est pas manager une somme d'individus, mais qu'il y a un élément dont il doit prendre soin comme il prend soin de chaque équipier : c'est l'esprit d'équipe.

A défaut le manager pratiquera un management d'individualités et ne réussira pas à atteindre des objectifs collectifs.

L'esprit d'équipe est la force qui découle du fait que les équipiers recherchent quelque chose en commun, comme par exemple :

- l'identification de la finalité de l'équipe, de sa raison d'être, de l'action et des relations qui l'animent ;

- le développement de la confiance mutuelle ;

- le sentiment d'appartenance, unité et solidarité ;

- le rôle de l'organisation ;

- la découverte des richesses et complémentarités entre les équipiers ;

- l'harmonisation des relations et des comportements par la mise en place de règles de vie en commun comprises par tous, etc.

Ce ne sont là que quelques exemples, car la richesse de l'expérience rend le sujet presque inépuisable.

C'est ce que nous allons développer dans ce N° 6 d'ORASE actualités.

Béatrice Levasseur
Gérard Joyault

« Ce n'est point parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas mais parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles. »

SENEQUE

5 Route de l'Anse Vata - 98800 Nouméa

Téléphones :

687 76 48 19 - Béatrice Levasseur
687 76 28 64 - Gérard Joyault

Messagerie : orase@lagoon.nc
www.jeco.nc (vitrine : ORASE)

L'Observatoire des Relations humaines Au Sein de l'Entreprise
(Privée et Publique)

ORASE

La cohésion d'équipe en entreprise

Il est extrêmement intéressant de constater que dès lors qu'un objectif commun a été déterminé et que tous les membres de l'équipe y ont adhéré, la cohésion se fait de manière naturelle : les objectifs individuels passent au second plan.

Un groupe non soudé par un leader qui donne ses ordres sans chercher l'adhésion fonctionnera sans cohésion, avec un lien de dépendance vis-à-vis du leader. Adhérer en groupe à un objectif peut aussi se faire de manière naturelle, par exemple lorsque l'on doit décider de l'adaptation d'une règle de fonctionnement dans un environnement particulier ou spécifique (ex. la sécurité).

En revanche, l'adhésion devient plus délicate dès lors qu'il s'agit d'objectifs d'entreprise qui touchent par exemple le fonctionnement habituel de manière définitive, la charge de travail, la répartition des rôles ou le contenu même de la tâche. Il faudra, pour créer la cohésion d'équipe, des modes d'intervention dif-

férents et adaptés à la maturité de l'équipe et donc de son niveau de cohésion.

La cohésion d'équipe, c'est comme une famille, cela se construit. De la naissance à l'autonomie, les équipes vivent, progressent, deviennent cohérentes en passant par diverses étapes.

Six questionnements peuvent vous permettre d'estimer le niveau de cohésion de vos équipes et donc, de décider des actions nécessaires pour accéder à une meilleure cohésion.

1) Comment sont prises les décisions dans votre entreprise ? Sont-elles prises de manière unilatérale, par consultation préalable de managers, par concertation.

- **Sur quoi sont-elles prises ?** L'environnement de l'équipe, les comportements (règles de fonctionnement, actions, interdictions/permissions), les capacités (les compétences, les habiletés, les complémentarités), les valeurs (les systèmes de représentations et de croyances communs, les valeurs d'équipe), l'identité (qui sommes nous ?), les missions et stratégies.

- **Et pour quoi sont-elles prises ?** Au service du manager, de l'objectif, des individus, de l'entreprise, etc.

2) Quelle est la contribution de chacun ?

Comment sont déterminées, réparties et mesurées les contributions de chacun à l'équipe ?

Comment les individus se sentent-ils responsables de l'échec ou de la réussite commune ?

Comment sont prises en compte les nécessités d'évolution des compétences individuelles ?

3) Quel est votre mode de fonctionnement ?

Quel est le niveau de formalisation des règles de fonctionnement ? Comment est contrôlée l'activité des membres de l'équipe ?

4) Quelle est la nature du lien entre les individus ?

En dehors du fonctionnement en commun régi par l'environnement quelles sont les occasions de mise en lien des individus ? Ces occasions sont-elles créées par le leader, par tout ou partie de l'équipe, par l'entreprise ?

5) Quelle est votre approche des émotions ?

Comment sont gérés le succès et l'échec au sein de l'équipe ? L'émotion est-elle acceptée ?

Est-elle trop présente ? A quel niveau peut-on situer le plaisir de travailler ensemble ?

6) Quel sens donnez-vous à l'équipe ?

Le groupe a-t-il une ambition commune ? Agit-il au cœur d'un système avec des valeurs communes et affichées ? Quel objectif vise-t-il ? Sait-il pourquoi ?

En répondant à toutes ces questions, vous aurez une meilleure approche de la cohésion d'équipe dans votre entreprise.

Un peu plus de persévérance, un peu plus d'effort, et ce qui paraissait être un échec sans appel peut devenir une réussite éclatante.

Elbert Hubbard

Vous acquérez de la force, du courage et de la confiance, dans chaque expérience où vous cessez de fixer votre regard sur la peur.

Eleanor Roosevelt

Les caractéristiques positives d'une équipe

Les buts et la mission de l'équipe de travail sont clairement formulés, compris et acceptés. L'engagement dans cette direction est valorisé et reçoit l'appui des membres de l'équipe.

Les membres sentent qu'ils appartiennent à une équipe qui a du succès. Il y a de la loyauté envers l'équipe et un effort soutenu pour l'améliorer. Le groupe exprime les valeurs des membres. Le besoin d'appartenance est satisfait.

Les membres développent un sentiment d'équipe. Le travail produit est plus que la somme du travail de chacun. L'interaction et la rencontre des forces de chacun amènent quelque chose de plus.

Il est possible de communiquer ouvertement, pleinement et franchement sur les sujets importants. Les conflits sont perçus comme normaux. Un climat de confiance, d'ouverture et d'honnêteté se développe. Cela facilite le partage de l'information. La confrontation positive est possible.

L'équipe supporte ses membres ainsi que son leader. Les désaccords sont résolus. S'établissent avec le temps des relations détendues de travail, des attentes mutuelles positives, une atmosphère de coopération et une entraide. Les nouveaux membres sont accueillis avec enthousiasme. Les membres de l'équipe sont interdépendants. Les décisions sont prises par

consensus. Les conflits portent sur des problèmes spécifiques et non sur des problèmes de personnes.

Chacun sait ce qu'on attend de lui dans son rôle et comprend la relation de sa position aux autres. Les consignes sont claires et acceptées.

Les règles sont connues. L'équipe est bien organisée. Les décisions sont prises à partir de principes et de stratégies à long terme dont l'équipe bénéficie. Les membres écoutent et discutent.

Un manager soigneusement sélectionné crée des relations de support et de coopération. Il n'écrase pas les membres de l'équipe.

Il y a des évaluations régulières des forces individuelles et de groupe. Des décisions objectives sont faites à partir d'évaluations portant sur les résultats. Chacun est intéressé à évaluer sa propre efficacité.

L'équipe utilise les forces individuelles. Chaque membre aide les autres à se développer. Les membres contribuent à la cohésion par leurs talents uniques et leurs connaissances.

L'expérience permet d'améliorer le fonctionnement, de développer une discipline personnelle, d'augmenter ses talents et d'aider ceux qui sont moins efficaces à s'améliorer ou à se retirer avec "élégance".

L'équipe bénéficie des habiletés

interpersonnelles plus développées de certains membres.

Chacun participe aux discussions et aux décisions. Les décisions sont prises par consensus. Les membres de l'équipe sont conscients du processus de groupe.

L'atmosphère est ouverte, non menaçante, non compétitive, facilitant la participation. Les relations avec d'autres groupes sont saines.

L'équipe construit des liens fonctionnels avec d'autres groupes. Les membres développent des relations externes privilégiées avec des personnes-clés. Ils établissent la crédibilité de leur équipe.

Une atmosphère sereine stimule la créativité. La flexibilité est augmentée par les influences mutuelles. Il y a une utilisation efficace des ressources et la recherche positive de solutions est toujours privilégiée.