

Comment développer l'esprit d'équipe de ses subordonnés

Aujourd'hui, le manager doit développer l'esprit d'équipe de ses subordonnés. Pour cela, il faut mettre en place un écosystème bienveillant, expliquer la stratégie de son entreprise, donner du sens. Par Gwenole Guiomard

Il faut méditer ce proverbe. « Seul on va plus vite. À plusieurs, on va plus loin. » Dans les entreprises, la réflexion est en cours. Il va falloir jouer collectivement, car c'est l'une des rares solutions pour développer ses affaires dans un monde de plus en plus complexe, dédié à l'innovation. Or, c'est en équipe que l'on pourra répondre à ses défis. « Toutes les entreprises s'en rendent compte, commente Olivier Bas, vice-président d'Havas Worldwide Paris et auteur de *L'envie, une stratégie : quand l'enthousiasme stimule la performance de l'entreprise*, aux éditions Dunod, 2015. Mais la France avait misé sur la performance individuelle. Il faut aujourd'hui revenir au collectif. »

« POURQUOI TRAVAILLE-T-ON DANS MON ENTREPRISE ? »

Pour ce faire, Olivier Bas préconise une méthode. En tout premier lieu, il est important, pour développer l'esprit d'équipe de ses subordonnés, de donner du sens collectif à leur travail. « Une entreprise doit être porteuse d'un progrès, explique-t-il. Si elle n'existe que pour le profit, elle ne fédérera personne. » Et elle finira par s'étioler. « Sans ce sens donné au travail, il sera très difficile de s'approprier le projet de l'entreprise, ajoute Jean-René Boidron, président/CEO de Kameleoon, une start-up de 50 personnes dédiée à l'optimisation de la conversion sur Internet. Je consacre donc plus de temps à expliquer le sens de notre travail, la valeur que nous apportons à l'écosystème, qu'à trouver des techniques pour faire travailler les gens en équipe. Le dirigeant doit avoir une réponse claire à une question simple : pourquoi travaille-t-on dans une entreprise ? Ce sont des valeurs et un projet commun qui soudent naturellement une équipe, des marketeurs à la R&D. »

Une fois ce travail réalisé, sérieusement, sans artifice, il faut, ensuite, faire comprendre à chacun qu'il est un élément utile du groupe. Dans une équipe, chacun doit développer sa contribution individuelle en complémentarité avec les autres. « Créer ce sentiment d'appartenance est essentiel, poursuit Alexandre Tamagnaud, cofondateur du groupe Fed, l'un des plus importants cabinets de recrutement français (6 000 missions effectuées en 2015). Cela permet d'éviter le très onéreux turn-over »

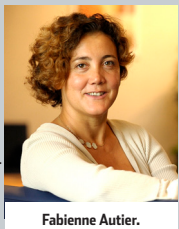


Crédit photo : DR

« De l'enthousiasme, un bon esprit d'équipe : c'est important dans les affaires, précise Olivier Bas, vice-président d'Havas Worldwide Paris et auteur de *L'Envie, une stratégie : quand l'enthousiasme stimule la performance de l'entreprise*, publié chez Dunod, 2015. Selon la Harvard Business Review, un collaborateur enthousiaste développe sa productivité de 30%. Il réalise aussi 33% de vente en plus... »

« POURQUOI IL FAUT FAIRE »

Enfin, il faut développer la qualité des relations entre les membres de l'équipe. Pour cela, le manager doit être exigeant et bienveillant. Exigeant, car c'est une forme de respect pour son salarié. Et bienveillant car le manager doit épauler ses subordonnés. C'est sa tâche principale. « Cela implique que ce manager s'intéresse à son équipe, conclut Florence Gillet-Goinard, responsable des formations qualité-santé-sécurité-environnement pour Cegos, le leader de la formation en France et l'un des auteurs de *Happy management, osez manager par l'enthousiasme*, chez Dunod en 2016. Il faut aussi laisser une liberté d'action aux collaborateurs en expliquant pourquoi il faut faire plutôt que comment il faut faire. Ce plan d'action doit être mené avec l'équipe. » ■



Fabienne Autier.

« Comment motiver ses quinquas ? »

Fabienne Autier est professeure-chercheuse en gestion des ressources humaines et organisation à EM Lyon Business School. Elle est aussi coauteure, avec Sanjy Ramboatiana, de *Quadras, quinquas, crise de motivation au travail ? Rien d'anormal ! : Méthode pour se (re)motiver en 2^e partie de vie professionnelle*, chez Gereso éditions, 2016.

« Pour les quinquas, le manager ne peut plus se limiter aux leviers traditionnels de motivation que sont les incitations, la promotion, la hausse salariale et autres récompenses... Par contre, il est possible de mettre en œuvre des conditions pour qu'ils mobilisent leurs propres moteurs de motivation. Cela ne signifie pas alléger leurs missions en attendant la retraite. Au contraire. Il faut les aider à développer des projets qui soient porteurs de sens pour eux. Nous avons observé que ces projets peuvent être très novateurs. Leur recherche de sens et d'utilité peut passer par des projets d'innovation, mais aussi par de la transmission de savoir-faire professionnel, du mentoring. Ainsi, nous avons rencontré un quinquas, cadre supérieur d'une entreprise de logistique, qui a mené un projet révolutionnant la supply chain de son entreprise. Cela fonctionne car ces individus avec expérience ont la légitimité, les connaissances et le réseau pour faire bouger le système. »