

# « Des talents... mais trop peu de jeu collectif »

Les conseils d'Eléna Fourès,  
expert en leadership  
et multiculturalité,  
du cabinet Idem per Idem  
elena.foures@idem-per-idem.com



**U**ne équipe ne se résume pas à une somme de talents individuels, mais à son jeu collectif. L'objectif étant de gagner – ensemble –, il faut savoir « passer le ballon ». L'important est en effet de marquer le but, et non pas qui l'a marqué.

« Faire sa vedette » en jouant « en solo » relève du « virus mental » qui mine l'esprit d'équipe, empêche de passer le ballon et fait perdre le match. Il revient au capitaine de l'équipe d'enrayer ce processus en jouant le rôle d'« antivirus ». Comme un chef d'orchestre, le manager est responsable du jeu collectif. Mais quand chaque musicien a le niveau de concertiste, le risque est grand de voir chacun se comporter en soliste au détriment du résultat global, et trahir la polyphonie musicale.

Votre responsabilité de manager consiste à faire fonctionner votre équipe dans une logique gagnante de type «  $1+1=3$  », et non pas de suivre la logique « solo », toujours perdante, de type «  $1+1=-2$  ». N'oubliez pas non plus de prendre en compte le biotope culturel français, orienté vers l'individualisme et qui ne favorise pas le développement du jeu collectif. Condition sine qua non du succès, votre mission de leader passe donc nécessairement par le jeu collectif. Initiez-le vous-même, car rien ne vaut l'exemplarité ! ■

## À FAIRE

### 01// « Passer le ballon »

Mettez en valeur les membres de votre équipe, exposez-les lors de réunions, laissez-les signer leurs dossiers. Bref, montrez que vous savez « passer le ballon » pour imposer la culture du jeu collectif.

### 02// Favoriser la culture de coopération

Faites-en un mode opératoire. Cela signifie l'entraide, la solidarité, le partage des tâches et des informations, l'absence d'agenda caché et d'instrumentalisation des uns par les autres.

### 03// Faire du jeu collectif un critère d'évaluation

Insistez pour en faire un élément décisif de la partie variable de la rémunération des membres de l'équipe. Expliquez la notion de « stewardship » interne.

## À NE PAS FAIRE

### 01// Favoriser la compétition dans l'équipe

Ne favorisez pas l'apparition des « vedettes » car cela incite tout le monde à jouer « en solo ».

### 02// Avoir un(e) favori (te)

En tant que patron (ne), renoncez à avoir des favoris. Cela engendre de la jalousie et la jalousie tue l'esprit d'équipe.

### 03// Avoir deux poids deux mesures

La formule fait, selon Chateaubriand, que « nous approuvons pour une idée, un système, un intérêt, un homme, ce que nous blâmons pour une autre idée, un autre système, un autre intérêt, un autre homme ».