



La chronique d'Éléna Fourès, expert en leadership et multiculturalité, fondatrice du cabinet IDEM PER IDEM.

elena.foures@idem-per-idem.com



Construire une équipe qui gagne

Ce n'est pas parce que le patron a déniché les meilleurs joueurs, le top dans leurs spécialités, qu'ils feront ensemble une équipe formidable. Il suffit qu'un ou deux tendent à faire la vedette, pour que les rivalités, amplifiées par les aspérités de caractères différents, les fassent s'affronter sur le terrain comme des ennemis. Alors, comme c'est le cas parfois dans certaines équipes managériales, au lieu de jouer ensemble, ils joueront les uns contre les autres.

Le patron qui constitue ou remanie une équipe fait d'abord un choix tactique, puisque son succès dépend de la composition de celle-ci. Il devra donc garder de la hauteur d'esprit pour **ne pas se laisser impressionner uniquement par les capacités techniques des candidats** présélectionnés. L'expertise des joueurs compte, mais ne suffit pas à elle toute seule. Pour « passer le ballon » il faut aussi de l'engagement, la « rage de vaincre » et le « savoir jouer en équipe », ou les *team player skills*. Cette dernière compétence, fondamentale à une réussite collective, est trop souvent mise de côté.

Lors de sa sélection pour la Coupe du Monde, on a reproché à l'entraîneur de l'équipe de France, Didier Deschamps, d'avoir écarté certains au profit d'inconnus ou de joueurs considérés comme « moins bons ». Celui dont la vision a fait ainsi gagner à la France la Coupe du monde cet été, avait tranché dans le sens opposé à la culture de joueurs « vedettes » et de leur « starisation ». Il fallait un sacré courage vu les enjeux en cours.

En France nous conjuguons un véritable « angle mort » sur le « savoir jouer en équipe » avec la croyance collective que les bons joueurs savent automatiquement jouer en équipe.

Résultat ? L'orientation culturelle fait que nous avons des experts brillants mais des équipes souvent non fonctionnelles. Si, selon Henry Ford « Se réunir est un début, rester ensemble est un progrès, travailler ensemble est la réussite », en France, la plupart du temps, nous ne nous en tenons qu'aux deux premières étapes, pour la simple raison que notre culture a tendance à privilégier les « moyens » mis en œuvre et pas les « résultats ». Pour y remédier,



faire un assessment de la capacité des joueurs à passer le ballon serait un sujet fortement d'actualité pour beaucoup d'équipes dirigeantes, et pour les associés de groupes de consulting, où le « cross-selling » en est souvent bloqué. Tant que nos systèmes de rémunération ne privilégieront pas la capacité à jouer en équipe, il sera difficile d'envisager des progrès dans ce domaine.

Pour terminer, je voudrais souligner le fait que cette compétence fondamentale, lorsqu'elle existe, doit être entretenue. Malheureusement, c'est rarement le cas en France : peu de patrons mettent en place un suivi et un entraînement régulier spécifique pour leur équipe sur ce sujet. Il ne s'agit pas de simples « team-buildings », comme construire un pont, marcher dans le désert et autres simulacres d'action collective. Il s'agit de comprendre comment on interagit de façon optimale compte tenu de notre « câblage mental », et comment obtenir une équipe solidaire et alignée sur un objectif commun. La bonne équipe n'est pas une somme d'expertises, mais une multiplication des talents, fonctionnant en mode « 1+1=3 ». « Réussir est devenu l'obsession générale de notre société, et cette réussite est mesurée par notre capacité à l'emporter dans des compétitions permanentes. Il est pourtant clair que la principale performance de chacun est sa capacité à participer à l'intelligence collective, à mettre en sourdine son je et à s'insérer dans le nous, celui-ci étant plus riche que la somme des je dans laquelle l'attitude compétitive enferme chacun. » (Albert Jacquard).

A FAIRE

- **Mesurer le savoir jouer en équipe**

N'attendez pas d'avoir recruté le/la candidat(e) pour constater si il/elle sait jouer en équipe. Testez-le/la dès le début du processus de recrutement et tranchez en conséquence.

- **Développer l'esprit de l'équipe**

Mettez tout de suite l'accent sur l'identité collective en positionnant les membres de l'équipe non pas dans leurs expertises, mais dans leur Fonctions. Vous éviterez ainsi la plupart des rivalités inutiles.

- **Entraîner à « passer le ballon »**

Listez les comportements et attitudes correspondants au savoir jouer en équipe, et diffusez-les pour qu'ils soient parfaitement intégrés. Si votre vision est claire, et que vous l'incarnez également, votre équipe en sera le reflet direct.

A EVITER

- **Infantiliser l'équipe**

Évitez l'organisation de « team-building » avec des GO et des « jeux de groupes » simplistes qui sont souvent perçus comme un manque de respect. Un esprit d'équipe ça se construit et ça s'entretient comme un jardin : rien ne vaut l'œil du maître.

- **Sous-estimer la puissance des egos**

Il n'est pas certain que vous ayez le temps et les ressources nécessaires pour apprendre cette compétence aux autres. Parfois retirer un élément perturbateur libère l'efficacité d'une équipe. Faites-le sans hésitation, même si cela signifie se débarrasser de votre meilleur élément.

- **Espérer que cela marche tout seul**

Ce vœu pieux se réalise rarement. L'esprit d'équipe est une construction, et donc il ne se crée pas spontanément. Votre intervention est la clé de la réussite. Observez et suivez le développement de votre équipe : « Le meilleur indicateur du développement de l'esprit d'équipe est le pourcentage de « nous » divisé par les « je » que l'on entend dans les conversations. » (Peter Drucker).