

RELATIONS HUMAINES

# Renforcer la cohésion au sein des équipes

- Indispensable à la bonne marche d'une collectivité, l'harmonie au sein des équipes n'en est pas moins difficile à obtenir.
- Un véritable art du management qui nécessite de suivre une formation opérationnelle.

« **T**ravailler sur la cohésion d'équipe suppose de savoir à quel moment il faut faire du participatif ou, au contraire, prendre des décisions en tant que responsable. Il est difficile d'aborder ces questions sans maîtriser un minimum de techniques de management », assure Grégory Laurent, directeur général du cabinet de conseil et de formation Cameleon Management.

Pour une bonne entente dans une équipe, la première étape n'est pas forcément celle que l'on croit. « Il faut d'abord s'intéresser aux indi-

vidus. Prendre le temps de leur demander ce qui les motive en général, dans leur travail, le sens qu'ils donnent à leur mission, leurs freins, leurs réticences... ce qui nécessite d'instaurer la confiance afin que les collaborateurs se livrent plus facilement. Dans cette perspective, les entretiens individuels ne doivent pas être annuels, mais se dérouler au moins tous les trimestres. Ces éléments permettent ensuite de travailler sur la motivation de l'équipe de façon beaucoup plus efficace », assure Grégory Laurent.

**Evaluation individuelle.** Selon lui, l'articulation entre les objectifs individuels et collectifs, que redoutent le plus les cadres, se trouve largement facilitée une fois que cette base est établie. « Contrairement à la notation administrative, l'évaluation individuelle permet au manager et à son collaborateur de s'entendre sur des objectifs à atteindre, qui peuvent à la fois porter sur des éléments individuels et s'inscrire dans des projets communs. Cette évaluation sur des objectifs ne doit pas être perçue comme une sanction, mais comme une démarche de progrès », confirme David Huron, maître de conférences en sciences de gestion, spécialisé notamment dans le management public, à l'institut d'administration des entreprises de Nice.

Une bonne connaissance des membres de l'équipe, c'est, pour Jean-Marie Marco, directeur général des services (DGS) de Marmande

LES POINTS CLÉS

- **Assumer**  
Être conscient d'avoir une équipe autour de soi et ne pas négliger son rôle clé de responsable.
- **Composer**  
Savoir réagir en fonction des personnalités qui composent le groupe, quitte à écarter ponctuellement un individu d'un projet en lui donnant une autre mission.
- **Ecouter**  
Accepter que tout le monde ne soit pas toujours au top et permettre à ses collaborateurs d'exprimer leurs frustrations, afin de laisser la place à une nouvelle dynamique.

(Lot-et-Garonne), l'un des éléments fondateurs de la cohésion d'équipe. « Il ne faut pas ignorer les événements non professionnels, qui peuvent affecter un individu, mais il faut connaître la façon dont les autres collaborateurs travaillent. La transparence et une bonne évaluation du résultat de chacun peut gommer les jalousies éventuelles », souligne-t-il. Et ce, d'autant plus que les individualismes s'enracinent parfois dans des différences statutaires, qu'il convient d'expliquer à la lumière des responsabilités de chacun.

**Aspect collectif.** La connaissance réciproque est aussi souhaitable au niveau de la collectivité. Attaché principal à la mairie de Moulins (Allier), Jean-François Crost avait pris l'habitude, lorsqu'il était secrétaire général de mairie, il y a une dizaine d'années, de décentraliser

**Pas de collectif sans projet**

Selon Jean-Pierre Testa, responsable des stages de management à la Cegos, faire « jouer collectif » son personnel suppose que l'équipe passe par trois stades différents. Dans un premier temps, il s'agit d'un collectif d'individus où chaque collaborateur effectue sa mission dans une logique individuelle. Le rôle du manager est alors de créer les conditions pour que les personnes se connaissent. Dans un deuxième temps, les collaborateurs s'inscrivent toujours dans une logique individuelle à laquelle s'ajoute une recherche de performance collective. Enfin, lorsque le degré de maturation est plus important, obtenir une réelle cohésion suppose de définir un projet, des objectifs pour l'équipe, d'avoir une méthode de travail commune, de répartir les rôles...

**Nous avons fourni  
des groupes  
de travail réunissant  
des collaborateurs  
de tous les horizons.**

**Mathieu Lhériteau**, DGS de la mairie  
d'Asnières-sur-Seine (Hauts-de-Seine)



P. MARAIS

**TÉMOIGNAGE** Mathieu Lhériteau, directeur général des services de la mairie d'Asnières-sur-Seine (Hauts-de-Seine)

## « Il faut laisser les individus exprimer leur ressenti »

« La cohésion d'équipe est un élément indispensable, surtout en collectivité, où les agents sont nombreux et doivent travailler ensemble, bien qu'exerçant dans des services différents ou parfois excentrés. J'essaie de développer deux sortes d'outils pour une bonne entente dans une équipe : professionnels et extraprofessionnels. Du côté des premiers, nous avons récemment un séminaire sur l'adoption de l'agenda 21, qui concerne une thématique fédératrice. Nous avons fourni des groupes de travail réunissant des collaborateurs de tous les horizons, sur des sujets comme les éléments de rémunération, de statut, etc., qui permettent d'expliquer l'état du droit et de laisser les individus exprimer leur ressenti. Les projets transversaux favorisent le sentiment d'appartenance. Nous organisons

également des séminaires d'intégration pour les nouveaux agents, afin de leur présenter la ville et se faire rencontrer les recrues de différents services. Nous nous appuyons sur le journal interne et l'intranet pour créer un dialogue et un discours commun et travaillons à la mise en place de moyens de communication pour que l'intranet soit accessible à tous les agents, par exemple dans les vestiaires pour le personnel de nettoyage. Pour ce qui est des éléments extraprofessionnels, nous organisons, en début d'année, une "soirée du personnel" qui accueille 1 000 personnes. C'est l'occasion d'échanger dans un contexte convivial sur des sujets qui ne concernent pas que le travail. Notre comité des œuvres sociales constitue un moyen de soutenir la cohésion et de garder un lien avec nos retraités. »

les réunions de cadres et de chefs de service dans des endroits inhabituels, afin qu'ils puissent appréhender de nouveaux lieux. Ces fondations étant consolidées, l'équipe doit aussi s'appuyer sur un projet clairement exprimé et des objectifs lisibles. Dans un contexte où ceux des élus peuvent évoluer, le manager doit être en mesure d'aider ses collaborateurs à donner leur propre sens à des projets

susceptibles d'être abandonnés ou modifiés en cours de route. « Pour travailler sur l'aspect collectif, un certain nombre d'outils sont mobilisables, même s'ils sont peu utilisés : prime en fonction d'objectifs collectifs, logique psychologique qui valorise le travail en groupe, etc. », indique David Huron. Directeur au secrétariat général de la communauté urbaine de Nice Côte d'Azur depuis quatre ans,

Patrick Monica a pour objectif de décroiser les trois services qui sont sous sa responsabilité : service de l'assemblée, des signatures et du courrier. « Il est important qu'ils se parlent – ce qu'ils ne faisaient pas il y a encore trois ans – et échantonnent, car ils ont des problématiques communes », note-t-il. Le service du courrier a rédigé un guide officiel de la rédaction administrative au sein de la collectivité. Ce pro-

jet a été l'occasion pour Matrick Monica de solliciter les dix agents qu'il a sous sa responsabilité. « Ce guide, applicable à l'ensemble de la communauté urbaine, a été validé sur le fond par la direction générale et le cabinet. J'ai décidé d'organiser un comité de lecture, afin de reformuler certains éléments et que chacun – du vagemestre au chef de service – puisse y mettre sa touche personnelle », explique-t-il. Ce guide servira aussi d'outil d'information et de formation. Depuis six ans, la communauté urbaine de Nice Côte d'Azur a initié un comité de lecture des projets de délibérations soumis aux élus, afin d'informer l'ensemble des services et de mesurer leur activité.

**Convivialité.** Des projets fédérateurs relatifs au développement durable, par exemple, sont aussi l'occasion de rassembler l'ensemble des agents d'une collectivité. Quant aux événements conviviaux, ils ne doivent pas non plus être négligés, car ils permettent d'échanger dans un contexte non professionnel et de renforcer les liens entre les individus.

Gaëlle Ginibrière