

COMMENT RETROUVER LA COHÉSION AU SEIN D'UNE ÉQUIPE EN CRISE ?

Pierrick GOVART
ISEOR
IAE Lyon
Université Jean Moulin Lyon 3
(France)

RÉSUMÉ :

C'est au cours des crises qu'une équipe a le plus besoin de cohésion. Pourtant, c'est au cours des crises que la cohésion d'équipe peut être le plus mise à l'épreuve. Comment surmonter ce paradoxe, et retrouver ou renforcer la cohésion au sein d'une équipe en crise ?

Dans un premier temps, nous définirons la notion de cohésion dans une équipe, la notion de crise, en particulier dans le contexte d'une équipe de travail. Nous présenterons ensuite la méthodologie retenue pour l'étude. Puis nous présenterons le terrain sur lequel sont basés nos résultats, une TPE de négoce et distribution dans le secteur agroalimentaire dans laquelle a été effectuée une recherche-intervention d'une durée d'un an. Enfin, nous présenterons les résultats et nos recommandations.

Mots-clés : Cohésion, crise, équipe, management socio-économique, recherche-intervention

INTRODUCTION

Quand on évoque le sujet de la cohésion d'une équipe pendant une crise, la première réaction est que la crise a tendance à rapprocher, à souder l'équipe. Face à l'adversité, l'homme, animal grégaire, a l'intuition de se rassembler pour affronter les difficultés. Pourtant, il existe bien des cas où la cohésion de l'équipe se défait pendant une crise.

Sans cohésion, une équipe n'est que la somme de ses individualités. Sans cohésion, point d'intelligence collective. Sans cohésion, point de stratégie collective, d'horizon commun. La part belle est faite aux stratégies individuelles, qui peuvent s'opposer au sein même de l'équipe, générant des conflits. Les dysfonctionnements dans les interactions augmentent, au détriment de la performance sociale et économique. Comment limiter les forces centrifuges, qui éloignent les individus, pour renforcer la cohésion d'une équipe ?

Notre première hypothèse principale est que pour retrouver ou renforcer la cohésion d'une équipe en crise, il faut développer la qualité du dialogue professionnel. Notre seconde hypothèse est qu'il faut clarifier et mieux répartir

les tâches, les missions et les fonctions. Enfin, nous pensons que le développement d'une ambition, formalisée par un projet collectif et sa mise en œuvre, permettrait de donner du sens collectif, et donc de renforcer la cohésion.

1. LA COHÉSION DANS UN CONTEXTE DE CRISE

1.1. Définition de la cohésion

En entreprise, la recrudescence de l'utilisation des équipes est un des changements les plus spectaculaires dans l'histoire récente des organisations (Reilly et Mc Gourty, 1998). Le recours massif au travail en équipe pose la question de la cohésion des équipes.

La cohésion est avant tout un concept physique. C'est la force d'attraction qui fait se tenir solidement entre elles les molécules d'un corps, qui en assure la cohérence physique.

En parlant d'un groupe ou d'une équipe, il s'agit de l'union, la solidarité étroite, le caractère quasi indestructible du lien qui unit les membres d'un groupe.

Selon une conception exclusivement sociale, la cohésion groupale fait référence au degré d'attraction ou d'attirance que les équipiers ont entre eux (Festinger, Schachter et Black, 1950). Selon Carron, Widmeyer et Brawley (1985), la cohésion groupale peut se définir comme un processus dynamique reflétant la tendance des membres d'une équipe à rester ensemble et à demeurer unis dans la poursuite de leurs objectifs. Mullen et Cooper (1994) suggèrent que la cohésion groupale regroupe trois dimensions, à savoir l'attraction interpersonnelle, la fierté de groupe et l'engagement envers la tâche.

Schachter définit la cohésion comme la totalité des forces qui poussent les membres à rester dans un groupe, autrement dit c'est la valeur d'attraction que l'équipe exerce sur chacun de ses membres. Renforcer la cohésion revient donc à créer des forces d'attraction permettant de cristalliser les membres de l'équipe autour d'un projet commun. Schachter indique que ces forces sont au nombre de cinq : l'objectif commun, la répartition complémentaire des tâches à accomplir, la définition de valeurs acceptées de tous, la fierté d'appartenance et la motivation constante dans la réalisation d'objectifs.

Selon Beal et al. (2003), plus la cohésion groupale est forte, plus les acteurs vont coordonner leurs actions pour connaître du succès. Ce lien entre cohésion et performance a même été démontré par Savall et Zardet en 2005 avec la théorie du socle stratégique. Cette théorie comporte 3 théorèmes :

- a) La réussite de la stratégie externe d'une organisation est fonction de l'intensité de sa stratégie interne
- b) Le niveau de performance externe d'une organisation est fonction du degré d'intensité de sa cohésion interne.
- c) La variation du degré de cohésion a un effet multiplicateur (ou effet de levier) sur la variation du niveau de performance tel qu'un doublement du niveau de cohésion engendre un accroissement de performance de plus du double.

Ainsi, la cohésion est un des facteurs principaux de réussite de la mise en œuvre des stratégies des entreprises et des organisations. La cohésion interne agit comme un socle qui permet d'accroître les performances stratégiques durables.

1.2. Définition de la crise

Le centre national de ressources linguistiques et textuel définit la crise de manière générale comme une situation de trouble profond dans laquelle se trouve la société ou un groupe social et laissant craindre ou espérer un changement profond.

Selon Legrand (1993), la crise peut soit être due à l'accumulation d'évènements qui, pris indépendamment, n'auraient pas eu de conséquences, soit due à un évènement majeur, un évènement rupture. Pour Barus-Michel et col. (1996), la crise est une perturbation profonde du contexte rendant caduques les moyens de contrôle ou de régulation habituels.

Pour Kauffmann (2015), il faut bien distinguer la crise du conflit. Lors d'un conflit, le groupe, l'équipe continue de faire sens pour ses membres. Quand le passage vers la crise est franchi, chacun se voit uniquement comme un individu, et prend donc ses distances avec le groupe. En période de crise, la distribution des rôles, la répartition des tâches et les statuts hiérarchiques peuvent ne plus être reconnus, ou contestés.

« La mécanique individualiste est exacerbée dans la suite logique de l'abandon drastique des processus de solidarité qui fixaient auparavant le groupe dans sa cohésion. Chaque membre du groupe devient autant d'unités au sein d'une équipe ainsi morcelée » (Kauffmann, 2015).

De plus, la crise a tendance à focaliser chacun sur les aspects négatifs des autres membres de l'équipe, ce qui entretient des forces centrifuges menaçant la cohésion du groupe.

2. MÉTHODOLOGIE ET TERRAIN DE RECHERCHE

La recherche se base sur une analyse qualitative longitudinale. Les données ont été collectées à travers une recherche intervention (Wacheux, 1996 ; David, 2000 ; Plane, 2000 ; Savall & Zardet, 2004). La recherche intervention permet une analyse dans la durée favorable à l'appréciation de résultats dont le processus de changement peut prendre plusieurs mois. L'analyse repose principalement sur un diagnostic représentant 6 entretiens semi-directifs réalisés par nous-même (3 entretiens) et des étudiants formés selon la même méthodologie d'entretiens semi-directifs de dysfonctionnements. Le traitement spécifique des données par rapport à notre objet d'étude a été fait intégralement par nos soins. En complément du diagnostic, nous avons été immergé durant un an dans la structure, ce qui nous a permis de compléter les entretiens réalisés par de l'observation.

Les entretiens ont été menés sur la base de la nomenclature de dysfonctionnements élaborée par l'Iseor à la faveur de plusieurs décennies de recherche-intervention. L'exploitation des entretiens de diagnostic repose sur l'extraction de phrases témoins, unité de sens (Krief & Zardet, 2013). Ces 194 phrases témoins ont été classées par thèmes et sous-thèmes de la nomenclature

des dysfonctionnements, puis regroupées sous forme d'idées clés, au nombre de 95.

En plus des entretiens, nous avons passé 30 jours sur le terrain, ce qui nous a permis de compléter les données recueillies lors des entretiens par des observations directes.

Méthodes de recherche-intervention déployées sur le cas, en une année de présence du chercheur sur le terrain.

| Méthodes et lieux d'observations | Fréquence et modalités pratiques |
|--|--|
| Diagnostic de dysfonctionnements : entretiens qualitatifs semi-directifs – 1 dirigeant, 2 cadres et 3 salariés | 100 % des entretiens en individuels d'1 heure. Période : 3 semaines |
| Restitution du diagnostic (tous les acteurs interrogés) | Restitution en 2 séances consécutives (1 séance dirigeant d'1 heure et 1 séance avec tous les acteurs de 2 heures) |
| Groupe de pilotage | 10 séances (environ 1 par mois) pour piloter la démarche |
| Séances de groupe de projet (tous les acteurs) | 7 séances de 4 heures avec tous les acteurs afin de trouver des solutions et organiser leur mise en œuvre |
| Formations concertation aux pratiques de management (dirigeant) | 8 séances de 3 heures pour développer les compétences managériales |
| Assistances personnalisées aux pratiques et outils de management | 8 séances de 3 heures pour le dirigeant et 5 séances de 2 heures pour les salariés |

Le cas est une très petite entreprise de négoce-distribution française de produits de spécialité agroalimentaire qui a fait appel à la recherche-intervention pour faire face à une crise de cohésion interne et à des dysfonctionnements organisationnels importants. L'objectif de l'intervention, tel qu'il est présenté en interne est principalement de traiter la problématique suivante : « État d'esprit de défiance (par rapport au management actuel ou plus précisément au manque de management) et d'inquiétude (vis-à-vis de l'avenir de l'entreprise, et de chacun au sein de l'entreprise). » (source : note interne de l'entreprise).

L'entreprise a été créée il y a une trentaine d'années, et est toujours dirigée par son fondateur.

3. RÉSULTATS

3.1 État des lieux initial

3.1.1 Diagnostic qualitatif

Les entretiens de diagnostic ont été conduits sur base de la nomenclature des dysfonctionnements conçue par l'Iseor. Le diagnostic porte sur l'ensemble des dysfonctionnements de la structure.

Nous avons regroupé les phrases selon les thèmes et sous-thèmes de la nomenclature de l'Iséor qui a servi à la conduite des entretiens. Nous présenterons ici un échantillon de phrases témoins correspondant à notre problématique, en lien avec quatre des six thèmes de dysfonctionnement : les conditions de travail, l'organisation du travail, la communication, coordination, concertation et la mise en œuvre stratégique.

- Conditions de travail

Notons pour débiter que le manque de cohésion a un impact sur les conditions de travail, et en particulier sur l'ambiance de travail. La crise s'exprime par des conflits ouverts entre le dirigeant et l'un des cadres. Ces conflits semblent presque faire partie de la culture de l'entreprise, le cadre et le dirigeant collaborant depuis presque 20 ans, soit presque autant que l'expérience cumulée de tous les autres salariés : « *Les conflits fréquents et explosifs entre le dirigeant et l'un des cadres impactent fortement l'ambiance générale de travail.* ».

Le diagnostic relève également des comportements et des pratiques de travail individualistes. Il n'y a quasiment jamais de travail en équipe, chacun travaille dans son bureau, les interactions sont rares : « *J'ai le sentiment que l'entreprise n'est pas un lieu de vie collectif, il y a une forme de négation du groupe.* » ; « *On n'est pas nombreux, on se connaît tous, mais j'ai parfois l'impression d'être tout seul.* ». Néanmoins, on peut noter que la situation décrite n'a pas toujours été celle-ci. Les salariés se rappellent d'une époque pendant laquelle les moments de pause étaient des moments en collectif, même si les temps de travail ont toujours contenu peu d'interactions : « *Avant, on jouait au ping-pong, on mangeait ensemble le midi, on emmenait les croissants le matin. Aujourd'hui, chacun est dans son coin à la pause du midi.* »

Au-delà des conflits historiques et du manque d'interactions, certains expriment le fait que des conflits peuvent naître d'une crainte pour l'avenir de l'entreprise, en l'absence d'informations économiques rassurantes : « *Il y a une crainte pour l'avenir. Le problème c'est qu'on n'a aucune informations, donc on se fait des films, cela crée des conflits.* ». L'entreprise est passée par une procédure collective quelques années auparavant, ce qui a laissé des traces dans les mémoires.

- Organisation du travail

D'autre part, nous relevons des dysfonctionnements liés à l'organisation du travail. La répartition des tâches, des missions et des fonctions est mal définie. En apparence, l'organigramme existe, chacun a une fonction attribuée, chacun sait ce qu'il a à faire. Mais en pratique, les fonctions sont élastiques, les frontières sont floues. Ce flou s'ajoute – ou provient – du manque de concertation des acteurs, ce qui fait que ces zones d'ombres ne sont pas traitées. « *On ne sait pas qui doit faire quoi* », « *Ce qui est dommage, c'est qu'il y a du flou. Il y a toujours du flou. Il n'y a aucun périmètre de travail défini.* », « *Il y a une mauvaise répartition des tâches et le périmètre de nos actions n'est pas défini. On ne sait pas où s'arrête le travail des uns et où commence celui des autres.* ».

Et même pour les fonctions qui semblent clairement définies par les salariés, il leur semble que le dirigeant n'accorde pas d'importance à l'affectation des tâches, ce qui est source de frustration : « *Le dirigeant demande souvent à*

quelqu'un de faire un travail qui ne correspond pas à ses compétences, à sa formation ou à son poste. ».

Par ailleurs, la non-présence au bureau de certains collaborateurs perturbe l'activité. Ou bien-est-ce l'absence de concertation et de coordination qui perturbe les acteurs ? *« Deux collaborateurs sont souvent absents des locaux, mais il y a un problème de communication, on ne sait pas qui est là ou pas, on le découvre au jour le jour. ».*

Les collaborateurs expriment également un désintérêt pour le travail, soit parce qu'ils ne croient plus en l'équipe : *« Je n'ai plus de motivation pour le projet d'entreprise, parce que je ne crois pas qu'on puisse y arriver. Avec l'équipe actuelle, j'ai l'impression que rien ne peut bouger. »*, soit parce qu'ils ne comprennent pas le sens, l'objectif de ce qui leur est demandé : *« On ne nous explique pas assez l'objectif de certaines tâches, on ne comprend parfois pas pourquoi on travaille. ».*

Un manque de formalisation des responsabilités et de leur délégation est également exprimé : *« Il y a un problème de responsabilité, on ne sait pas vraiment qui est responsable de quoi. »*, *« Il n'y a pas de délégation formalisée : on ne sait pas qui a le pouvoir et la responsabilité pour chaque action. ».*

Pour clore sur le thème de l'organisation du travail, les salariés évoquent une évolution négative dans l'autonomie qui leur est laissé dans la réalisation de leurs tâches : *« Avant, on était plus autonomes. Aujourd'hui, on doit demander au dirigeant pour chaque nouvelle tâche. Nous fait-il encore confiance ? ».* Les salariés ont du mal à comprendre ce changement, parce qu'ils sont plus expérimentés et que le dirigeant n'est pas suffisamment présent pour rendre effective cette haute fréquence de validation.

- Communication-coordination-concertation

Le troisième thème principal de dysfonctionnements est celui de la communication, coordination et concertation. Même si la structure ne compte que six salariés, on recense une forme de silotage des activités, en lien avec le manque de réflexes de concertation : *« En développement, ce n'est pas toujours évident de savoir ce que le client veut, car il y a un manque de communication avec le commercial. »*, *« Les services supports ont leur propre vision, leur propre façon de voir les choses, mais ils ne savent pas ce qu'on l'on fait, ce que l'on vend. ».*

Par ailleurs, le manque de réunions formalisées et structurées semble problématique. La plupart des échanges sont fait en bilatéral, entre le dirigeant et chaque salarié. C'est une perte de temps pour le dirigeant, qui doit souvent répéter plusieurs fois les mêmes choses au cours de la même journée. Il existe aussi un risque que les informations ne soient pas transmises à la bonne personne, ou transmises en retard. En outre, ce mode de communication est défavorable à la cohésion, les salariés ont l'impression que le dirigeant a une volonté de leur cacher des choses. *« Il y a deux ans, on a essayé de mettre en place des réunions d'équipe hebdomadaires, mais on n'en fait plus aucune désormais. »*, *« Il n'y a aucune réunion « cadres », le dirigeant filtre toutes les informations et les distribue au compte-goutte. ».*

Quand elles ont lieu, elles sont le plus souvent décidées au dernier moment, ne sont pas souvent préparées et toujours animées par le dirigeant. Mais par manque de préparation du dirigeant et des participants, elles sont la plupart du temps

inefficaces. Les mêmes sujets reviennent d'une réunion sur l'autre, sans que des décisions soient prises. Quand elles sont prises, elles ne sont pas formalisées, et l'équipe peut oublier quelle était la décision prise au cours d'une réunion précédente. Lorsque des décisions sont prises, elles sont rarement associées à un plan d'action. *« Il n'y a rien qui sort des réunions. Pas de planning, pas d'actions. », « On repousse, décale souvent les réunions, et quand on les fait, on n'y décide rien, donc il faut reprogrammer une réunion pour prendre la décision. On perd un temps fou. »*

- Mise en œuvre stratégique

Enfin, concernant le thème de la mise en œuvre stratégique, le dirigeant semble fortement contesté par certains collaborateurs. Ces derniers estiment être loyaux envers l'entreprise en réalisant avec professionnalisme la gestion courante liée à leur fonction, mais ils contestent quasi systématiquement chaque nouvelle orientation stratégique proposée par le dirigeant : *« Si j'avais une baguette magique, je mettrais le patron à la porte et j'en prendrais un autre. »*

3.1.2 Diagnostic quantitatif

En complément du diagnostic qualitatif, nous avons calculé les coûts cachés dans la structure étudiée, c'est-à-dire l'incidence économique des dysfonctionnements exprimés par les acteurs. Le tableau suivant présente un échantillon des coûts cachés liés à notre problématique, soit en lien avec un défaut de cohésion, soit en lien avec la situation socio-économique dégradée (crise) de la structure.

Le montant total de cet échantillon de coûts cachés s'élève à 42 470 € par an, soit 7 070 € par salarié et par an de coûts cachés liés à la cohésion de l'équipe en crise.

| Indicateur de dysfonctionnement | Dysfonctionnements élémentaires | Effet au plan économique | | | |
|---|--|--|-----------------|----------------|-----------------|
| | | Détail calcul | Surtemps | Non-Production | Total |
| Absentéisme | Arrêt de travail évitable | Sur un an, 15 jours d'arrêts de travail posés sont liés à la situation économique et sociale dégradée de l'entreprise. 15 j x 7 h x 48 €- (prise en charge sécu + carence) | N.E. | 3 024 € | 3 024 € |
| Absentéisme | Travail à distance et déplacements mal gérés | Le travail à distance et les déplacements fréquents de certains salariés désorganisent l'activité. Trois personnes perdent chacun une heure pour pallier les absences. 3 pers. x 47 sem. x 1 h x 48 € | 6 768 € | N.E. | 6 768 € |
| Défaut de qualité | Conflit entre cadres | Tous les mois environ, une réunion est interrompue et ne reprend pas suite à un conflit. Ainsi en moyenne, une heure de réunion n'a pas lieu chaque mois. 2 pers. x 12 mois x 1 h x 48 € | N.E. | 1 056 € | 1 056 € |
| Écart de productivité directe | Réunions inefficaces | Par manque de coopération et de préparation, les salariés estiment que 70 % du temps passé en réunion est improductif, pour 2 réunions de 2 h chaque semaine. 3 pers. x 47 sem. x 2 h x 48 € | 17 741 € | N.E. | 17 741 € |
| Écart de productivité directe | Excès de discussions « de couloirs » | À cause d'inquiétudes liées à la situation économique de l'entreprise, 3 salariés passent environ 2,5 heures par semaines à discuter de cette situation. 3 pers. x 47 sem. x 2,5 h x 48 € | 16 920 € | N.E. | 16 920 € |
| Total des coûts cachés | | | 41 420 € | 1 050 € | 42 470 € |
| Coûts cachés par salarié et par an | | | | | 7 070 € |

3.2 Plan d'action

À la suite du diagnostic, nous avons regroupé les phrases témoins en idées clés puis en idées forces. Le diagnostic a fait état de 194 phrases témoins regroupées en 95 idées clés, elles-mêmes regroupées en 10 idées forces. Ces 10 idées forces ont permis de bâtir un projet de changement constitué de quatre axes de travail. Parmi ces quatre axes, deux sont en lien avec notre problématique :

- Améliorer la coopération par la mise en place de dispositifs de communication, coordination et concertation efficaces et adaptés

Nous faisons l'hypothèse que le manque de cohésion peut être lié à un manque de réflexe de coopération des acteurs. Ils semblent convaincus que le travail en équipe est systématiquement une perte de temps. Nous proposons l'hypothèse que la perte de temps ne serait pas liée au fait de travailler en équipe, mais au fait de ne pas travailler de façon suffisamment professionnelle et structurée.

- Clarifier les rôles, les fonctions et l'équilibre entre autonomie et concertation

Le diagnostic montre que des tensions proviennent notamment du manque de clarté des rôles de chacun. Nous faisons l'hypothèse que rendre visibles ces rôles et clarifier les latitudes décisionnelles de chaque acteur serait de nature à réduire les conflits et donc renforcer la cohésion des acteurs.

Un séminaire d'une journée, portant sur chaque axe de travail, a été organisé pour identifier des solutions et commencer à les mettre en œuvre.

Pour le premier axe de travail (améliorer la coopération par la mise en place de dispositifs de communication, coordination et concertation efficaces et adaptés), il a notamment été décidé de définir des règles de communication en fonction des sujets à traiter, de définir des canaux, c'est-à-dire des outils, en fonction du type d'information à transmettre. Concrètement, l'équipe a installé une messagerie instantanée pour limiter l'utilisation de courriels, dont la mise en forme nécessite un surtemps inutile pour certains échanges internes. Pour éviter la fragmentation des activités liée à l'arrivée des courriels en continu, l'équipe a convenu de relever sa boîte de courrier électronique deux fois par jours seulement, et non pas de la laisser ouverte en continu. Une règle a également été fixée concernant les urgences, pour lesquels l'utilisation du téléphone devait être favorisée.

Des dispositifs de 3C (communication, coordination, concertation) ont été définis, comme par exemple une réunion hebdomadaire d'équipe. La trame de l'ordre du jour ainsi que la durée de la réunion est fixe, afin de structurer le dispositif. L'ordre du jour est le suivant : passer en revue la réalisation des priorités de la semaine précédente, définir les priorités de la semaine, programmer ensemble les réunions de travail en atelier sur les priorités et échanger sur les difficultés rencontrées par chacun des membres de l'équipe. Le diagnostic avait montré que le travail en équipe n'était pas du tout dans la culture de l'entreprise et que malgré la petite taille de la structure, chacun travaillait « dans son coin ». Ces nouvelles modalités ont permis de rendre visible ce qui

était caché par ce cloisonnement des activités : les priorités et le projet d'entreprise, le travail des collègues (objectifs et difficultés) et l'évaluation de la qualité de son travail par ses pairs. En outre, il a été décidé que l'animation de la réunion serait tournante, chacun prenant à tour de rôle sa part dans la pièce de théâtre, et ainsi de sortir des postures figées, soit d'acteur, soit de spectateur, dans les réunions.

Pour le deuxième axe de travail (clarifier les rôles, les fonctions, l'équilibre entre autonomie et concertation), une grille de compétences de l'équipe a été constituée (cf annexe n° 1). Une grille de compétences est un synoptique permettant de visualiser les compétences effectives disponibles d'une équipe et son organisation concrète. Elle permet d'élaborer un plan de formation intégrée particulièrement bien adapté à chaque personne et aux besoins évolutifs de l'équipe. Chaque acteur a d'abord coté son niveau de compétences par activité, avant de la faire valider par le manager. Ce travail a permis de rendre visible les vulnérabilités de l'entreprise, notamment quant aux absences non prévues dont la régulation pouvait mener à des dysfonctionnements et à des conflits. La grille de compétences a permis d'identifier formellement les formations intégrées à conduire en priorité. Un éventail de délégation concertée a également été mis en place pour chacun des acteurs (cf annexe n°2), ce qui a permis de clarifier les activités pour lesquelles une autonomie était attendue, et celles pour lesquelles le dirigeant souhaitait plus de concertation. Les quatre niveaux de l'éventail de délégation concertée ont permis de sortir de l'écueil de la binarité : soit je délègue, soit je ne délègue pas. Après son élaboration, cet outil a aidé au développement de l'autonomie des acteurs en pilotant et non en subissant l'équilibre entre autonomie et concertation.

3.3 Évolution des pratiques suite au plan d'action

Au terme de six mois de mise en œuvre des solutions proposées, nous avons mené deux entretiens, l'un auprès du dirigeant, l'un auprès d'un salarié pour évaluer l'évolution de la situation de l'équipe quant à la cohésion. Nous avons proposé à ces deux acteurs de s'exprimer à partir des dysfonctionnements qui avaient été identifiés huit mois plus tôt.

Tout d'abord, nous avons observé immédiatement après la conduite des entretiens de dysfonctionnement un apaisement sensible des tensions, une amélioration globale de l'ambiance vers une plus grande sérénité. Cette amélioration de l'ambiance a perduré, et notamment entre le dirigeant et le cadre qui étaient alors en conflit presque permanent. Suite à la présentation de l'effet-miroir, l'un des salariés a proposé d'institutionnaliser sur la pause déjeuner un temps de jeux de société axés sur la coopération. Cette initiative a été appréciée par l'ensemble des salariés, et le dirigeant a même participé à quelques-uns de ces temps, alors qu'il ne passait jusqu'alors jamais les temps de déjeuner avec l'équipe : *« Les conflits récurrents entre le dirigeant et l'un des cadres ont fortement diminué. Je n'ai été témoin que d'une seule dispute au cours des six derniers mois, alors qu'auparavant, c'était une habitude, plusieurs fois par semaine ou par mois. »*, *« L'ambiance de travail est sensiblement meilleure depuis le début du projet. On passe à nouveau les temps de pause ensemble avec plaisir. »*. Les outils, et notamment la grille de compétences, ont permis de

formaliser et clarifier la répartition des tâches, et les compétences disponibles notamment pour réguler l'absentéisme : « Avec les grilles de compétences, on voit mieux qui sait faire quoi, et qui peut remplacer qui en cas d'absence. On va formaliser une doublure pour chaque activité opérationnelle. ». Les salariés expriment explicitement une amélioration de la cohésion de l'équipe : « Avant, on avait le sentiment que chacun organisait son travail de façon à répondre à ses intérêts individuels. Aujourd'hui, on a l'impression qu'une cohésion collective se met en place. ». Au terme de ces six mois, la motivation semble avoir évolué positivement : « Le nouveau projet me donne de nouvelles perspectives. Je vais apprendre de nouvelles compétences, et j'ai envie de bien faire. ». La mise en place d'éventails de délégation concertée semble également avoir réduit les conflits liés à l'organisation du travail et la répartition des tâches : « J'ai l'impression que la formalisation de la délégation fait que la direction nous fait plus confiance. Chacun connaît sa marge de manœuvre possible, ce qui prévient les conflits. ».

L'instauration de nouveaux dispositifs de communication, coordination, concertation a permis de structurer l'activité : « On a mis en place une réunion hebdomadaire qui est tenue, et qui est structurée et structurante. » et de favoriser la cohésion en permettant à chacun de comprendre les priorités des autres collaborateurs : « La nouvelle réunion hebdomadaire permet de mieux comprendre ce que font les autres, leur charge de travail, leurs priorités. » En outre, ces réunions semblent être plus efficaces, plus professionnelles : « J'ai l'impression que les réunions servent désormais à quelque chose, je n'ai pas l'impression d'y perdre mon temps. », « Pendant la réunion hebdomadaire, on a un temps dédié pour programmer les réunions de travail en groupe et pour avancer sur les priorités de la semaine. »

Au cours de la phase de groupe de projet, nous avons observé que le déploiement des solutions a favorisé la coopération. L'équipe a commencé à acquérir des réflexes de travail en équipe. Quelques semaines après les séminaires du groupe de projet, l'équipe a conçu collectivement une proposition de nouveau service à forte valeur ajoutée. Six mois après les séminaires, et après avoir trouvé deux clients pour ce nouveau service, l'entreprise a créé une nouvelle structure juridique concrétisant ce projet dans lequel est associé chacun des membres de l'équipe.

4. DISCUSSION ET PRÉCONISATIONS

Reprenant le concept des forces d'attraction pour créer la cohésion de Schachter, on peut observer que cette équipe semble avoir un objectif commun, une motivation dans la réalisation de cet objectif, que la répartition des tâches à accomplir a été formalisée grâce à la grille de compétences et à l'éventail de délégation concertée, et que les membres sont fiers d'appartenir à l'équipe qui a créé ce projet innovant. Reste la dernière force, la définition de valeurs acceptées de tous, qui n'a pas donné lieu à une formalisation, mais qui a été discuté dès le début des échanges concernant la création de la nouvelle structure juridique. Parmi ces valeurs, l'engagement pour le groupe, le travail en équipe et la

bienveillance ont été déclarées comme valeurs cardinales du nouveau projet d'entreprise.

En termes de préconisations, il nous semble que les outils du management socio-économique (Savall & Zardet) peuvent permettre de répondre aux besoins explicités par Schachter pour renforcer la cohésion d'une équipe :

- le Plan d'Actions Stratégiques Internes / Externes (PASINTEX) et le Plan d'Actions Prioritaires (PAP) permettent à l'équipe d'avoir un objectif commun formalisé, et de répartir les rôles et les missions dans l'atteinte de ces objectifs ;
- la grille de compétences, parce qu'elle est formalisée pour l'équipe entière, permet de changer d'échelle, et de prendre conscience de la complémentarité des individus ;
- La fiche d'ordonnancement par opérations permet de clarifier la répartition des tâches au sein de l'équipe, ce qui est nature à limiter les conflits ;
- Le contrat d'activités périodiquement négociable (CAPN) permet d'ancrer la motivation des membres de l'équipe dans la réalisation des objectifs, en promouvant l'idée que l'individu ne peut réussir que si l'équipe réussit.

Une question qui nous intéresse est celle de l'évaluation de la cohésion d'une équipe. La cohésion est un élément intangible, relatif, difficilement quantifiable, et il peut être difficile pour une équipe d'autoévaluer son propre degré de cohésion.

L'étude menée nous semble montrer qu'il existe un lien de causalité entre au moins trois facteurs organisationnels et la cohésion d'une équipe. Ces trois facteurs sont la qualité de la communication, coordination, concertation, la clarté de la répartition des tâches, missions et fonctions et l'existence d'un objectif commun fédérateur.

Aussi, plutôt que de tenter de mesurer la cohésion elle-même, il paraît possible de l'évaluer en diagnostiquant le niveau de qualité de ces trois facteurs, en conduisant des entretiens portant sur ces trois thématiques.

Nous avons vu que la cohésion est nécessaire pour lancer un travail en équipe. Mais nous souhaitons ajouter que si ce travail en équipe doit être pérennisé, comme c'est le cas dans une entreprise, alors il faut s'intéresser à la pérennisation de la cohésion. Selon nous, l'attraction des membres de l'équipe autour d'un objectif commun n'est pas suffisante. Il faut qu'au terme défini, l'objectif devienne un résultat. Si le résultat n'est pas atteint, l'équipe risque de perdre confiance en les autres membres et dans sa capacité à atteindre l'objectif et pourrait chercher un coupable y compris au sein de l'équipe. Les membres pourraient perdre leur motivation, voire même vouloir prendre ses distances avec le groupe, synonyme d'échec, pour se protéger psychologiquement et ne pas être associés à cet échec. Au sein d'une équipe, non seulement la cohésion est un préalable à l'atteinte des résultats, mais les résultats, les performances, ont une influence sur la cohésion de l'équipe, par effet de rétroaction.

5. CONCLUSION

L'étude de ce cas et la revue de littérature nous semble pouvoir valider nos trois hypothèses principales. En effet, nous avons observé que l'amélioration de la qualité du dialogue professionnel, permise notamment par la mise en place de dispositifs de communication, coordination, concertation plus efficaces, a renforcé la cohésion de l'équipe. La clarification et la meilleure répartition des tâches, missions et fonction a permis de réduire les conflits et renforcer la cohésion. Enfin, la création d'un projet stratégique majeur pour cette équipe, insoupçonné avant le démarrage de l'intervention, illustre la cohésion retrouvée et rétroagit sur elle : les résultats tangibles de la mise en œuvre du projet ont renforcé la cohésion.

Nous souhaitons ici mettre en évidence la limite principale de cette étude, celle liée à la taille de l'échantillon et donc à la représentativité de l'étude. Celle-ci ne porte que sur un seul cas, dans une entreprise de six personnes.

La situation sanitaire et ses impacts sur les nouvelles formes d'organisation du travail peuvent inquiéter quant à l'évolution de la cohésion des équipes. En réduisant les interactions, en favorisant la création de « bulles » individuelles de travail, on réduit la capacité de coopération, facteur d'intelligence collective. Réduire les interactions, c'est aussi réduire la capacité de se comprendre, de se mettre à la place de l'autre. C'est donc augmenter le risque de conflits au sein de l'équipe, qui agissent comme des forces centrifuges, menaçant la cohésion. Des études complémentaires dans ce contexte sanitaire permettraient de confirmer l'influence des interactions en proximité dans la cohésion des équipes.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Barus-Michel, J. & Giust-Despraieries, F. & Ridel, L. (1996), Crises. Approche psychosociale clinique : Reconnaissances, Paris, Ed. Desclée De Brouwer
- Beal, D., Cohen, R., Burke, M.J., & McLendon, C.L. (2003). Cohesion and performance in groups: a meta-analytic clarification of construct relations. *The Journal of applied psychology*.
- Carron, A. V., Widmeyer, W. N., & Brawley, L. R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport Psychology*, 7, 244-266.
- David, A. (2000). La recherche-intervention : cadre général pour la recherche en management ? In A. David, A. Hatchuel & R. Laufer (Eds.). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Éléments d'épistémologie pour les sciences du management* (pp. 241-264). Paris : Vuibert.
- Dominick, P., McGourty, J., Reilly, R. (1998). "Incorporating student peer review and feedback into the assessment process," FIE '98. 28th Annual Frontiers in Education Conference. Moving from 'Teacher-Centered' to 'Learner-Centered' Education. Conference Proceedings
- Festinger, L., Schacter, S., & Black, K. (1950). *Social pressures in informal groups: A study of human factors in housing*. New York: Harper and Brothers.

- Kauffman, D. (2015). L'équipe en crise. In Les cahiers internationaux de psychologie sociale, n° 106.
- Krief, N., Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. In Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión, n°95.
- Legrand, M. (1993). L'approche biographique. Théorie et clinique. Homme et perspectives.
- Mullen, B., & Cooper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. Psychological Bulletin, 115, 210-227.
- Plane, J. M. (2000). Méthodes de recherche-intervention en management. Paris, France : L'harmattan.
- Reilly, R. R. & McGourty, J. (1998). Performance appraisal in team settings. In J. W. Smither (Éd.), Performance appraisal : State of the art in practice (p. 244-277). San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Rousseau, V., Savoie, A., Battistelli, A. (2007) La gestion de la performance des équipes de travail. Dans Gestion des performances au travail (2007), pages 251 à 294
- Savall, H. & Zardet, V. (2004). Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique, Paris, France : Economica.
- Savall, H. & Zardet, V. (2014). La théorie du socle stratégique et l'effet de levier de la cohésion. Communication au colloque AOM-ODC et ISEOR, Lyon.
- Wacheux, F. (1996). Méthodes quantitatives et recherche en gestion. Paris, France : Economica.

Annexe 1 : Grille de compétences

| ACTIVITES | | GRILLE DE COMPETENCES XXX DANS L'ORGANISATION AU 28/10 | | | | | | | | | | | | | | | | OBSERVATIONS | | | | |
|---------------|---------------------------------|---|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|---|-------------------------------------|--|-------------------------------------|---|--|--|---|--|-------------------------------------|-------------------------------------|---|-------------------------------------|--|-------------------------------------|--|
| | | OPERATIONS EXISTANTES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | DE GESTION SECURITE | | | | | | | | DE GESTION DEVELOPPEMENT | | | | | | | | | | | | |
| ACTEURS | Traiter une commande client B2C | Traiter une commande client B2B | Passer une commande fournisseur | Organiser le transport sur route | Organiser le transport sur aéroports | Préparer la production sous-traitée | Organiser et gérer les besoins d'approvisionnements | Gérer les stocks et les inventaires | Gérer les facturations et les relances impayés | Traiter une réclamation client | Accueillir et répondre (ou transmettre) une question client | Préparer et conditionner les commandes | Administrer et mettre à jour les données commandes | Récupérer, emballer et commander la livraison | Organiser les opérations "stocks" (achats) | Former sur ses opérations | Organiser et animer une fonction | Planifier et mettre en œuvre ses activités (court / moyen / long terme) | Évaluer un groupe de projet | Définir et tracer les applications sur ses activités | Notifier le gestion de son temps | |
| | PV | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Présence théorique faible : < 1/4 d'un ETP |
| | BG | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | Présence partielle : 2/5 du temps |
| | CV | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | Présence théorique faible : < 1/10ème d'un ETP |
| | LV | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | Présence théorique faible : < 1/10ème d'un ETP |
| VULNERABILITE | | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | |

Module source: GC
© ISEOR 1976 - MAJ : 17-03-2010

- Pratique courante maîtrisée
- Pratique occasionnelle ou non entièrement maîtrisée
- Connaissance des principes sans pratique
- Ni connaissance théorique ni pratique

Annexe 2 : Événail de délégation concertée

Événail de délégation concertée - XXX - CV

| Autonomie | Information à posteriori | Consultation avec le responsable | Décision prise par le responsable après concertation |
|---|--|---|--|
| Tâches / Décisions | Tâches / Décisions | Tâches / Décisions | Tâches / Décisions |
| Accepter les exigences de la commande (disponibilité des références en stock) | Valider la conformité des lots reçus (import hors UE) | Négocier avec les transitaires | Valider une cotation |
| Accepter les exigences de la commande (disponibilité des références en stock) | Valider la conformité des lots reçus (import hors UE) | Négocier avec les transitaires | Valider une cotation |
| Choisir le transporteur (qualité / cout / délai) | Valider la conformité des lots reçus (hors imports) | Identifier les transitaires | |
| Choisir le transporteur (qualité / cout / délai) | Valider la conformité des lots reçus (hors imports) | Identifier les transitaires | |
| Traiter une réclamation client B2C (logistique) | Traiter une réclamation client B2C boutique (logistique) | Refuser un arrivage (marchandise achetée) | |
| Traiter une réclamation client B2C (logistique) | Traiter une réclamation client B2C boutique (logistique) | Refuser un arrivage (marchandise achetée) | |
| | | Traiter une réclamation client B2C (autre que logistique) | |
| | | Traiter une réclamation client B2C (autre que logistique) | |

Activité XXX
Activité YY

Copyright ISEOR 1991 - MAJ 07/05/2012