

- [Accueil](#) >
- [Actualités](#) >
- [Archives 2022](#) >
- "Ensemble on va plus loin !"

"Ensemble on va plus loin !"

Catégorie

Actualité

Publication

11/04/2022

"Ensemble on va plus loin !"

Constat

Personne ne conteste l'importance de l'esprit d'équipe et de la cohésion, de l'esprit de collaboration dans l'entreprise. Le proverbe africain « Seul, on va plus vite, ensemble, on va plus loin » reflète bien l'idée que travailler ensemble permet d'accomplir des actions de loin supérieures à celles que nous accomplirions seuls, même avec la meilleure volonté et maints efforts. Essayer de réussir « seul » dans la vie, fier de son indépendance, revient à évoluer dans un monde solitaire, sans routes, sans écoles, sans partage, sans soutien.

Nous passons notre vie à gagner en indépendance et à affirmer notre « je », libéré des bons soins de nos parents et capable de nous assumer : « Je suis responsable », « Je peux faire cela », « Je peux choisir ». Mais l'indépendance ne suffit pas pour atteindre les plus grands succès. Nous pourrions plutôt concevoir l'indépendance comme une fondation sur laquelle s'élève l'interdépendance (Stephen R. Covey, Covey

Leadership Center). « Je » réalise que communiquer, coopérer et travailler en équipe me permet d'accéder aux vastes ressources potentielles apportées par les autres. L'interdépendance va de pair avec le paradigme du « Nous » : « Nous pouvons faire cela », « Nous pouvons associer nos efforts ». Ce paradigme va de pair avec la notion de « gagnant-gagnant », c'est-à-dire une volonté sincère que nos interactions débouchent sur des bénéfices et des satisfactions mutuels. Apprendre à gagner avec les autres s'éloigne de la notion de compétition où le succès des uns dépend de l'échec des autres. Comment adopter une telle attitude, philosophie, dans un contexte de transformation (nouveau mot pour restructuration) où l'employeur annonce que 3 personnes vont être licenciées dans une équipe de 8 et que l'on saura qui seront les « élus » dans 2 mois... si tout va bien... ?

Actuellement, nous observons des clivages s'accroissant et une polarisation forte dans notre société. Ce qui divise ou risque de creuser des fossés saute aux yeux : « télétravail / travail au bureau », « pro / anti - vaccin covid19 », « francophones / néerlandophones », « hommes / femmes », etc. À côté de ces polarités, la collaboration entre équipes, services ou départements est souvent pauvre et loin de la transversalité annoncée, parfois en grande pompe. Les personnes que je coache témoignent souvent d'un manque de communication, de relation. De confiance ! L'autre équipe devient « les autres » qui ont repris la partie du job la plus motivante, comme le conseil client. Tout est découpé, divisé. Et il y a le collègue proche qui s'approprie les dossiers faciles, pour atteindre son chiffre du jour. Il veut les faire, ses 30 dossiers ! Dans un tel contexte, l'enjeu de la cohésion, du respect, de la solidarité a encore plus de sens.

Mettons notre énergie dans ce qui rassemble !

Nous sommes différents... ah oui ?

Pour développer la cohésion et la coopération, un premier pas est de comprendre pourquoi nous sommes « différents », d'accepter et même d'apprécier la diversité.

Nous sommes tous le fruit de notre histoire, avec notre personnalité, notre tempérament, notre carte du monde et nos croyances. Nous vivons à chaque instant à travers nos perceptions. En guise d'exemple, un tapis oriental peut être une décoration, un souvenir ou un tapis de prière ; une voiture peut être un élément pollueur, une étape dans sa prise d'indépendance, un coût exorbitant, un symbole de statut social.

Il est important d'être conscient que nous ne voyons qu'une toute petite partie de la réalité et que nous interprétons les choses de façon très subjective. Nous utilisons en permanence des mécanismes tels que sélection, suppression, distorsion, généralisation, véritables filtres par lesquels nous interprétons ce que l'on perçoit (ces filtres nous sont transmis notamment par les différents environnements humains dans notre histoire de vie).

Quand nous sommes face à quelque chose qui ne rentre pas dans les cases de notre vision du monde ou de nos attentes, nous sommes capables de « tromperies » vis-à-vis de nous-mêmes en interprétant une situation comme cela nous arrange. *En psychologie sociale, la dissonance cognitive est la tension interne propre au système de pensées, croyances, émotions et attitudes (cognitions) d'une personne lorsque plusieurs d'entre elles entrent en contradiction l'une avec l'autre. Le terme désigne également la tension qu'une personne ressent lorsqu'un comportement entre en contradiction avec ses idées ou croyances. Ce concept a été formulé pour la première fois par le psychologue Leon Festinger dans son ouvrage A theory of cognitive dissonance (1957). Festinger y étudie les stratégies de réduction de la tension psychologique induite et le maintien de la cohérence personnelle, y compris les stratégies d'évitement des circonstances identifiées comme source de dissonance** [\[1\]](#). Quand vous achetez une paire de chaussures chères et que vos pieds sont en compote, vous pourriez vous répéter que « le cuir va s'assouplir », que ce n'est « pas grave car vous ne les mettez que pour aller au resto », etc. Imaginez le même processus si une personne est confrontée à un comportement, une situation ou une information qui vient perturber toutes ses convictions ou ébranler un choix. La personne aura souvent tendance à interpréter ce qui se passe de façon à préserver, voire alimenter, ses « vérités ».

C'est encore plus tangible lorsque nous sommes sous stress, (peur de la maladie, de perdre son emploi, de l'autre...) et que notre cerveau limbique joue un grand rôle dans la façon d'évaluer une situation ou d'être en relation à l'autre. Nous passons alors d'une vision ouverte à une vision dichotomique du monde (noir/blanc), empreinte de jugements bien arrêtés et qui ne laisse plus beaucoup de place à la curiosité, à l'esprit critique constructif, la créativité, l'intérêt pour les autres individus. La patience et la bienveillance en prennent un coup aussi ! Nous devenons assez égocentrique, et recherchons une sécurité, ce qui est naturellement source d'individualisme.

On peut distinguer 5 « filtres » typiques, mettant en avant les différences de perception face à un problème ou en situation de stress :

« **C'est trop injuste** » - Cela n'arrive qu'à moi, c'est toujours pour ma pomme... je n'ai pas de chance dans la vie.

« **Je suis dieu** » - Je détiens la vérité et ma vision du monde est la meilleure. J'ai (toujours) raison. C'est la faute des autres.

« **Je veux de l'amour** » - J'ai tendance à dire « oui » à tout, à faire plaisir et je n'aime pas me sentir différent(e)... le conflit m'est insupportable. C'est ma faute.

« **Ce n'est jamais assez bien** » - Je veux être parfait(e), impeccable, irréprochable... je ne suis jamais satisfait(e). Je suis bonne élève.

« **C'est un drame** » - Tout est une catastrophe. J'imagine le pire et rien ne s'arrange vraiment. Je suis toujours angoissé.

Chacun se reconnaît sans doute un peu dans tous ces profils, mais il y en a un qui est probablement plus marqué ou qui s'exprime plus fréquemment. En lisant cela, n'avez-vous pas pensé à quelqu'un dans votre entourage... ?

Besoin d'appartenance au groupe

En psychologie sociale, le besoin d'appartenance à un groupe est une motivation innée pour s'associer aux autres et être également accepté socialement. L'appartenance à un groupe peut entraîner des ajustements dans les comportements, les idées et les perspectives, les gens s'efforçant de satisfaire aux critères et aux normes du groupe. Il existe de nombreuses expériences démontrant ces phénomènes et comportements, comme l'expérience de Asch en psychologie sociale (1951) qui révèle comment un individu est susceptible de faire sien un jugement qu'il sait contraire au bon sens, à la réalité et cela sans que quiconque n'ait à délivrer la moindre récompense ou punition.

Ce besoin d'appartenance peut donc rassembler, mais peut aussi diviser et créer des frontières entre groupes, ce qui ne facilite pas la communication, la compréhension mutuelle et le respect. Ce que l'autre pense ou choisit de faire est alors forcément « mauvais » ou moins bien.

ALORS, comment « rassembler » et renforcer la cohésion d'équipe ?

Principe de coopération créative

Ensemble, nous créons de nouvelles possibilités. C'est aussi le cas dans le monde du travail. Créer une culture de synergie devrait être l'essence-même du leadership. Par synergie, dans le contexte des relations humaines, on entend la réunion d'individus qui aboutissent dès lors à un résultat plus grand que s'ils étaient restés isolés. Être en synergie implique que l'on se sente soi-même assez sûr de soi, car coopérer et créer ensemble de nouvelles solutions est une véritable aventure, source d'incertitude et de défis. Cela demande une certaine ouverture et l'ouverture, cela revient à pouvoir se laisser influencer par les autres et à les écouter... vraiment, pour oser l'évolution, le changement !

À la base de toute synergie, il y a l'appréciation de la différence. Comme évoqué plus haut, un pas important à franchir est de comprendre que l'on voit le monde avec « un filtre » ou une « carte du monde » très subjectifs, totalement personnels. Voyons ensemble quelques pistes pour que la différence ne sépare pas mais, au contraire, permette une richesse, une créativité et des opportunités plus grandes.

Piste 1 : écouter

Parler de nos différences, cela implique de s'ouvrir à une part d'inconnu, de s'intéresser à l'autre. La compréhension et le respect mutuel sont indissociables, et passent par une écoute empathique, active, curieuse. L'écoute active est une qualité à développer encore et encore, à exercer à tout moment, en entreprise. On n'en a jamais assez ! Faire au mieux pour d'abord comprendre l'autre, et ne pas avant tout et principalement vouloir être compris, est une clé en or dans les relations humaines. Donc, insérer l'apprentissage et la pratique de l'écoute active dès que possible : workshops, coaching entre pairs, réunions, entretien d'évaluation...

L'écoute active est une technique de communication qui consiste à utiliser le questionnement et la reformulation afin de s'assurer que l'on a compris au mieux le message de son interlocuteur et de le lui démontrer. Elle a été développée par le psychologue américain Carl Rogers, l'initiateur des techniques non-directives. Cette approche se caractérise par la manifestation d'un respect et une confiance chaleureuse envers l'interlocuteur, pour qu'il brise ses défenses et s'exprime librement. [2]

Piste 2 : régler les conflits

Les conflits sont trop souvent « tabous » dans l'entreprise. On n'ose pas trop y toucher, de peur de se brûler. Souvent l'intervention d'un tiers fait la différence : un médiateur est un regard extérieur, neutre, qui aide à prendre du recul. Que ce soit un conflit ouvert ou des tensions latentes, il est important de « nommer » la situation, ses conséquences, l'enjeu plus large. Souvent les personnes impliquées ne voient plus les retombées plus larges – sur l'équipe, les clients... - et se sentent coincées, comme dans une impasse. Des approches comme le modèle des types de personnalité « Comcolors ® » (<https://www.comcolors.com/be/>) aident également à mieux communiquer, à utiliser la même fréquence que l'autre, et aussi du coup, à réduire le stress inhérent à toute relation « malade » ou difficile.

Piste 3 : stimuler la transversalité et la mixité

Cela peut être grâce à l'approche de la cocréation (voir article LCP 154) qui encourage d'agir là où les personnes se rejoignent, là où l'énergie converge, avec une multitude de points de vue et d'expériences autour de la table, et donc une créativité et une émulation qui permettent d'affaiblir freins et divergences peu productifs. Ou déjà, lors de l'organisation de formations, de réunions, d'événements, avoir le réflexe de mélanger et de rapprocher les collègues en brisant les silos, les frontières : niveaux hiérarchiques, langues, départements... sont trop souvent des « cloisons » qui empêchent d'apprendre à mieux connaître l'autre et de se sentir « relié ». Également faire réfléchir ensemble tous les acteurs de la chaîne, pour trouver des solutions

qui emportent un degré de satisfaction élevé. Clients, fournisseurs, etc. Aérer, ouvrir, rafraîchir les discussions, les échanges. Cela peut se faire en invitant l'un ou l'autre acteur-clé à une réunion de travail, en allant visiter l'usine d'un fournisseur... les possibilités ne manquent pas !

Piste 4 : parler avec le cœur

Retrouver, ensemble, la joie, l'enthousiasme, dire « merci », célébrer les petites et grandes victoires. Et pourquoi ne pas avoir des petites « attentions » pour témoigner de la gratitude vis-à-vis d'un autre service qui fait super bien son job, ce qui nous facilite la vie ? Et pourquoi ne pas présenter des excuses à un ou plusieurs collègues quand on s'est trompé ? Il est possible de mettre sur pied des workshops – même en virtuel – où l'on apprend à se reconnecter à des sources de bonheur, de joie intérieure, à se retrouver dans le rire. Le « yoga du rire » n'est pas toujours accessible à tous et va parfois « trop loin » pour certaines personnes/équipes. Mais il y a d'autres approches inspirées de la sophrologie ou du coaching qui peuvent aider à se retrouver – soi-même et les autres – dans la joie. La rire crée des liens, aide à « tomber le masque », à être dans la sincérité et le respect.

Piste 5 : être fier

Ce qui peut rassembler, au-delà des différences et désaccords, c'est la fierté de son entreprise, de son job, de soi. Les scènes de tous les jours dans l'usine peuvent devenir des œuvres d'art sous la forme d'une expo photos à l'entrée des bâtiments. Et pourquoi ne pas lancer un appel aux talents pour la prochaine fête du personnel ? Tout cela peut donner la possibilité d'apprendre à se connaître, « autrement ».

Conclusion

Nous pourrions encore ajouter de nombreuses pistes, comme les bonnes pratiques en matière de feedback, la circulation de l'information, etc. L'autogestion individuelle, afin de développer sa confiance en soi, son estime de soi, ses facultés d'écoute et son ouverture, reste néanmoins un des aspects essentiels dans la cohésion et les relations harmonieuses entre les individus ou groupes. Chacun a la responsabilité de faire ce travail sur soi. Le changement commence toujours en soi.

Natacha Van Hove

[1] https://fr.wikipedia.org/wiki/Dissonance_cognitive

[2] Lesley Vanleke Hans Begeer *13 myths debunked*
(En NL : Hans Begeer) Lesley Vanleke *13 mythes ontkracht*

[Retour aux actualités](#)