



Ghislaine Labelle, M. Ps., CRHA
PSYCHOLOGUE ORGANISATIONNELLE, CONFÉRENCIÈRE ET AUTEURE
WWW.GHISLAINELABELLE.COM

LE TOP EN GESTION

Le top 4

pour créer
un climat
de travail riche
et stimulant !

Qui n'a pas rêvé de faire partie d'une équipe d'élite où la crédibilité de cette dernière est enviée et où l'atmosphère transpire une solide complicité, un haut niveau d'énergie et de créativité ? Qu'ont-elles en commun ces équipes de travail que d'autres ne parviennent pas à créer ?

Dans cet article, vous trouverez des pistes de réflexion et d'amélioration dans le travail quotidien. Que ce soit pour les gestionnaires (savoir quoi observer et renforcer), pour les membres du personnel (comment agir et influencer les attitudes des autres) ou pour l'organisation (embaucher, former et soutenir les personnes exerçant un *leadership* positif). Voici donc comment les coéquipiers, les gestionnaires ainsi que les membres de la haute direction peuvent contribuer à créer un climat de travail riche et stimulant.

1 Nourrir un sentiment d'appartenance et d'inclusion

Pour que chaque personne trouve sa place dans son équipe de travail, elle doit se sentir la bienvenue. Les coéquipiers autant que les gestionnaires participent à créer ce sentiment d'appartenance chez les nouveaux en les accueillant, en les accompagnant au cours de leur apprentissage des rouages de l'organisation et de sa culture et en les soutenant dans leurs efforts pour assumer pleinement leurs rôles. Plus nombreux sont les membres de l'équipe à partager leurs connaissances et leur savoir-faire, à contribuer aux objectifs de l'équipe et pas uniquement à leurs objectifs individuels, plus il sera facile de créer cet espace nécessaire pour chacun. En d'autres termes, si des personnes se sentent menacées par l'arrivée d'un nouveau joueur au sein de l'équipe et que personne ne fait d'efforts pour le connaître et pour établir des modalités de collaboration avec ce dernier, vous risquez davantage de créer un climat de non confiance. Si chacun sent l'obligation de préserver une certaine retenue, la cohésion d'équipe sera compromise. Un des défis importants qui guette la majorité des équipes de travail est de réussir à établir la confiance auprès du plus grand nombre de personnes. Plus la confiance est élevée, plus le climat est positif. Un niveau de confiance élevé se traduit notamment par :

- la connaissance et l'appréciation des forces et faiblesses de tous les membres de l'équipe ;
- l'absence de jugements ;
- l'ouverture aux différences individuelles ;
- la clarification des attentes et des besoins de collaboration entre les coéquipiers ;
- un désir à s'impliquer dans la réalisation des projets d'équipe (professionnels et paraprofessionnels).

La confiance se nourrit d'interactions positives et de l'ouverture de chacun et chacune. Plus l'aire du grand jour est grand (fenêtre de Johari), plus la confiance est élevée et plus le sentiment d'appartenance s'en trouvera amélioré.

2 Accepter les différences

Chaque personne est différente. C'est la différence qui rend une équipe intéressante. Pour que les différences soient vécues harmonieusement et sans heurt, il faut une bonne dose d'ouverture et de compréhension envers ces différences. C'est ainsi que ces dernières se transforment en forces complémentaires conduisant à un plus haut niveau de créativité. Lorsque les membres d'une équipe atteignent ce niveau d'acceptation, ils sont capables des gestes suivants :

- la comparaison entre collègues sert à stimuler l'apprentissage et la quête de s'améliorer plutôt qu'à se nuire ;
- les échanges d'idées et d'opinions se font dans un climat d'ouverture et de confiance. Les membres ne se sentent aucunement menacés de livrer leurs opinions ;
- chaque personne est soucieuse du bon fonctionnement de son équipe et fait l'effort de réduire les non-dits en prenant soin d'exprimer à la personne concernée un désaccord, un malaise ou un malentendu qu'elle vit à son endroit ;

- les membres de l'équipe évitent de blâmer ou de juger leurs collègues de travail;
- chaque personne adhère aux codes de conduites préétablis de l'équipe;
- les comportements irrespectueux ou d'incivilité ne sont pas tolérés, les membres prennent action par rapport à ces derniers afin de ne pas nuire au climat de travail.

Malheureusement, maintes situations de jugement basées sur les différences se vivent encore au sein des équipes de travail et ce, particulièrement au niveau des différences générationnelles. Une phrase que j'aime bien rappeler aux gestionnaires et aux membres du personnel lors de mes formations est la suivante : « Ce que l'on ne connaît pas ou ne comprend pas est interprété et jugé... »

3 **Préserver la cohésion de l'équipe**

Pour préserver la cohésion d'équipe, il faut être vigilant face aux conduites qui peuvent nuire au climat de travail. Par exemples, les conduites telles que les retards fréquents, les absences répétées, les propos négatifs véhiculés pendant les pauses, les comportements de manipulation ou toutes autres conduites négatives affectent non seulement l'efficacité du travail, mais également le climat. Lorsque vous observez ce genre de conduites, vous devez les signaler à votre responsable et demander son soutien afin de réduire les risques. Vous pouvez participer indirectement à la formation d'un mauvais climat de travail en étant témoin de situations déplorables. Tolérer passivement ces dernières implique que vous cautionnez implicitement ce mode de fonctionnement. Le signalement des comportements et des conduites indésirables constitue une forme de *leadership* d'affirmation. Chaque personne peut exercer son petit bout d'influence positive à ce chapitre.

4 **Résoudre à temps les conflits et chercher des sources de réconciliation**


La collaboration est le mode optimal de résolution de conflit. Adopter une approche gagnant-gagnant permet non seulement de trouver des solutions gagnantes au conflit, mais également d'envoyer le signal haut et clair que la relation avec votre collègue de travail est importante. Les personnes capables d'exprimer clairement leurs attentes ont un effet positif dans les situations de tension. Lorsque ces personnes partagent leurs préoccupations sans forcer la résolution avec leurs solutions personnelles, elles obtiennent une meilleure collaboration. Elles sont également capables d'introspection et de changements d'attitudes lorsqu'elles sentent qu'elles se sont engagées sur la mauvaise voie. Elles mettent l'accent sur les petites réussites plutôt que de chercher à gagner à tout prix.

En conclusion, vous avez un effet contagieux positif si vous...

- alimentez des interactions positives auprès de l'ensemble de vos collègues de travail;
- adoptez une attitude d'ouverture face aux différences;
- partagez des objectifs d'équipe et vous vous impliquez dans la réalisation de ces derniers;
- exercez un *leadership* positif au quotidien.

Vous avez un effet contagieux négatif sur le climat de travail si vous...

- alimentez des interactions de rivalité auprès de vos collègues de travail;
- manquez d'ouverture et faites preuve de préjugés ou de racisme;
- imposez votre façon de faire et devenez intransigeant avec vos collègues de travail;
- maintenez une approche gagnant-perdant dans vos négociations ou dans la gestion de vos différends;
- exercez un *leadership* d'oppression ou de représailles auprès des autres.

Nourrir un climat de cohésion et de complicité nécessite du travail et des efforts de la part de tous. Cette responsabilité n'incombe pas seulement aux gestionnaires, mais doit être une responsabilité partagée entre la haute direction, les directeurs ainsi que les membres du personnel. 

**CASAVANT
MERCIER**

avocats

PLAIDEURS
NÉGOCIATEURS
CONSEILLERS

*AUSSI AU SERVICE
DES MEMBRES
DE LA COMAQ*

500, PLACE D'ARMES, BUR. 2410, MONTRÉAL (QUÉBEC) H2Y 2W2
514 987-9711 • TÉLÉCOPIEUR : 514 987-9717
CASAVANTMERCIER.COM