

# Team building et système de rémunération mixte, la combinaison gagnante

■ Les séminaires de team building sont générateurs d'énergies transverses ■ Il faut former une équipe mais sans étouffer les individualités.



**AMINE JAMAÏ**

■ Directeur associé, Valoris Conseil

L'époque est aux grandes pressions antagonistes pour les salariés. D'un côté, l'entreprise les met en concurrence et leur demande de faire preuve d'autonomie, de rechercher les promotions individuelles,

de développer les opportunités de nouveaux marchés en usant de créativité, et d'un autre côté, elle leur demande de jouer la cohésion d'équipe et de décroïsonner ! On demande aux salariés de jouer individuellement tout en faisant gagner l'équipe entière ! Cela peut paraître paradoxal... Le commercial qui faisait de bons chiffres seul ou au détriment de l'équipe n'a plus sa place dans l'entreprise, c'est à celui qui fait des bons chiffres et les démultiplie avec le support de l'équipe.

**Au regard du coût de la non-communication, le team building est très rentable**

Fort de cette donne, le rôle des managers est d'éviter au mieux les acci-

dents de communication et les frustrations qui sont les ennemis de cette nouvelle logique. Pour éviter ces goulots d'étranglement de la productivité de groupe, les séminaires de team building sont, quand ils sont bien menés, des générateurs d'énergies transverses, qui permettent à travers l'installation d'une confiance collective, de libérer les forces qui peuvent se dissimuler dans les équipes les plus molles et les moins motivées. Le calcul en termes de points en plus dans le chiffre d'affaires, après un team building, peut justifier largement la dépense.

**Une équipe plus soudée**

Un team building bien mené permet à l'équipe d'être bien plus soudée grâce à l'établissement d'une vision partagée, d'une augmentation de la compréhension mutuelle et d'un renforcement du respect des compétences et des capacités de chacun. En fait, il est facile de quantifier les coûts engendrés par une équipe qui ne met pas en place une intelligence collective, en calculant le coût de la non-communication, des peaux de bananes internes semées sur tous les parcours, freinant aussi bien les ambitions que le bénéfice potentiel de l'entreprise. Le calcul doit aussi prendre en compte le sabotage, le temps consommé par tous les salariés à monter des plans de désinformation, de colportage de rumeurs destructrices, et la mise à l'écart de toute potentialité existante et qui pourrait faire de l'ombre «aux autres». Il faut se résoudre à cela : l'intelligence dans nos sociétés n'est malheureusement plus un objet d'admiration, mais tout le contraire aujourd'hui...

**Les employés à fort potentiel créatif sont souvent difficiles à manager**

Et c'est là, à notre sens, le plus important : éviter la mise à l'écart des compétences. En effet, certains employés qui ont un fort potentiel créatif sont aussi des personnes difficiles à manager. Il est souvent plus facile de les écarter du groupe que de les y intégrer. Les travaux récents de Simon Baron-Cohen, un psychologue qui travaille au Royaume-Uni, suggèrent que de nombreux innovateurs ou génies (Einstein, Newton...) auraient pu être atteints du syndrome d'Asperger, qui est un syndrome que l'on retrouve chez les autistes. «Des personnes qui souffrent du syndrome d'Asperger ont un QI global souvent supérieur à la normale, mais une intelligence émotionnelle inférieure à la normale», dit Simon Baron-Cohen. *Il leur manque un bon fonction-*

*nement social dû aux troubles liés au syndrome qui les frappe, tels que des difficultés dans les relations avec les autres. Ce sont des personnes qui n'arrivent pas à faire de la "psychologie ordinaire". Soit elles ne perçoivent pas un "message" soit elles n'arrivent pas à l'interpréter correctement. Elles ont aussi du mal avec la communication verbale, le contact des yeux, les mouvements corporels et les expressions du visage. Elles ont une absence visible d'émotions sociales.*

Ce psychologue de renom détaille l'aspect excentrique des surdoués... Il les décrit comme des individus qui font de nombreuses «gaffes» en groupe et souffrent du rejet ainsi occasionné. Mais ces personnes peuvent être fascinées par des technologies jusqu'à l'obsession et une patience qui favorise la créativité.

Nous avons tous connu des personnes de ce type dans nos entreprises... incompétentes et mises au ban de la société, alors qu'elles représentaient pour l'équipe une possibilité de croissance importante !

Attention, le team building ne verra pas à bout de toutes les résistances à vouloir pousser de l'avant les compétences des uns et des autres... Un bon système de récompense du travail réalisé, et intelligemment réaffecté aux individus, est essentiel. Le besoin de reconnaissance individuel reste une obligation, mais il doit permettre à l'ensemble des collaborateurs de l'équipe de souhaiter la victoire des individus à fort potentiel, car ils doivent y gagner aussi.

L'idéal, en plus de faciliter l'intégration de toutes les compétences dans l'équipe, est de créer des évaluations qui tiennent compte des réalisations du «team», complétées par des évaluations individuelles. C'est le bon dosage des deux évaluations qui permettra de générer les meilleurs résultats.

Une équipe qui travaillerait de concert avec un Einstein, devrait comprendre sa chance d'avoir parmi ses membres quelqu'un qui permettrait à tous d'évoluer socialement... une locomotive contre la concurrence et, *in fine*, pour leur compte en banque ! En retour, l'équipe aiderait cette locomotive en lui communiquant des émotions et une logistiquerie positive pour transformer l'essai rapidement.

Cette façon de faire est ancestrale... Rockefeller se plaisait à dire que, s'il avait réussi, c'était parce qu'il s'était entouré de gens plus intelligents que lui. Lui a eu l'intelligence de leur donner envie de communiquer et de partager avec le reste du groupe ■

# anapec

Recrute pour une société spécialisée dans la communication.

## CONCEPTEUR REDACTEUR

**Missions :**

- Conception campagnes publicitaires multimédia (Télévision, Presse, Radio, Affichage)
- Rédaction/Édition (Dossiers de presse, communiqués de presse, brochures, plaquettes) en langue française

**Profil recherché :**

- Bac+4
- Expérience en Agence de Communication Internationale
- Parfaite maîtrise du Français et de l'Anglais
- Sens artistique et facilité d'écriture en Français et Anglais

Adresser CV détaillé et lettre de motivation au journal qui transmettra



Des compétences pour l'emploi des emplois pour les compétences.

www.anapec.org