

## **Crise et cohésion...**

**Il est admis que les crises économiques ne font pas que fragiliser les économies mais altèrent aussi la motivation des collaborateurs.**

Une journaliste canadienne, Anick Perreault-Labelle, résumait fort bien cette situation dans un article du 31 janvier 2009 intitulé « *motiver ses troupes en temps de crise* » : « *Les crises économiques ne font pas que ralentir les ventes et dégringoler les marchés boursiers. Elles nuisent aussi à la motivation des travailleurs* ».

*Michel Tremblay, professeur à HEC Montréal, considérant que les crises altèrent la motivation des collaborateurs, conseille de prendre soin de ceux-ci pour éviter toute démotivation : « plus une entreprise prend soin de ses troupes, moins leur motivation pâtira pendant la crise ».*

**En plus d'altérer la motivation, les crises fragilisent la cohésion.**

Lorsque les liens entre les personnes ne sont pas très forts, sous l'effet du replis sur soi, ils vont se briser, venant pénaliser l'envie de travailler ensemble, l'envie de "réussir ensemble une œuvre commune" et renforçant alors les effets du stress.

**En période de crise, il sera donc nécessaire de renforcer la motivation mais aussi de protéger la cohésion.**

Ayant déjà, à de nombreuses reprises, abordé les possibles leviers de motivation auxquels on peut recourir, cette tribune va surtout aborder les clés de la cohésion.

**Avant d'aborder le monde de l'entreprise, regardons ce qui se passe au sein d'une équipe de médecine d'urgence, en cas de difficultés importantes...**

Sur le terrain, coincé sous un camion aux côtés d'une victime, le médecin va remercier lorsqu'on lui passe le matériel nécessaire. Parallèlement, il encouragera l'ensemble de l'équipe sur l'issue possible du patient, la phrase, « on va le sortir de là » est alors fréquemment répétée. Si, un instrument tendu par l'ambulancier est échappé, par maladresse du médecin, les excuses apparaissent aussitôt, suivies de propos aimables de l'ambulancier alors que parfois, il faut retourner dans des conditions difficiles au véhicule.

La situation est donc difficile et l'enjeu important puisqu'il s'agit de la vie d'un Homme mais, chacun fait très attention à l'autre. Les retours positifs existent, les excuses sont présentes, la projection dans un avenir meilleur est également là.

**Et chez les militaires...**

Les militaires sont très attentifs à la cohésion de leurs troupes. Déjà à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, le Colonel Charles Ardant du Picq était très clair : « *Quatre braves qui ne se connaissent pas n'iront point franchement à l'attaque d'un lion. Quatre moins braves, mais se connaissant bien, sûrs de leur solidarité et par suite de leur appui mutuel, iront résolument* ». Actuellement, toutes les armées travaillent sur les sources de la cohésion.

## **De l'analyse des réactions en médecine d'urgence et des stratégies militaires, il apparaît que quatre clés de cohésion seraient applicables au monde de l'entreprise.**

### **- La confiance dans la compétence du leader.**

« *La compétence professionnelle d'un leader est le facteur de leadership primaire qui contribue à abaisser le niveau de stress.*<sup>1</sup> »

A tout niveau dans l'entreprise, il est donc essentiel de s'assurer que le leader est bien perçu comme compétent.

### **- Le leader doit faire partager des réussites communes.**

Il s'agit là d'un projet extra professionnel qui sera mené à bien grâce à l'investissement actif des différents membres de l'équipe. Si cet élément est nécessaire à renforcer la cohésion d'équipe, il ne peut en aucun cas y parvenir seul.

« *Passer du temps ensemble semble donc une condition nécessaire, mais non suffisante, au développement de la cohésion au sein de l'unité.*<sup>2</sup> » La qualité du temps passé ensemble et la nature des activités réalisées pendant cette période sont ici des facteurs importants, comme dans toute autre relation.

### **- Un leader qui renforce les retours positifs (gratitude, encouragements...)**

"*Un leader qui se soucie régulièrement des autres, qui fait preuve de compassion et de compétence, établit ainsi les conditions voulues pour influencer de manière positive sur la cohésion*"<sup>3</sup>.

### **- Un leader capable de reconnaître ses erreurs et de faciliter ainsi la réconciliation.**

Le fait de reconnaître ses erreurs diminue les frustrations et permet la réconciliation, puissante source de cohésion.

## **Cohésion et motivation...**

Il est intéressant de remarquer que les retours positifs (gratitude, encouragements...) sont aussi des leviers de motivation. Or, comme cela a été abordé, la crise fragilise aussi la motivation. On perçoit bien les ponts qui existent entre la culture de la motivation et la recherche de la cohésion.

## **Cohésion et ocytocine...**

L'hormone de la cohésion est l'ocytocine. Chez des militaires, Frères d'Arme, le taux d'ocytocine est particulièrement élevé. On sait depuis peu par quels mécanismes, la mise en œuvre de ces quatre leviers vient renforcer l'action de cette hormone.

---

<sup>1</sup> Donald M. Bradshaw. « Combat Stress Casualties: A Commander's Influence », Military Review 75, no 4 (juillet/août 1995) : p. 20; <http://search.epnet.com/>; consulté sur Internet le 3 mars 2006.

<sup>2</sup> Bartone et Adler. Cohesion Over Time in a Peacekeeping Medical Task Force . . . , p. 101.

<sup>3</sup> Paul T. Bartone, Bjorn H. Johnsen, Jarle Eid, Wibecke Brum et Jon C. Laberg. « Factors Influencing Small-Unit Cohesion in Norwegian Navy Officer Cadets », Military Psychology

L'intérêt de l'ocytocine est aussi de contribuer à faire diminuer le niveau de stress, ce qui en période de crise est particulièrement intéressant.

Docteur Philippe Rodet