

Accompagnement des organisations et des équipes

Amélioration du climat organisationnel, de la performance collective et
du bien-être au travail

Format Atelier - Sarah HOUDAS

1. Fondements théoriques

Psychologie sociale : comprendre la dynamique des groupes

L'un des modèles fondateurs est celui de **Kurt Lewin (1947)** sur la *dynamique des groupes*.
Lewin a montré que :

- le comportement d'un individu dépend de la situation et de son environnement social ;
- une équipe constitue un « champ dynamique » : les attitudes, émotions et actions des membres s'influencent mutuellement ;
- les changements sont plus efficaces lorsqu'ils impliquent le groupe plutôt que des individus isolés.

Cela signifie que pour améliorer la performance collective ou réduire les tensions, il faut travailler **sur les interactions**, les normes implicites et la façon dont l'équipe fonctionne au quotidien.

Un autre apport clé est la **théorie de l'identité sociale (Tajfel & Turner, 1979)**.
Elle explique que :

- les individus se définissent par leur appartenance à des groupes (service, équipe, entreprise) ;
- plus l'identité collective est forte, plus l'engagement et la coopération augmentent ;
- mais une identité mal gérée peut générer rivalités interservices, cliques, conflits ou résistance au changement.

En entreprise, ce modèle permet de comprendre pourquoi certains services fonctionnent « en silos » et comment recréer un sentiment d'appartenance partagé.

2. Psychologie du travail : le modèle Job Demands-Resources

Le modèle **Job Demand-Resources (JD-R)** de **Demerouti et Bakker (2001)** est aujourd'hui un incontournable pour comprendre :

- les mécanismes du stress,
- les facteurs qui favorisent la motivation,
- les conditions qui soutiennent la performance durable.

Ce modèle distingue deux éléments :

♦ **Les exigences du travail (Job Demands)**

Charge de travail, pression temporelle, complexité, restructurations, ambiguïté des rôles...

→ Quand les exigences sont trop élevées sans ressources suffisantes, elles génèrent **stress, fatigue, baisse de performance, turnover**

♦ **Les ressources du travail (Job Resources)**

Clarté des rôles, soutien du manager, autonomie, reconnaissance, coopération dans l'équipe...

→ Plus les ressources sont élevées, plus on observe **motivation, engagement, innovation et bien-être**.

Ce modèle est précieux pour les entreprises, car il permet :

- d'identifier les facteurs de risque, d'agir directement sur les leviers de performance, et de guider les politiques QVT/RPS.

3. Psychologie des organisations : efficacité collective et performance d'équipe

La psychologie des organisations apporte deux concepts clés :

♦ L'efficacité collective (Bandura, 1997)

Il s'agit de la croyance partagée de l'équipe en sa capacité à réussir.

Plus cette croyance est forte :

- plus les équipes persévèrent,
- innovent,
- coopèrent,
- et gèrent mieux les situations difficiles.

Elle se construit par la reconnaissance, les réussites collectives et les feedbacks constructifs.

♦ Performance d'équipe (Hackman, 1987)

Hackman a montré que la performance ne dépend pas seulement des compétences individuelles, mais surtout :

- de la structure de l'équipe,
- de la qualité du leadership,
- de la coordination,
- et de la clarté des objectifs.

3. Psychologie des organisations : efficacité collective et performance d'équipe

Il insiste sur trois critères d'une équipe performante :

1. résultats mesurables et efficaces,
2. satisfaction des membres,
3. amélioration durable des capacités collectives.

C'est l'un des modèles les plus utilisés aujourd'hui dans les missions de team building et de transformation managériale.

4. Climat organisationnel : comprendre le vécu des collaborateurs

Les travaux de **Schneider (1990)** ainsi que ceux de **Litwin & Stringer (1968)** montrent que :

- le **climat organisationnel** correspond à la perception collective du fonctionnement de l'entreprise (justice, sécurité psychologique, style de management, communication...) ;
- un climat positif favorise motivation, créativité, engagement ;
- un climat négatif augmente les conflits, les erreurs, la rotation du personnel et l'absentéisme.

Ces travaux sont essentiels pour évaluer la culture interne et pour comprendre pourquoi certaines équipes fonctionnent mieux que d'autres, même avec les mêmes ressources matérielles.

Conclusion

Ces modèles nous permettent :

- d'identifier les leviers réels d'amélioration du climat et de la performance,
- de comprendre les dynamiques qui influencent la motivation et la coopération,
- d'élaborer des actions concrètes, adaptées et scientifiquement fondées.

Ils constituent la base scientifique de mes accompagnements auprès des organisations et des équipes.

Atelier pratique : Comprendre et agir sur le climat organisationnel & la performance collective

Activités à animer avec les équipes prêtes à l'emploi

1. Icebreaker ciblé : “La dynamique de groupe en 2 minutes”

Objectif : illustrer Lewin (1947) et identifier les normes implicites d'équipe.

♦ Consigne

En binôme, chacun répond à 3 questions :

1. *Comment je prends ma place dans un groupe ?*
2. *Quel comportement j'adopte quand il y a un désaccord ?*
3. *De quoi j'ai besoin pour collaborer efficacement ?*

Faire **ressortir**

- les rôles spontanés (leader, facilitateur, discret...),
- les normes tacites,
- la diversité des styles relationnels,
- comment ces profils influencent la performance.

Atelier “Climat organisationnel : diagnostic express”

Objectif : permettre aux participants de repérer leurs propres leviers d'amélioration.

Mini-questionnaire (10 items, échelle de 1 à 5)

♦ Travail en sous-groupes

Chaque groupe identifie :

1. 2 points forts
2. 2 points à améliorer
3. 2 actions réalistes à mettre en place sous 30 jours

♦ Débrief collectif

Relier les réponses aux modèles :

→ JD-R, climat social, dynamique de groupe, efficacité collective.

Conclusion & Pistes d'Action

Le questionnaire offre une vision globale du climat de travail et permet d'identifier les **leviers prioritaires** pour renforcer :

- la motivation,
- l'engagement,
- la collaboration,
- et la performance collective.

Trois axes d'action possibles

1. Agir sur la communication et la transparence

- mettre en place des rituels d'équipe (15 min hebdo),
- clarifier les objectifs et priorités,
- favoriser le feedback régulier,
- encourager l'expression des points de vue divergents.

2. Renforcer les ressources au travail (modèle JD-R)

- clarifier les rôles et les responsabilités,
- augmenter l'autonomie quand c'est possible,
- soutenir les managers dans leur posture,
- reconnaître les efforts et réussites.

3. Développer la coopération et la cohésion

- ateliers de gestion des conflits,
- formations à la communication interpersonnelle,
- construction d'une identité d'équipe partagée,
- projets transverses pour casser les silos.

Les résultats du questionnaire sont un outil de compréhension, mais surtout un **point de départ pour construire collectivement** un environnement de travail plus :

- ✓ sain
- ✓ coopératif
- ✓ motivant
- ✓ performant
- ✓ humain

Le but n'est pas de pointer des problèmes, mais de **co-crée des solutions durables**.