

**Zeitschrift:** Technische Mitteilungen / Schweizerische Post-, Telefon- und Telegrafienbetriebe = Bulletin technique / Entreprise des postes, téléphones et télégraphes suisses = Bollettino tecnico / Azienda delle poste, dei telefoni e dei telegrafi svizzeri

**Herausgeber:** Schweizerische Post-, Telefon- und Telegrafienbetriebe

**Band:** 69 (1991)

**Heft:** 11

**Rubrik:** Verschiedenes = Divers = Notizie varie

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 12.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## L'esprit d'équipe dans l'entreprise

Un des instruments de gestion primordiaux de l'entreprise moderne consiste à insuffler un esprit d'équipe. Ceci ne s'improvise pas, mais peut être systématiquement cultivé. Il s'agit de prendre plusieurs initiatives de développement interne de l'entreprise, en vue d'amener tous les collaborateurs à une cohésion homogène, à des qualifications supérieures, ainsi qu'à un état d'esprit participatif au destin de l'entreprise. C'est la clé des performances supérieures, d'une collaboration harmonieuse et d'une image extérieure positive. C'est aussi l'une des meilleures armes contre le gaspillage et les temps morts aux postes de travail.

L'importance d'un bon esprit d'équipe saute aux yeux tous les jours dans le sport: il ne suffit pas de regrouper onze joueurs talentueux sur un terrain pour gagner un match de football! Il faut à ces joueurs une complicité de tous les instants, non seulement dans le système de jeu, mais surtout dans l'esprit offensif positif. Quand l'entraîneur ne parvient pas à développer cette harmonie complice, on est étonné du nombre d'équipes qui restent en deçà des espoirs placés en elles. La solution est souvent cherchée dans un changement abrupt d'entraîneur, afin que le successeur s'arrange à galvaniser les joueurs pour de nouveaux résultats.

Ce qui vaut pour le sport vaut aussi pour les entreprises. Dans les deux cas, on peut vérifier la loi selon laquelle l'esprit d'équipe positif déclenche de bonnes performances et le négatif provoque des pannes. L'état d'esprit régnant dans une entreprise est très révélateur du style de commandement du patron.

Dans les grandes entreprises, on peut faire appel à des spécialistes pour former les collaborateurs. Dans la PME, c'est le chef lui-même qui doit s'impliquer. Ça signifie qu'il doit premièrement prendre conscience de l'importance de son rôle, puis se réserver suffisamment de temps pour exercer son influence, en s'étant préparé pédagogiquement. La clé de cet entraînement consiste à persuader tous les collaborateurs qu'ils seront les premiers gagnants s'il règne un esprit d'équipe positif. Les résultats de l'entreprise en dépendent fortement et, par

conséquent, aussi la sécurité des places de travail.

Qu'est-ce qui révèle dans l'entreprise un esprit d'équipe positif?

Quand peut-on parler de cohésion saine et harmonieuse entre les collaborateurs?

- quand chacun pense être traité de façon équitable, utilisé d'après ses compétences et rémunéré selon ses mérites
- quand la discussion se déroule ouvertement entre les différents échelons hiérarchiques, permettant une authentique coopération dans le débat des questions touchant le service, avec possibilité pour chacun d'émettre des critiques ou des propositions ouvertement discutées
- quand chacun s'efforce de cultiver avec ses collègues de bons rapports de collégialité, qui passent par le respect, la compréhension, l'écoute active et l'entraide
- quand chacun fait valoir ses intérêts tout en observant et respectant ceux de ses collègues, essayant de relativiser les problèmes par une vue objective de sa propre personne
- quand il se développe entre les collaborateurs un sentiment d'appartenance qui est plus fort que la chasse égoïste aux avantages personnels et quand une saine dynamique de groupe exerce son influence positive et stimule la performance optimale de chacun
- quand un collaborateur est apprécié pour son comportement coopératif, par ses supérieurs autant que par ses collègues, sans jalousie ni mépris
- quand chacun dans l'entreprise assume ses erreurs, ses dégâts, ses lacunes, afin d'éviter d'autres dommages, se mettant à disposition pour rechercher les causes et pouvant approcher tel ou tel collègue entre quatre yeux, pour le rendre attentif à ses manques, sans encourir des conséquences négatives
- quand les conversations entre collaborateurs se font sur un ton détendu, sans retenue de prudence, «calmone», prétention ou dénonciation
- quand chacun sent que son rôle ou son avancement dans l'entreprise ont plus de chance dans la participation au

groupe que dans le combat contre les autres

- quand les manifestations de l'entreprise sont bien fréquentées et que les collaborateurs s'y impliquent concrètement.

C'est donc le rôle du chef d'entreprise de développer son système d'observation, qui l'amène régulièrement à «prendre la température» de son entreprise.

Comment créer un esprit d'équipe dans l'entreprise?

Une entreprise bien organisée a des objectifs à long terme. C'est d'eux que s'inspire le patron pour imaginer, créer et mettre en place les mesures qui amélioreront l'état d'esprit général. Il y parviendra d'autant plus facilement si son propre style de direction est coopératif, c'est-à-dire fondé sur la délégation, la confiance et la mise en valeur de ses subordonnés.

L'entraînement à l'esprit d'équipe dans l'entreprise est tout un concept, pouvant combiner les éléments suivants de la gestion des ressources humaines:

### - Cours de formation

Chaque chef se devrait d'inviter ses collaborateurs de temps à autre à suivre des cours de formation, en démontrant que ceux-ci apporteront non seulement des connaissances, mais aussi une meilleure capacité à la collaboration dans l'entreprise. Ces cours peuvent être organisés à l'intérieur de l'entreprise, pour améliorer l'information, pour préciser les tâches et les compétences de chacun, pour stimuler les initiatives, pour démontrer les critères d'appréciation des résultats, pour prendre en compte des propositions et des désirs, ou simplement pour répondre aux questions qui sont à poser. On peut aussi développer en commun la façon judicieuse d'émettre des critiques et de discuter du domaine de responsabilité de chacun. Si ces cours sont donnés sous forme non contraignante, mais bien animés sur base de participation, de conseils, de discussions ouvertes et authentiques, les participants en ressortent valorisés, plus conscients du fonctionnement collectif de leur entreprise, dont ils ont amélioré l'image.

### - Entretien en tête à tête

Un entretien entre quatre yeux est à organiser chaque fois qu'il y a un pro-

blème avec un collaborateur ou entre deux collaborateurs. Le patron doit être capable de traiter rapidement les plaintes ou les conflits, en toute objectivité, faisant toujours valoir à la fin l'intérêt commun d'une bonne coopération. Il doit faire passer les ordres spéciaux et régler les compétences de ses collaborateurs, sans oublier de les féliciter pour leurs bonnes prestations, ni de répondre à leurs besoins particuliers ou à leurs propositions et suggestions.

– *Excursions d'entreprise, visites de foires, festivités*

Un bon état d'esprit d'entreprise se cultive aussi par des manifestations sociales, notamment hors les murs. L'originalité, la participation et la motivation lors de telles manifestations sont toujours bien meilleures si l'on en a confié l'organisation aux collaborateurs et non à la direction.

– *Brainstorming*

Sous une forme ou sous une autre, il faut amener tous les collaborateurs à participer activement à la créativité dans le secteur qui les concerne. Que ce soit en brainstorming organisé ou en séance peu formelle de suggestions, chacun a sur son activité une foule de propositions qui sont bonnes à capter, à évaluer et peut-être à prendre en considération.

– *Tableau d'affichage*

S'il est utilisé de façon dynamique, le fameux tableau d'affichage de l'entreprise est un instrument doublement

précieux pour la communication: d'une part, il informe chacun sur les activités dans l'entreprise, sur son organisation et le règlement indispensable pour tout le monde, ainsi que sur le plan des vacances, les horaires de travail ou les activités de loisirs. D'autre part, comme l'emplacement du tableau d'affichage constitue un point de rencontre, il provoque la discussion entre les collaborateurs.

– *Institutions sociales*

Dans certaines entreprises, on trouve des institutions sociales complémentaires, telles qu'un fonds volontaire servant à marquer la participation des collègues, lorsqu'un collaborateur vit une situation particulièrement heureuse ou difficile (anniversaire important, fiançailles, mariage, jubilé, promotion, deuil). Pour chaque contribution des employés, l'entreprise complète avec une participation proportionnelle, par exemple en doublant les montants versés par les collaborateurs.

– *Aménagement de locaux de détente*

La façon de concevoir et d'animer les locaux de détente est très révélatrice sur la considération que l'entreprise porte à ses collaborateurs, qui peut être un facteur de renforcement du lien entre les employés.

– *Habits de travail*

Dans certaines branches, il est usuel que l'on porte au travail des habits uniformes, pour renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise. On en trouve de nombreux exemples à la

poste, dans les chemins de fer, les boucheries, les boulangeries, les boutiques de cosmétique et de coiffure. Toutefois, l'image positive interne et externe des uniformes n'est conservée que si la coupe est bonne et que l'entretien est soigné.

– *Cours de formation*

Les investissements de l'entreprise dans la formation continue de ses collaborateurs se révèlent presque toujours rentables. Le profit est tout particulièrement bon, si l'on parvient à pousser le collaborateur qui a bénéficié d'une formation à l'appliquer concrètement, pour que les autres en profitent et s'en inspirent.

– *Précautions à l'engagement d'un collaborateur*

Engager quelqu'un de nouveau, ce n'est pas seulement exiger de lui des connaissances ou des capacités précises, mais aussi compter sur sa capacité d'adaptation, car on tombe souvent sur de prétendues stars dont la réputation est surfaite et dont l'arrogance peut entraîner plus de dégâts que d'avantages.

Ces quelques encouragements peuvent donner des idées. Cependant, n'oublions pas que l'essentiel des résultats en esprit d'entreprise dépend de la capacité du chef à s'impliquer et à donner lui-même des impulsions à ses collaborateurs. Il doit être capable de transmettre du savoir-faire parfaitement fiable et modèle, ainsi que de rayonner par sa capacité de communiquer.

IFCAM