

COHÉSION D'ÉQUIPE

Écrire les règles du jeu de votre équipe

Cinq étapes, douze règles types, quatre rituels qui tiennent

14 pages · 4 schémas · 12 règles traitées · 2 fiches à détacher

Votre équipe fonctionne sur des règles que chacun garde en tête. Chacun a les siennes, et les malentendus naissent là. Voilà comment les faire émerger, les écrire, et les faire tenir.

Ressource praticien

Sinéa Performance · organisme de formation certifié Qualiopi
Là où la compétence prend racine

SINÉA PERFORMANCE · SEPTEMBRE 2026



SOMMAIRE

- 03 Vos deux fiches, à remplir avant l'atelier
- 04 Les cinq étapes, et les six règles du cadre
- 05 Les questions qui font émerger les règles
- 06 Écrire la règle, puis la tenir
- 07 Douze règles types, et ce qu'elles produisent

- 08 Les quatre rituels qui tiennent
- 09 Ce qui va vous arrêter, et quoi faire
- 10 À distance, équipe héritée, équipe en tension
- 11 Ce qui se passe après trois semaines
- 13 À quoi ressemble un défi SeedUp

1 Ce qui fait la différence entre deux équipes

Vous avez deux équipes. Même métier, même ancienneté, mêmes profils. L'une avance, l'autre patine.

Google s'est posé la question et y a consacré quatre ans. Le projet Aristote a analysé 180 équipes et 250 variables, de la composition aux habitudes de vie hors du travail.

La réponse a surpris les chercheurs eux-mêmes. La façon dont une équipe travaille ensemble pèse davantage que la qualité des personnes qui la composent.

Et le premier facteur tient à une chose précise : la liberté de dire ce qu'on pense, sur le moment, devant les autres.

Une précision honnête sur cette étude. Elle observe des corrélations, et la question du sens de cause à effet reste ouverte. Les équipes performantes ont peut-être développé cette liberté de parole à force de gagner ensemble. Ce que le travail d'Amy Edmondson ajoute, c'est le mécanisme : cette liberté permet d'apprendre, et l'apprentissage produit la performance.

180 équipes

Analysées sur 250 variables pendant quatre ans. La conclusion tient en une phrase : la façon de travailler ensemble compte plus que la composition.

Google, projet Aristote, 2012 à 2016, 115 équipes d'ingénierie et 65 équipes commerciales

1^{er} facteur

La sécurité psychologique arrive devant le talent, l'ancienneté, la taille de l'équipe et la diversité des profils.

Même étude, classée première des cinq dynamiques identifiées

Plus d'erreurs

Les équipes hospitalières les plus performantes déclarent davantage d'erreurs que les autres. Elles les signalent, là où les autres les taisent.

Edmondson, Administrative Science Quarterly, 1999, résultat contre-intuitif fondateur du concept



LE RÉSULTAT QUI A SURPRIS LES CHERCHEURS

Les meilleures équipes déclarent plus d'erreurs

Amy Edmondson cherchait à prouver que les bonnes équipes commettent moins d'erreurs. Elle a trouvé l'inverse. Les meilleures en déclarent davantage, parce que les dire y coûte moins cher que les taire.

2 Commencez par remplir ces deux fiches

Ma préparation, avant de réunir l'équipe

À écrire seul, avant l'atelier. Elle vous évite d'arriver avec vos réponses toutes prêtes.

L'irritant que je vois p. 05

Un fait observable, plutôt qu'un
ressenti

Ce que j'ignore encore p. 05

Ce que seule l'équipe peut me dire

Ma date d'atelier p. 04

Deux heures, agenda bloqué

Ce que je m'engage à changer p. 06

Une chose, de mon côté, dite en
premier

Ce qui reste hors négociation p. 04

Le cadre que l'entreprise impose

Ma date de relecture p. 08

Trois mois plus tard, quinze
minutes

À DÉTACHER

Notre charte, une page, six règles maximum

Écrire avec l'équipe pendant l'atelier, affichée ensuite là où elle se voit. Recopiez la trame pour les règles suivantes.

LA RÈGLE, EN UNE PHRASE

CE QU'ON VERRA SI ELLE TIENT

1 Un désaccord se dit en réunion, plutôt qu'après

Les couloirs se vident, les réunions durent un peu plus

2

3

4

3 Les cinq étapes de l'atelier

Deux heures, une seule séance. L'ordre compte, chaque étape rend la suivante possible.

1

Poser le cadre

Vous dites ce qui reste hors négociation, et ce qui s'écrit ensemble. Puis vous annoncez ce que vous changez de votre côté.

15 MINUTES

2

Récolter

Chacun écrit seul, sur papier, avant toute discussion. L'écrit préalable empêche le premier qui parle de fixer le ton.

20 MINUTES

3

Regrouper

Vous lisez tout à voix haute, d'une traite, avant toute discussion. Les thèmes se rassemblent d'eux-mêmes, en trois ou quatre familles.

25 MINUTES

4

Formuler

Six règles maximum, chacune en une phrase avec un verbe d'action. Le groupe écrit, vous tenez le stylo.

45 MINUTES

5

Dater

Une relecture posée à trois mois, dans tous les agendas. Faute de date de revoyure, une charte devient une affiche.

15 MINUTES

4 Les six règles du cadre

● **Six règles maximum.** La septième fait oublier les six autres.

● **Chaque règle porte un verbe d'action.** « Respecter les autres » se traduit en geste observable.

● **Vous parlez le premier, sur vous.** Ce que vous changez ouvre la parole des autres.

● **L'écrit vient avant l'oral.** Sinon le premier qui parle fixe le cadre pour tous.

● **Le hors-négociable s'annonce d'entrée.** Une fausse ouverture coûte plus qu'une contrainte assumée.

● **Une date de relecture, dans les agendas.** Trois mois plus tard, quinze minutes suffisent.

5 Les questions qui font émerger les règles

Choisissez-en quatre, plutôt que douze. Chacune se pose à l'écrit d'abord, puis se lit à voix haute.

LA QUESTION		CE QU'ELLE FAIT REMONTER
POUR OUVRIR LA RÉCOLTE		
01	« Qu'est-ce qu'un nouveau mettrait trois mois à comprendre ici ? »	Les règles tacites remontent d'un coup
02	« Sur quoi hésitez-vous à me déranger ? »	Ce que votre poste empêche de voir
03	« Qu'est-ce qui vous fait perdre le plus de temps chaque semaine ? »	Les irritants concrets, chiffrables
POUR CREUSER LE FONCTIONNEMENT		
04	« Quelle décision récente vous a surpris ? »	Les manques d'information et de contexte
05	« Qu'est-ce qu'on se dit en couloir plutôt qu'en réunion ? »	Le niveau réel de sécurité dans le groupe
06	« Quelle réunion pourrait s'arrêter demain ? »	Les rituels vides, qui survivent par habitude
POUR PRÉPARER LA RÈGLE		
07	« Comment sait-on qu'un sujet est traité ? »	L'absence de critère de fin partagé
08	« Qu'est-ce qui doit survivre à ce qu'on va changer ? »	Ce que l'équipe tient à préserver
09	« Sur quoi êtes-vous vraiment autonome ? »	Les zones de décision floues
POUR OUVRIR SUR VOUS		
10	« Qu'est-ce que je fais qui vous complique la vie ? »	Votre part, dite devant tous
11	« Qu'est-ce que vous aimeriez que je fasse plus souvent ? »	Ce qui marche déjà, et se perd
12	« Si vous aviez ma place une semaine, vous changeriez quoi ? »	Les propositions que la hiérarchie retient

6 Écrire la règle, puis la tenir

1 Écrire une règle qui tient

Pendant l'atelier · 45 minutes

LE GESTE

Partez d'un irritant nommé par l'équipe, plutôt que d'un principe.
Formulez avec un verbe d'action, au présent, en une phrase.
Ajoutez ce qu'on observera si la règle tient.

RÉUSSI SI

un membre de l'équipe peut redire la règle le lendemain, avec ses mots.

POURQUOI

« Respecter les autres » figure sur toutes les chartes du monde et change le comportement de personne.

Une règle utile décrit un geste que l'on peut voir. Elle se constate en réunion, du premier coup d'œil.

Le critère d'observation compte autant que la règle. Il transforme une intention en fait constatable.

EXEMPLES

- « Un désaccord se dit en réunion, plutôt qu'après. »
- « Chaque réunion se termine par qui fait quoi, pour quelle date. »
- « Les mardis matin restent libres de réunion, pour tous. »

2 Tenir la règle la première fois

La semaine suivante · 30 secondes

LE GESTE

À la première entorse, nommez la règle plutôt que la personne.
Une phrase courte, sur le fait, devant le groupe.
Puis vous enchaînez, le sujet est clos.

RÉUSSI SI

quelqu'un d'autre que vous rappelle la règle la fois suivante.

POURQUOI

La première entorse décide du sort de la charte. Laissée passer, elle annule les six règles en une fois.

Nommer la règle plutôt que la personne évite le procès. Le groupe entend un rappel, là où le nom entendrait une sanction.

Le jour où un membre de l'équipe rappelle la règle à votre place, la charte a pris.

EXEMPLES

- « On avait dit qu'un désaccord se dit ici. Je t'écoute. »
- « Règle 3, qui fait quoi pour quelle date. On la fait avant de partir. »
- « Merci de l'avoir rappelé, j'allais l'oublier. »

À VOUS · TRANSFORMEZ CES TROIS PRINCIPES EN RÈGLES OBSERVABLES

« On communique mieux entre nous. »

>

VOTRE VERSION

« On respecte le travail des autres. »

>

VOTRE VERSION

« On est plus efficaces en réunion. »

>

VOTRE VERSION

7 Douze règles types, et ce qu'elles produisent

Elles servent de repère, plutôt que de modèle à copier. Une charte recopiée appartient à ceux qui l'ont écrite ailleurs.

LA RÈGLE		CE QU'ON OBSERVE QUAND ELLE TIENT
LA PAROLE		
01	Le désaccord se dit en réunion	Les couloirs se vident, les réunions durent un peu plus
02	Chaque réunion se clôt par qui fait quoi, pour quand	La réunion suivante démarre sur des résultats
03	Une question reste ouverte jusqu'à sa réponse	Les sujets cessent de disparaître en silence
LE TEMPS		
04	Les mardis matin restent libres de réunion	Le travail de fond retrouve une place fixe
05	Un message envoyé le soir se lit le lendemain	La disponibilité permanente cesse d'être attendue
06	Une réunion de plus de trente minutes porte un ordre du jour	Les réunions se raccourcissent d'elles-mêmes
L'ERREUR		
07	Une erreur se dit dans les vingt-quatre heures	Les problèmes arrivent pendant qu'ils se règlent encore
08	Celui qui découvre un blocage le nomme	Les surprises de dernière minute se raréfient
09	Un engagement tenu se dit, un engagement manqué aussi	La parole donnée reprend du poids
L'AUTONOMIE		
10	Chacun connaît le périmètre où il décide seul	Les arbitrages remontent moins souvent
11	Une absence se couvre par un binôme nommé	Les congés cessent d'être un problème collectif
12	Un nouveau reçoit la charte le premier jour	Le fonctionnement se transmet plutôt que se devine

8 Les quatre rituels qui tiennent

Une charte survit grâce à des rendez-vous courts et réguliers. Ces quatre-là coûtent moins d'une heure par semaine à l'équipe entière.

CHAQUE LUNDI · 10 MINUTES

La priorité de la semaine

Vous annoncez la priorité collective, une seule. Chacun dit en une phrase ce qui l'occupe et ce qui le bloque.

LE SIGNE QUE ÇA MARCHE

Le vendredi, la priorité annoncée a bien reçu du temps.

CHAQUE VENDREDI · 5 MINUTES

Le tour des engagements

Ce qui était promis lundi, tenu ou reporté. L'état des lieux suffit, les explications viennent après.

LE SIGNE QUE ÇA MARCHE

Les reports s'annoncent d'eux-mêmes, avant qu'on les découvre.

TOUS LES MOIS · 20 MINUTES

Ce qui nous a fait perdre du temps

Un tour de table sur les irritants du mois. Une seule chose se corrige, choisie par le groupe.

LE SIGNE QUE ÇA MARCHE

Un irritant disparaît vraiment, et l'équipe le remarque.

TOUS LES TROIS MOIS · 15 MINUTES

La relecture de la charte

Chaque règle passe au vote, tenue ou lettre morte. Celles qui ont servi restent, les autres se réécrivent.

LE SIGNE QUE ÇA MARCHE

Une règle disparaît ou change, la charte reste vivante.



LA RÈGLE DU RITUEL

Un rituel qui survit à votre absence est installé

Tant que le rituel demande votre présence pour exister, il reste une réunion de plus. Le jour où il se tient pendant vos congés, il appartient à l'équipe. C'est le seul critère qui compte.

9 Ce qui va vous arrêter, et quoi faire

Quatre choses font mourir une charte, toutes dans les six premières semaines.

CE QUI SE PRODUIT, CE QUE VOUS FAITES

Silence à l'atelier
personne ne parle

ÉCRIVEZ

Vous passez à l'écrit individuel, cinq minutes, avant tout échange oral. Puis vous lisez tout à voix haute, les auteurs restent anonymes.

Charte trop longue
onze règles votées

CLASSEZ

Vous faites voter les six qui comptent le plus. Les autres rejoignent une liste d'attente, relue dans trois mois.

Première entorse
et vous laissez passer

NOMMEZ

Vous rappelez la règle en une phrase, sur le fait, devant le groupe. Le silence à ce moment annule les six règles.

Charte oubliée
six semaines plus tard

RELISEZ

Vous consacrez cinq minutes du lundi à une règle, une seule, choisie au hasard. Six semaines, six rappels.

« On a déjà fait une charte, elle est dans un tiroir. »

01 · LE PRÉCÉDENT

Ressortez-la et faites-la relire. Ce qui a manqué la fois précédente devient la première règle de celle-ci.

« Qu'est-ce qui a fait qu'elle est restée dans le tiroir ? »

« Mon équipe est trop petite pour ça. »

02 · L'EFFECTIF

À trois personnes, les règles tacites existent déjà, et chacun a les siennes. L'atelier tient en une heure.

« Trois règles suffiront, et une heure aussi. »

« Et si l'équipe demande des choses que je peux refuser ? »

03 · LE CADRE

C'est pour ça que le hors-négociable s'annonce en premier. Une contrainte assumée coûte moins qu'une fausse ouverture.

« Voici ce qui se décide ici, et voici ce qui vient d'ailleurs. »

10 À distance, équipe héritée, équipe en tension

Trois situations changent la méthode. Les cinq étapes restent, leur rythme et leur ordre s'ajustent.

CAS 1 · L'ÉQUIPE À DISTANCE

Les non-dits restent invisibles

Vous perdez les couloirs, les regards en réunion et les conversations d'après-séance. Les irritants s'accumulent en silence.

Coupez l'atelier en deux séances d'une heure, la fatigue arrive deux fois plus vite. Faites la récolte par écrit avant la première, dans un document partagé où chacun écrit seul. Et affichez la charte en fond d'écran des visioconférences.

« Écrivez avant mardi, on lira tout ensemble, chacun reste anonyme. »

CAS 2 · L'ÉQUIPE HÉRITÉE

Vous arrivez, les règles préexistent

L'équipe fonctionne depuis des années avec des règles tacites qu'elle connaît par cœur et que vous ignorez.

Attendez six semaines avant l'atelier. Ce délai vous donne des faits à apporter, plutôt que des impressions. Ouvrez sur ce qui doit survivre à votre arrivée, cette question rassure et fait parler.

« Qu'est-ce qui marche ici et que je dois surtout garder ? »

CAS 3 · L'ÉQUIPE EN TENSION

Un conflit occupe le terrain

Deux personnes sont en froid, ou l'équipe sort d'une réorganisation. L'atelier collectif ferait remonter le conflit devant tous.

Traitez le conflit en individuel d'abord, avec la trame en quatre temps. La charte vient après, quand la parole redevient possible. Un atelier tenu trop tôt transforme la charte en tribunal.

« On règle d'abord ce qui bloque à deux, l'équipe suivra. »



LA RÈGLE DU MOMENT

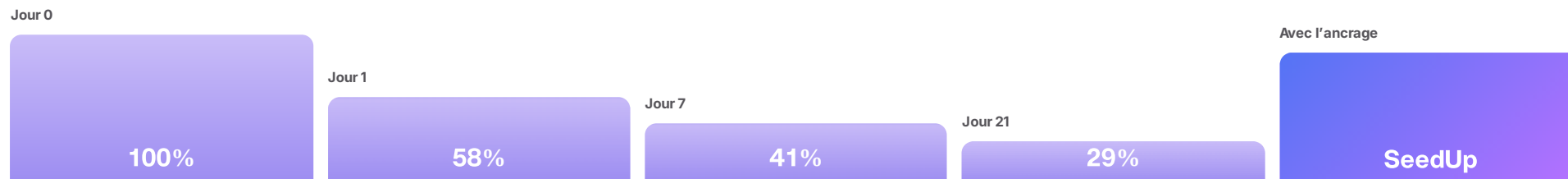
Une charte se pose sur un terrain praticable

Une équipe qui sort d'un conflit ouvert, d'un plan social ou d'un changement de direction a besoin de temps avant d'écrire ses règles. Six semaines de calme valent mieux qu'un atelier qui rouvre les plaies.

11 Ce qui se passe après trois semaines

Votre charte est écrite, affichée, votée. Et vers la troisième semaine, elle se fond dans le décor. C'est mécanique, ça arrive à toutes les équipes.

CE QUE VOTRE CERVEAU GARDE D'UNE JOURNÉE DE FORMATION



Ordres de grandeur issus de la courbe d'oubli d'Ebbinghaus, 1885, répliquée par Murre et Dros dans PLOS ONE en 2015. La parade est connue depuis aussi longtemps, rappeler le geste juste avant de l'oublier. Cepeda et ses collègues ont compilé 184 études sur le sujet.

CE QU'ON AJOUTE DANS UN PARCOURS

- L'atelier se tient avec votre équipe réelle, animé de l'extérieur.
- Un expert de votre secteur anime, plutôt qu'un généraliste.
- 90 jours de micro-actions sur le poste.
OPTION ANCRAGE
- Une mesure avant et après, présentable au COMEX.

CE QUE ÇA DONNE, MESURÉ

1 083 micro-actions faites
97% de complétion
+11% de progression

Campagne de 90 jours menée avec 50 managers.



Trente minutes avec un expert Sinéa

Racontez-nous ce qui coince dans votre équipe en ce moment. Un expert vous dit ce qui se règle avec une charte, et ce qui demande autre chose. Vous repartez avec la réponse, même si vous travaillez avec quelqu'un d'autre.

Réserver un échange

bonjour@sineaperformance.fr

186 entreprises accompagnées · Crédit Agricole Charente-Périgord, 4 ans, 67 actions, 200+ managers formés, 96% de satisfaction

12 Ce que ça donne sur plusieurs équipes

Une équipe qui écrit sa charte améliore son propre fonctionnement. Plusieurs équipes qui le font ensemble font apparaître les irritants transverses, ceux qui dépassent le périmètre de chaque équipe.

Le déploiement, en quatre temps

J0

Une demi-journée pour les managers. Ils vivent l'atelier en tant que participants avant de l'animer, ce qui leur donne l'expérience du silence initial.

S1 à S4

Chaque manager anime son atelier. Deux heures avec sa propre équipe, avec la trame et les questions du carnet.

S5

Une séance de partage entre managers. Les chartes se comparent. Les règles qui reviennent partout signalent un irritant d'organisation.

S12

La relecture collective. Chaque équipe vote ses règles, tenues ou lettre morte, et le résultat se partage.

Ce que vous mesurez, et à quelle échéance

En continu · chartes écrites, rituels installés, relectures tenues.

Dès la sixième semaine · les règles qui reviennent dans plusieurs équipes, signal d'un sujet transverse.

À six mois · la sécurité psychologique perçue, mesurée par l'échelle d'Edmondson, comparée au départ.

Le préalable · la même mesure avant le lancement. À défaut, la progression reste déclarative.



LA RÈGLE DES CHARTES COMPARÉES

Une règle qui revient partout désigne un problème d'organisation

Quand cinq équipes écrivent la même règle sur les délais ou sur l'information, le sujet dépasse les managers. Il remonte au niveau qui peut le traiter, avec la preuve que cinq équipes l'ont nommé seules.

13 À quoi ressemble un défi SeedUp



Pendant 90 jours, un défi par jour ouvré arrive sur le téléphone de vos managers. Cinq à quinze minutes, à faire dans le flux du travail. Chacun choisit ceux qui font sens dans sa semaine, et coche le soir même. **Voici deux défis tirés du vivier « cohésion d'équipe ».**

01 Dis ce que tu changes en premier

Cohésion d'équipe · micro-expérience · 5 min · intermédiaire

LE DÉFI

À ta prochaine réunion d'équipe, ouvre en disant une chose que tu changes dans ta façon de faire.

Une seule, précise, observable. Puis tu passes à l'ordre du jour.

RÉUSSI SI

quelqu'un de l'équipe formule ensuite une demande qu'il gardait pour lui.

POURQUOI

Une équipe attend de voir si la parole coûte cher avant de la prendre. Elle observe le manager en premier.

Reconnaître publiquement une chose à changer chez soi vaut plus que dix invitations à s'exprimer.

Le prix que tu paies en le disant est exactement celui que tu demandes aux autres de payer.

EXEMPLES

- « Je coupe trop souvent, je vais compter trois secondes avant de répondre. »
- « Je décide trop vite seul, je vous demanderai votre lecture avant. »
- « J'envoie des messages le soir, j'arrête à partir de lundi. »

02 Fais écrire avant de faire parler

Cohésion d'équipe · pari · 10 min · facile

LE DÉFI

À ta prochaine réunion, pose une question ouverte puis demande à chacun d'écrire sa réponse.

Trois minutes de silence, sur papier. Ensuite seulement, le tour de table.

RÉUSSI SI

une personne qui parle rarement apporte une idée que le groupe reprend.

POURQUOI

Le premier qui parle fixe le cadre. Les suivants ajustent la leur sur la sienne, souvent à leur insu.

L'écrit préalable rend chaque avis indépendant. Les positions minoritaires survivent jusqu'au tour de table.

Trois minutes de silence produisent plus de matière que vingt minutes de discussion libre.

EXEMPLES

- « Écrivez, trois minutes, ce qui vous fait perdre du temps. »
- « Chacun note son option avant qu'on en discute. »
- « Je lis tout à voix haute, chacun reste anonyme. »

LA SUITE

Vous savez quoi écrire. Reste à le faire tenir.

Racontez-nous ce qui coince dans votre équipe en ce moment. Un expert Sinéa vous dit ce qui se règle avec une charte, et ce qui demande autre chose. Trente minutes, et vous repartez avec la réponse, même si vous travaillez avec quelqu'un d'autre.

bonjour@sineaperformance.fr

Réserver un échange de 30 minutes

186

entreprises
accompagnées

4 ans

avec le Crédit Agricole
Charente-Périgord

200+

managers
formés

96%

de satisfaction
sur 67 actions

Là où la compétence prend racine.