

Être une équipe malgré la distance



Julie Bleau, directrice générale adjointe
jbleau@asstsas.qc.ca

Mars 2020. Coup de tonnerre ! En raison de la COVID-19, les bureaux de l'ASSTSAS doivent fermer. Le travail ne cesse pas, loin de là, mais notre personnel n'a d'autre choix que de rassembler ses effets et quitter. Chacun se confine dans son domicile. Dans un tel contexte, comment maintenir la collaboration ? Pour y réfléchir, nous avons fait appel à Eric Provencher, conseiller en ressources humaines agréé et psychologue organisationnel de la firme HUMANA conseil¹. Avec son aimable autorisation, nous présentons quelques-uns de ses enseignements.

Avant d'aborder les bouleversements vécus, réfléchissons à la notion d'équipe à partir de deux photos. La première montre le personnel de l'ASSTSAS qui pose à la fin d'un colloque. Le rendez-vous annuel ayant été un franc succès, son bonheur est évident. Chacun a contribué à cette réussite.

Tous les efforts ont été dirigés vers un même objectif, celui d'offrir un événement de qualité aux participants. Chaque employé a joué un rôle précis. De plus, devant l'imprévu, tous se sont retroussé les manches pour aider un collègue dans le besoin. La collaboration s'est avérée

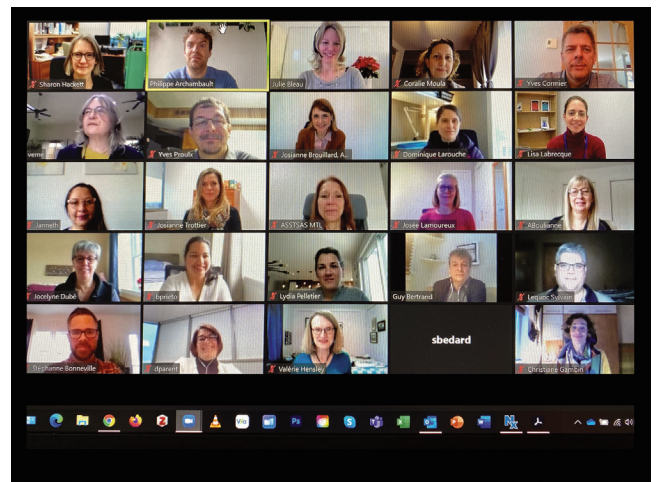
essentielle pour l'atteinte du but. Aucun doute, la photo met en scène une équipe performante et tissée serrée.

Sur la seconde photo, les mêmes personnes (ou presque) participent à une réunion sur Zoom. Depuis plus d'un an, elles sont contraintes au télétravail. Les habitudes sont chamboulées, les canaux de communication et d'échange sont réduits. Qu'en est-il de l'efficacité du groupe ? Et qu'advient-il du sentiment d'appartenance à l'équipe lorsque chacun occupe son salon ?

D'où la grande question : à distance, peut-on encore parler d'une équipe de travail ?



Le personnel de l'ASSTSAS lors d'un de ses colloques annuels.



Le personnel de l'ASSTSAS en rencontre sur Zoom pendant le confinement.

Une équipe, c'est quoi ?

Eric Provencher propose les éléments de définition suivants :

- Des personnes qui interagissent constituent un groupe
- L'équipe, elle, naît de la convergence des efforts et des engagements des personnes vers des buts communs

Les membres d'une équipe communiquent entre eux et échangent sur leurs savoirs. Ils mettent leurs forces à profit. Chacun joue un rôle précis et se voit confier des responsabilités. Le tout s'exerce dans le respect d'une structure, de normes et de valeurs propres à l'équipe. Cela lui confère sa couleur, sa personnalité. La confiance et la bienveillance sont des piliers.

Les membres s'influencent, ce qui permet la maturation des idées et, ultimement, la progression du projet. Ils sont interdépendants, c'est-à-dire que les événements qui affectent un membre les affectent tous.

L'appartenance est cruciale. Sans ce sentiment, point d'équipe. Une équipe existe si ses membres reconnaissent y appartenir. En s'associant, les personnes visent à satisfaire leurs besoins physiques et psychologiques.

Une équipe, pourquoi ?

Au travail, toute personne a pour mandat de générer des résultats. Lorsque les efforts des membres sont bien coordonnés, l'équipe produit davantage de résultats que la somme des contributions individuelles. En quelque sorte, $1 + 1 = 3$.

Les idées des uns bonifiant celles des autres, on innove, car à plusieurs, on dépasse les solutions faciles. Même les divergences d'opinions sont bénéfiques puisque la pluralité de points de vue enrichit la réflexion. En cas de dissension, les membres d'une équipe performante parviennent à trouver la position la plus acceptable aux yeux de tous. C'est le principe même de la démocratie !

Les membres d'une équipe se partagent les tâches selon leurs expertises, leur disponibilité et leur niveau d'énergie. Ils vivent et traversent ensemble les moins bons moments. Ils se serrent les coudes. Faire partie d'une équipe, la diriger, c'est aussi consacrer du temps à se préoccuper des autres, se rendre disponible et faire preuve de solidarité.

Rester proches même si on est loin

Isolés physiquement, les membres d'une équipe doivent trouver d'autres moyens pour rester en contact et pour collaborer. Si cela s'avère aisé et naturel avec certains collègues, par exemple ceux avec qui l'on partage des dossiers ou des affinités, la tâche est plus ardue avec d'autres. Dif-

À distance, la spontanéité est perdue. [...]

Pour combler ce manque, l'organisation doit recréer la spontanéité des contacts informels.

ficile de maintenir des liens lorsque les occasions ne se présentent plus. Discussions impromptues au photocopieur, pause-café pour raconter sa fin de semaine, périodes de repas teintées de rires, voilà autant d'occasions manquées pour socialiser, tisser des liens et échanger.

À distance, la spontanéité est perdue. Terminés les échanges informels ou à caractère social. On ne peut plus se lever pour aller parler à un collègue assis à quelques bureaux du sien. Il faut maintenant décrocher le téléphone. En soi, ce n'est pas tellement plus compliqué, mais c'est un changement de paradigme.

La distance physique peut conduire à la distance psychologique. Loin des yeux, loin du cœur. Les liens qui unissent des collègues de travail peuvent aussi être affectés par la distance. Plongés dans leur quotidien, ils oublient de relever la tête pour regarder autour d'eux. Que vivent les collègues ? Sur quoi travaillent-ils ? Pourrais-je être utile ?

Nous devons donc créer de nouvelles habitudes. Pour combler ce manque, l'organisation doit recréer la spontanéité des contacts informels et le sentiment d'appartenance.

Nous avons déjà évoqué le concept d'interdépendance. Dans l'équipe, l'organisation des tâches doit faire en sorte que les membres aient besoin les uns des autres. S'ils ne voient pas la nécessité d'échanger, chacun ira son petit bonhomme de chemin. Or, rappelons qu'ensemble, on va plus loin.

En télétravail, trouvons des moyens de faire sentir aux autres notre présence, même lorsque nous sommes absents. Un expert-animateur peut accompagner votre collectif dans la définition de moyens concrets, qui correspondent à votre réalité de travail.

À vous, lecteurs qui terminez cet article, voici un petit devoir. Débranchez le téléphone. Non, n'envoyez pas un courriel ! Utilisez le bon vieux téléphone et saluez un collègue, comme lorsque vous passiez devant son bureau, café à la main. C'est un début. Ça crée du lien. Votre équipe vous en remerciera ! ■

RÉFÉRENCE

1. Pour plus d'information, consultez le site Web (humanaconseil.com).