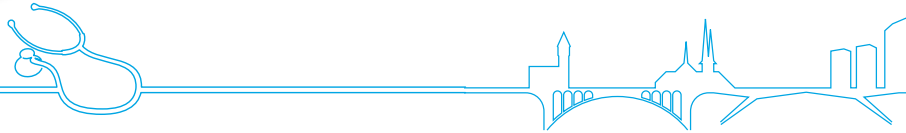




# Télétravail, Équipe et Résilience

Travailler à distance, en équipe et sur le long terme ?



Suite à notre article sur la *Gestion du déconfinement en entreprise*, il va sans dire que la part de travail à distance et virtuel que nous connaissons actuellement est destiné à perdurer au-delà de cette période de crise ; par choix ou par nécessité.

Mais malgré les efforts d'adaptation personnels et organisationnels déjà réalisés, sommes-nous suffisamment préparés pour travailler à la fois : à distance, en équipe, et sur le long terme ?

*Selon la littérature scientifique<sup>1</sup>, plusieurs contraintes peuvent apparaître dans ces conditions ; certaines **aiguës** (ex. pression temporelle, sous-effectif, etc.) et d'autres plus **chroniques**, mais tout aussi dommageables (ex. manque de compétence d'un membre, rapport remis en retard, non présence ou passivité lors des réunions virtuelle, etc.).*

Ainsi, s'attarder sur ces « banalités » du quotidien devient fondamental afin que les équipes en place ne voient pas leur **cohésion, bien-être et performance** s'effriter au fil du temps. On parle donc ici de capacité de résilience en équipe, c'est-à-dire *comment résister aux facteurs de stress et les surmonter afin de continuer à fonctionner, et ce sans épuiser toutes ses ressources.*

**« Un groupe d'individus résilients ne forment pas pour autant une équipe résiliente ! »**

Par conséquent, pour renforcer cette résilience en équipe virtuelle, il est opportun d'appliquer une logique de réflexion-action, c'est-à-dire :

- **Pratiquer l'autoréflexion** durant des situations difficiles en ne se laissant pas guider par des interprétations automatiques tels que « il fait ça par paresse ; elle n'est pas à sa place ici ; il est impoli, etc. », mais en identifiant activement les réelles causes et en planifiant des actions concrètes.
- Ensuite, il s'agit donc de **passer à l'action** de deux façons élémentaires :
  - **Réguler l'expression émotionnelle** : ex. parler ouvertement dès les premiers signes de potentiels problèmes, poser des questions en cas de doutes, s'auto-féliciter en cas de réussite, varier ses canaux de communication en fonction de la nécessité, lâcher prise etc.
  - **Favoriser l'inclusion des membres** : ex. donner davantage d'espace de parole aux membres passifs, exprimer que le manque de compétences individuel est un challenge d'équipe à résoudre, encourager ouvertement la participation de chacun, etc.

Ensuite, concernant les équipes de manière globale et les facteurs de **stress aigus**, selon la recherche<sup>2</sup> il est possible d'intervenir **avant, pendant et après** une situation difficile.

### AVANT

- **Anticiper et planifier les imprévus** en menant des simulations selon différents scénarios d'urgence pour clarifier la gestion en équipe (ex. changement des conditions de marché, passage de loi, etc.)
- **Évaluer son niveau de préparation à faire face** en communiquant les uns avec les autres sur le niveau de capacité actuel de chacun.
- **Identifier les signes d'alerte** en partageant les expériences entre membres afin de s'ajuster et être davantage préparé en situation et donc moins surpris.
- **Rédiger un document** précisant les Procédures Opérationnelles Normalisées afin de continuer à faire fonctionner les activités de base et réorienter certaines ressources vers ce qui est urgent.

### PENDANT

- **Évaluer la situation anormale** en s'assurant que tous les membres de l'équipe savent quand l'équipe passe du mode « business as usual » au mode « emergency ».
- **Lutter contre les facteurs de stress** en reconnaissant et offrant son soutien/assistance quand un membre de l'équipe a besoin d'aide ou qu'il est dans l'incapacité d'agir.
- **Maintenir les processus de base** en utilisant les Procédures Opérationnelles Normalisées, en se mettant à jour mutuellement et en poursuivant des routines constructives face au stress (ex. réunions ou communications régulières, liste de contrôle des bases, détacher un membre à un tâche spécifique).
- **Demander conseil** aux membres qui ont de l'expertise, plutôt que ceux hiérarchiquement supérieurs, ainsi qu'à des personnes extérieures à l'équipe pour obtenir des connaissances précieuses et services sur-mesure.

### APRES

- **Compréhension commune de la nouvelle situation** en clarifiant si et comment la situation a changée, identifier où les individus/l'équipe peut avoir besoin de récupérer (signes de stress post-événement).
- **Effectuer un débriefing de l'équipe après l'évènement** rend 20-25% plus résilient car permet de se défouler, partager des idées, faire ressortir des infos critiques, réfléchir à ce qui a fonctionné ou pas, identifier les leçons apprises, générer des plans d'action sur comment travailler ensemble à l'avenir.
- **Répondre aux préoccupations** en confirmant les actions de suivi, ajustements de procédures, ainsi que traiter les points de friction apparus entre les membres de l'équipe ou personnes externes suite à l'expérience stressante.
- **Exprimer de l'appréciation** envers les membres de l'équipe et les externes pour leur aide et leur soutien (aide à renforcer les liens entre les membres, à établir des normes d'équipe utiles et offre des incitations pour une coopération continue et future).

1) Degbey, W.Y. & Einola, K. (2019). Resilience in Virtual Teams: Developing the Capacity to Bounce Back. *Applied Psychology: An International Review*.

2) Alliger, G.M., Cerasoli, C.P., Tannenbaum, S.I., & Vessey, W.B. (2015). Team resilience. *Organizational Dynamics*, 44, 176–184.