



Comment optimiser la résilience et aider son équipe à donner le meilleur d'elle-même

La résilience est la capacité à assurer son épanouissement personnel et à surmonter les facteurs de stress et les difficultés majeures, qu'elles aient été anticipées ou non, pour assurer son bien-être général. Le climat actuel, marqué par la pandémie, nous force à former des équipes en mesure de relever rapidement et efficacement les défis auxquels elles sont confrontées. Les entreprises doivent pouvoir compter sur la résilience de leurs équipes tout autant que sur la résilience des individus qui la composent. Sur le plan individuel, la résilience est le fruit d'un travail sur soi-même, tandis que sur le plan collectif, elle est cultivée par les gestionnaires du groupe.

Il existe une méthode pour bâtir des équipes résilientes dans un large éventail de secteurs d'activité. Le *Harvard Business Review* a réalisé une enquête sur les équipes résilientes auprès d'un peu moins de 2 000 entraîneurs de la NCAA et de plusieurs centaines de gestionnaires

de nombreux secteurs. Il en est ressorti¹ que ces équipes semblent toutes avoir quatre choses en commun :

- Elles croient en leur capacité collective.
- Elles partagent la même vision du travail en équipe.
- Elles s'adaptent ensemble, rapidement et en faisant preuve de créativité, aux circonstances nouvelles.
- Elles entretiennent un climat de confiance et de sécurité, aussi appelé sécurité psychologique collective².

On a aujourd'hui plus que jamais besoin d'équipes résilientes. Mais comment former et motiver une telle équipe? Exactement comme un muscle, la résilience s'acquiert à force d'entraînement. Cet article aborde deux façons de créer une équipe résiliente et de déterminer si votre équipe a atteint son potentiel en la matière.



Qu'entend-on exactement par « bâtir des équipes résilientes » et qu'est-ce qui les caractérise?

Bâtir une équipe résiliente pourrait vouloir dire attirer un groupe d'individus au caractère bien trempé. Mais dans la majorité des cas, il est avant tout question d'analyser l'équipe actuelle, de faire l'inventaire des qualités qui témoignent de sa résilience, et de la responsabiliser davantage en instaurant des habitudes qui la rendent encore plus résiliente et qui soudent ses membres, même s'ils travaillent à distance. Pour vous aider à déterminer le degré de résilience de votre équipe, voici une liste de points caractéristiques des équipes résilientes :

- **Elles croient en leur capacité collective.**

Les membres de l'équipe sont tous convaincus qu'ils peuvent accomplir des tâches, opérer des changements et surmonter les obstacles.

- **Elles s'adaptent ensemble, rapidement et en faisant preuve de créativité, aux circonstances nouvelles.**

Les équipes capables d'improviser et de trouver de nouvelles idées ou de nouveaux moyens de faire face à l'adversité figurent parmi les équipes les plus fascinantes à voir à l'œuvre. L'improvisation est le processus d'acceptation de la réalité d'une situation et d'ajustement quant aux méthodes employées pour l'approcher et la gérer. Il est bien plus facile pour un groupe d'improviser collectivement lorsque ses membres ont développé une certaine complicité et sont au fait du parcours intellectuel, des compétences et du bagage de connaissances de chacun. Ils sont ainsi en mesure de faire appel en temps opportun aux personnes les plus compétentes pour une tâche donnée.

- **Elles entretiennent un climat de confiance et de sécurité.**

Sans confiance, une équipe n'est rien. La résilience d'une équipe augmente lorsque ses membres se sentent en sécurité chaque fois qu'ils prennent des risques, comme lorsqu'ils proposent des idées inhabituelles ou créatives. Dans ce contexte, la confiance est souvent vue comme une sécurité psychologique collective.

- **Elles adoptent une approche collective de la tâche à accomplir.**

Les équipes résilientes sont composées de personnes aux talents divers³, mais elles adoptent toutes la même approche pour ce qui est de certains enjeux fondamentaux et des objectifs centraux de l'organisation. Les membres

de l'équipe doivent être sur la même longueur d'onde quant à leurs rôles et responsabilités et à la manière dont ils interagissent dans l'adversité. Les groupes peuvent améliorer leur esprit d'équipe en communiquant de manière transparente et en organisant des séances d'information à intervalles réguliers. Il leur est ainsi possible de recenser les difficultés, tout en organisant des séances collectives de coaching, et ce, entièrement à distance, par vidéoconférence.

- **Leur priorité est de trouver les bonnes solutions.**

Il est essentiel d'avoir confiance en soi. À l'inverse, les égos surdimensionnés peuvent constituer un obstacle. La conviction d'une personne quant à la pertinence de son idée ou de sa solution ne devrait jamais prendre le pas sur le bien de l'équipe. Lorsque la préoccupation principale du groupe est d'obtenir des résultats, l'origine de l'idée importe moins que la responsabilité de la mise en œuvre de la ou des meilleures solutions possibles.

Quels sont les obstacles organisationnels fréquents qui requièrent des équipes résilientes? Et quels sont les avantages associés à la création d'une équipe résiliente?

Lorsque l'on sait ce qui caractérise les équipes résilientes, on comprend qu'elles sont naturellement plus aptes à surmonter les obstacles les plus courants, notamment :

- Les situations complexes aux enjeux élevés.
- Les missions à haut risque.
- Les rôles mal définis au sein de l'équipe ou la trajectoire ambiguë de l'entreprise, par manque d'expérience ou pour cause de restructuration.
- La bureaucratie et les revers.
- La clientèle et les parties prenantes difficiles.
- La non-atteinte des indicateurs de rendement clés ou d'autres objectifs.

Toutes les organisations, quelles que soient leur taille et leur ancienneté, font inévitablement face à des difficultés; pour maintenir un taux de performance élevé, elles se doivent de bâtir des équipes résilientes. Les atouts des équipes résilientes sont particulièrement notables dans les milieux de travail où les enjeux sont élevés :

Capacité à s'adapter rapidement.

L'équipe s'adapte aux changements et met en place de nouvelles façons de travailler pour faire face à des réalités nouvelles — un groupe aux bonnes capacités d'adaptation s'avérerait inestimable en ces temps de pandémie.

Moindre niveau de supervision requis.

L'équipe requiert un niveau moindre de supervision, ce qui fait une grosse différence pour les gestionnaires dont le personnel travaille à distance du fait de la pandémie.

Délai de rétablissement plus court.

Lorsqu'elles vivent une déception, le peu de temps qu'il leur faut pour effacer ce sentiment d'échec et se remettre au travail en dit long sur leur résilience.

Motivation maximale.

La vie n'est pas toujours rose. Les membres des équipes résilientes savent généralement comment se motiver les uns les autres et comment rester concentrés.

Accroissement de l'intelligence émotionnelle.

Un des facteurs qui aident les équipes résilientes à bien fonctionner en dépit des difficultés rencontrées est le fait que les membres du groupe se connaissent et sont au fait du tempérament de chacun.

Un laboratoire à idées.

Les personnes qui font partie d'équipes résilientes acceptent les idées qui ne sont pas nécessairement les leurs (elles ne tombent pas dans la vanité au moment de prendre une décision), surtout si elles constatent qu'il s'agit de la meilleure décision possible pour l'équipe, l'organisation et ses objectifs.

Six conseils pour aider son équipe à donner le meilleur d'elle-même, même dans un environnement virtuel.

Faire preuve de résilience est essentiel lorsque les temps sont durs. Envisagez de suivre les conseils suivants si vous souhaitez former une équipe plus solide et mieux informée qui soit prête à affronter les jours difficiles qui s'annoncent.

- 1. Dans la mesure du possible, envisagez d'adopter une journée de travail de 24 heures.** Les membres de l'équipe peuvent ainsi travailler à distance à l'heure qui leur convient le mieux. Pour autant que l'équipe travaille à l'unisson et serve ses clients sans entrave, elle reste en cohésion.
- 2. Envisagez de faire se chevaucher les compétences.** Savoir où les compétences se chevauchent devrait faciliter la résolution des problèmes lorsque plus d'un ou de deux experts sont requis.
- 3. Mettez en place un plan B :** Cela permet aux membres de l'équipe de déléguer leurs responsabilités et de prendre des congés.
- 4. Donnez accès à l'information :** Il est essentiel de mettre l'information à la disposition de tous. Ne pas partager certains détails cruciaux du projet pourrait en effet être préjudiciable à l'équipe à long terme.
- 5. Veillez à ce que votre équipe soit prête en cas de coups durs :** Votre équipe doit comprendre qu'il est tout à fait acceptable d'évoquer ouvertement, lors des réunions en personne ou virtuelles, les problèmes auxquels elle est confrontée. Le fait de discuter des obstacles rencontrés à l'échelle internationale, régionale ou locale ne devrait avoir aucune conséquence néfaste, car cela permet à tout le monde de rester informé, de faire preuve de compassion et d'œuvrer collectivement à la résolution du problème.



Comment faire en sorte que votre équipe reste concentrée, motivée et cohésive, même si ses membres travaillent chez eux

Des chercheurs ont mesuré la motivation de l'ensemble du personnel et ont constaté que les personnes contraintes de travailler chez elles étaient les moins motivées⁴. D'autres études ont néanmoins montré que certaines des personnes ayant adopté le télétravail pour cause de pandémie sont tout aussi productives, voire plus productives⁵, pour peu qu'on les motive et qu'on les soutienne correctement.

Peu d'entre nous travaillent de manière totalement indépendante, et la persévérance de nos équipes compte tout autant que notre résilience individuelle. Alors comment, en tant que gestionnaire, peut-on maintenir la cohésion d'un groupe⁶, afin que la résilience s'exprime naturellement?

1. Définissez des objectifs et des valeurs, car ce que vous attendez de la dynamique de votre équipe actuelle dépendra de la direction que vous souhaitez suivre à court et à long terme.
2. Proposez des formations en groupe et des activités de perfectionnement collectif.
3. Encouragez la tenue d'exercices de renforcement de l'esprit d'équipe.
4. Communiquez davantage sans augmenter les distractions liées à un trop grand nombre d'appels téléphoniques et de réunions inutiles.
5. Créez un climat de confiance en communiquant ouvertement au sein du groupe.

6. Dans la mesure du possible, fêtez vos réussites ensemble, envoyez des cadeaux par la poste, faites livrer au domicile de chaque membre de l'équipe son plat de restaurant préféré, ou offrez des « expériences » comme un cours de cuisine virtuel à domicile.

La pandémie force les équipes à être résilientes, ce qui leur permet de rebondir plus rapidement que jamais. Il n'est pas nécessaire d'avoir un groupe de surhumains pour relever les défis du monde d'aujourd'hui. Il faut manifester une volonté d'apprendre et faire preuve de souplesse et de leadership pour surmonter les nouvelles difficultés du quotidien, y compris le travail à domicile.

Références : (en anglais seulement)

1. <https://hbr.org/2019/07/the-4-things-resilient-teams-do>
2. <https://hbr.org/2017/08/high-performing-teams-need-psychological-safety-heres-how-to-create-it>
3. <https://www.podium.com/article/team-cohesion/>
4. <https://hbr.org/2020/04/how-to-keep-your-team-motivated-remotely?ab=hero-main-text>
5. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/study-productivity-shift-remote-work-covid-coronavirus.aspx>
6. <https://www.russelltobin.com/culture/team-cohesion-in-the-workplace/>

 Nous attendons vos questions, commentaires ou suggestions. N'hésitez pas à nous écrire à l'adresse : vitalite@homewoodsante.com

Pour obtenir plus d'information, veuillez vous adresser à nos représentants des Services aux clients, à votre disposition 24 heures sur 24, sept jours par semaine, en français ou en anglais. Tous les appels sont strictement confidentiels.

Contactez-nous

1 866 565-4903 | 1 866 433-3305 (ATS)

514 875-0720 **Appels internationaux (frais virés acceptés)**

Suivez-nous sur Twitter **@HomewoodSante**

HomewoodSante.com



Homewood Santé est accréditée
auprès du Council on Accreditation.



Homewood
Santé | Health