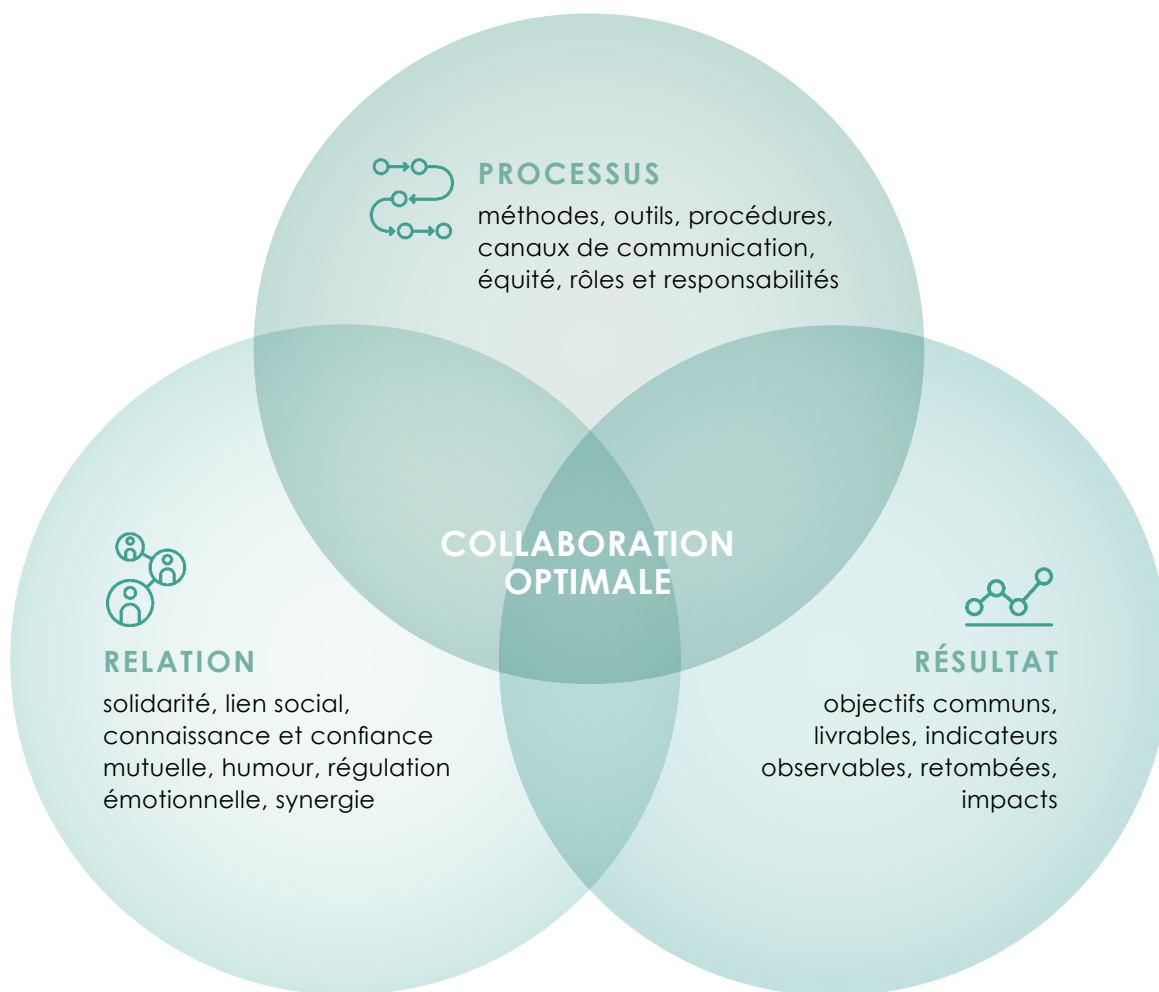


# Construire une relation de collaboration

## > Les 3 clés de la collaboration optimale

Pour qu'une équipe performe à son plein potentiel, ses membres doivent trouver l'équilibre entre ces trois dimensions.

Bien que certains individus accordent naturellement davantage d'importance à l'une ou l'autre de ces dimensions, il est important de comprendre qu'elles sont interdépendantes.



## > Outil d'autoévaluation Les 3 clés de la collaboration optimale

**Objectif :** Mieux comprendre ce qui est important pour chaque membre de l'équipe et déterminer ensemble des pistes d'amélioration concrètes pour optimiser notre collaboration.

**Consignes :** Remplissez cette grille individuellement, puis discutez de vos réponses en équipe. Il est normal que les réponses varient d'une personne à l'autre. Tous les points de vue sont valables et méritent d'être entendus.

Indiquez à point vous êtes en accord avec chacun des énoncés suivants.

**1 :** Tout à fait en désaccord, **2 :** En désaccord, **3 :** Ni en accord, ni en désaccord, **4 :** En accord, **5 :** Tout à fait en accord

### PROCESSUS

Les rôles et responsabilités au sein de l'équipe sont clairs.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Nous utilisons les bons canaux de communication en fonction de chaque situation (p. ex., appel ou courriel).	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Nos outils de travail sont adaptés à nos besoins.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Nos méthodes de travail et nos procédures sont efficaces.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Nos processus (p. ex., prise de décision, attribution des tâches) sont équitables envers tous.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	<b>SOUS-TOTAL : _____ /25</b>				

### RELATION

Nous nous connaissons bien les uns les autres.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Nos relations entre collègues sont harmonieuses et agréables.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Nous sommes capables de résoudre nos différends de manière efficace.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Nous travaillons dans un climat de confiance.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Nous nous entraïdons les uns les autres.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	<b>SOUS-TOTAL : _____ /25</b>				

### RÉSULTAT

Nous travaillons tous vers un objectif commun.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Nous produisons des livrables de qualité.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Nous pouvons mesurer et suivre notre performance par des indicateurs précis.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Notre travail a une réelle valeur, un impact, des retombées positives.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Nos résultats sont visibles, observables par notre organisation, nos collaborateurs et/ou nos clients.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
	<b>SOUS-TOTAL : _____ /25</b>				
	<b>TOTAL : _____ /75</b>				

## Notes de la discussion d'équipe

Nos principales forces de collaboration sont :

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Nos principales zones d'amélioration sont :

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Autres commentaires :

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

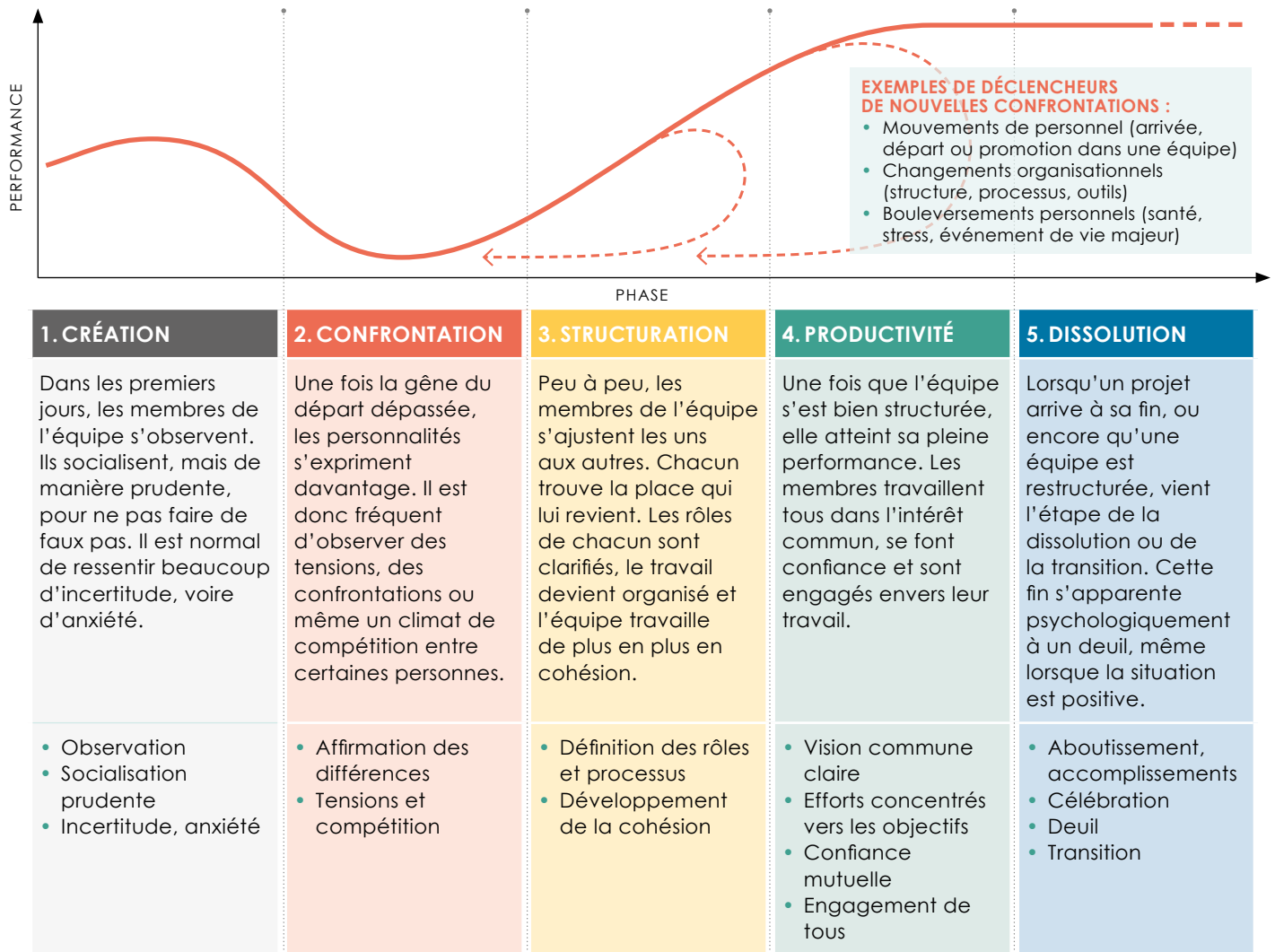
---

---



## › Les 5 phases de développement d'une relation ou d'un groupe

Une relation de collaboration se bâtit généralement en suivant ces 5 phases, plus ou moins linéaires. Voici une description du climat et des relations observables à chaque phase.





**VOICI QUELQUES PISTES D' ACTIONS À SUIVRE EN FONCTION DE CHAQUE PHASE, AFIN DE PROGRESSER PLUS RAPIDEMENT VERS UNE COLLABORATION OPTIMALE.**

## Pistes d'actions pour un RESPONSABLE D'ÉQUIPE afin de faciliter l'étape suivante

1. CRÉATION	2. CONFRONTATION	3. STRUCTURATION	4. PRODUCTIVITÉ	5. DISSOLUTION
<p>Partager un maximum d'informations</p> <p>Faciliter la prise de contact entre chacun</p> <p>Clarifier ses attentes et les rôles de chacun</p>	<p>Faciliter les discussions sur les enjeux vécus</p> <p>Être présent, à l'écoute et offrir son soutien</p>	<p>Créer des occasions pour chacun de se développer</p> <p>Encourager et reconnaître les efforts</p>	<p>Encourager la prise de décision commune et la résolution créative des problèmes</p> <p>Célébrer chaque petit succès</p>	<p>Prendre le temps de discuter des changements</p> <p>Faire un bilan</p>

## Pistes d'actions pour un MEMBRE D'ÉQUIPE afin de faciliter l'étape suivante

1. CRÉATION	2. CONFRONTATION	3. STRUCTURATION	4. PRODUCTIVITÉ	5. DISSOLUTION
<p>Aller à la rencontre des autres</p> <p>Poser des questions</p>	<p>Demander et offrir de la rétroaction pour mieux se comprendre les uns les autres</p>	<p>S'engager pleinement</p> <p>Développer sa confiance en soi et en autrui</p>	<p>Déployer son autonomie tout en travaillant pour les intérêts de l'équipe</p>	<p>Tirer des apprentissages personnels pour le futur</p>

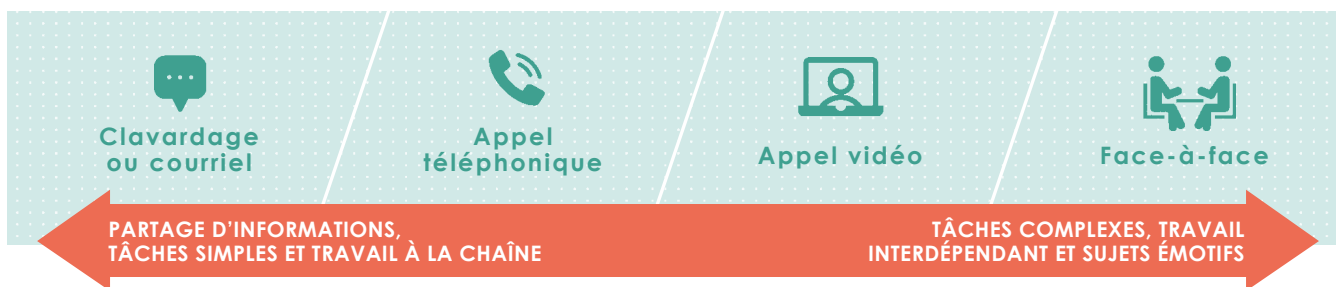
## > Optimiser la collaboration en virtuel et à distance

Que vous collaboriez à 100 % en virtuel, en mode hybride ou même sur deux étages différents d'un même établissement, sachez que la distance physique est un obstacle à la collaboration à plusieurs égards.

Voici trois pistes d'actions pour pallier les difficultés dans ce contexte.

### 1 CHOISIR LE BON CANAL DE COMMUNICATION EN FONCTION DU CONTEXTE

Pour déterminer le bon canal de communication, il est important de se questionner d'abord sur la nature des tâches. Règle générale, plus une tâche est complexe et nécessite l'interdépendance de plusieurs personnes (p. ex., prise de décision commune, ou sujet émotif), plus il est nécessaire de discuter en face-à-face, ou au moins en utilisant la vidéo. À l'inverse, lorsqu'une simple information doit être partagée, ou qu'une tâche s'effectue en travail à la chaîne, une communication écrite peut être très efficace.



### 2 ENTREtenir LES LIENS SOCIAUX ET LA PROXIMITÉ PSYCHOLOGIQUE

La recherche démontre de plus en plus que les équipes qui collaborent en virtuel ressentent une plus grande distance psychologique. Les membres d'une équipe qui se sentent plus isolés de leurs collègues sont généralement moins en santé et moins engagés au travail. De plus, la distance affecte négativement la performance d'une équipe, notamment en diminuant la confiance mutuelle et la cohésion.

Pour pallier cela, le gestionnaire et tous les membres de l'équipe ont la responsabilité partagée d'entretenir leurs liens sociaux. Que ce soit par des rencontres statutaires, des dîners informels ou encore un clavardage humoristique, chaque équipe peut trouver des rituels qui lui permettent de se sentir en proximité psychologique, malgré la distance.

#### DISTANCE PHYSIQUE = DISTANCE PSYCHOLOGIQUE

- ↓ Santé physique et psychologique
- ↓ Engagement
- ↓ Performance
- ↓ Confiance mutuelle
- ↓ Cohésion



## 3 ADOPTER UNE POSTURE DE GESTIONNAIRE-COACH

Le télétravail et la montée en flèche d'équipes dispersées amène aussi son lot de défis pour les gestionnaires d'équipe. La gestion de la performance est davantage axée sur les résultats. Ainsi, il est nécessaire plus que jamais de miser sur la confiance mutuelle, l'autonomie et la responsabilisation. Bref, le gestionnaire passe d'une posture de contrôle à une posture de coaching pour maximiser le développement des employés.



### Références

1. Bell, B. S., et Kozlowski, S. W. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management*, 27(1), 14-49.
2. Breuer, C., Hüffmeier, J., et Hertel, G. (2016). Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1151.
3. Costa, P. L. (2017). *Construal Level Theory and Virtual Teams: The Effect of Virtuality on Psychological Distance, Construal Level, and Causal Attributions* [Doctoral dissertation].
4. Driskell, J. E., Radtke, P. H., et Salas, E. (2003). Virtual teams: Effects of technological mediation on team performance. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7(4), 297.
5. Graffius, S. M. (2021). Phases of Team Development.
6. Saint-Arnaud, Y. (2008). *Les petits groupes : participation et animation*. G. Morin: Chenelière, 192 p.
7. Seppala, E., et King, M. (2017). Burnout at work isn't just about exhaustion. It's also about loneliness. *Harvard Business Review*, 29, 2-4.
8. Siebdrat, F., Hoegl, M., et Ernst, H. (2009). How to manage virtual teams. *MIT Sloan Management Review*, 50(4), 63.
9. Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384.