

La cohésion, même à distance ?

Par Patrick K. Magyar



Les équipes « virtuelles », c'est-à-dire celles dont les membres travaillent à distance, présentent de nombreux avantages. Rapides et agiles, elles rassemblent des gens de partout, aux parcours très différents. Mais souvent, il manque ce sentiment de cohésion, nécessaire pour atteindre l'excellence.

La cohésion, clé du succès

Avez-vous déjà fait partie d'un groupe où règne un sentiment particulier ? Le sentiment que tous tirent à la même corde, poursuivent le même but ? Que chacun comprend l'autre ? Que l'ambiance est très bonne ? J'appelle ça un sentiment de cohésion. Souvent, ce sentiment fait la différence entre une très bonne équipe et une équipe excellente, entre une simple réussite et un succès fulgurant. J'ai eu le privilège d'être dans ce genre d'équipes, voire d'en diriger. J'ai notamment retrouvé ce sentiment de cohésion au Weltklasse Zurich, aux championnats d'Europe d'athlétisme 2014 et au sein de l'équipe Alinghi. Mais il me manque une expérience, d'où le fait que je m'y intéresse: je n'ai jamais fait partie d'une équipe à distance où régnait un sentiment de cohésion.

La cohésion repose sur la confiance

La cohésion s'appuie sur la confiance, l'un des sentiments les plus forts. Quand les gens se font confiance, ils sont prêts à prendre en compte l'avis des autres, à reconnaître d'autres points de vue et à s'y aligner pour le bien de l'équipe. La confiance est LA base pour avoir une équipe soudée et rencontrer du succès. Mais comment y parvenir ?

Miser sur ses forces

La première étape, pas évidente, est celle de se connaître soi-même. Notre façon de penser et d'agir comporte de nombreuses facettes inconscientes et difficiles à cerner. Ensuite, il faut discuter avec les autres membres de l'équipe. Lors de ces deux étapes, il faut se concentrer uniquement sur les qualités des gens, car atteindre le succès en équipe passe par les forces, et non par les faiblesses. Celles-ci entraînent presque toujours des réactions de défense et des sentiments négatifs.

Embrasser la confiance

La confiance nécessite un cadre où un comportement authentique peut être observé et évalué. Les processus inconscients tels que la perception corporelle jouent un rôle important à cet égard, p. ex. une poignée de main ou une étreinte. Souvent, faire confiance au savoir et à l'expérience des gens est un processus conscient et rationnel. Mais l'aspect relationnel de la confiance est bien moins conscient, et donc plus difficile à contrôler. Faire confiance au fait que personne d'autre n'accapara le succès de l'équipe n'apparaît que sur la durée, et inconsciemment. C'est justement ce genre d'expériences qui sont bien plus difficiles à vivre à travers une webcam.

Une rencontre peut suffire

Pour moi, les équipes purement « virtuelles » sont celles dont les membres ne se sont vus qu'à distance, sans avoir eu la chance de se rencontrer en face. Elles sont géniales lorsqu'il s'agit d'échanges rapides de connaissances ou de tâches simples. Je ne sais pas si, avec le temps, un sentiment de cohésion peut y voir le jour. Je sais toutefois par expérience qu'il suffit de se voir une fois en face pour qu'un sentiment de cohésion puisse naître. Si, pendant cette rencontre, on se concentre suffisamment sur l'aspect relationnel de la confiance, on peut aussi poser les bases d'un sentiment de cohésion dans les équipes « virtuelles », sans trop d'efforts.