

7 conseils pour recréer les liens sociaux dans son équipe

Destiné aux gestionnaires/managers¹.

MISE EN CONTEXTE

Après la longue période que beaucoup d'entre nous avons vécue en télétravail, il est fort probable que les membres d'une équipe se soient éloignés sur le plan relationnel en raison de diverses contraintes qu'a pu imposer le travail à distance. Dans un contexte de travail hybride pour plusieurs, il peut être pertinent de s'interroger sur les actions à entreprendre pour recréer ou solidifier des relations entre collègues. Voici donc quelques conseils pour favoriser les liens sociaux au travail, que ce soit pour du travail en présentiel, en télétravail ou en mode hybride.

Les 7 conseils ont été regroupés en 3 thèmes :



Conseils pour diminuer la distance relationnelle

[Page 2 →](#)

1. FAIRE LES PREMIERS PAS EN S'OUVRANT À L'AUTRE EN PREMIER
2. CRÉER DES OPPORTUNITÉS DE SOCIALISATION



Conseils concernant le style de gestion

[Page 5 →](#)

3. TENTER D'ADOPTER UN STYLE DE LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL
4. GÉRER LES ATTENTES
5. FAIRE PREUVE D'EMPATHIE



Conseils concernant des agents stressés potentiels

[Page 8 →](#)

6. TENTER DE RÉDUIRE LE STRESS DÙ À DES SURCHARGES DE TRAVAIL
7. PRÊTER ATTENTION AUX EFFETS DE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

¹ Le terme *managers* est utilisé pour désigner les *gestionnaires*, et vice versa.

Conseils pour diminuer la distance relationnelle



La distance est un principe intéressant lorsqu'il est question de relations au travail, autant entre les employés qu'avec les gestionnaires.

Deux dimensions de la distance sont particulièrement pertinentes à considérer dans le milieu organisationnel quand la présence en personne n'est pas toujours possible :



LA DISTANCE PHYSIQUE

La distance physique correspond à l'espace objectif et observable séparant deux objets (ex. : un employé réside à 100 km des autres employés).



LA DISTANCE RELATIONNELLE

La distance relationnelle est plutôt l'écart affectif existant entre deux personnes. Il s'agit davantage de la perception de proximité relationnelle des personnes impliquées.

Ainsi, il est possible de se sentir loin d'une personne près de nous physiquement, tout comme il est possible de sentir proche d'une personne loin physiquement.

Selon les recherches, une faible distance relationnelle (ou un fort sentiment de proximité) peut être bénéfique sur plusieurs aspects dans un contexte de travail à distance.

Un fort sentiment de proximité peut :

- ➔ Faciliter la communication et la collaboration.
- ➔ Favoriser l'émergence d'un sentiment de confiance.
- ➔ Augmenter la rétention de personnel.
- ➔ Entraîner une meilleure performance globale des travailleurs et des gestionnaires.
- ➔ Aussi être associé positivement à l'engagement et à la satisfaction des individus en entreprise.

Toutefois, une tendance s'observe et généralement, la distance physique amène une plus grande distance relationnelle. Étant donné que la perception de distance ou de proximité est une dimension fondamentale des relations sociales, il importe d'agir pour favoriser un sentiment de proximité entre les gestionnaires et les employés.

Deux trucs/conseils pour réduire la distance relationnelle

1 FAIRE LES PREMIERS PAS EN S'OUVRANT À L'AUTRE EN PREMIER

De nombreux gestionnaires adoptent une approche d'écoute en posant des questions à leurs employés pour tenter de se rapprocher d'eux. Il est important d'être à l'écoute et de poser des questions, mais plusieurs employés peuvent percevoir cette approche comme étant intrusive pour leur vie privée et parfois même comme une tentative de contrôle de la part de leur patron.

Cette perception des employés peut alors les mener à se fermer plutôt que de s'ouvrir à l'autre.

Afin d'éviter ce dénouement, les gestionnaires peuvent **se dévoiler eux-mêmes** avant d'adopter une position d'écoute et parler par exemple de leur vie personnelle, de leurs intérêts et de leur personnalité.

En faisant les premiers pas, le gestionnaire donne l'exemple et montre une volonté de se rapprocher des autres et d'établir une bonne relation. Ce n'est qu'ensuite qu'il sera plus facile d'adopter une attitude d'écoute et que les employés seront potentiellement plus ouverts à répondre à des questions et à échanger pour mieux se connaître, le tout permettant de réduire la distance relationnelle.



2 CRÉER DES OPPORTUNITÉS DE SOCIALISATION

Les choses étant incertaines dans un contexte de turbulence, beaucoup d'activités se déroulent complètement ou partiellement à distance. Dans bien des cas, le télétravail a tendance à formaliser les interactions avec les autres et à favoriser des relations axées sur la tâche; dans un contexte en présentiel, le fait de travailler dans un même espace peut favoriser des échanges plus ludiques permettant d'apprendre à se connaître et à socialiser, ce qui parfois est suffisant pour réduire la distance relationnelle.

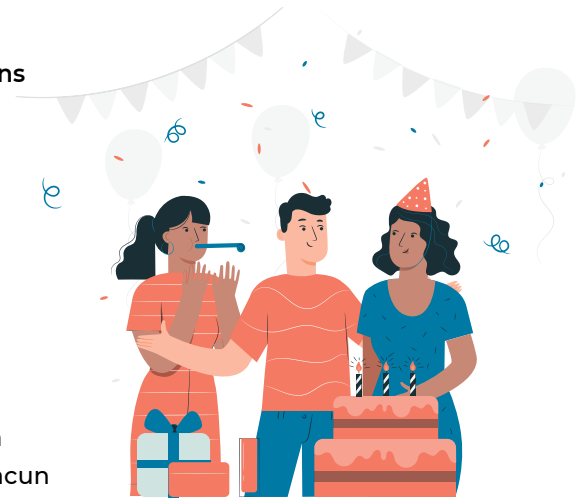
Par contre, il est possible d'agir pour construire et maintenir de bonnes relations même dans un contexte à distance en offrant des occasions de socialisation, qui peuvent contrer la distance physique et relationnelle. Ces opportunités de socialisation peuvent avoir lieu autant en personne qu'à distance.

Si les rassemblements sont possibles, nous vous proposons les idées suivantes :

- ➔ Excursion extérieure comme une randonnée, des activités sportives ou des activités structurées de consolidation d'équipe (*team building*).
- ➔ Souligner un anniversaire.
- ➔ Période apéro.

S'il est préférable de rester à distance, il peut s'agir de :

- ➔ Faire des réunions en téléconférence consacrées à des échanges ludiques (par exemple pour que chacun parle de sa fin de semaine).
- ➔ Créer un groupe ou une conversation de groupe sur les réseaux sociaux (par exemple sur Facebook ou Teams pour se sentir connecté aux autres en pouvant communiquer rapidement).
- ➔ Coordonner les pauses et échanger sur un appel vidéo.



Bref, il est possible de créer d'autres opportunités de socialisation que celles énumérées précédemment qui correspondent à vos préférences et même de sonder vos employés pour savoir ce qui les intéresse afin de favoriser la participation.

Conseils concernant le style de gestion



3 TENTER D'ADOPTER UN STYLE DE LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL

Un leader transformationnel exerce une influence inhabituelle sur les membres de son équipe et possède une vision d'avenir qui oriente les attitudes et les comportements de ceux-ci.

Ce type de leader sert de **modèle pour des comportements valorisés**, inspire et motive les employés à se dépasser et les stimule intellectuellement en les amenant à **remettre en question le statu quo et à penser à de meilleurs procédés**. Il prête aussi attention **au bien-être et au développement des employés** et peut même aller jusqu'à stimuler et faciliter l'émergence de nouveaux leaders.

Les employés ayant un leader transformationnel ont tendance à avoir :

- ➔ De meilleures performances.
- ➔ Plus de satisfaction au travail.
- ➔ Plus de comportements de citoyenneté organisationnelle (dépasser leur définition de tâches).
- ➔ Moins d'intentions de démission.

Dans un contexte à distance, ce type de leadership peut compenser au moins partiellement les effets négatifs de la distance physique et contribuer à de meilleures relations entre gestionnaires et employés.

Sommairement, cet effet serait dû à la capacité des leaders transformationnels à être sur la même longueur d'onde que leurs employés, favorisant ainsi une communication plus facile et efficace.

Les comportements à adopter pour être un leader transformationnel **peuvent s'apprendre** et il peut être avisé de considérer des **formations sur le sujet** pour être bien accompagné dans cet apprentissage et profiter pleinement de ce style de leadership.

4 GÉRER LES ATTENTES

En tant que gestionnaire, il est important de bien communiquer les attentes qui existent entre vous et vos employés, particulièrement dans les cas où ces attentes ne sont pas comblées. En effet, lorsqu'une attente n'est pas satisfaite, cela peut créer une tension et de l'inconfort dans la relation et l'effriter. Il est donc conseillé de **faire le point régulièrement sur les attentes** ayant été satisfaites et celles qui seraient à satisfaire, et ce, autant **pour le gestionnaire envers ses employés que pour les employés envers le gestionnaire**, puisqu'une relation se bâtit réciproquement.

Il est important de ne pas présumer qu'une personne devrait connaître ce qu'elle doit faire et ce qu'on attend d'elle. Chaque personne est différente et valorise des comportements de façon subjective, et ne priorise pas nécessairement les mêmes comportements que nous, de là l'importance d'explicitier certaines attentes.

Il existe autant d'attentes qu'il existe de relations; il peut s'agir d'arriver à l'heure au travail, d'avoir un habillement convenable, de remplir un certain rapport, d'apporter des éclaircissements lorsque cela est demandé, d'être motivant et coopératif, de faire preuve d'autonomie, etc.

Le fait de clarifier les attentes des différents partis dès le début d'une relation permet d'éviter les déceptions et de veiller au développement de la relation de façon proactive.



5 FAIRE PREUVE D'EMPATHIE

L'empathie peut se résumer à un **état** ou à une **activité** orientée vers les autres ou leur situation.

Elle peut se diviser en deux aspects :



L'EMPATHIE AFFECTIVE

Fait référence aux réponses émotionnelles face à la situation d'une autre personne.



L'EMPATHIE COGNITIVE

Réfère au fait de tenter d'adopter le point de vue de l'autre en inférant ou en imaginant ses pensées et ses intentions.

Lorsqu'une personne est empathique, surtout sur le **plan émotionnel**, ses interventions peuvent favoriser le développement de liens sociaux caractérisés par de la confiance, du soutien et de la coopération.

Dans les cas spécifiques où il faut départager quelque chose entre les employés (que ce soit une ressource, du temps ou autre), il peut être plus judicieux d'être empathique sur le **plan cognitif**, c'est-à-dire de tenter de se mettre à la place des autres, plutôt que d'être empathique sur le plan émotionnel. Cela permettrait de distribuer les choses entre les employés de façon plus juste.

Voici quelques conseils afin d'être davantage empathique :

- ➔ Il est préférable d'être **calme** et de tenter d'avoir un point de vue **neutre** qui n'est pas influencé par nos propres tendances et émotions.
- ➔ Il faut **éviter de juger** la personne à qui nous nous adressons, ce qui signifie de ne pas évaluer ou interpréter le comportement de l'autre, ne pas voir ce qu'elle fait ou ressent comme bon ou mauvais, acceptable ou non.
- ➔ Tenter plutôt d'axer son attention sur la **compréhension** de ce qui se passe chez l'autre.
- ➔ Il faut **accorder autant d'importance aux émotions qu'aux idées** que la personne nous exprime et éviter de filtrer le message selon ce qui nous intéresse ou se rapporte à nous. En ce sens, il faut prêter attention à ce qui peut venir uniquement de notre interprétation, puisque nous pouvons avoir des biais qui déforment le message des autres.
- ➔ Se renseigner sur une personne, par exemple en lui posant des questions, nous permet de mieux la connaître, de mieux comprendre comment elle voit les choses et ce qu'elle peut ressentir face à certains événements. Enfin, vous pouvez essayer de vous imaginer à la place de l'autre en jouant mentalement son rôle pour mieux comprendre son point de vue et ce qu'elle ressent.

Conseils concernant des agents stressés potentiels



Sachant que le fait de travailler au bureau peut favoriser les interactions sociales et la socialisation, il peut être judicieux de prêter attention à ce qui peut pousser des employés à vouloir travailler au bureau plutôt qu'à la maison. Ainsi, nous porterons ici une attention particulière à un agent stressé sur lequel les gestionnaires peuvent intervenir et qui peut influencer le choix des lieux de travail des employés (dans les cas où les employés peuvent choisir de travailler au bureau ou à la maison).

6 TENTER DE RÉDUIRE LE STRESS DÛ À DES SURCHARGES DE TRAVAIL

Dans une étude où les employés d'une entreprise avaient le choix de travailler à la maison ou au bureau, ceux-ci avaient tendance à choisir la maison lorsqu'ils expérimentaient du stress le jour précédant en lien avec une grande charge de travail.

Une surcharge de travail se caractérise par des demandes cognitives, émotionnelles ou physiques excessives par rapport au temps accordé pour effectuer le travail exigé.

Cette surcharge de travail peut être due aux différents changements en lien avec la pandémie ou les grands bouleversements en cours. Par exemple, certains employés peuvent se retrouver à faire les tâches normalement faites par des assistants (qui ne sont plus au bureau) comme imprimer ou numériser des documents, obtenir des signatures de superviseurs, etc. Certains travailleurs se sont vu ajouter à leur charge de travail des tâches qui n'existaient pas auparavant, comme remplir fréquemment des rapports sur l'avancement d'un projet ou participer à des réunions trop fréquentes. Pour réduire la surcharge de travail :

- ➔ Réduire le nombre de tâches.
- ➔ Discuter avec le salarié pour reprioriser les tâches.
- ➔ Outiller les employés lorsque vous leur demandez de nouvelles tâches.
- ➔ Éviter de demander aux employés de faire des heures supplémentaires.

Les employés qui ont une charge acceptable auront plus tendance à travailler au bureau plutôt qu'à la maison, ce qui pourra augmenter les interactions sociales possibles entre employés.

7 PRÊTER ATTENTION AUX EFFETS DE L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET Y APPORTER DES MODIFICATIONS SI NÉCESSAIRE

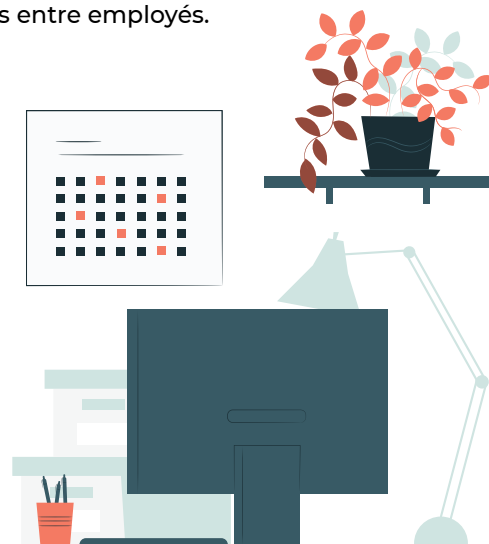
Si vous souhaitez que vos employés reviennent physiquement au travail, que ce soit en mode hybride ou complètement en présentiel, il peut être pertinent de prêter attention à la façon dont le lieu de travail influence les employés.

En effet, les éléments physiques et le design d'un bureau peuvent jouer un rôle important dans la formation de relations de travail et de réseaux sociaux. Par ailleurs, certains éléments du lieu de travail peuvent être de potentiels agents stressseurs pour les employés, ce qui fera obstacle à leur performance, à leur motivation et à leurs relations avec les autres.

Les éléments du lieu de travail qui ont une influence :

- ➔ L'organisation spatiale (p. ex. bureaux fermés ou ouverts, distance entre les bureaux, endroit où se trouve une salle de réunion, etc.)
- ➔ Les éléments de décoration (p. ex. œuvres d'art, couleurs présentes dans le bureau, points de repère indiquant les lieux pour les personnes seules ou les groupes, etc.)
- ➔ Les conditions ambiantes (p. ex. température, sons, ventilation, etc.)
- ➔ La présence de ressources nécessaires à différentes fins (p. ex. technologies, équipements divers, présence de salles de réunion, toilettes, etc.)

Il existe plusieurs configurations possibles dans un lieu de travail selon le type de travail effectué. Il est donc conseillé d'examiner les changements que vous pouvez effectuer dans l'environnement de travail qui permettraient de combler vos besoins de façon optimale et d'encourager les interactions et les relations entre employés.



RÉFÉRENCES

- Brunelle, E. (2013). *Leadership and mobile working: The impact of distance on the superior-subordinate relationship and the moderating effects of leadership style*. *International Journal of Business and Social Science*, 4(11), 1-14. <https://www.semanticscholar.org/paper/Leadership-and-Mobile-Working%3A-The-Impact-of-on-the-Brunelle/39c69d81d844d182066b550eb6301869cf3306d1>
- Brunelle, E., et Fortin, J. (2017). *Leadership et gestion multisite : Apprivoiser les défis de la gestion à distance*. *Le Point en santé et services sociaux*, 12(3), 38-42. https://www.lepointensante.com/wp-content/uploads/2018/08/Leadership_et.pdf
- DeVito, J. A., Chassé, G., et Vezeau, C. (2001). *La communication interpersonnelle*. Éditions du Renouveau pédagogique inc.
- Galardo, L. (2021, 29 mars). *PSY 2128 cours 10 : Leadership et pouvoir [notes de cours]*. Département de psychologie, Université de Montréal. StudiUM. <https://studium.umontreal.ca>
- Longmire, N. H., et Harrison, D. A. (2018). *Seeing their side versus feeling their pain: Differential consequences of perspective-taking and empathy at work*. *Journal of Applied Psychology*, 103(8), 894-915. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000307>
- Maibom, E. (2020). *Empathy* (1^{re} éd.). Routledge.
- Maletto, M. (2015, 7 septembre). *Gérer ses attentes pour mieux construire ses relations*. Carrefour RH. <https://carrefourrh.org/ressources/competences-personnelles/2015/09/gerer-ses-attentes-pour-mieux-construire-ses-relat>
- Narme, P., Mouras, H., Loas, G., Krystkowiak, P., Roussel, M., Boucart, M., et Godefroy, O. (2010). *Vers une approche neuropsychologique de l'empathie*. *Revue de neuropsychologie*, 4(4), 292-298. <https://doi.org/10.3917/rne.024.0292>
- Spector, P. (2011). *Psychologie du travail et des organisations* (4^e éd.). De Boeck.
- Vallerand, R. J. (2006). *Les fondements de la psychologie sociale* (2^e éd.). Gaëtan Morin éditeur.
- Vischer, J. C. (2007). *The effects of the physical environment on job performance: towards a theoretical model of workspace stress*. *Stress and Health*, 23, 175-184. <https://doi.org/10.1002/smi.1134>