Collaboration

Nouveaux modes de travail. Nouvelles règles. (article complet)

Comment l’hypercollaboration redéfinit le travail en équipe

Lire 16 minutes



Amazon. Airbnb. Uber. Netflix.

Ces marques ont changé le monde. Elles ne se sont pas contentées de commercialiser de nouveaux produits : elles ont révolutionné le marché, causant par la même occasion de nombreux dégâts collatéraux. D’après Credit Suisse, les nouvelles technologies ont fait passer la durée de vie moyenne des entreprises du S&P 500 de 60 ans dans les années 1950 à moins de 20 ans aujourd’hui.

Il est ainsi devenu crucial pour les organisations de comprendre les besoins de leurs clients afin de leur proposer des solutions plus originales, enthousiasmantes et disruptives que celles de leurs concurrents. Dans ce contexte, il n’est guère étonnant que les dirigeants décident de miser sur les équipes pour stimuler l’innovation en promouvant la pluralité des idées et la créativité.

Lisez le résumé de l’article « **Nouveaux modes de travail. Nouvelles règles.** »



INTENSIFICATION DU TRAVAIL COLLABORATIF – POURQUOI MAINTENANT ?

L'importance de la collaboration semble de plus en plus évidente. D'après une nouvelle étude menée par Steelcase, 90 % des employés et 93 % des dirigeants estiment qu'elle est essentielle à la production d'idées novatrices.

Un article du New York Times relatif au projet Aristote de Google révèle par ailleurs que la collaboration permet aux individus d'innover plus vite, d'obtenir de meilleurs résultats et d'être plus épanouis au travail – sans compter son impact positif sur la rentabilité. D'autres études abondent dans le même sens. Ainsi, selon l'Institute for Corporate Productivity, les entreprises encourageant le travail collaboratif seraient potentiellement cinq fois plus productives que les autres. À l'inverse, 86 % des participants à une enquête Salesforce réalisée auprès de cadres dirigeants, d'employés et de professionnels de la formation attribuent les dysfonctionnements au sein de l'espace de travail au manque de collaboration. Cette évolution des mentalités a logiquement entraîné une augmentation spectaculaire du temps consacré au travail d'équipe : d'après le Harvard Business Review, celui-ci a crû de 50 % au cours des deux dernières décennies. Actuellement, nous apprend l'étude de Steelcase, les individus travaillent avec leurs collègues plus de la moitié de la journée.

« Dans le monde d'aujourd'hui, il faut être capable de fournir des solutions rapides fondées sur la créativité, l'innovation et le design. Pour y parvenir, il est essentiel de fonctionner en mode projet et de décloisonner le travail » peut-on lire dans le rapport « Future of Skills » de l'AMCHAM EU.

Les chercheurs et les designers de Steelcase étudient la collaboration depuis plus de 20 ans. Dernièrement, ils ont suivi des équipes performantes en Amérique du Nord, au Moyen-Orient et en Europe afin de comprendre l'évolution globale de ce mode de travail. Ils ont distingué deux principaux types de mission :

Production d'idées nouvelles : imaginer et créer de nouveaux produits, services et solutions
Exécution parfaite : développer et commercialiser des idées de manière rapide et fiable

Quelle que soit la nature de leur travail, ces equipes sont toutes sommees de resoudre des problemes complexes plus vite qu'auparavant. L'epoque ou la contribution a l'objectif commun se resumait a la somme des taches individuelles est revolue : nous sommes desormais entres dans l'ere de l'hypercollaboration. Ainsi, les equipes modernes échangent des idées et des informations en continu, développent l'apprentissage par les pairs, promeuvent la curiosité et s'efforcent de renforcer les liens avec leurs clients. Leur travail se caractérise par des cycles d'itération rapides, des tâches interdépendantes et des projets fluides. Cette cadence et cette complémentarité les distinguent radicalement des équipes qui les ont précédées. Et comme le montre l'étude, ce nouveau mode de fonctionnement n'est pas toujours facile à mettre en œuvre.



EN QUOI LE TRAVAIL D’ÉQUIPE A-T-IL CHANGÉ ?

« Songez à ce qui distingue une équipe de natation d’une équipe de foot, explique Gale Moutrey, VP Workplace Innovation and Brand Communications de Steelcase. Tandis que les nageurs restent dans leur couloir, les footballeurs interagissent sans cesse, s’entraidant les uns les autres pour gagner. Cette dynamique collective doit servir de source d’inspiration aux équipes d’aujourd’hui, qui ont besoin de travailler rapidement, d’échanger en permanence, de procéder par itérations et d’aller de l’avant grâce aux idées de tous. Ainsi, la responsabilité des progrès collectifs est partagée par l’ensemble des individus. »

De nos jours, de nombreuses équipes utilisent les méthodologies du design thinking et adoptent des comportements agiles pour structurer leur travail. Ces pratiques, qui étaient autrefois l’apanage des équipes informatiques ou créatives, sont aujourd’hui très largement utilisées. Les équipes s’adonnent ainsi à plusieurs rituels – points quotidiens sprints, ateliers, etc. – afin d’avancer plus vite et de rester en phase avec les besoins de leurs clients. En comprenant leurs activités et leur mode de fonctionnement, nous pouvons concevoir des espaces adaptés à cette démarche innovante.



Design thinking

Le design thinking est une méthodologie créative de résolution des problèmes nécessitant une implication physique et cognitive. Pour le mettre en application, les équipes organisent des ateliers, s'adonnent à des séances de brainstorming, écrivent sur les murs et les tableaux blancs et se réunissent pour partager leurs idées. Leurs membres se retrouvent au sein d'un même espace afin de pouvoir interagir en temps réel, renforcer la cohésion et travailler plus efficacement. Toutefois, ils ont également besoin de moments à l'écart du groupe pour se concentrer, assimiler les informations et trouver leurs propres idées. Ils peuvent rester debout, s'asseoir, dessiner, faire des gestes ou encore déplacer le matériel et les objets. Leur travail est rapide et dynamique.



Méthode agile

Initialement utilisée par les développeurs de logiciels, cette méthode reposant sur une série de valeurs et de principes a depuis été adoptée dans de nombreux secteurs afin de gagner en rapidité et en flexibilité et de renforcer l'orientation client. Les équipes agiles structurent leur travail en une séquence d'activités leur permettant d'avancer rapidement, de suivre leurs progrès et d'ajuster leur mode opératoire. Leur pratique repose sur des réunions debout quotidiennes, des tâches en binômes, des revues de sprints et des rétrospectives. Ces équipes passent sans cesse d'un mode de travail à un autre en fonction des besoins.

DES OBSTACLES DE TAILLE

En observant les employés, les chercheurs et les designers ont constaté que la plupart des espaces, loin de leur faciliter la tâche, avaient tendance à leur mettre des bâtons dans les roues.

« La plupart des bureaux sont avant tout conçus pour faciliter le travail individuel et les processus linéaires, explique Julie Barnhart-Hoffman, responsable de la recherche dans le domaine du design chez Steelcase. L'espace est généralement alloué selon un nombre de mètres carrés par personne, et non en fonction des besoins d'une équipe, et il isole presque toujours les différents départements. »



D'après Julie Barnhart-Hoffman, rares sont les entreprises qui attribuent à leurs équipes un espace dédié, pourtant indispensable à la cohésion. Les équipes ont en effet besoin d'échanger, de partager des idées et de rendre leur travail visible. Elles doivent aussi pouvoir passer aisément d'une tâche individuelle à une activité de groupe. Or actuellement, nombre d'entre elles sont contraintes, faute d'alternatives, de se retrouver dans des salles de réunion traditionnelles (habituellement équipées d'une table rectangulaire surmontée d'un écran à son extrémité) pour leurs séances collectives. Ce type de configuration, adapté aux interactions formelles telles que les sessions informatives dirigées par une personne, ne sont pas faites pour favoriser le mouvement, qui est l'un des ingrédients essentiels du travail agile et de la co-création. De plus, dans la mesure où la plupart des salles de réunion sont utilisées par plusieurs équipes, celles-ci doivent effacer toute trace du travail en cours sur les murs ou sur les tableaux, ce qui altère la fluidité du processus.

Cela étant, même les équipes disposant de leur propre espace sont confrontées à des difficultés. « Leur travail est agile, mais leur environnement ne l'est pas, précise Julie Barnhart-Hoffman. Il devrait pouvoir être rapidement transformé au gré de leurs besoins. Or actuellement, il ne leur permet pas de passer facilement d'une activité à l'autre ni de réorganiser les espaces lorsque leur composition, leurs besoins ou leurs priorités évoluent. » Résultat : « la dynamique s'enraye ».

Qui plus est, les employés souffrent d'un manque d'intimité – problème récurrent dans les open spaces – exacerbé par le rythme de travail du groupe. En effet, les individus doivent parfois s'isoler pour se concentrer, et les équipes éprouvent le besoin de contrôler leur confort visuel et acoustique afin de limiter les distractions. Lorsqu'il n'existe aucune barrière, les allées et venues des personnes extérieures au groupe entraînent de nombreuses interruptions qui nuisent à la performance.

« La plupart des bureaux sont avant tout conçus pour faciliter le travail individuel et les processus linéaires. »

JULIE BARNHART-HOFFMAN | Directrice de la recherche Design, WorkSpace Futures

Si les désagréments de l'open space sont la principale source de mécontentement des employés, les défaillances de la technologie génèrent également beaucoup de frustration : d'après l'étude de Steelcase, elles sont responsables de la majorité des obstacles à la collaboration (trois sur cinq). En effet, les réunions sont souvent parasitées par des problèmes technologiques liés à l'acoustique ou à la visibilité des informations, notamment lorsque les équipes ne parviennent pas à accéder aux données ou à afficher leur travail. En outre, les activités nécessitant de se lever et de se déplacer ne permettent pas aux collègues à distance de s'impliquer autant que les autres.

Autre inconvénient : les technologies couramment utilisées sont prévues pour le travail ou l'affichage individuel, et non pour la co-création ou les interactions. Les chercheurs de Steelcase ont également découvert que les technologies collaboratives les plus performantes étaient fréquemment mises à la disposition des dirigeants, mais pas des équipes, qui en ont pourtant beaucoup plus besoin. Enfin, dans bien des cas, l'aménagement des espaces n'encourage pas les individus à interagir avec le contenu affiché (notamment lorsque la forme d'une table gêne la circulation ou que le confort d'un siège incite à la passivité), avec pour conséquence un niveau élevé de désengagement.

REPENSER LE BUREAU

La notion de travail d'équipe n'est pas nouvelle. Durant la majeure partie du XX^{e} siècle, elle faisait référence à la production à la chaîne, une approche fondée sur les domaines d'expertise et la répartition des tâches. L'espace était alors censé refléter un mode de fonctionnement régi par les rapports hiérarchiques. S'inspirant de l'organisation scientifique du travail de Frederick Taylor, les entreprises mettaient l'accent sur l'efficacité, divisant le travail en tâches individuelles et cloisonnées. S'il présentait un réel intérêt à l'époque, ce modèle a toutefois favorisé un fonctionnement en silos qui, à terme, est allé de pair avec un ralentissement des processus, une multiplication des erreurs et des opportunités manquées.



De nos jours, de nombreux bureaux correspondent toujours à cette vision linéaire du travail. Comme le rappelle Julie Barnhart-Hoffman, il y a encore quelque temps, la plupart d'entre eux présentaient la même configuration : une aire centrale ouverte encadrée par des bureaux privés. Afin de faciliter la circulation des idées, de nombreuses entreprises ont alors décidé de créer des open spaces, qui, d'après les données du Rapport d'étude internationale Steelcase, représentent désormais 69 % de tous les bureaux. Les équipes se sont donc mises à travailler sur des benchs, utilisant des salles de réunion pour évaluer leur progression. Néanmoins, leur travail est longtemps resté un processus solitaire émaillé de réunions d'équipe et de conversations autour de la machine à café.

Aujourd'hui, la nécessité de repenser l'environnement de travail ne fait aucun doute. En effet, si les processus et les activités des équipes ont radicalement changé, les espaces, eux, sont restés figés. Le travail, moins segmenté que par le passé, repose désormais sur des réseaux et des relations horizontales, et les employés autrefois indépendants les uns des autres sont dorénavant réunis au sein d'équipes fluides et interconnectées. Les espaces les mieux adaptés à cette nouvelle donne sont spécifiquement conçus pour les équipes mais savent aussi répondre aux besoins individuels de leurs membres, conciliant ainsi le « JE » et le « NOUS ».

« Non, l'individu ne se fond pas dans le groupe, affirme Gale Moutrey. La conception de l'espace doit ainsi favoriser le travail collectif tout en donnant à chaque membre de l'équipe les moyens de travailler efficacement. »



L’équilibre n’est pas toujours facile à trouver, et il arrive que la configuration initiale soit inadéquate. Il est donc primordial de permettre à l’équipe de tâtonner jusqu’à trouver la solution idéale.

Selon Julie Barnhart-Hoffman, qui a participé à la création du prototype agile pour l’équipe informatique de Steelcase, il est essentiel de laisser les utilisateurs, concernés au premier chef par l’aménagement de l’espace, moduler leur environnement au gré de leurs besoins. « Le contrôle de l’espace est devenu un enjeu majeur : les équipes souhaitent pouvoir le faire évoluer parallèlement à l’avancement de leur projet et organiser elles-mêmes l’articulation entre travail collectif et travail individuel. Cette liberté contribue en outre au renforcement de la cohésion, de la culture et de la confiance. Malheureusement, dans la plupart des grandes entreprises, tout changement doit faire l’objet d’une demande écrite aux services généraux, qui n’est généralement traitée qu’au bout de plusieurs semaines ou plusieurs mois. »

« Non, l’individu ne se fond pas dans le groupe. La conception de l’espace doit ainsi favoriser le travail collectif tout en donnant à chaque membre de l’équipe les moyens de travailler efficacement. »

GALE MOUTREY | VP Workplace Innovation + Brand Communications

Chaque projet passe par différentes phases, qui se décomposent elles-mêmes en plusieurs activités. À mesure que le travail avance, les compétences et la composition de l'équipe sont également amenées à changer. « L'espace doit évoluer au même rythme que le projet, indique Julie Barnhart-Hoffman. Les équipes ont des délais à respecter mais fixent elles-mêmes le cadre – une autonomie que l'environnement de travail se doit de refléter. Les employés ont ainsi la possibilité de se rassembler ou au contraire de s'isoler et de déplacer des produits en fonction de leurs activités. »

QUE VEULENT LES ÉQUIPES ?

Les équipes ont des attentes et des besoins spécifiques en ce qui concerne leur espace de travail. D'après les chercheurs de Steelcase, voici comment les entreprises peuvent leur permettre d'exceller :



Créer un espace dédié
Le rôle de cet espace ne se limite pas à la simplification des processus, il intègre également la dimension humaine du travail.

- **Un espace adéquat :** l'environnement de travail de l'équipe doit être en adéquation avec ses pratiques et son mode de fonctionnement.
- **Un climat positif :** le travail collectif favorise le sentiment d'appartenance, la cohésion et la confiance.
- **Un peu de légèreté :** la fantaisie aide à remettre en question certains concepts en stimulant l'imagination et en donnant naissance à des approches nouvelles.



Rendre l’espace flexible

Les équipes ont besoin d’un espace dynamique en phase avec leurs processus et leur rythme de travail.

- **Adaptabilité et immédiateté :** l’espace doit permettre de se réorganiser de manière naturelle et spontanée.
- **Présentation du travail :** seuls les contenus visibles peuvent être examinés et hiérarchisés.



Donner le contrôle aux équipes
Les équipes doivent avoir la maîtrise de leur environnement pour pouvoir s'adapter rapidement aux préférences individuelles et aux nécessités du projet.

- **Réactivité :** les requêtes liées à la transformation de l'espace et du mobilier doivent être jugées prioritaires au même titre que les demandes de logiciels, car elles sont indispensables à l'avancement des projets.
- **Préférences personnelles :** les équipes et les individus doivent être autorisés à apporter sans délai de légères modifications à l'espace.
- **Services généraux :** la conception de quartiers facilement modulables transforme le rôle des services généraux, qui s'apparente alors moins à du contrôle et davantage à du conseil.

« Les équipes sont convaincues que la proximité et les interactions sont primordiales, ce qui va à l'encontre de la perception généralement négative des open spaces, indique Julie Barnhart-Hoffman. Elles permettent en effet de recueillir différents points de vue, favorisant ainsi l'apprentissage. Cependant, cette collaboration renforcée doit également tenir compte des besoins des individus qui forment le groupe. Ces derniers souhaitent pouvoir personnaliser leur ordinateur, leurs écrans et leur clavier, disposer de rangements pour loger leur effets personnels et les ressources de l'équipe (outils, snacks, etc.), et avoir la possibilité de s'isoler pour se concentrer et creuser leurs idées. Tout cela nécessite un environnement capable d'anticiper le changement et de s'adapter.

LA DIMENSION HUMAINE

Pour les équipes hypercollaboratives, les relations interpersonnelles revêtent une importance cruciale. Afin de bâtir la confiance et la cohésion, les individus doivent travailler à proximité les uns des autres aussi souvent que possible, les e-mails et autres outils de communication ne permettant pas de résoudre les problèmes aussi rapidement que les échanges en face à face. Richard Sheridan, CEO de Menlo Innovations, décrit ainsi le travail agile de sa société : « Nous utilisons une technologie hautement sophistiquée : la voix humaine. Face à face, en temps réel. Et c’est vraiment très efficace. Il faut dire que nous disposons d’un logiciel activé depuis la naissance : les cordes vocales. » Réunir les individus au sein d’un espace où ils peuvent apprendre à se connaître, instaurer un climat de confiance et évoluer ensemble permet de créer un environnement propice à l’innovation.