

# La propinquité, ou comment renforcer la cohésion des équipes

## Trois principes à appliquer pour forger une culture résiliente

🕒 Lire 7 minutes

*Cet article fait partie de notre série Steelcase 360° sur le [travail à distance](#).*

Par Christopher M. Good, Directeur créatif chez One Workplace

Le monde du travail post-coronavirus sera bien différent de celui que nous avons connu. Les entreprises autrefois réfractaires au télétravail par crainte d'une baisse de la productivité sont désormais convaincues que les équipes distribuées, réparties sur différents sites et travaillant au bureau ou à domicile, peuvent être tout aussi performantes que les autres. À l'inverse, les organisations qui avaient depuis longtemps intégré le télétravail à leur mode de fonctionnement se sont brusquement rendu compte qu'à grande échelle et sur la durée, il pouvait présenter certains inconvénients majeurs.

## La solitude et l'isolement, de plus en plus répandus au sein des espaces de travail, menacent en effet la cohésion des équipes dans de nombreuses entreprises.

Cependant, derrière chaque problème se cache une opportunité. En comprenant les causes de la solitude, de l'isolement et de l'affaiblissement du sentiment d'appartenance, les organisations peuvent définir des mesures adéquates pour favoriser l'émergence d'une culture résiliente. Elles peuvent en outre créer des espaces de travail plus inspirants en prévision du retour de leurs employés.

## Le pouvoir de la propinquité

L'un des principaux facteurs de cohésion au sein d'un groupe est le sens de la propinquité, qui correspond à notre tendance naturelle à développer des liens interpersonnels étroits avec les individus ou les objets qui nous sont les plus proches. La propinquité est au cœur de chaque équipe, de chaque relation intime, de chaque lien social créé. Elle est la raison pour laquelle notre espace de travail revêt une telle importance.

Il y a une vingtaine d'années, j'ai soutenu un projet de conception d'espace tertiaire mené par l'une des plus grandes banques américaines, qui souhaitait adopter un mode de travail flexible baptisé « Future of Work ». Il s'agissait d'une tentative précoce de mise en œuvre de la méthode agile et du télétravail avant que ces derniers ne se démocratisent. Cette initiative s'est révélée incroyablement positive par bien des aspects. En effet, une enquête réalisée auprès des employés a fait état d'une augmentation de 41 % de la satisfaction au travail, d'une réduction de 10 % des distractions et d'une hausse de 12 % du temps de concentration.

**La propinquité est au cœur de chaque équipe, de chaque relation intime, de chaque lien social créé. Elle est la raison pour laquelle notre espace de travail revêt une telle importance.**

Ces statistiques montrent à quel point il est bénéfique de permettre aux individus de choisir comment ils souhaitent travailler. Cependant, cette transformation n'a pas eu que des effets positifs. L'organisation était jusque-là connue pour sa culture favorisant les liens interpersonnels : les membres des équipes avaient rapidement développé des relations étroites avec les collègues qu'ils côtoyaient au quotidien ; ils s'invitaient mutuellement aux anniversaires de leurs enfants et organisaient des barbecues le week-end - tout comme les employés de beaucoup d'autres entreprises. Or, lorsque le modèle « Future of Work » a été mis en œuvre, quelque chose a changé. Le chef de projet m'a en effet confié que le fait de ne plus se voir tous les jours avait affaibli les liens interpersonnels et la cohésion des équipes. Les employés ont arrêté de s'inviter les uns chez les autres et d'organiser des barbecues.

L'organisation a alors pris conscience du pouvoir de la propinquité, découvrant les conséquences d'un étiolement du sentiment d'appartenance.

# Les trois règles de la propinquité

La propinquité est une réponse émotionnelle à la fois hormonale et intentionnelle. Certains neurotransmetteurs produits par notre cerveau, notamment l'ocytocine, ont un impact sur notre perception de la confiance et des liens affectifs. Ces réponses automatiques peuvent être laissées au hasard ou au contraire façonnées et influencées par les expériences réelles et virtuelles que nous vivons au quotidien.

Afin de mettre le potentiel de la propinquité au service de vos employés, qu'ils travaillent à domicile ou au bureau, réfléchissez à la manière d'appliquer ces trois grands principes :

## LE PRINCIPE DE PROXIMITÉ

« *Plus les individus sont proches les uns des autres, plus il est vraisemblable que des liens se créent.* » Comme les membres du projet « Future of Work » ont pu le constater, la proximité renforce les relations interpersonnelles. Le fait de partager un même espace (éventuellement virtuel) augmente la probabilité que des liens se créent et que les influences culturelles s'entremêlent.

## LE PRINCIPE DE FRÉQUENCE

« *Plus les échanges entre deux individus sont fréquents, plus leur relation sera étroite.* » Lorsque nous créons des liens, ces derniers sont renforcés par la fréquence de nos interactions. Plus nous nous voyons, plus nous nous touchons et plus nous nous parlons, plus les liens que nous tissons seront solides.

## LE PRINCIPE D’AFFINITÉ

« *Plus les points communs entre deux personnes sont nombreux, plus elles forgeront des liens rapidement.* » Il s'agit là du principe le plus problématique car il recèle un risque de biais inconscient. Nous sommes naturellement attirés par les individus et par les objets qui nous ressemblent ou qui reflètent nos centres d'intérêt. Nous nouons très vite des relations avec les individus – ou adhérons immédiatement aux idées – que nous comprenons de manière intime et intuitive. Ainsi, lorsque nous formons nos équipes et concevons nos espaces de travail, nous devons veiller à créer des expériences de nature à promouvoir la diversité au sein de l'organisation et à tenir compte des besoins et des inclinations de tous les employés – qu'ils nous ressemblent ou non.

# La propinquité au travail

Afin d'aider vos équipes à s'adapter aux mutations du monde du travail, non seulement en cette période d'expansion rapide du travail à distance, mais aussi lorsque les employés retourneront au bureau, tâchez d'adopter les mesures suivantes, destinées à promouvoir la propinquité.

## **DÉMARREZ LA JOURNÉE TOUS ENSEMBLE**

Inspirez-vous de la méthode agile et commencez chaque journée par une brève réunion. Si vous travaillez à distance, optez pour la visioconférence. Rendez cette réunion obligatoire même si elle n'est pas techniquement indispensable – elle n'en reste pas moins essentielle à la cohésion du groupe. Imaginez que vous discutez autour de la machine à café : partagez des anecdotes, évoquez le dernier film que vous avez vu... L'ambiance doit être légère et joyeuse.

## **MONTREZ-VOUS !**

Si vous utilisez un outil de visioconférence pour collaborer, insistez pour que tout le monde active sa caméra. Le fait de voir le visage de nos collègues nous rappelle que notre équipe est, avant toute chose, un groupe d'individus à qui nous tenons et qui tendent tous vers le même objectif.

## **CRÉEZ DES AFFINITÉS**

Réfléchissez à la manière dont vous pouvez souligner les points communs (non professionnels) des membres de votre équipe. Vous pouvez par exemple créer un groupe de partage de playlists Spotify, un club de lecture ou un club Netflix, ou encore faire de l'exercice ensemble depuis votre domicile grâce à des applications dédiées telles que Peloton ou Nike Training Club.

## **REPENSEZ VOTRE ESPACE DE TRAVAIL**

Lorsque vos équipes retourneront au bureau, tâchez de mettre celui-ci en valeur. Il ne s'agit plus simplement d'un environnement neutre équipé de sièges et d'ordinateurs – nos espaces de travail doivent être des lieux d'échanges, propices au renforcement de la culture d'entreprise et de la propinquité. Ils doivent donc inclure différentes zones permettant de se retrouver, se concentrer, créer, réfléchir, collaborer, partager et forger des liens étroits.

# Le triomphe de la cohésion

La pandémie de COVID-19, qui affecte nos amis, nos familles, nos collègues, nos partenaires et nos clients, restera gravée dans toutes les mémoires. Mais la résilience de notre communauté humaine et la force des liens que nous tissons nous aideront à surmonter les épreuves les plus difficiles. Si vous dirigez une équipe ou aidez des entreprises à mettre en œuvre le travail à distance, n'oubliez pas que des interactions fréquentes permettent de renforcer la confiance, de définir des objectifs communs et de promouvoir votre culture. En tenant compte du rôle déterminant de la proximité, vous pourrez vous assurer que votre culture restera forte quels que soient le lieu et la manière dont vous travaillez.

---

Christopher Good est directeur créatif chez One Workplace. Dans le cadre de sa fonction, il s'efforce de transformer notre perception de l'espace de travail. Fervent défenseur du design thinking, il est convaincu que le design peut améliorer le quotidien des individus.

---