

Équipes distribuées : promouvoir la cohésion et la performance

Certaines pratiques peuvent aider les équipes distribuées à faire face à cette situation inédite.

🕒 Lire 6 minutes



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

« Nous avons compris que le travail à distance n’entraîne pas dans le cadre des horaires de bureau classiques, notamment en cas de décalage horaire. Toutefois, comprendre une réalité et savoir y faire face sont deux choses différentes. »

Donna Flynn,
Vice-présidente de Steelcase WorkSpace Futures

Du fait de l’épidémie actuelle de coronavirus, des centaines de milliers d’individus dans le monde entier se sont mis à [travailler à distance](#) du jour au lendemain. Certains d’entre eux se sont convertis au télétravail, tandis que d’autres, dans l’impossibilité de se déplacer, interagissent virtuellement avec leurs collègues répartis sur différents sites. Pour la plupart d’entre eux, il s’agit d’une situation nouvelle qui nécessite certains ajustements. En effet, le travail à distance pose un certain nombre de difficultés :

Comment garder le contact avec son équipe ?

Comment créer et promouvoir une culture adaptée ?

Comment préserver la productivité ?

Je dirige depuis plusieurs années une équipe internationale répartie dans différents fuseaux horaires et régions du monde. Grâce à l'expérience que nous avons acquise, nous avons appris à travailler ensemble lorsque nous sommes physiquement séparés. Nous avons ainsi compris que le travail à distance n'entraîne pas dans le cadre des horaires de bureau classiques, notamment en cas de décalage horaire. Toutefois, comprendre une réalité et savoir y faire face sont deux choses différentes. C'est pourquoi j'aimerais évoquer cinq principes qui, j'en suis convaincue, peuvent aider les équipes distribuées à faire face aux événements exceptionnels que nous vivons actuellement :

1. Choisissez vos outils collaboratifs en fonction de vos activités, et continuez à chercher des alternatives plus adaptées.

La plupart des outils conçus pour les équipes distribuées sont certes performants, mais ils ne sont pas adaptés à toutes les activités. Nous utilisons donc différentes applications en fonction de nos besoins, notamment Google Drive, Slack, WhatsApp, Teams et Mural. Nous avons une préférence pour Mural (un mur virtuel permettant de proposer des idées sous forme de post-it), qui a considérablement amélioré notre expérience collaborative, surtout en matière de co-création. Nous avons par ailleurs testé un grand nombre de plates-formes de visioconférence. Idéalement, nous préférons utiliser la téléprésence lorsque nous sommes au bureau pour profiter de la haute définition et du partage de contenus, mais nous n'en avons pas souvent la possibilité car cette technologie n'est pas accessible aux collègues en télétravail.

Les autres plates-formes vidéo telles que Zoom et Microsoft Teams fonctionnent correctement à condition de disposer d'une bande passante suffisante, mais elles ne permettent pas de visualiser les individus et les contenus simultanément. Les petits ordinateurs portables n'offrent pas la même qualité que la téléprésence, mais dans le contexte actuel, nombreux sont ceux qui doivent s'en accommoder. Il faut faire preuve de beaucoup de patience pour utiliser ces outils efficacement, et être prêt à passer rapidement d'une plate-forme à l'autre, par exemple en cas de connexion défaillante.

2. Efforcez-vous d'inclure les collègues présents virtuellement (téléphone ou vidéo).

On parle beaucoup du concept de « disparité de présence », selon lequel les individus travaillant à distance sont désavantagés par rapport à leurs collègues présents dans la pièce. En effet, ces derniers ont tendance à discuter entre eux en oubliant les personnes connectées en vidéo ou par téléphone (à cet égard, les télétravailleurs utilisant la vidéo peuvent plus facilement participer à la conversation car leur présence visuelle leur permet d'attirer l'attention de leurs collègues).

En dépit de nos efforts pour surmonter cette difficulté, nous constatons également ce déséquilibre au sein de nos équipes – et la situation est encore plus délicate maintenant que nous sommes plus nombreux à travailler à distance. Cependant, le fait d'avoir conscience du problème permet déjà d'en limiter les effets. Nous devons faire l'effort d'être plus inclusifs et d'offrir à chacun la possibilité de participer à la conversation. Tâchez par exemple d'établir un contact visuel avec les personnes présentes en vidéo, et pensez à interrompre les conversations animées pour demander leur avis aux collègues plus discrets.

3. Planifiez des réunions régulières afin d'aider les employés à distance à maintenir le contact.

Les rencontres spontanées entre collègues sont limitées non seulement par la situation actuelle, mais aussi par la technologie. Or nous savons que les réunions régulières au cours desquelles les individus peuvent discuter de manière formelle et informelle sont essentielles à la cohésion de l'équipe. C'est pourquoi nous nous efforçons d'organiser une réunion par semaine, qui doit être suffisamment longue pour nous laisser le temps d'échanger autour de nos projets, de donner de nos nouvelles et de célébrer les heureux événements (fiançailles, naissances...) – tout en anticipant d'éventuels problèmes de connexion.

Nous expérimentons également un rendez-vous informel par visioconférence, à l'occasion duquel nous sommes tous invités à savourer un café, un sandwich ou un cocktail en fonction de l'heure de la journée. À chaque équipe sa solution, mais ces moments de partage sont particulièrement importants pour les équipes distribuées.

4. Instaurez un planning tournant pour les réunions.

Nous ne pourrions jamais modifier notre rythme circadien, même si certains d'entre nous sont des lève-tôt et d'autres et des couche-tard. Ainsi, pour les équipes internationales, le décalage horaire constitue l'un des plus grands défis physiques, cognitifs et émotionnels. Par le passé, nos réunions se déroulaient toujours pendant les horaires de bureau de Grand Rapids, Michigan (heure de l'Est), car c'est là qu'étaient basés la plupart des membres de notre équipe. À l'époque, nos collègues asiatiques étaient contraints de veiller tard.

Mais cette situation était déséquilibrée et inéquitable. C'est pourquoi nous avons instauré un planning tournant. Désormais, tous les mois, chaque membre de l'équipe assiste à une réunion le soir, une autre en milieu de journée et une dernière tôt le matin, et il manque celle se déroulant la nuit dans son fuseau horaire. Personne ne participe à des réunions entre 22 heures et 7 heures.

5. Réunissez votre équipe régulièrement afin de renforcer la cohésion du groupe.

S'il est actuellement impossible de se réunir physiquement en raison des restrictions aux déplacements, nous sommes cependant convaincus qu'aucun outil ne peut remplacer les interactions en face à face. En temps normal, je rassemble les membres de mon équipe deux fois par an dans le cadre d'ateliers, lesquels jouent un rôle crucial dans le renforcement de la confiance et des relations interpersonnelles. Ces rencontres obéissent à trois règles : elles doivent nous permettre de créer quelque chose ensemble, de vivre une expérience d'apprentissage collective et de profiter de nombreux moments d'échanges plus informels.

Elles sont également l'occasion de mener des discussions stratégiques ou de prendre des décisions importantes, car il est bien plus facile de se mettre d'accord sur des sujets complexes lorsque tout le monde se trouve dans la même pièce. Ces deux semaines par an permettent de booster notre performance le reste de l'année – il s'agit donc d'un investissement amplement justifié. Une stratégie de déplacement pertinente est ainsi indispensable à la productivité des équipes internationales. Réfléchissez à la manière dont vous pourrez recréer les liens entre les membres de votre équipe une fois que la crise actuelle sera terminée.

Toutes ces approches améliorent l'empathie au sein du groupe – laquelle, à son tour, renforce la confiance, l'engagement et la collaboration, et nous permettent d'aller de l'avant.



Anthropologue de formation, Donna Flynn dirige l'équipe internationale Steelcase WorkSpace Futures, qui mène des recherches innovantes sur l'évolution des modes de travail.

Restons en contact !

Inscrivez-vous ici pour recevoir la newsletter Steelcase 360°. Nous ajoutons régulièrement des articles, des recherches et d'autres contenus utiles ainsi que de nouveaux podcasts et magazines.

```
hbspt.forms.create({  
  portalId: "1822507",  
  formId: "ecdb955b-e332-403a-98f2-0165fb2c248f"  
});
```