Travail hybride

Réduire les distances

Comment travailler en équipe loin de son équipe

Lire 10 minutes

Cet article fait partie de notre série Steelcase 360° sur le travail à distance.

> « Les collaborateurs à distance doivent fournir beaucoup plus d'efforts pour voir, entendre et être entendus. »
>
> Gale Moutrey,
> Vice-présidente Brand Experience et Workplace Innovation de Steelcase

Collaborer à distance n'est pas chose aisée. En effet, les équipes sont déjà confrontées à un certain nombre de difficultés lorsque tous ses membres se trouvent dans la même pièce, et les choses se compliquent encore lorsque certains d'entre eux assistent à la réunion virtuellement :

Les conversations téléphoniques sont parfois confuses, les différents participants ayant davantage tendance à parler tous en même temps.

Il est parfois impossible de voir le tableau blanc lorsque l'on n'est pas présent dans la salle.

La connexion téléphonique ou vidéo, parfois défaillante, peut rendre la conversation difficile à suivre, voire entraîner des coupures intempestives.

Il arrive que tout le monde se taise lorsqu'un employé à distance fait un commentaire par téléphone. L'employé en question se demande alors si ses collègues avaient simplement oublié sa présence ou s'ils sont en train de lever les yeux au ciel.

Ces problématiques vous sont familières ?

Les chercheurs spécialisés dans les espaces tertiaires appellent ce phénomène « disparité de présence ». Ce concept signifie que les individus ne se trouvant pas dans la pièce aux côtés de leurs collègues sont désavantagés. En effet, non seulement ils n'ont pas accès à toutes les informations pendant la réunion, mais ils sont également exclus des conversations informelles ayant lieu avant et après.

« Les collaborateurs à distance doivent fournir beaucoup plus d'efforts pour voir, entendre et être entendus, concède Gale Moutrey, vice-présidente Brand Experience et Workplace Innovation de Steelcase. Il est toujours préférable d'être sur place, mais ce n'est pas toujours possible, soit parce que les individus habitent trop loin, soit parce qu'ils ne peuvent pas se déplacer. Mais nous faisons de nombreuses découvertes sur la manière d'exploiter au mieux la technologie et de concevoir des espaces simulant de manière optimale les conversations en face à face. »

Les chercheurs de Steelcase ont commencé à étudier la collaboration distribuée dès le début des années 2000, au moment où un nombre croissant d'organisations souhaitaient exploiter le potentiel des équipes internationales pour accélérer l'innovation. Ils ont découvert que le fait de réunir des individus issus de différentes cultures contribuait à la diversité intellectuelle et à la production d'idées innovantes. Mais ils se sont également rendu compte que la disparité de présence était plus qu'un simple désagrément : elle peut s'avérer particulièrement frustrante pour les individus concernés, qui sont affectés sur les plans physique, cognitif et émotionnel. « Pour que les équipes distribuées collaborent efficacement et stimulent l'innovation, les entreprises doivent améliorer leur expérience afin de préserver leur motivation et leur productivité », souligne Gale Moutrey.

VOIR LES APPLICATIONS

Découvrez une série d'applications conçues pour réduire les distances.

La technologie au service des équipes

Les équipes comptent sur la technologie pour trouver des solutions. Les logiciels conçus pour aider les employés à collaborer plus efficacement lorsqu'ils ne sont pas réunis dans une même pièce se sont considérablement améliorés. Ainsi, les capacités de partage de vidéos et de contenus des plates-formes telles que Microsoft Teams, Zoom et Webex permettent aux membres des équipes de se voir et de communiquer des informations en temps réel. Cependant, les individus n'exploitent pas toujours pleinement le potentiel de ces plates-formes, en particulier la vidéo. Certains préfèrent se contenter de l'option audio parce qu'ils n'ont pas envie de bien s'habiller ni de montrer leur maison en désordre. Pourtant, la vidéo permet de rendre les conversations plus fluides et plus efficaces (astuce : si vous utilisez Microsoft Teams, vous pouvez brouiller votre arrière-plan – cliquez sur « Plus d'actions » lorsque vous rejoignez la réunion).

L'accès à la communication non verbale (gestuelle, expressions faciales…) permet d'éviter que les individus se coupent la parole ou parlent tous en même temps. Le contact visuel, qui est à la base de toute interaction humaine – sur les plans biologique et culturel – nous permet de décrypter les intentions de notre entourage et favorise la compréhension mutuelle et l'empathie. Il est particulièrement important pour les équipes distribuées composées d'individus issus de différents pays et cultures. Autre avantage de la vidéo : elle empêche les employés de faire plusieurs choses en même temps ou de
« décrocher ».

Si ces outils facilitent la communication, ils demeurent limités en termes d'échelle, en particulier pour les groupes importants et pour la collaboration générative. « Les plates-formes vidéo disponibles sur PC améliorent l'expérience des membres de l'équipe, mais elles ne leur permettent pas toujours de se voir et de partager des contenus en même temps. Il faut choisir », regrette David Blickle, spécialiste des technologies de l'information chez Steelcase. Ainsi, lorsqu'ils partagent des contenus via des programmes de vidéo en ligne, les participants ne se voient pas très bien car leur image est réduite à de petites vignettes en bas de l'écran. « Afin de créer une expérience de meilleure qualité, notamment pour les plus grandes équipes, il est indispensable d'utiliser des outils de collaboration performants tels que le Surface Hub de Microsoft, conçu pour la transmission vidéo haute définition, » explique David Blickle.

« Ces équipements doivent permettre aux individus de se voir et de s’entendre, mais aussi de visualiser les contenus qu’ils évaluent ou développent ensemble. »

David Blickle,
Spécialiste des technologies de l’information chez Steelcase

Cet espace peut être réservé pour des sprints intensifs. Les équipes distribuées utilisent les outils analogiques et numériques à disposition dans le cadre de sessions de collaboration générative. Les tableaux blancs installés derrière les utilisateurs leur permettent de partager des contenus analogiques via un système de visioconférence haute définition.

Quand le virtuel rejoint le réel

Aujourd'hui, de nombreuses organisations ont recours à des outils vidéo haute définition afin de soutenir le travail d'équipe à distance. Mais d'après David Blickle, elles continuent souvent d'utiliser les espaces existants, comme les salles de réunions traditionnelles, en y ajoutant simplement un écran et une caméra. Or les tables rectangulaires, courantes dans la plupart des espaces de réunion, ne permettent pas de faire entrer l'ensemble des participants dans le champ de la caméra, si bien que tous les participants ne sont pas visibles. De plus, les équipes disposent généralement d'un écran unique, qui affiche soit les individus, soit les contenus, mais pas les deux en même temps. Enfin, le son peut s'avérer inégal en fonction de la place occupée. « À l'heure où la visioconférence devient un outil de travail incontournable, il est primordial de tenir compte des implications spatiales lors de la conception des salles dédiées à la collaboration à distance », insiste David Blickle.

Dans cette configuration confortable destinée au partage d'informations avec des collègues à distance, la hauteur de l'écran et la disposition de la caméra assurent un contact visuel entre les participants. Le tapis et les parois rembourrées de la cabine Orangebox offrent une absorption acoustique supplémentaire permettant de réduire la réverbération de la pièce.

D'après les chercheurs et les designers de Steelcase, les espaces consacrés au travail distribué doivent atteindre le même niveau de performance des deux côtés de la caméra. « Les individus se trouvant au sein d'un même espace peuvent s'avérer plus productifs en termes de résolution créative des problèmes, de coordination des tâches, d'évaluation et d'apprentissage, indique Patricia Kammer, une chercheuse de Steelcase étudiant les équipes internationales. Ils font connaissance rapidement, interagissent spontanément et s'entourent de toutes les informations pertinentes pour leur projet. Pour les équipes contraintes de travailler sur différents sites, l'objectif en termes de conception de l'espace devrait toujours être de réduire les distances entre les individus. »

Afin de favoriser la création d'espaces adaptés aux outils technologiques collaboratifs, les chercheurs ont posé les questions suivantes : comment les collègues distribués peuvent-ils interagir avec les contenus en temps réel ? Comment reproduire une situation dans laquelle l'ensemble des membres de l'équipe se trouvent dans la même salle ? Comment garantir une participation équitable ?

« Nous savons que la réussite de ces équipes distribuées dépend de la bonne circulation des savoirs et des idées, » souligne Patricia Kammer.

« Les équipes ont besoin d’espaces favorisant leur résilience et leur capacité d’adaptation, qui leur permettent de transformer rapidement leur travail. »

Patricia Kammer,
Chercheuse chez Steelcase

Afin de trouver les réponses à ces questions, les chercheurs ont étudié les équipes et développé des « prototypes de comportement », sur lesquels ils se sont appuyés pour créer des espaces pilotes où tester des idées en conditions réelles. Avec à la clé des solutions qui ont pu être mises en œuvre dans des sites de Steelcase à travers le monde.

Ce studio media:scape équipé d’une connexion vidéo permanente offre aux utilisateurs plusieurs surfaces analogiques et numériques destinées au partage de contenus, au brainstorming et à l’idéation. Les collègues à distance peuvent travailler virtuellement à proximité de leur équipe avec l’aide du Surface Hub 2S de Microsoft et de son support mobile Steelcase Roam.

Visioconférence pour les équipes : huit facteurs à prendre en compte

Vous souhaitez faciliter dès maintenant le télétravail ou prévoyez d'y recourir davantage à l'avenir ? Voici quelques facteurs à prendre en compte lors de la conception d'espaces dédiés à la collaboration à distance :

1. **Prévoyez des espaces pouvant accueillir des équipes de toutes tailles.** Les interactions en tête à tête, le travail en binôme et la collaboration en petit groupe sont tout aussi importants que les sessions rassemblant des équipes au grand complet. Proposez autant d'options que possible – kiosques de visioconférence adjacents à l'espace collaboratif, comportant de petites enclaves et des solutions mobiles – afin d'exploiter au mieux les ressources immobilières et d'encourager l'utilisation de la technologie.

2. Lorsque les individus collaborent davantage par le biais de la vidéo, l'acoustique au sein du bureau peut devenir un problème dès lors que le volume est trop élevé ou que plusieurs conversations ont lieu en même temps. **L'installation de cabines constitue une solution simple et rapide** permettant aux individus de passer des appels vidéo ou de tenir des sessions en petits groupes sans déranger les autres collaborateurs.

Cet espace privatif permet de travailler en binôme et en face à face et de passer facilement du travail individuel au travail collaboratif avec des collègues à distance. Il peut également être équipé d'une connexion vidéo permanente et en temps réel : les membres d'une équipe distribuée peuvent alors travailler virtuellement les uns à côté des autres.

3. **Dans les grandes salles, réfléchissez à la disposition des caméras et des micros** afin que tous les participants puissent être vus et entendus de tous. Installez plusieurs écrans pour assurer simultanément la visioconférence et le partage de contenus. Les individus doivent pouvoir se déplacer tout en restant dans le champ de la caméra afin de ne pas perturber la fluidité des interactions.

4. **Les technologies collaboratives de dernière génération** (telles que le Surface Hub de Microsoft) sont particulièrement utiles aux équipes qui ont besoin d'interagir avec les contenus, notamment dans les domaines du design ou du développement produits. Ces équipes ont besoin de partager des tableaux blancs ou de visualiser et d'annoter des croquis de grande taille.

5. **Créez des zones permettant aux individus de passer facilement du travail d'équipe au travail individuel.** Les membres des équipes collaboratives alternent sans cesse entre l'un et l'autre tout au long de la journée. Grâce aux enclaves situées à proximité de l'espace collaboratif, les individus ont la possibilité de s'isoler.

6. Pour les visioconférences de longue durée, **prévoyez un espace qui encourage le mouvement et favorise diverses postures** afin d'insuffler de l'énergie aux individus et de renforcer leur motivation. Les tables hautes invitent les employés à se lever en restant dans le champ de la caméra.

7. **Pensez à l'ensemble des utilisateurs.** Tâchez de créer des environnements équipés des mêmes outils sur tous les sites afin d'offrir une expérience équivalente à tous, y compris aux individus séparés du reste de l'équipe.

Dans le cadre de sessions de brainstorming, les équipes distribuées peuvent co-créer des contenus dans cet espace d'idéation grâce au Surface Hub 2S de Microsoft et à son support mobile Steelcase Roam. La position debout invite les participants à bouger et à interagir, nourrissant ainsi la créativité de chacun.

8. Pensez à mettre en place, à proximité de la salle de visioconférence, **une connexion vidéo permanente et en temps réel** qui s'apparente à une fenêtre ouverte entre deux sites. Cet outil vous aidera à promouvoir les échanges grâce à une poursuite des conversations après la fin de la réunion.

> Rien ne remplace l'expérience en présentiel, mais celle-ci n'est pas toujours envisageable.

Rien ne remplace l'expérience en présentiel, mais celle-ci n'est pas toujours envisageable. La technologie est donc indispensable pour rapprocher les équipes distribuées, mais le fait de l'adapter à l'espace de travail, qu'il s'agisse d'une salle fermée ou d'un open space, fait toute la différence. Lorsque l'espace est conçu pour optimiser l'utilisation des outils technologiques, il peut contribuer à améliorer l'expérience des équipes qui s'efforcent de travailler ensemble tout en étant séparées.

Les informations figurant dans cet article ont été publiées pour la première fois dans le numéro 10 du magazine 360° (« Abolir les distances »).

Applications destinées aux équipes distribuées

La participation équitable de tous est ici garantie grâce à cette table en D, dont la forme permet à chaque personne présente dans la pièce de voir et d'être vue par les collègues à distance. Les deux écrans offrent une surface dédiée à la fois au partage de contenus et à la visioconférence.

Le media:scape Kiosk installé dans cette cabine Orangebox permet aux individus d'échanger avec leurs collègues à distance sans déranger les personnes présentes dans l'open space. L'écran est positionné à la bonne hauteur et à une distance garantissant un contact visuel, tandis que le tabouret haut favorise le mouvement.

Cet espace peut être réservé pour des sprints intensifs. Les équipes distribuées utilisent les outils analogiques et numériques à disposition dans le cadre de sessions de collaboration générative. Les tableaux blancs installés derrière les utilisateurs leur permettent de partager des contenus analogiques via un système de visioconférence haute définition.

Dans cette configuration confortable destinée au partage d'informations avec des collègues à distance, la hauteur de l'écran et la disposition de la caméra assurent un contact visuel entre les participants. Le tapis et les parois rembourrées de la cabine Orangebox offrent une absorption acoustique supplémentaire permettant de réduire la réverbération de la pièce.

Ce studio media:scape équipé d'une connexion vidéo permanente offre aux utilisateurs plusieurs surfaces analogiques et numériques destinées au partage de contenus, au brainstorming et à l'idéation. Les collègues à distance peuvent travailler virtuellement à proximité de leur équipe avec l'aide du Surface Hub 2S de Microsoft et de son support mobile Steelcase Roam.

Dans le cadre de sessions de brainstorming, les équipes distribuées peuvent co-créer des contenus dans cet espace d'idéation grâce au Surface Hub 2S de Microsoft et à son support mobile Steelcase Roam. La position debout invite les participants à bouger et à interagir, nourrissant ainsi la créativité de chacun.

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”
});