

# **Collaboration à distance : les stratégies gagnantes**

**Comment favoriser la cohésion, la productivité et l'inspiration des équipes distribuées**

🕒 Lire 9 minutes

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

**Aujourd'hui, les membres d'une même équipe sont séparés les uns des autres - souvent pour la première fois - et ne savent pas comment avancer efficacement.**

Les entreprises du monde entier, se trouvant confrontées à des défis en apparence insurmontables, devront faire preuve d'une grande capacité d'innovation pour traverser la crise. Elles ont en effet besoin de solutions créatives pour tous les pans de leur activité et seront donc amenées à adopter de nouveaux processus, à utiliser la technologie de manière novatrice et à promouvoir une culture agile et flexible. L'innovation est primordiale pour faire face à la crise dès aujourd'hui et pour renouer avec le succès une fois qu'elle sera passée.

Cependant, elle n'est pas chose aisée, même lorsque le contexte est favorable. Elle requiert des équipes engagées et soudées, un processus de communication rapide permettant de s'inspirer des idées des autres et la possibilité de visualiser les concepts. Ces conditions sont déjà difficiles à réunir lorsque les individus se trouvent dans la même pièce. Or aujourd'hui, ils sont séparés les uns des autres - souvent pour la première fois - et ne savent pas comment avancer efficacement. Dans certains domaines, notamment le développement de produits et les opérations, les équipes s'efforcent de faire évoluer rapidement leur travail afin de répondre aux exigences imposées par cette nouvelle réalité. Nombre d'entre elles sont chargées de créer des produits ou des process entièrement nouveaux en seulement quelques jours, alors qu'ils disposaient auparavant de plusieurs mois voire plusieurs années.

**« Pour une  
collaboration  
générationnelle efficace, les  
équipes ont besoin  
d'une plate-forme  
numérique leur  
permettant de co-créer  
des contenus. »**

Patricia Kammer,  
Chercheuse chez Steelcase

Ce processus créatif, appelé « collaboration générationnelle », suppose de modifier les comportements et les activités habituels. « La collaboration informative consiste essentiellement à répartir et à coordonner les tâches, tandis que la collaboration évaluative permet de considérer diverses options et de faire des choix, explique Patricia Kammer, chercheuse chez Steelcase. Ce sont les deux formes de collaboration les moins complexes. À l'inverse, la collaboration générationnelle implique de confronter différents points de vue afin de faire avancer le travail. Pour qu'elle soit efficace, il est donc indispensable que les membres de l'équipe soient sur la même longueur d'ondes, non seulement lorsqu'ils collaborent dans le cadre d'activités simultanées, mais aussi lorsqu'ils travaillent chacun de leur côté. »

Chacun d'eux doit savoir précisément à quelles tâches ses collègues se consacrent et en quoi celles-ci ont un impact sur son propre travail. Il est ainsi plus facile pour l'équipe d'aller de l'avant lorsque ses membres se réunissent à nouveau. Si chacun évolue dans son coin, il faut ensuite se pencher sur certains sujets, ce qui ralentit le processus.

Dès lors, comment la collaboration générative peut-elle fonctionner lorsque tout le monde travaille à distance ? D'après Patricia Kammer, il convient tout d'abord de trouver des ressources numériques permettant de reproduire les processus analogiques utilisés en présentiel (tels que les tableaux blancs et les post-it). « Les équipes ont besoin d'une plate-forme numérique leur permettant de co-créer des contenus, souligne-t-elle. En utilisant des outils tels que Mural (post-it numériques sous forme de listes, diagrammes, cadres de travail, méthodes et dessins), Google Drive et Microsoft Teams, elles sont en mesure d'organiser leur travail via la plate-forme et de développer une pensée et des points de référence communs. »

John Hamilton, directeur Design de Coalesse, a conscience de la difficulté de la tâche. Il a consacré l'essentiel de sa carrière à la conception de nouveaux produits en collaboration avec des collègues basés dans le monde entier. Il a ainsi appris à faire de l'éloignement physique une force à exploiter plutôt qu'un obstacle à surmonter. Depuis 2017, John Hamilton travaille au Learning and Innovation Center (LINC) de Steelcase, à Munich, où il a constitué une équipe internationale de recherche et développement. Celle-ci a créé de nombreux produits innovants tels que le siège en fibre de carbone Less Than Five (qui pèse littéralement moins de cinq livres et peut être facilement déplacé et empilé).

## Trouver un langage commun

Selon John Hamilton, les équipes doivent recourir à des outils communs pour rendre le processus plus fluide et plus transparent. « Le problème, c'est que les individus utilisent souvent une multitude de ressources différentes pour accomplir leur travail individuel. Lorsqu'ils se trouvent dans la même pièce, ils peuvent les partager sans difficulté. Mais lorsqu'ils sont physiquement séparés – ce qui est le cas de la plupart d'entre eux en ce moment –, cette grande disparité peut provoquer de la confusion, un manque de compréhension et, en conséquence, un ralentissement du processus.

Conclusion : « Il faut trouver un langage commun. Si nous utilisons les mêmes outils, nous sommes tous à égalité face aux contenus, et chacun se sent autorisé à s'appropriier ces derniers et à les faire évoluer. Il n'y a pas de leader, et les informations n'appartiennent à personne en particulier : tout le monde peut contribuer. »

**« Nous nous appuyons sur de nombreux outils technologiques, mais aucun d'entre eux n'est parfait : il faut tâtonner pour trouver la combinaison qui fonctionne le mieux. »**

Peter Boeckel  
Responsable équipe design, Steelcase Asie-Pacifique

À titre d'exemple, l'équipe de John Hamilton a récemment noué un partenariat avec Autodesk. Dans le cadre de ce partenariat, elle utilise des outils permettant à une personne de créer un modèle 3D tandis que ses collègues peuvent l'observer, le commenter, voire prendre la main pour le manipuler. « Dans ce type de circonstances, la proximité n'est plus indispensable. »

Peter Boeckel, responsable de l'équipe design de Steelcase pour la région Asie-Pacifique, à Hong Kong, connaît bien ces problématiques. Au cours des six derniers mois, son équipe a été contrainte de travailler à distance, d'abord en raison des manifestations, puis à cause de l'épidémie de Covid-19. « Nous avons l'habitude de manipuler des concepts abstraits et de travailler à partir d'hypothèses, indique Peter Boeckel. Depuis que nous sommes physiquement séparés, nous faisons beaucoup d'efforts pour documenter notre travail, partager et mettre en commun les informations et favoriser le processus d'idéation. Nous nous appuyons sur de nombreux outils technologiques, mais aucun d'entre eux n'est parfait : il faut tâtonner pour trouver la combinaison qui fonctionne le mieux. »

Lorsque les équipes parviennent à utiliser les outils numériques communs pour créer une représentation visuelle de leur pensée et la manipuler, la distance physique n'est plus un obstacle à la collaboration. Cependant, il ne s'agit pas d'une aptitude naturelle. « Les équipes distribuées devront apprendre à mieux présenter leurs contenus via des outils numériques afin de les rendre accessibles à tous, souligne John Hamilton. C'est le seul moyen pour moi, en tant que leader, de les épauler et de les remettre éventuellement sur la bonne voie. Avec un point de référence tangible, que chacun peut observer, la conversation est plus fluide et plus naturelle et cela simplifie considérablement le processus créatif. »

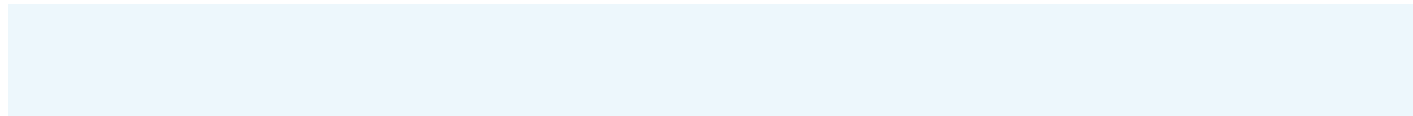
## **Miser sur la visioconférence**

La vidéo peut également améliorer la collaboration générative. De nos jours, la plupart des plates-formes de visioconférence permettent aux individus de se voir tout en partageant des contenus. Or, lorsque nous avons la possibilité d'observer nos interlocuteurs, nous pouvons interpréter leur langage non verbal, c'est-à-dire leurs gestes et les expressions de leur visage, ainsi que de nombreux indices qui nous permettent d'apprécier l'atmosphère au sein du groupe. Nous sommes en outre moins enclins à nous couper la parole ou à faire plusieurs choses en même temps. Cependant, ce mode de collaboration présente aussi des inconvénients.

**Lorsque nous avons la possibilité d'observer nos interlocuteurs, nous pouvons interpréter leur langage non verbal, c'est-à-dire leurs gestes et les expressions de leur visage, ainsi que de nombreux indices qui nous permettent d'apprécier l'atmosphère au sein du groupe.**



« Avec ces outils, les individus ont souvent les yeux rivés sur les contenus, ce qui ne permet pas d'interpréter leur langage non verbal et peut conduire à une certaine confusion, explique Patricia Kammer. Les équipes doivent apprendre à favoriser la participation de tous, en particulier de ceux qui interviennent moins pendant la réunion. Il faut prendre le temps de s'adresser directement aux personnes les plus discrètes, car elles n'osent peut-être pas prendre la parole. » Patricia Kammer suggère d'utiliser certaines fonctionnalités telles que le chat afin d'encourager chacun à participer pleinement. « Plutôt que de s'exprimer verbalement, les individus peuvent recourir au chat lorsqu'ils souhaitent poser une question ou demander une précision. Ce dialogue continu peut être suivi par un membre de l'équipe chargé de l'intégrer à la conversation au moment approprié. »



## S'inspirer de la méthode agile

Patricia Kammer conseille également aux équipes distribuées de désigner un collègue chargé d'organiser et de gérer les différents flux de travail. Actuellement, cette fonction est rare parmi les équipes dont les membres travaillent côte à côte. Or à distance, il est important de pouvoir s'appuyer sur une personne capable de suivre les progrès vers les objectifs fixés afin de garantir la transparence et la cohérence du travail collectif - à la manière d'un scrum master au sein d'une équipe agile. « Cette personne doit savoir ce que chacun fait et s'assurer que les priorités sont bien respectées. Comprendre la manière dont son travail s'articule avec les activités des autres est particulièrement important lorsque les contacts physiques sont limités. Le travail à distance nécessite un cadre plus formel que la collaboration en face à face. »

# Créer une communauté

Le travail est une activité sociale par excellence. Mais à distance, il peut conduire à un sentiment d'isolement et de déconnexion néfaste pour la collaboration. « L'énergie générée par des individus présents dans la même pièce est réellement contagieuse et apporte un dynamisme incomparable aux sessions de collaboration générative, estime John Hamilton. C'est cette énergie que nous devons recréer au sein des équipes distribuées. » Voici quelques idées pour rester connecté : prévoyez des rendez-vous informels pour discuter de sujets autres que le travail, équipez-vous d'une connexion vidéo permanente pour rester en lien avec votre équipe lorsque chacun effectue des tâches individuelles, et faites un rapide « tour de table » au début de votre réunion quotidienne pour savoir comment se portent vos collègues. Adaptez les rituels de bureau à votre espace virtuel.

« Il est essentiel de créer une communauté, souligne John Hamilton. Il faut partager pour recevoir à son tour. Comment pouvez-vous vous inspirer du travail des autres pour avancer ensemble vers un objectif commun ? Je pense que la curiosité, l'implication et la communication sont une formule gagnante qui donne d'excellents résultats. »

---

## REJOINDRE NOTRE GROUPE DE DISCUSSION

*Vous voulez tout savoir sur le travail à distance ? Rejoignez le groupe de discussion de Steelcase sur LinkedIn !*

---

## **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"  
});
```