

Gérer ses équipes à distance : Quels outils pour quels usages ?

Série « Nouveaux modes de travail »

Temps de lecture : 5 min

Pas de télétravail réellement productif sans outils collaboratifs ! Car l'éloignement désordonne autant qu'il isole. Mais quels sont ces outils ? Quand et comment les utiliser ? Revue de détail des outils indispensables et état des lieux des bonnes pratiques qui font la différence pour manager ses équipes à distance.

Si l'on s'accorde sur le fait que les grands principes d'une bonne gestion d'équipe sont la communication, la productivité et la performance, on peut s'attendre à des solutions facilitant leur application dans le cadre du travail à distance¹. La grande majorité des entreprises l'ont bien compris, et proposent à leurs collaborateurs des palettes d'outils de plus en plus complètes.

De la bonne utilisation des outils de communication à distance

Jean, manager IT dans une grande banque française, travaille à domicile deux jours par semaine, et gère une équipe dont les collaborateurs suivent le même rythme de télétravail. Depuis que le travail à distance a été généralisé, il a décidé de faire le point sur les différents outils dont il disposait pour gérer son équipe, et de construire avec ses collaborateurs un recueil de bonnes pratiques.

Jean a ainsi instauré dernièrement un morning-meeting journalier avec son équipe via vidéo-conférence. Cette nouvelle utilisation plus intensive de leur outil de vidéo-conférence a fait apparaître un besoin de structurer davantage les usages qui y sont liés. Notre manager a ainsi proposé à ses collaborateurs un atelier de co-construction au terme duquel une charte de bonnes pratiques² a été définie.



Que ce soit via Skype, Teams, Cisco Webex ou autre GoToMeeting, plusieurs lignes directrices peuvent faciliter la collaboration lors de la tenue de réunions à distance. Parmi elles :

- Le rôle de l'organisateur des réunions en vidéo-conférence : envoi des invitations, mémo sur le fonctionnement de l'outil pour les non-initiés, mise en évidence du lien de vidéo-conférence, ordre du jour...
- Les bonnes pratiques côté participants : activation de sa caméra pour impliquer davantage chaque participant, coupure du micro lorsqu'on ne parle pas pour éviter le parasitage...

¹ Boston Consulting Group – « Remote Working and the Plateforme of the Future » – 10/2020

² Microsoft – « 5 conseils pour devenir un pro de la visio-conférence » - 03/2020

- Les conseils pour les animateurs : faire participer en priorité les personnes à distance lorsqu'il s'agit d'une réunion hybride présentiel/distanciel³, ou encore proposer un support de réunion clair et des slides nombreuses pour maintenir l'attention⁴.

Jean et son équipe ont également abordé le sujet de la **messagerie instantanée** et conclu qu'elle était à privilégier pour des demandes dont la réponse est succincte et doit être donnée rapidement⁵. De même, en vue d'anticiper le retour de certains collaborateurs sur site, ils ont convenu que chacun mettrait à jour ses statuts en indiquant sa présence sur site ou à distance, afin de faciliter les interactions de l'équipe⁶.

Le choix des outils proposés revient rarement aux managers de proximité, et la majorité de ces outils offre des fonctionnalités similaires. Toutefois, si l'on vous demandait votre avis sur l'adoption d'un outil de communication à distance plutôt qu'un autre, voici ce à quoi vous devriez faire attention : [1] La simplicité d'utilisation, [2] L'intégration avec vos autres applicatifs, [3] Le nombre maximum d'utilisateurs [4] Les fonctionnalités avancées et [5] La garantie de la sécurité de vos informations. Ce dernier critère est de plus en plus prépondérant pour le management des entreprises françaises qui tendent, par exemple, à privilégier les acteurs hébergeant leurs serveurs en Europe.



Booster la productivité et la performance à distance

Depuis que son entreprise a pris le tournant des nouveaux modes de travail, Jean a dû renforcer ses connaissances en matière de gestion de projet, en physique comme à distance. Pour monter en compétence sur la gestion de projet en mode agile, il a fait appel à Colombus Consulting qui l'aide à s'approprier cette nouvelle méthodologie,

via l'acquisition de bonnes pratiques et l'appui à l'implémentation de nouveaux outils. L'entreprise de Jean suit en effet une tendance de fond : en 2021, 72 % des dirigeants du secteur tertiaire prévoient d'augmenter leurs investissements dans les outils de collaboration virtuelle, et 64% dans la formation des managers sur la gestion des équipes à distance⁷.

C'est ainsi que Jean a plébiscité auprès de son management l'adoption d'une **solution collaborative de gestion de projet**. Il a mené une rapide étude de marché avec les critères suivants : affichage Kanban, calendrier, filtrage des cartes, vote de priorisation, partage de fichiers via carte, gestion des autorisations et des restrictions, programmation de tâches récurrentes, et qualité des reportings. Après analyse, Jean s'est orienté vers l'outil Trello. Ce dernier lui permet d'évaluer l'avancement de ses projets d'un rapide coup d'œil. La présentation des projets sous forme de tableaux Kanban permet d'identifier rapidement les différentes tâches, les ressources et les responsables d'action. L'utilisation

³ Harvard Business Review – “Do your remote employees feel included in meetings” – 02/2020

⁴ Colombus Consulting – Backstage 360 « Pérenniser l'entreprise dans le contexte Covid-19 » - 10/2020

⁵ Harvard Business Review – “What Email, IM, and the Phone Are Each Good For” – 07/2015

⁶ Microsoft - “Change your presence status in Skype for Business”

⁷ PwC USA – “It's time to reimagine where and how work will get done” - Survey - January 12, 2021

est intuitive mais demande tout de même une organisation minimale. Lors du déploiement de cette solution, le consultant qui accompagne Jean lui a recommandé de nommer un responsable de la tenue de chaque tableau (souvent le scrum master du projet) et de rédiger à chaque fois une carte « mode opératoire » expliquant le fonctionnement du tableau (rôles, objectifs, légende des couleurs...)⁸.

En complément, et pour aider les différents porteurs de projet impliqués dans le plan de transformation de son entreprise, Jean organisait régulièrement des ateliers dédiés à la mise à jour de leur backlog. Il avait l'habitude de travailler avec un tableau et des post-its mais ce processus d'idéation a été mis à mal par le travail à distance. Avec l'aide de Columbus Consulting, et après un benchmark des solutions du marché, il a adopté Mural.ly : une solution d'animation de réunion en ligne via tableau blanc collaboratif.

Pour la revue de documents en ligne, Jean a pris l'habitude d'utiliser une **solution de Cloud permettant le stockage et la modification en temps réel** de documents. L'outil proposé par son entreprise est Microsoft SharePoint, sur lequel Jean et son équipe s'imposent de respecter des règles de versioning strictes. En effet, travailler à plusieurs sur une même version d'un document impose de l'organisation : une fois le document finalisé, une copie est créée et renommée afin qu'elle soit clairement identifiée comme la version finale. Les précédentes versions sont alors placées dans un dossier d'archives.

Intégration et capacité d'adaptation comme facteurs de succès

Les outils évoqués plus haut proposent souvent des fonctionnalités qui se recoupent. Même si instinctivement, on n'utilisera pas le même canal pour inviter ses collègues à un afterwork que pour organiser un atelier de brainstorming, il n'est pas toujours évident de s'avoir lequel choisir. Une étude de RingCentral, Inc.⁹, publiée en 2018 et passant au crible 2000 employés de backoffice, montre que 70% des collaborateurs perdent en moyenne 60 minutes par jour à naviguer d'une application à une autre. Pour la majorité d'entre eux, la frustration engendrée équivaut à celle induite par les spams, les factures à payer, ou même la lourdeur des tâches ménagères ! Ils sont ainsi presque 70% à plébisciter une plateforme unique pour remédier à ce problème.



Microsoft a bien saisi cet enjeu et propose depuis mars 2017 sa nouvelle plateforme : Microsoft Teams. Derrière ses allures de logiciel unique, il s'agit en réalité d'une interface utilisateur basée sur une série d'outils Microsoft déjà existants¹⁰. En octobre dernier, Microsoft annonçait avoir passé la barre des

⁸ Trello – “5 Best Practices For Setting Up Effective Trello Boards” – 08/2020

⁹ RingCentral Inc. – “From Workplace Chaos to Zen: How App Overload Is Reshaping the Digital Workplace” – 03/2018

¹⁰ Microsoft – “Should I store my files in Microsoft Teams or in SharePoint? An understanding of behind the scenes” – 11/2020

375 millions d'utilisateurs journaliers dans le monde, affichant une hausse de 50% en six mois¹¹. Ce succès s'explique par une intégration réussie de l'écosystème Office 365 : chaque outil utilisé individuellement jusqu'alors entre en interaction avec les autres et offre un gain de temps exponentiel à son utilisateur.

Toutefois, la mieux intégrée des plateformes ne pourra pas dévoiler tout son potentiel si ses utilisateurs ne savent pas s'approprier chaque module, si les principes d'utilisation ne sont pas clairement définis et si les bonnes pratiques ne sont pas identifiées et partagées. Un travail collectif basé sur l'intelligence humaine et la capacité d'adaptation est à mener au sein de chaque organisation, de chaque département, et de chaque équipe. Se faire accompagner dans l'adoption des nouveaux outils de travail à distance est crucial, mais cet accompagnement doit s'inscrire dans un projet plus large que de la simple formation. Il doit permettre de poser les bases de la stratégie de conduite du changement et émettre des préconisations quant au déploiement des solutions choisies. Le bon acteur saura proposer un accompagnement à la fois collectif et individuel des collaborateurs, via la mise à disposition de formateurs et animateurs à la double casquette : formateurs « experts » et consultants aptes à comprendre le contexte de l'entreprise, écouter les problématiques, et mobiliser les représentants clefs des entités ciblées pour adapter les formations proposées dans une logique de co-construction. Un dispositif d'accompagnement adapté permettra à vos équipes de continuer à développer tout leur potentiel et de gagner en efficacité dans un environnement de travail qui tend à généraliser le travail hybride.

Matthieu Génin, consultant

Colombus Consulting

¹¹ Microsoft – “Microsoft Teams reaches 115 million DAU—plus, a new daily collaboration minutes metric for Microsoft 365” 10/2020