

Stimuler l'échange

Propulsée notamment par la digitalisation, la collaboration implique de se connaître les uns les autres et de beaucoup communiquer. Mais encore ? Cinzia Dal Zotto nous donne quelques pistes sur le sujet.

- Interview : Anaëlle Deschenaux

C

Cinzia Dal Zotto, pourquoi la collaboration est-elle devenue si importante dans le monde professionnel ?

Plusieurs raisons expliquent son importance grandissante. L'une d'entre elle est le fait que le secteur tertiaire est devenu le plus grand secteur de notre système économique et que c'est dans ce secteur-là que l'on collabore le plus. Le changement de la nature du travail, dû surtout à l'impact des nouvelles technologies, a lui aussi joué un rôle prépondérant. Chacun se spécialise dans une partie du travail, ce qui rend la collaboration avec les autres nécessaire pour fournir un service complet. De plus, la technologie nous permet d'embaucher des experts du monde entier qui peuvent collaborer et apporter leur contribution à distance.

Comment encourager justement la collaboration au sein d'une équipe ?

Tout d'abord, il faut trouver un objectif partagé ou un projet commun bien défini. Ensuite, il faut trouver des incitations qui motivent les gens à travailler ensemble. Il faut comprendre les besoins des collaboratrices et collaborateurs et adapter les incitations afin que chacun puisse trouver un avantage dans la collaboration. On peut imaginer donner aux employés une promotion ou

« La communication et la transparence sont à la base d'un bon travail de collaboration. »

CINZIA DAL ZOTTO

une fonction spéciale au sein d'un projet, proposer des cours, des séminaires ou encore une récompense pécuniaire. Ce serait aussi utile de former les employés à collaborer, par exemple en organisant des sessions de team building où l'on regroupe les personnes d'une même équipe pour faire des exercices, mieux apprendre à se connaître et partager les expériences. Last, but not least, il faut essayer de construire une culture de collaboration au sein des organisations. Et pour faire cela, ce sont les leaders qui doivent donner l'exemple et adopter un style de direction plutôt participatif.

En quoi mieux se connaître renforce-t-il la cohésion d'une équipe ?

Une fois qu'il y a un lien personnel établi entre les membres d'une équipe, ça devient plus facile de collaborer. Cela aide les personnes à avoir une autre attitude les unes envers les autres. À la fin, ce qui est important dans la collaboration c'est que l'on s'aide mutuellement. Toutes les personnes qui collaborent sur un projet doivent savoir qui fait quoi pour pouvoir ensuite intervenir, comprendre comment contribuer, mais aussi pour pouvoir prendre le relais si quelqu'un est surchargé. En fait, en plus de la connaissance des autres membres de son équipe, la communication est un aspect fondamental pour bien travailler en équipe.

C'est-à-dire ?

Il faut vraiment faire en sorte que l'information circule parmi toutes les personnes concernées afin d'atteindre un niveau élevé de transparence. Pour ce faire, il ne faut pas hésiter à utiliser divers canaux de communication que l'on a à notre disposition que ce soit les mails, le téléphone, les échanges sur le lieu de travail ou tant d'autres. La communication et la transparence sont vraiment à la base d'un bon travail de collaboration.



CINZIA DAL ZOTTO est professeure de gestion des ressources humaines à la Faculté des Sciences Économiques de l'Université de Neuchâtel. Professeure invitée dans de nombreuses universités à travers le globe, ses recherches actuelles portent sur la transformation numérique au sein des organisations. Cinzia Dal Zotto est aussi consultante et formatrice dans les domaines de la gestion des ressources humaines et du développement organisationnel.

Tout le monde n'est pas un manager-né. Quelles compétences faut-il acquérir pour apprendre à gérer une équipe ?

Tout d'abord, travailler sur ses compétences relationnelles est important. Par exemple communiquer aisément, l'écoute active ou encore l'empathie sont des capacités très utiles pour bien gérer une équipe et il y a tout un tas de techniques pour les développer. Pour écouter de manière plus active on peut reformuler ce que la personne dit pour s'assurer d'avoir bien compris et être attentif à ses propos. Développer notre empathie pour comprendre dans quelle situation une personne se trouve et pouvoir ainsi l'aider concrètement, c'est aussi très important. Ensuite, il faut développer ses compétences managériales. C'est-à-dire travailler sur notre capacité à motiver ainsi que responsabiliser les collaboratrices et collabora-

teurs, les rendre attentifs au fait qu'il y a des exigences à respecter. Finalement, améliorer ses compétences organisationnelles est également primordial. Il faut donc être à la fois pragmatique, réaliste mais aussi avoir une vision d'ensemble de la situation. Avoir toute son équipe sous les yeux et comprendre comment mieux répartir les tâches, que ce soit par rapport aux qualités et aux compétences de chacun ou à la charge de travail, puis coordonner le tout. Certaines personnes ont déjà ces compétences, d'autres moins, mais il est tout à fait possible de les développer par le biais de formations ou par l'expérience.

Donner un feed-back est-il nécessaire ?

Oui, qu'il soit en groupe ou individuel, donner un feed-back est extrêmement important. Je sais que ce n'est

pas forcément évident parce que non seulement ça prend du temps mais aussi parce qu'il faut le faire de manière adéquate. En tout cas, le feed-back est nécessaire, autrement on laisse la personne seule sans qu'elle sache si elle est sur le bon chemin ou non. Et ce serait contre-productif à la fois pour l'employé et l'employeur.

Avez-vous des conseils pour donner un bon feed-back ?

Un feed-back doit être donné de manière constructive. Il faut dire ce qui ne marche pas, seulement il faut le dire avec le bon ton et en utilisant des mots appropriés. En plus d'indiquer les points positifs, le feed-back doit également montrer les points d'attention ou problématiques tout en expliquant comment mieux faire. Le feed-back doit permettre à une personne d'apprendre et de se développer. Sans feed-back, >



« Une fois qu'il y a un lien personnel établi entre les membres d'une équipe, ça devient plus facile de collaborer. »

CINZIA DAL ZOTTO

une collaboratrice ou un collaborateur n'aura jamais la possibilité de corriger ses erreurs. La fréquence des feed-back est aussi importante. Il vaut mieux en donner plus que nécessaire que d'attendre trop longtemps avant d'en donner un.

Le télétravail devient de plus en plus présent. À quoi faut-il faire attention pour qu'il n'entrave pas la collaboration ?

Le télétravail apporte beaucoup d'avantages mais il faut en effet faire attention à ce qu'il ne remplace pas complètement le travail en présentiel au risque de perdre la cohésion entre les membres d'une organisation. De plus, il faut savoir que le télétravail ne se prête pas forcément à tout type de personnalité. Les personnes plutôt extraverties auront plus de facilité à travailler chez

elles car elles n'auront aucune peine à prendre l'initiative et appeler leurs collègues ou à leur écrire un chat par exemple. Les personnes plus introverties auront quant à elles plus tendance à s'isoler. Ces dernières ont donc encore plus besoin du contact physique pour échanger. Des études ont aussi montré que les femmes, les étrangers et les personnes avec des difficultés financières ont éprouvé plus de difficultés à travailler en home office. Tenir compte de la situation et de la personnalité des employés est donc nécessaire lorsqu'il s'agit de planifier le travail à domicile. Avoir un règlement clair sur le sujet afin d'éviter tout malentendu ou toute inégalité est aussi primordial. Et dans ce règlement il serait bien de mentionner des horaires spécifiques pendant lesquels les collaboratrices et collaborateurs doivent être on-line afin que cela ne

freine personne de passer un appel et que l'équilibre entre vie privée et professionnelle soit encore garanti.

Si une personne n'a pas la tranquillité ou l'espace suffisant pour travailler depuis son domicile, y aurait-il d'autres solutions à envisager pour qu'elle puisse tout de même éviter de faire chaque jour des longs trajets ?

Oui, une autre solution serait de fournir des places de travail à distance dans des espaces de co-working proches du domicile de l'employé. Prenons par exemple une personne qui habite à Neuchâtel et qui a son lieu de travail à Saint-Gall. Celle-ci pourrait travailler quelques jours par semaine dans un espace de co-working à Neuchâtel où elle peut avoir la tranquillité et l'espace nécessaire pour se concentrer tout en économisant le temps de trajet jusqu'à son lieu de travail.

Est-ce que l'implémentation d'espaces de travail collaboratifs est un réel outil d'aide à la mise en place d'une culture d'entreprise où l'échange est plus présent ?

Oui, car les espaces de travail collaboratifs stimulent l'échange ! Ça ne doit bien sûr pas devenir la règle, mais créer des moments pour échanger est important. Cela peut rendre le travail plus facile, plus fluide. Dans ces endroits-là, on peut aussi apprendre des affaires des autres, savoir qui fait quoi, et donc savoir aussi vers qui se tourner en cas de problème dans tel ou tel domaine.

Et pour terminer, avez-vous un conseil afin d'inclure tous les collaborateurs et collaboratrices dans le processus de digitalisation que vivent tant d'organisations actuellement ?

En plus de proposer des formations pour apprendre aux collaboratrices et collaborateurs à utiliser les nouveaux outils à disposition, je pense que la collaboration intergénérationnelle peut être très intéressante. Créer des groupes de travail complémentaires où les plus assidus des nouvelles technologies peuvent apporter leurs connaissances en matière de digital aux autres, pendant que ces derniers apportent leurs connaissances et expériences dans d'autres domaines est selon moi une bonne carte à jouer. ●