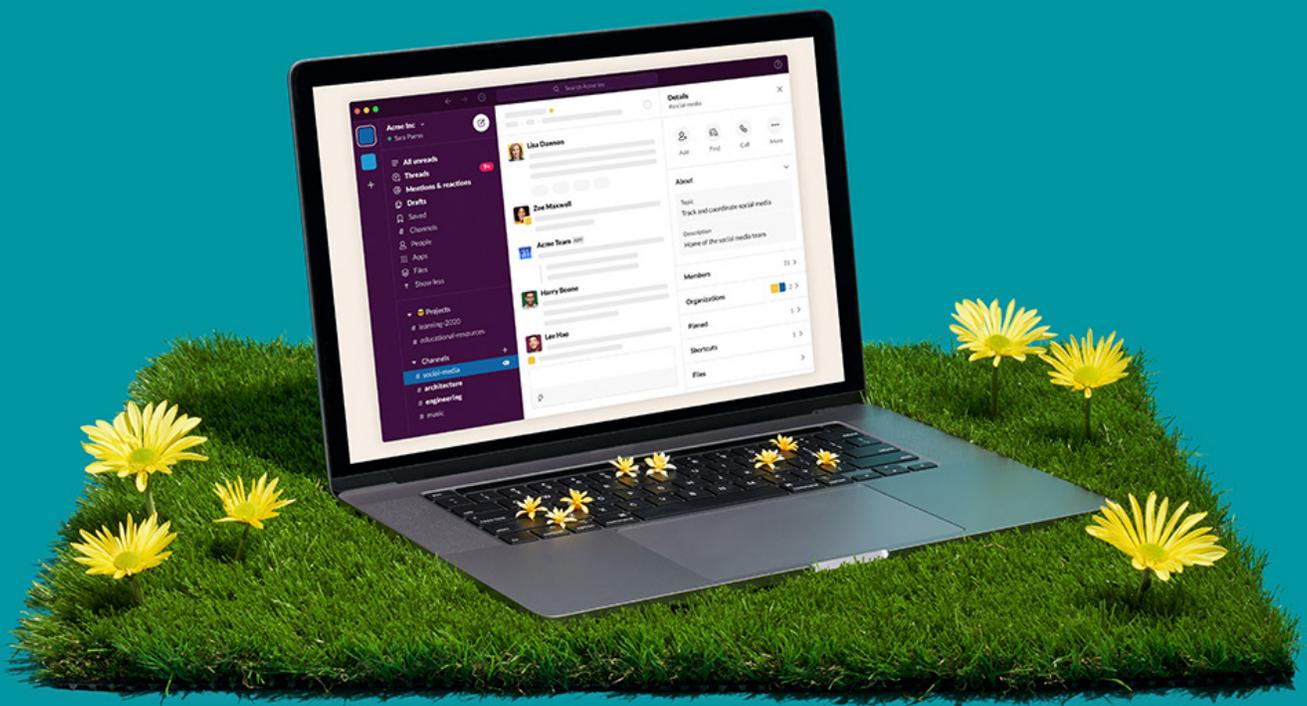


Guide pratique du QG numérique

Conseils d'entreprises innovantes pour optimiser la collaboration à distance



Avec les conseils de :



The New York Times



Pourquoi Slack structure votre QG numérique

Les événements récents nous ont prouvé que nous pouvons être efficaces, créatifs et productifs en travaillant à distance, même pendant une crise sanitaire.

Nous avons assoupli nos horaires de travail, adopté le télétravail, intégré des réunions Zoom, et nous avons appris à mieux connaître nos collègues sur le plan personnel. Nous savons que ces nouvelles modalités de travail *fonctionnent* et qu'à l'avenir, les collaborateurs voudront encore bénéficier de cette flexibilité. **Une étude réalisée par le Future Forum** révèle que 93 % des salariés souhaitent avoir des horaires flexibles ; ils sont également 76 % à désirer davantage de souplesse concernant leur lieu de travail.

Les entreprises, de toutes les tailles et de tous les secteurs, profitent de cette opportunité pour **réinventer leurs méthodes de travail**. Certaines maintiendront la totalité de leurs activités en télétravail, d'autres opteront pour un retour au présentiel, et nombreuses seront celles qui adopteront un modèle hybride. Mais le point commun entre tous leurs dirigeants est le besoin d'un QG numérique, flexible et inclusif, pour travailler à distance.

Basculer vers un QG numérique n'implique pas forcément d'abandonner les bureaux physiques. Il s'agit de permettre aux collaborateurs de travailler où et quand cela leur convient le mieux. Les bureaux ne sont qu'un outil parmi d'autres pour construire des relations et créer un espace de travail favorable à la concentration. Un QG numérique vous permet de rassembler vos équipes, outils, partenaires et clients autour de priorités et d'objectifs communs, sans limites géographiques ni contraintes de fuseaux horaires.

Nous avons échangé les expériences et les enseignements tirés auprès de nos pairs au cours de notre transition vers un QG entièrement numérique. Afin de vous aider à mettre en œuvre cette transformation, nous avons compilé dans ce petit guide leurs meilleurs conseils pour réussir. Chaque conseil vise à renforcer l'une de ces trois lignes directrices. Visez les objectifs suivants lorsque vous bâtissez votre QG numérique.

1. Flexibilité

Donnez à vos collaborateurs la possibilité de choisir le lieu, les outils et les horaires qu'ils préfèrent pour accomplir leurs tâches afin qu'ils réussissent de n'importe où.

2. Inclusivité

Assurez-vous que chacun bénéficie d'un accès équitable aux opportunités professionnelles et créez des équipes inclusives. Recruter des candidats issus de la diversité n'est pas suffisant ; pour renforcer l'inclusivité, définissez des attentes claires et établissez des habitudes et des pratiques collaboratives.

3. Connexion

Une communication fluide et transparente est essentielle pour coordonner les équipes, stimuler la collaboration et créer du lien.

La transition vers un monde dominé par le travail à distance ne se fera pas du jour au lendemain, et ce processus sera différent selon les pays et les équipes concernées. Néanmoins, nous sommes très optimistes sur l'avenir que nous construisons et les améliorations qu'il apportera non seulement dans nos méthodes de travail, mais également dans nos modes de vie.



Promouvoir la bienveillance grâce aux émojis



Chris Burgess
Vice-président des technologies de l'information
Groupe Expedia

Nos méthodes de travail

Chez Expedia Group, la bienveillance est au centre de notre QG numérique. De même que nous sommes attentifs au temps dont disposent nos collaborateurs (les réunions sont proscrites plusieurs jours par mois), nous sommes attentifs aux signaux indirects que nous envoient nos collègues concernant leurs besoins. Lors d'échanges en face à face, l'expression du visage et l'intonation de la voix indiquent l'état d'esprit d'une personne. Pour pallier ce manque, nous utilisons les statuts et émojis Slack personnalisés pour développer une communication bienveillante.

Ces statuts peuvent indiquer que la personne :

- Est connectée mais a besoin de calme pour se concentrer sur une tâche importante
- Est malade ou se sent fatiguée
- Doit s'occuper d'une autre personne
- A tout simplement besoin de faire une pause

Nous encourageons tout le monde à être attentif à ces indications, à limiter voire totalement proscrire les notifications en dehors des heures de travail, et à prendre en compte l'état d'esprit et la localisation de ses interlocuteurs.

Comment votre équipe peut s'en inspirer

Mettez vos équipes au défi en leur demandant de créer des émojis personnalisés et de promouvoir leur utilisation sur Slack, afin de renforcer l'expression individuelle et la bienveillance. Par exemple, l'une de nos communautés a créé un emoji qui reflète les fluctuations d'énergie pour les personnes souffrant de troubles émotionnels et psychologiques :

 Énergie faible

 Énergie moyenne

 Énergie maximale

 Se recharge en énergie

De même, pour soutenir davantage les personnalités individuelles et de groupe, nos communautés ont créé toute une collection d'émojis pour enrichir la communication.



Assurez-vous que chaque salarié(e) puisse s'exprimer



Matt Quinn
Directeur des opérations
TIBCO

Nos méthodes de travail

Dans un environnement numérique, il est facile de limiter ses interactions à quelques collègues avec lesquels on travaille directement au quotidien. Il y a des avantages à restreindre son cercle d'interlocuteurs, mais aussi un inconvénient majeur : cela réduit votre capacité à bien saisir les besoins et les désirs des collaborateurs. Par exemple, concernant la question du retour au travail en présentiel, nous devons prendre en compte l'opinion de chaque salarié, et pas seulement l'avis de ceux avec qui l'on travaillait au quotidien. Dans mon cercle de collaborateurs, les salariés plus âgés ont transformé un coin de leur maison en poste de télétravail. Ils auront peut-être moins envie de revenir au bureau. En revanche, les salariés plus jeunes et en colocation sont sans doute impatients de disposer à nouveau d'un vrai espace de travail.

Pour être sûrs d'être à l'écoute de tous nos collaborateurs et de prendre en compte leurs besoins spécifiques, nous avons utilisé Slack pour rester en contact avec eux et recueillir leur avis sur le retour au bureau. La mise en place de méthodes destinées à mieux comprendre les différents avis de l'ensemble de nos collaborateurs, dans le cadre de processus tels que les enquêtes et les sondages, nous a permis d'établir une stratégie de retour au bureau conforme aux besoins de chacun.

Comment votre équipe peut s'en inspirer

Vous pouvez établir une communication transparente et sincère avec vos collaborateurs. La réussite de votre équipe peut passer par la mise en place des trois étapes suivantes :

1. Sélectionnez un outil ou une plateforme auxquels tous les salariés ont facilement accès et où ils peuvent recevoir des informations.
2. Identifiez un nombre restreint de responsables chargés de communiquer les informations cruciales à toute l'entreprise. Ainsi, les collaborateurs savent qui contacter lorsqu'ils ont des questions ou des inquiétudes.
3. Faites le point *fréquemment*. Communiquez régulièrement sur les problématiques critiques et faites des mises à jour régulières, même minimales. Cette communication transparente permet d'éliminer beaucoup de doutes chez les salariés.



La responsabilisation des salariés commence par un accès égal à l'information



Amit Shah
Président
1-800-Flowers.com

Nos méthodes de travail

Pour remplacer les événements festifs de la vie de bureau, les salariés se sont davantage envoyés de cadeaux afin d'entretenir les liens, de fêter un événement marquant et de célébrer les petites et grandes occasions. Ces moments de réjouissance sont importants pour nos clients, car lorsque nos équipes doivent passer à l'action, chaque seconde compte. Nous devons nous assurer que chaque salarié, indépendamment de son service et de son poste, est à jour et dispose des informations les plus récentes concernant nos produits et notre stock.

Grâce aux canaux de communication Slack connectant l'ensemble de nos effectifs, nos collaborateurs bénéficient des informations et du contexte nécessaires pour prendre des décisions en temps réel, quels que soit leur localisation et leur fuseau horaire. Avec **la fonctionnalité de recherche de Slack**, notre équipe chargée de la marque 1-800-Flowers.com dispose d'un référentiel de connaissances qui lui permet de trouver rapidement les informations et les experts sur un sujet.

Comment votre équipe peut s'en inspirer

En collaborant dans les canaux de communication, les équipes peuvent très rapidement répondre à des problématiques

externes comme une perturbation de la chaîne d'approvisionnement, ainsi qu'à des opportunités internes telles qu'une nouvelle campagne de marketing :

1. **#lessons-learned (#leçons-appries)** : Notre référentiel de stratégies ayant bien fonctionné (et celles qui ont été décevantes). Cela permet à l'équipe de s'appuyer sur des données pour prendre des décisions concernant la prochaine campagne importante par exemple.
2. **#team-merchandising (#équipe-merchandising)** : Voici l'endroit où nous tenons au courant toute l'équipe 1-800-Flowers.com concernant nos stocks. Par exemple, lorsqu'un produit spécifique est bientôt en rupture de stock, le département performances-marketing est informé et peut s'adapter pour proposer d'autres fleurs ou plantes à offrir en cadeaux.
3. **#external-campaign (#campagne-externe)** : Nous utilisons Slack Connect, qui nous permet d'étendre la plateforme de messagerie par canaux à nos partenaires externes, afin de nous coordonner avec les agences concernant nos dernières campagnes. Désormais, il est possible de prendre en quelques heures des décisions qui auraient nécessité des échanges d'e-mails pendant plusieurs jours, et les modifications de dernière minute sont gérées de façon instantanée.



Évitez l'obstacle de la langue



Hokuto Hoshi
Responsable de l'ingénierie d'entreprise
Cookpad Inc.

Nos méthodes de travail

Bien que Cookpad Inc. soit basée au Japon et au Royaume-Uni, notre entreprise s'est peu à peu déployée à l'échelle mondiale. En réunissant tous les collaborateurs au même endroit, Slack a facilité notre échange d'informations d'un pays à l'autre. Cependant, certaines équipes faisaient face à un autre obstacle : la langue utilisée pour communiquer. Les collaborateurs japonais ainsi que les anglophones ou hispanophones devaient composer avec leur faible compréhension de la langue maternelle de certains collègues et utiliser les outils de traduction automatique qu'ils avaient à portée de main.

Nous savions qu'il existait forcément un processus plus efficace et plus pratique pour que les collaborateurs puissent communiquer à travers le monde. C'est pourquoi nous avons intégré ce processus au sein de Slack, que tout le monde utilise déjà. Aujourd'hui, lorsqu'un utilisateur publie un message Slack dans sa langue de préférence, ce message est traduit automatiquement pour être publié dans un canal de communication associé. Par exemple, une notification provenant du Japon liée à **#project-new-website** (**#projet-nouveau-site**) apparaîtra automatiquement en anglais dans **#project-new-website-translated** (**#projet-nouveau-site-traduit**), et réciproquement. Ou bien lorsqu'un utilisateur publie un message en espagnol dans le canal principal, le canal de traduction l'affichera à la fois en japonais et en anglais. Tout le monde doit être capable de lire et écrire dans sa langue de préférence dans Slack.

Comment votre équipe peut s'en inspirer

En règle générale, nous vous recommandons de tester des applications tierces et des API dans des domaines où les technologies évoluent rapidement, tels que l'apprentissage automatique. L'un de nos développeurs a réussi à créer cette solution en utilisant **les API Slack** associés à Amazon Translate. Comme il n'y a pas plus de 200 lignes de code source, cela n'a pris que quelques jours. La leçon à tirer de tout cela ? Si vous êtes une équipe internationale qui collabore dans Slack, vous pouvez vous aussi construire cette solution.



En associant gouvernance des données et outils numériques, tout le monde est gagnant



Cindy Taibi
Directrice des systèmes d'information
The New York Times

Nos méthodes de travail

Afin de nous assurer que nos salariés puissent être productifs et innover à distance, leur avis sur les outils numériques est crucial. Mais il est tout aussi essentiel de veiller à ce que les outils qu'ils utilisent soient sécurisés et conformes aux exigences réglementaires, tout en restant rentables. Par exemple, notre équipe a effectué une analyse et constaté que près de 800 collaborateurs utilisaient un outil numérique professionnel non autorisé. Certains utilisaient l'outil dans sa version gratuite destinée aux particuliers, tandis que d'autres payaient pour des versions à utilisateur unique. Nos collaborateurs utilisaient cet outil régulièrement, ce qui montre qu'il avait clairement son utilité. Néanmoins, il ne répondait pas forcément à nos exigences en matière de sécurité et de conformité. Il était donc clair que nous avions besoin d'un modèle de gouvernance qui garantisse une protection sans faille de nos données et de nos adresses IP.

La priorité numérique est une toute nouvelle approche, et les exigences varient selon les équipes. Les besoins de nos journalistes, par exemple, sont très différents de ceux d'autres secteurs tels que le service financier. Et le meilleur moyen de stimuler la productivité de chacun de ces groupes, c'est de leur proposer des outils qu'ils aiment et souhaitent utiliser. Par ailleurs, la notion de diversité, sous toutes ses formes, est au centre de nos valeurs ; c'est pourquoi nous cherchons à nous adapter à différents modes de travail. Ainsi, au lieu de normaliser et de consolider notre suite d'outils

numériques professionnels (notre stratégie avant la crise sanitaire), notre priorité est désormais de fournir des alternatives raisonnables dont la sécurité et la résilience ont été validées.

Comment votre équipe peut s'en inspirer

Formez une équipe (nous avons appelé la nôtre l'équipe de productivité d'entreprise) pour accompagner les collaborateurs, quel que soit leur lieu de travail – distanciel, présentiel, mode hybride. Ce groupe sera chargé de déterminer votre modèle de gouvernance, faire l'inventaire des outils payants ou non utilisés par les différents services de l'entreprise, proposer des formations et consacrer du temps en présentiel pour recueillir directement les avis des collaborateurs. Par ailleurs, créez un conseil de validation interne composé de collaborateurs appartenant au service de sécurité de l'information, au service juridique, au service financier et au service technique, dont le rôle sera de valider les outils et d'éliminer les obstacles liés aux exigences de coût, de sécurité, de réglementation et de conformité.

Ensuite, établissez un réseau interne d'experts et utilisez votre partenariat avec vos fournisseurs pour mobiliser tous les collaborateurs et ainsi favoriser l'adoption d'un QG numérique. Plus vos salariés seront intégrés à ce processus, plus ils apprécieront d'utiliser les options que vous leur proposez.



Privilégiez le travail asynchrone pour que vos collaborateurs donnent le meilleur d'eux-mêmes.



Eckart Diepenhorst

Directeur des ressources humaines et de la communication

Free Now

Nos méthodes de travail

Pour être franc, je ne croyais pas totalement au télétravail à temps plein. Nous avons été forcés d'adopter ce modèle lors de la crise sanitaire, et j'ai eu la bonne surprise de constater que j'avais eu tort. Nous avons compris que nos salariés arrivaient bien mieux à équilibrer vie professionnelle et vie personnelle. Chez Free Now, nous sommes fiers de compter 76 nationalités différentes parmi nos collaborateurs, et nous savons désormais que nous pouvons attirer les meilleurs profils sans que l'implantation géographique de nos bureaux ne soit une contrainte.

Nous cherchons désormais à créer un environnement de travail où les salariés pourront donner le meilleur d'eux-mêmes et remplir leur mission de façon optimale. Le travail asynchrone nous offre cette opportunité. En nous adaptant à différents horaires et à différents lieux, nous permettons à nos collaborateurs de travailler à l'endroit et au moment où ils sont le plus productifs.

Comment votre équipe peut s'en inspirer

Nous utilisons les canaux de communication Slack pour faciliter les discussions et la prise

de décision 24 h/24. Ces canaux fournissent un espace pour que les salariés puissent se contacter et collaborer même lorsque leurs heures de travail sont radicalement différentes.

Cependant, il est essentiel que les dirigeants adoptent aussi le travail asynchrone, et qu'ils le fassent savoir, pour que les salariés puissent en tirer pleinement parti. Pendant les confinements, je passais mes après-midi à m'occuper de mes enfants. Auparavant, cela m'aurait empêché de participer à certaines réunions importantes. À présent, je me connecte le soir car c'est plus pratique pour moi, afin de me mettre à jour et d'avancer sur les projets.

Est-ce que cela signifie que je participe à moins de réunions ? Oui, et c'est un point positif. Désormais, nous partageons les informations et les documents via les canaux de communication, pour que chacun puisse assimiler les contenus au moment le plus opportun. En retour, nos réunions en présentiel sont plus courtes et plus efficaces, car elles sont focalisées sur les réponses à apporter et sur les principales décisions à prendre.



Vous travaillez sur différents fuseaux horaires ? Priorisez l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle



Meghan Reibstein
Vice-présidente des opérations organisationnelles
Zillow

Nos méthodes de travail

Nous n'avons pas tous besoin d'être au même endroit, ni sur le même fuseau horaire, pour travailler efficacement ensemble. La grande majorité des salariés de Zillow peuvent travailler de l'endroit où ils se sentent le plus productifs, que ce soit chez eux, dans les espaces de travail de Zillow, ou ailleurs. Cette flexibilité, nous l'avons acquise en restant à l'écoute de nos collaborateurs et en intégrant leurs avis dans nos décisions relatives au télétravail. Comme nous réalisons des enquêtes régulières auprès de nos salariés et communiquons constamment avec eux via les différents canaux numériques, ils ont une vraie visibilité pour organiser leur emploi du temps et un accompagnement solide pour collaborer efficacement.

Comment votre équipe peut s'en inspirer

Mettez en place des politiques de travail flexibles pour garantir une situation d'équité pour vos collaborateurs et pour construire un environnement de travail où chacun peut s'épanouir. Afin de mettre tout le monde au même niveau, vous pouvez essayer les méthodes suivantes :

- 1. Instaurez une plage horaire fixe pour les réunions :** Afin d'optimiser le travail sur différents fuseaux horaires, prévoyez des réunions dans le cadre d'une fenêtre de quatre heures (chez Zillow, celle-ci est comprise entre 10 heures du matin et 2 heures de l'après-midi, heure du Pacifique). Cela permet de synchroniser les appels à des horaires qui conviennent au plus grand nombre, tout en réduisant la fatigue liée à l'accumulation de réunions et en favorisant un travail plus ciblé.
- 2. En dehors de ces heures consacrées aux réunions, travaillez de façon asynchrone :** Adoptez des outils de communication numériques tels que les documents partagés et le chat en ligne, et donnez à vos salariés la flexibilité nécessaire dans leur emploi du temps pour faire avancer les projets.
- 3. Zoom pour tous :** Afin d'éviter les conflits et de soutenir chaque salarié de façon équitable, établissez la règle du « Zoom pour tous » : si une personne se connecte à une réunion, tous les membres de l'équipe doivent également se connecter.



Intégrez les nouveaux collaborateurs en favorisant le sentiment d'appartenance



Ryan Mahoney
Responsable de l'ingénierie
Massachusetts Bay Transportation Authority (MBTA)

Nos méthodes de travail

En dépit d'un nombre d'utilisateurs relativement faible durant la crise sanitaire, la MBTA a dû faire face à de nouveaux défis liés aux données en temps réel. Les utilisateurs des transports publics souhaitaient disposer d'informations sur la densité d'utilisateurs dans les véhicules, afin d'évaluer la sécurité d'un trajet éventuel. Afin de répondre à cette question et à d'autres besoins, nous avons dû faire évoluer nos équipes technologiques *très rapidement*.

L'intégration des nouveaux salariés et le développement d'un sentiment d'appartenance sont essentiels au travail hybride, tout particulièrement lorsque vous ne pouvez pas rencontrer vos collègues en personne. Pour notre équipe chez MBTA, cela impliquait de transformer notre processus d'intégration des nouveaux salariés. Recruter de nouveaux managers n'a pas été satisfaisant. Quels collaborateurs pouvaient-ils rencontrer, quand et comment ? C'était trop aléatoire. Nous avons passé en revue nos anciennes stratégies et standardisé les meilleures méthodes dans une approche qui priorise le numérique et se déploie dans les canaux Slack. À présent, nos nouvelles recrues affirment que notre procédure d'intégration est la meilleure qu'ils aient connue jusqu'à présent, même à distance.

Comment votre équipe peut s'en inspirer

Avant la prise de poste d'un nouveau collaborateur, prévoyez un entretien officiel consacré à son intégration. Ce temps nous sert à envisager la totalité des canaux Slack dont un nouveau collaborateur aura besoin pour réussir son travail, ainsi que ceux qui sont importants dans le cadre de notre culture d'entreprise. Ainsi, un ingénieur sera invité non seulement dans les canaux Slack dédiés à l'équipe, mais également dans des canaux tels que **#tgif** et **#dei-discussion**, où il pourra communiquer avec des collègues et participer aux discussions générales de l'entreprise dès son arrivée.



Pour une concurrence saine et des discussions conviviales, misez sur l'automatisation



Chris Aitchison
Responsable technologique
Up

Nos méthodes de travail

Combien de tâches répétitives effectuez-vous dans la journée ? Quid de votre équipe ? Une fois que vous comptabilisez ces tâches, vous constatez qu'elles sont répandues dans toute l'entreprise et qu'elles coûtent du temps, de l'argent et font baisser la motivation.

Chez Up, la banque numérique australienne numéro 1 à la croissance ultra rapide, notre priorité est de personnaliser des solutions numériques dans Slack qui automatisent les tâches les plus fastidieuses pour permettre à nos salariés de se concentrer sur les aspects essentiels de leur travail, qu'il s'agisse de projets complexes ou de développer un réseau crucial dans l'entreprise. En voici deux exemples :

1. De nombreuses banques font des mises à jour de logiciels une fois par mois. Up le fait plusieurs fois par jour. Pour optimiser ces opérations, nous avons créé **Maestro, une application par laquelle Slack coordonne une multitude de tâches de vérification et de gestion des risques**. Maestro publie également un classement des déploiements sur Slack, ce qui amène un peu de panache dans des opérations qui n'auraient autrement pas beaucoup d'intérêt.
2. Pour continuer à faire grandir notre culture tout en travaillant à distance, nous avons créé **Cafe Bot, qui met automatiquement en relation deux personnes choisies au hasard dans l'entreprise**, prévoit un entretien de 15 minutes pour qu'elles discutent, et propose même un sujet de conversation.

Comment votre équipe peut s'en inspirer

Une partie de nos automatisations sur Slack, telles que le classement des déploiements ou les discussions aléatoires, peut facilement être intégrée dans des documents et des tableurs. Mais comme ces processus automatisés sont visibles pour tous sur Slack, il y a moins de silos de connaissances, de données et de processus.

Et si la visibilité est une façon d'éliminer ces silos, la connexion entre les équipes est tout aussi importante. À cet égard, voici nos deux questions préférées pour briser la glace. Utilisez-les pour votre propre Cafe Bot ou bien la prochaine fois que vous discutez avec un nouveau collègue :

1. **Quels ont été pour toi les points les plus positifs et les plus négatifs dans la crise sanitaire ?** Cette question encourage les individus à parler davantage de leur vie personnelle.
2. **De quelle réalisation personnelle, de quel trait de personnalité ou de quelle réussite es-tu le plus fier, et pourquoi ?** Cela permet aux personnes de révéler ce à quoi elles attachent le plus de valeur.

P.-S. : Vous voulez tester la pause-café numérique avant de créer votre propre outil personnalisé ?
[Téléchargez l'application Donut pour Slack.](#)



Où trouver plus de conseils pour bâtir votre QG numérique

Future Forum

Un consortium lancé par Slack pour aider les entreprises à réinventer le travail dans un nouvel environnement professionnel essentiellement numérique.

futureforum.com

Blog de Slack

Notre blog, « Several People Are Typing », propose des articles, des témoignages et des informations sur la collaboration, la productivité et la transformation.

slack.com/intl/fr-fr/blog

Bibliothèque des ressources Slack

Toute une gamme de guides de formation adaptés aux différents métiers, ainsi que des conseils pour améliorer l'usage de Slack au sein de votre entreprise.

slack.com/intl/fr-fr/resources

About Slack

Slack transforme la communication en entreprise. Leader sur le marché, cette plateforme de messagerie par canaux est utilisée par des millions d'adeptes souhaitant harmoniser leurs équipes, unifier leurs systèmes et dynamiser leurs activités. Seule la plateforme Slack offre un environnement d'entreprise sécurisé pouvant répondre aux besoins des plus grandes entreprises mondiales. Cette nouvelle pile technologique d'entreprise permet aux utilisateurs de collaborer plus efficacement, de connecter l'ensemble de leurs outils et services logiciels, et de trouver les informations dont ils ont besoin pour travailler au mieux. Slack est votre QG numérique.

