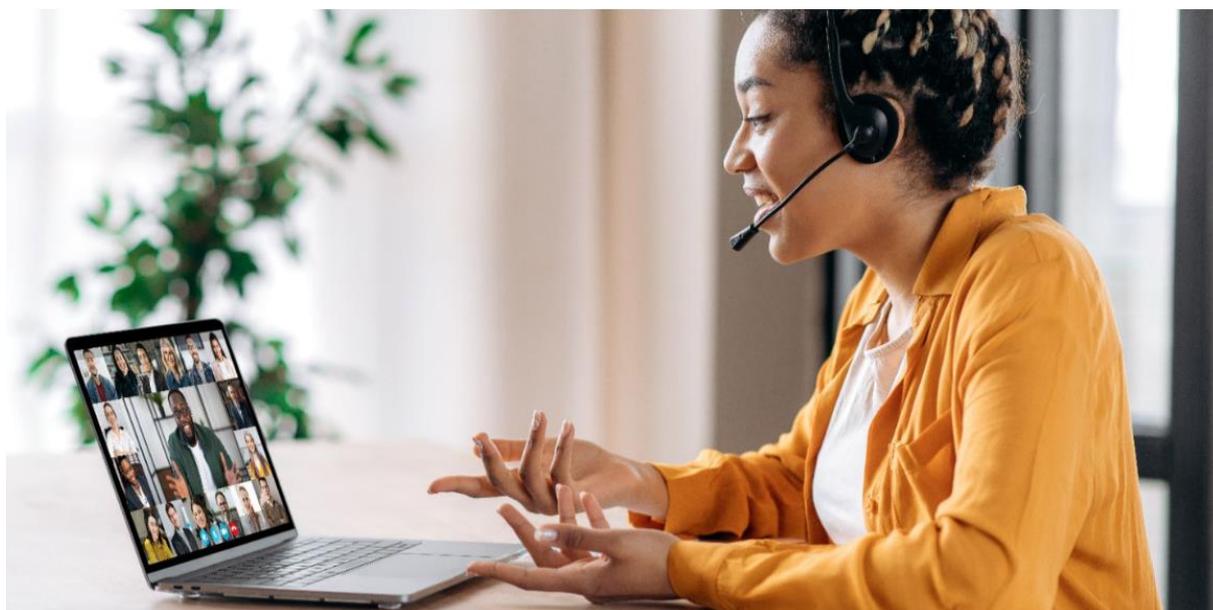


## Comment motiver ses équipes en télétravail ?

*Comment entretenir la motivation de vos salariés lorsque votre équipe ne se retrouve que quelques jours par semaine au bureau ?*



*« La crise sanitaire a fait naître une crise de la communication au sein des entreprises. Les équipes qui avaient l'habitude de se retrouver tous les jours au bureau ont été chamboulées par le tout distanciel, observe Charlie Clarck, président et fondateur du cabinet de conseil en stratégie orale, Whistcom. Aujourd'hui, la principale question que pose le télétravail aux managers est : comment communique-t-on ? Doit-on communiquer plus ? Différemment ? »*

Vos managers se sentent parfois impuissants lorsqu'il s'agit de faire participer activement leurs collaborateurs durant une réunion en visio ou de rebooster leurs équipes à distance à leur retour de congé ?

Voici quelques conseils pour entretenir la motivation de ses collègues dans un contexte de généralisation du travail hybride.

## Privilégiez la communication orale

Pour rebooster vos équipes, oubliez le mail ou les roadmap de plusieurs pages. Une réunion, même en visio, a bien plus d'impact pour embarquer vos collègues. Selon une étude Opinionway/Whistcom\*, 74% des salariés déclarent qu'une prise de parole de leurs managers ou de leurs dirigeants renforce leur implication dans leur travail et leur fierté d'appartenir à l'entreprise. 72% estiment que ces prises de paroles accroissent leur fidélité à l'entreprise et 70% qu'elles alimentent leur motivation au quotidien.

## Préparez rigoureusement vos réunions en visio

*« Le bienfait des réunions en visio, c'est qu'elles nous ont permis de gagner en efficacité (timing resserré à 45 min maximum, limitation du nombre de participants et de réunions hebdomadaires au strict nécessaire...), à condition de les organiser avec rigueur pour que ça ne parte pas dans tous les sens. Ce formalisme peut sembler rigide, par rapport aux réunions physiques, mais est essentiel ! »* estime Charlie Clark, qui conseille au manager d'investir pleinement son rôle d'animateur *« en communiquant, avant la réunion, un ordre du jour clair, en donnant la parole à tous, en garantissant le respect du temps imparti et en s'assurant qu'un compte-rendu soit rédigé à l'issue de la réunion »*.

## Prêtez attention à votre regard et à votre gestuelle

La distance suppose de faire plus d'efforts pour être vu, entendu et compris. *« La caméra et le micro permettent à l'auditoire d'avoir accès aux trois dimensions de la communication orale : le visuel (ce que l'on voit de vous), le vocal (ce que l'on entend de vous) et le verbal (ce que l'on comprend de vous). Ces trois dimensions doivent être alignées pour que votre message ait plus d'impact »*, explique le président de Whistcom.

Le manager qui délivre le message doit prêter attention à la manière dont il s'adresse à son équipe, pour abolir la frontière créée par l'outil digital de communication. *« Allumez votre caméra, au moins au début, même si vous devez ensuite l'éteindre pour présenter un document, préconise Charlie Clark. Le visuel est la porte d'entrée pour embarquer vos collaborateurs ou vos clients ! »*

Surélevez votre écran d'ordinateur avec quelques livres pour le mettre à hauteur de regard : *« Même si vous êtes tenté de regarder vos collègues qui apparaissent à l'écran, regardez en direction de la caméra pour qu'ils aient l'impression que vous leur parlez les yeux dans les yeux et dirigez vos gestes vers la caméra. »*

Parlez d'eux à vos collaborateurs

D'après l'étude Whistcom, 84% des salariés disent que lorsque leurs dirigeants parlent, ils s'expriment bien, mais quand on leur demande s'ils sont inspirants, ils ne sont que la moitié à répondre par l'affirmative. Pourquoi cette distance s'installe-t-elle entre l'orateur et son auditoire ? Car les managers confondent souvent parler beau et parler juste.

Pour Charlie Clarck, il faut bannir les *« discours auto-centrés, où le manager ne fait que parler de lui, c'est-à-dire des objectifs qui lui ont été fixés par la direction, de ses projets pour les atteindre, de ses ambitions. Il faut adapter le discours à chacun et parler aux collaborateurs d'eux, car il y a autant de manières de faire passer le message que de personnes présentes à la réunion »*.

Alors que le manager pouvait s'adresser à une masse, à un collectif, lors des réunions physiques, à distance, il parle à une somme d'individus : *« En télétravail, on privilégie les réunions en plus petit comité, voire en tête-à-tête, et l'outil de visioconférence crée une assemblée atomisée, une mosaïque de visages, avec des décors d'intérieur ou des fonds d'écran différents d'un individu à l'autre qui cassent l'effet de groupe. »*

La distance fait appel à une plus grande capacité d'empathie de la part du manager, qui perçoit plus difficilement qu'au bureau l'état d'esprit de chacun des participants à la réunion. D'où l'intérêt de ménager un moment de *small talk* pour prendre la température avant d'entrer dans le vif du sujet de la réunion.

Réinjectez du sens en expliquant la vision

*« Chez les collaborateurs en télétravail, le sentiment d'appartenance diminue, constate Charlie Clarck. Les managers doivent donc réexpliquer en permanence la philosophie du projet et son alignement avec la raison d'être de l'entreprise. La personne en face de vous doit trouver que ce que vous dites a du sens. Si vous ne le faites pas, vous serez très vite challengé, contesté. Si vos collaborateurs ont simplement l'impression de tailler des pierres, leur motivation va s'essouffler à un moment donné, mais si on leur rappelle régulièrement que ces pierres vont servir à édifier une cathédrale, ça change tout ! »*

Pour justifier le cap visé par l'entreprise, le président de Whistcom, suggère d'organiser, à intervalles réguliers, des temps de dialogue où les collaborateurs peuvent poser leurs questions directement à la direction. *« Les outils digitaux ont rendu cet exercice plus fluide, car les questions sont faciles à poser via le chat. »*

Adaptez le format et la forme au fond

La forme et le format dépendent du message que vous souhaitez faire passer et de vos objectifs. *« Si vous cherchez à stimuler la créativité de votre équipe, à organiser un partage d'expérience ou des moments de convivialité, privilégiez le présentiel. En revanche, le télétravail permet d'aller à l'essentiel sur des sujets de fond. »*

L'expert insiste aussi sur la nécessité de recréer des moments de célébration en présentiel pour souder les équipes et valoriser leur travail : *« Ces moments ont manqué durant la crise et ont été un facteur de désengagement pour certains. Quand l'entreprise organise une soirée ou un séminaire pour féliciter ses collaborateurs et partager sa vision, les équipes sont reboostées pour plusieurs mois ! »*

*\*Étude OpinionWay pour Whistcom, réalisée en ligne du 20 au 27 septembre 2021, auprès de 1001 salariés dans des entreprises de 50 salariés et plus, représentatifs de la population française salariée dans ces entreprises, selon la méthode des quotas.*

Par Maité **HELLIO**