

Entreprise : comment assurer un bon retour en présentiel ?

Trois questions à Charlie Clarck, co-fondateur du cabinet en stratégie orale Whistcom

Alors que le retour en présentiel se profile, comment les entreprises se préparent-elles à accueillir leurs salariés ? Fondateur du cabinet Whistcom, Charlie Clarck est expert en stratégie orale. Dans un entretien accordé au JSS, ce dernier considère cette nouvelle voie très bénéfique, mais encore faut-il que les managers et les dirigeants prennent le temps de l'organiser.

Quels outils les manager peuvent-ils mettre en place afin d'assurer une reprise en présentiel optimale ? Dans ce contexte « hybride », quels conseils donneriez-vous aux dirigeants pour assurer une bonne communication avec leurs salariés ?

À court terme, je conseillerai en premier temps de « fêter » ce retour. Le premier écueil que pourrait faire un dirigeant serait de considérer ce retour en présentiel comme un retour à la normale, et de faire comme si rien n'avait changé depuis plus d'un an. Je conseille au contraire de marquer le coup, de célébrer ce retour au collectif, qui était attendu par beaucoup.

Rappelons qu'il y a plus d'un an, la normalité en entreprise était le présentiel. En effet, seule une minorité d'entre elles proposaient le télétravail. Puis, en mars 2020, nous avons tous été confinés, et avons dû nous adapter, du jour au lendemain, aux règles du télétravail, sans préparation ni accompagnement. Depuis, le distanciel s'est installé majoritairement. Ce retour en présentiel lance la troisième voie qui s'ouvre à nous.

Après avoir fêté ce retour, la seconde étape consistera à installer cette troisième voie. En effet, nous ne travaillons plus comme nous le faisons il y a un an, aussi, il faut prendre le temps de se réorganiser. Je conseille alors aux managers et leurs équipes de se mettre autour de la table pour trouver le meilleur équilibre. Ce serait une erreur de penser qu'un modèle global encadrant le télétravail pourrait s'appliquer à tous les salariés de l'entreprise. Cela se fait au cas par cas, selon les services. Selon les missions de chacun, certaines équipes privilégieront deux jours de télétravail, quand d'autres profiteront de trois jours. L'objectif est d'allier efficacité et lien humain. Il serait également dommage de tomber dans l'écueil où l'État imposerait un modèle d'organisation. C'est au niveau des équipes, en fonction des missions de chacun que cela doit se faire, via un modèle adapté.



Charlie Clarck

Quels impacts le déploiement du télétravail et cette nouvelle façon de travailler à distance auront-ils, selon vous, à long terme, sur le monde du travail ?

C'est sûr, nous ne travaillerons plus comme nous le faisons avant la pandémie. La crise de la Covid-19 a ouvert la voie au télétravail, a accéléré et a généralisé sa mise en place. Un dirigeant sur deux déclare d'ailleurs avoir gagné en qualité de vie. En effet, il est apparu primordial de concilier vie personnelle et vie professionnelle, et le télétravail peut, dans ce sens, être un atout. Face aux bienfaits liés au télétravail, les dirigeants n'ont pas le choix, ils ne pourront pas revenir en arrière.

Le but est de trouver un nouveau modèle, naissant de l'équilibre entre les deux formats, en gardant le meilleur de chacun. À mon sens, le travail s'organisera en deux temps : l'humain et la créativité en présentiel, favorisée par la prolifération des échanges, et l'efficacité et la productivité en télétravail. Reste donc à créer les conditions

du renouveau, avec, au cœur, la stimulation entre les équipes. L'hybridation que l'entreprise va choisir va devenir un argument de communication pour attirer les candidats lors des recrutements. Le projet humain de l'entreprise aura son importance. Cela fera désormais partie de l'image de marque de la société.

Toutefois, cette 3^e voie inquiète, car elle demande inévitablement l'acquisition de nouvelles compétences, qui vont très largement reposer sur les managers. C'est à lui que revient la tâche d'assurer le lien avec ses équipes, même à distance. Il va donc falloir qu'il assume désormais des réunions avec une partie de l'équipe dans la salle, et une autre via écrans interposés. Cela demande indéniablement des compétences techniques et humaines. C'est à lui d'animer la réunion, il va devoir organiser l'hybridation. On va beaucoup lui en demander. Il devra même parfois assurer le lien avec des salariés qu'il n'a jamais croisés, qui vivent à plusieurs centaines de kilomètres des locaux de l'entreprise. Durant le confinement, nous nous sommes aperçu que la communication était au centre des problématiques des managers. Elle sera aussi l'outil clé de ce format hybride qui s'installe ; afin que le salarié se sente considéré.

Justement, le numérique permet-il le maintien des liens humains ? Comment utiliser correctement ces outils, parfois considérés comme déshumanisants ?

Le numérique, et j'entends par là la visio, recrée quasiment à 100 % une prise de parole normale. Quand on regarde un film par exemple, on ressent de l'émotion, parfois très fortement. Il en est de même pour la visio lors des réunions de travail. Je dirais même que nous gagnons en efficacité, les réunions étant souvent beaucoup plus courtes en visio qu'en présentiel. Mais encore faut-il bien utiliser les outils. Il y a en effet des clés à connaître.

Premièrement, lors des réunions à distance, nous conseillons à l'intervenant (ici, le manager) d'allumer sa caméra. Il doit s'adresser à elle comme il le ferait à une personne qui se trouverait en face de lui. La caméra est le vecteur entre lui et les membres de son équipe. Malgré la distance, il faut que le salarié se sente au centre de l'attention. Le manager s'adresse à LUI, et l'image est un outil pour y parvenir. À ce sujet, les études menées en communication sont très claires. Pour convaincre et motiver son auditoire, il y a trois dimensions à prendre en compte : ce qui se voit, ce qui s'entend (et les silences en font partie) et ce qui se comprend (les mots). Ce qui se voit correspond à 56 % de l'impact du discours. C'est dire l'importance du visuel ! Nous mettons ainsi en garde les intervenants qui se cachent derrière des slides, via un partage d'écran. Dans

le temps, ce procédé risque de perdre l'auditoire et parasiter les mots.

Nous conseillons aussi, à chaque début de réunion, de réaliser un tour de table rapide durant lequel chacun se présente et explique la raison de sa présence.

« Ce serait une erreur de penser qu'un modèle global encadrant le télétravail pourrait s'appliquer à tous les salariés de l'entreprise. Cela se fait au cas par cas, selon les services. »

Mais d'introduire la réunion et d'intégrer chaque membre, mais également de répondre au risque de la « zoom fatigue », où certains se demandent

parfois pourquoi ils sont là. Cette façon de débiter une réunion est, à mon sens, à conserver aussi en présentiel.

Il est enfin important que la réunion soit suivie d'actions. C'est le but de chaque réunion.

Ce nouveau mode de travail hybride nous fait prendre conscience encore plus clairement que la communication est le ciment qui fédère les équipes et leurs membres. Cela permet de créer l'échange ! Désormais, il sera donc aussi demandé au manager des compétences d'animateur, car le salarié doit, en présentiel comme en distanciel, se sentir considéré. Il en va de son bien être. Rappelons qu'un collaborateur qui se sent épanoui au travail gagne en efficacité. C'est le schéma vertueux de la productivité.

Propos recueillis par Constance Périn

2021-7122

Abonnez-vous et suivez l'actualité juridique



1 AN
D'ABONNEMENT PAPIER
99 €



1 AN
D'ABONNEMENT NUMÉRIQUE
55 €



JE M'ABONNE PAR...

INTERNET WWW.JSS.FR

E-MAIL ABO@JSS.FR

TÉLÉPHONE 01 47 03 10 10

COURRIER Bulletin à renvoyer au
8, rue Saint Augustin
75080 Paris Cedex 02

...ET JE CHOISIS :

1 AN AU JSS D'ABONNEMENT PAPIER
+ FEUILLETABLE ET TÉLÉCHARGEABLE
SUR TOUS SUPPORTS NUMÉRIQUES POUR 99 € TTC

1 AN AU JSS D'ABONNEMENT NUMÉRIQUE PDF
+ FEUILLETABLE ET TÉLÉCHARGEABLE
SUR TOUS SUPPORTS NUMÉRIQUES POUR 55 € TTC

RENSEIGNEMENTS :

NOM ET PRÉNOM :

SOCIÉTÉ :

ADRESSE :

VILLE :

E-MAIL :

TÉL.MOBILE :

N° ABONNÉ :

M. M^{me} MAÎTRE

CODE POSTAL :

TÉLÉCOPIE :

TÉL.PRO :

JE RÈGLE PAR :

Chèque bancaire ou postal à l'ordre de SPSS

Par Carte Bleue (sur le site www.jss.fr)

Date et signature

Les abonnements souscrits à nos publications sont à leur échéance reconduits tacitement. Néanmoins, l'abonné peut y mettre un terme par mail : abo@jss.fr selon l'art.L.136-1 du code de commerce.