



Article du 8 juin 2021 par Virginie Moreau

Le retour au présentiel génère des difficultés pour les managers et dirigeants d'entreprises, obligés de gérer à la fois des salariés en distanciel et d'autres en présentiel, ou encore des salariés faisant à la fois du présentiel et du distanciel. Laetitia de Clerck, cofondatrice du cabinet parisien Whistcom, indique comment traverser au mieux cette période...

## Que signifie la fin programmée du télétravail obligatoire, pour les managers ?

Laetitia de Clerck : « Les managers vont devoir s'adapter. Ils ne pourront pas faire comme si le télétravail n'avait pas existé. Ils vont devoir réorganiser le travail. Ils seront notamment amenés à se demander s'il est pertinent de garder de grands bureaux ou pas, si leurs salariés souhaitent télétravailler un à quatre jours par semaine. En effet, certains salariés ont adoré être en télétravail. D'autres salariés au contraire se sont sentis isolés, ne se sentaient pas considérés en télétravail. D'autres encore se plaignaient d'avoir des journées plus longues en télétravail qu'en présentiel.

De plus, qui dit télétravail dit réorganisation : lors des recrutements, par exemple, une entreprise parisienne peut désormais embaucher dans le sud de la France en télétravail, et inversement, une entreprise du sud de la France peut embaucher un ou une Parisien(ne). La distance entre le siège de la société et le domicile du salarié n'importe plus autant qu'avant, voire pas du tout, en télétravail. »

## On a pu voir à quel point les visioconférences pouvaient être déstabilisantes...

**Laetitia de Clerck** : « Les dirigeants ne sont pas toujours à l'aise avec les visioconférences. Chez Whistcom, nous les formons. Mais il reste que des visioconférences qui ont de nombreux participants sont difficiles à gérer. Parmi les points essentiels en visio : il faut allumer sa caméra, car plus de la moitié de la communication passe par le visuel ; il faut regarder la caméra et non pas l'écran, ne pas regarder son image, mais la webcam. Animer une visioconférence est une énorme responsabilité et un très beau challenge pour les managers, qui doivent maîtriser le verbal et le non-verbal, avoir une véritable stratégie orale. »

## Mais avoir des salariés en présentiel et en distanciel nécessite de savoir fédérer les équipes...

**Laetitia de Clerck** : « En effet. Et pour fédérer les équipes, la clé de voûte est la communication. **La visio va rester un élément quotidien pour beaucoup d'entreprises.** Certaines personnes ne se recroiseront plus dans leur entreprise, car les uns préféreront être en télétravail le lundi et le mardi, les autres le jeudi et le vendredi, d'autres encore le mercredi. **Tout l'enjeu consistera à instaurer de l'humanité dans les réunions en visioconférence.** Le télétravail rendra plus difficile l'organisation de réunions en présentiel : pourquoi faire venir une personne pour seulement deux heures, par exemple ? Les managers devront être convaincants pendant les réunions en visio, car par eux va passer l'envie de se connecter, de travailler, de se joindre aux réunions. Beaucoup de patrons, de DRH, de codirecteurs ont cette problématique de **remobiliser les équipes.** »

## Pensez-vous que la crise sanitaire a démobilisé les salariés ?

**Laetitia de Clerck** : « Certains salariés n'ont pas mis les pieds au bureau depuis quasiment un an ; ce n'est pas forcément facile pour eux de revenir au bureau. De plus, les craintes sanitaires ont sapé leur moral. Donc effectivement, **on peut craindre qu'un certain nombre de salariés soient démotivés.** »

## Sont-ils atteints psychologiquement ?

Laetitia de Clerck : « Plus de 50 % des télétravailleurs se sont sentis mis de côté, inutiles ; certains se sont effacés d’eux-mêmes. Pour ceux-là, il est difficile de reprendre la parole en réunion. Quant à ceux qui ont trouvé un nouvel équilibre entre leur vie familiale et leur vie professionnelle, qui ont pu pratiquer du sport, développer certains loisirs et mieux s’alimenter en télétravaillant, ils ont parfois peur de perdre ce bel équilibre. Certaines personnes se demandent ce qu’elles représentent aujourd’hui pour l’entreprise, comment y revenir, combien de jours par semaine... »

## Comment les managers pourront-ils les remobiliser ?

Laetitia de Clerck : « La façon dont les managers vont leur parler sera déterminante pour eux. La prise de parole doit les motiver, leur donner envie. C’est la clé de la réussite. Ce n’est pas parce qu’on a connu cette crise que tout est noir, et ce sera le message à faire passer aux équipes. »

## Comment être dynamisant et moteur ?

Laetitia de Clerck : « Certains managers vont devoir acquérir de nouvelles compétences de dynamisation. Être moteur passe par la communication. Il s’agit d’une très belle mission. Whistcom aide les dirigeants à gagner en aisance, à se former à cela.

Petit conseil : les dirigeants et managers devront accorder le télétravail aux salariés qui le souhaitent. Car maintenant qu’ils ont goûté au télétravail à cause de la crise sanitaire, il est important pour eux de garder cette forme de travail plusieurs jours par semaine. Cela fait partie des éléments de motivation. »

## Le mot de la fin ?

Laetitia de Clerck : « Avec le déconfinement et la fin du télétravail obligatoire, nous nous trouvons face à un mode de travail hybride, mélangeant présentiel et distanciel. C’est un nouveau choix de société. Nous sortons d’une phase anxieuse. C’est enthousiasmant ! Les gens vont se renouveler, progresser, acquérir de nouvelles compétences. Il s’agit d’une belle opportunité. »