

DU BUREAU AU SALON

La distance a remis en question nos façons de faire et présenté un défi sans précédent d'adaptation. D'abord soudain et forcé par le confinement, le télétravail s'est finalement présenté à certains comme l'opportunité de mettre en place de nouvelles pratiques de travail, de changer leurs habitudes et de trouver de nouveaux repères malgré l'incertitude liée à la période.

Chez NUMA, nous avons fait du télétravail la norme depuis Juillet, chacun restant libre de choisir si et quand il souhaite venir au bureau. Après plusieurs mois passés à suivre ce nouveau mode fonctionnement, nous avons compilé dans ce livre blanc l'essentiel de nos apprentissages en matière de management, de productivité, d'engagement et de communication.

Pour ne pas se laisser submerger par la multiplication des moments collectifs et individuels, s'assurer d'impliquer tout le monde et finalement aborder sereinement le télétravail, quelques adaptations sont nécessaires. ■

1. Focus et sérénité

Imaginez-vous : Ça fait deux semaines que vous souhaitez travailler sur une prise de recul sur votre plan de recrutement pour le prochain semestre. Vous avez réservé votre temps à l'avance dans votre agenda mais, la veille de votre plage dédiée, votre boss vous met une réunion sur cette plage...

Comment gérer ? En choisissant vos combats. Votre niveau d'énergie est le résultat de décisions que vous prenez.

- **Questionnez la réunion :**

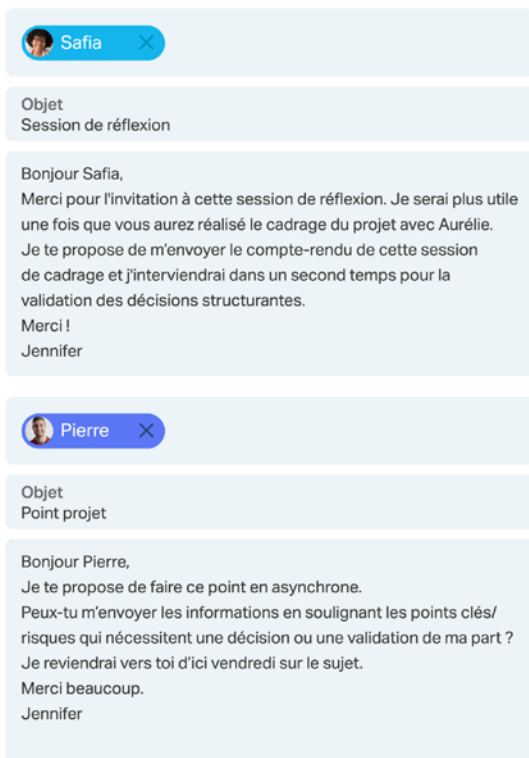
"Est-elle essentielle et/ou importante ? Ai-je les infos pour ajouter de la valeur ?" Le cas échéant, n'hésitez

pas à rédiger un mail pour la reporter, voire l'annuler.

- **Contactez votre patron pour lui demander de la décaler.** Dans ce cas, soyez clair sur l'importance et les conséquences :

"Si je ne le fais pas maintenant, je n'aurai pas d'autres créneaux avant la semaine prochaine et je dois publier les fiches de poste d'ici lundi".

- **Lors de votre prochain 1:1, faites votre feedback** pour que votre boss comprenne que vous avez vraiment besoin de ce genre de moments et que ce serait plus confortable qu'il vous prévienne avant de vous caler une réunion.



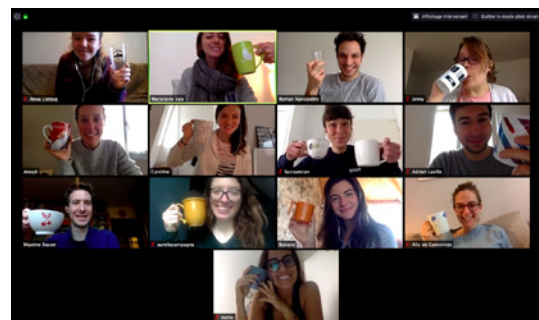
D'une manière plus générale, il existe quelques pratiques qui vous aideront à gérer l'énergie et le stress à distance.

- **Vos interactions à distance** ne sont pas vécues comme celles en tête à tête. Il faut parfois forcer un peu le trait pour que l'énergie circule : un message de remerciements peut par exemple s'accompagner d'un "!" ou d'un emoji.
- **Pensez résultat plutôt que tâche** : réfléchissez à votre vision de succès pour la période, puis soyez réaliste en fixant vos objectifs quotidiens ou hebdomadaires. Pour éviter de micro-manager, invitez les collaborateurs à vous partager eux aussi leurs objectifs et avancées. Les Goals of the Week sur un document partagé en sont une bonne pratique.
- **Soyez transparent sur votre agenda** : pour que les autres sachent quand ils peuvent vous contacter, mais aussi pour protéger votre focus et vous réserver des plages de travail approfondi. ■

2. Engagement et animation à distance

Imaginez-vous : Vous terminez la présentation sur Teams de votre proposition d'un nouveau processus interne et demandez leur avis à vos collaborateurs. Mais tout ce que vous récoltez c'est un grand silence... Pour éviter ce moment de solitude, distribuez la parole. On vous suggère 3 manières de le faire :

- N'attendez pas que les autres interviennent, préférez un "Claire qu'en penses-tu ?" à un "Qui veut réagir ?"
- Notez les noms des participants sur papier et faites un trait à chaque fois que quelqu'un parle.
- Faites des tours de table virtuels où chacun désigne le prochain à s'exprimer.



Peu importe le format choisi pour les moments collectifs, l'enjeu est de dépasser la distance virtuelle en jouant sur le niveau d'énergie, la participation et le sentiment d'appartenance.

- **Le Webinaire** : évitez le tunnel même en top-down. Sollicitez des retours des participants (par chat ou sondages), pour les réengager tout au long de votre présentation et gamifier l'exercice. Pensez

aussi à animer à deux pour rendre l'échange plus humain et gérer d'éventuels soucis techniques plus sereinement.

- **La session de travail collectif : pensez votre agenda comme une alternance de moments de divergence et de convergence.** Pour maximiser la richesse de ces sessions collectives, réunissez des profils complémentaires. N'hésitez pas à augmenter le rythme de la réunion pour ne pas de perdre vos participants. Définissez le format du livrable à l'avance, et communiquez-le à vos équipes pour qu'ils se préparent à l'exercice.

- **La discussion facilitée : en petit groupe, soyez vraiment inclusif.** Pour impliquer tous les participants dès le début de votre session, faites un tour de table complet pour briser la glace (partagez par exemple votre nouvelle routine de remote). Allumez vos caméras pour pouvoir utiliser le langage non verbal au cours de la discussion. Prêtez attention aux réactions des participants en direct et détectez d'éventuels signaux faibles. N'ayez pas peur du silence, une session de travail peut nécessiter des moments de réflexion individuelle. ■

3. Communication et réunions à distance

Imaginez-vous : Vous êtes en 1:1 avec un collaborateur et après 20 min. d'échange, vous sentez que vous n'avez plus grand chose à vous dire. Vous lui avez transmis les messages importants, il vous a mis à jour des projets qu'il suit et de l'actualité de l'équipe... Comment faire pour que cela n'arrive pas ? Préparez vos réunions en asynchrone pour maximiser l'échange :

- Demandez au managé de vous partager l'agenda en amont
- Relisez, complétez, distinguez les points "pour information" des points "pour discussion"
- Soyez prêt à oublier l'agenda si un sujet sensible émerge

La communication asynchrone en amont de vos réunions vous permet d'être plus dans la réflexion et moins dans la réaction le moment venu. Il faut toutefois éviter de tomber dans le piège de l'asynchrone : une pluie d'urgences, des réseaux saturés et pour le récepteur une incapacité à prioriser les messages auxquels répondre...

- **Emetteurs, préparez vos messages.** Lors de la rédaction, pensez à fournir des éléments de contexte et faites preuve de précision (notamment en mettant en avant les messages-clés) pour



rendre votre message le plus autoportant possible. Choisissez également vos canaux en fonction des priorités : par exemple, réservez les SMS et appels aux urgences absolues, privilégiez le RSE pour les petites urgences, et utilisez le mail pour tout le reste. Plus important encore, pour une seule et même information, évitez de multiplier les canaux.

- **Pour gérer l'émotionnel, passez en direct.** Si les moyens de communication en asynchrone facilitent la collaboration quand ils sont bien maîtrisés, ils ne remplacent pas totalement les échanges de vive voix. Quand il y a de l'émotion dans la relation de travail, et que le relationnel prend le dessus, n'hésitez pas à passer par le téléphone ou la visioconférence pour humaniser votre échange, réagir en direct et détecter des signaux faibles chez votre interlocuteur. ■