



Comment le télétravail a changé les règles de la communication en entreprise



Pixabay

Cet article est issu du magazine Management

«J'ai appris la réorganisation complète du service auquel j'appartiens au détour d'un mail de ma N+1 dont l'objet n'avait rien à voir. Elle avait juste ajouté à la fin "au fait, on va changer d'organisation et ça va se passer comme ça"», raconte, encore furieux, Pierre-Yves, consultant en informatique. «Depuis le premier confinement, mon boss ne me briefe plus que par mail. Le problème, c'est qu'il répond une fois sur trois à mes demandes de précision... Du coup, je vis dans l'angoisse permanente d'une catastrophe imminente qui pourrait survenir à la suite d'une mauvaise interprétation de ma part», s'inquiète Lauriane, commerciale dans l'industrie plastique. Quant à Luc, il aurait beaucoup à dire des réponses électroniques laconiques de certains membres de son équipe : «Je ne compte plus le nombre de fois où l'on me répond "OK" alors que je propose de choisir entre deux options ! OK quoi ?»

Depuis le début de la crise sanitaire et la généralisation du télétravail, le nombre de mails a augmenté de façon exponentielle. Selon Statista, quelques 306,4 milliards de courriers électroniques sont envoyés chaque jour dans le monde, dont 1,4 milliard en France ! Pour David Mahé, fondateur de **Human & Work**, premier groupe de conseil européen consacré à l'humain au travail, cette «obésité digitale» liée à la distance soulève deux problèmes. Primo, une raréfaction de la communication informelle, ces fameux échanges à la machine à café qui fluidifient les rapports et évitent bien des malentendus. Deuxio, le risque de privilégier la communication descendante, du manager vers les managés. Or, selon l'expert, la communication, pour être efficace, «doit continuer à circuler dans les deux sens. Il est primordial de s'intéresser aux autres, de s'assurer qu'ils sont en situation de travailler et d'écouter tout en leur donnant de l'information.»

Cette approche, Régine Abolo, fondatrice de Partisane, cabinet de conseil en communication, la met en pratique tous les jours en fédérant ses équipes avec des moments de téléconvivialité «pris sur le temps de travail et essentiels en termes émotionnels et relationnels. Cela va d'une pause goûter en visio de vingt minutes pour discuter d'un article de journal ou d'un livre, afin de vérifier l'état d'esprit de chacun, à un coup de fil plus perso en fin de journée, si j'ai l'impression que l'un de mes collaborateurs



n'est pas au mieux de sa forme»... Evidemment, pour rester agréables, ces moments ne peuvent être développés que sur la base du volontariat. En clair, les apéros boulot imposés sur Houseparty n'ont pas d'impact positif. Ils risquent même d'avoir un effet inverse en brouillant la frontière vie privée-vie professionnelle déjà mise à mal par le télétravail.

«On peut plutôt prévoir des meetings de quinze minutes le matin, afin de dissiper les malentendus et d'introduire du sourire, ce que la forme des mails ne permet pas, suggère Maureen Bassard, senior manager chez Vertuo Conseil, experte en stratégie et en organisation. Ces rendez-vous vont servir à récolter des précisions ou des informations informelles, comme cela se passe spontanément dans l'open space quand on pose à la volée des questions à son voisin : "Et ça, tu en penses quoi ? Tu as compris quoi ?"»

Elle se méfie en revanche des mails envoyés à tout-va : «C'est une forme de communication beaucoup trop impersonnelle, à réserver aux sujets factuels», affirme-t-elle. Et de regretter que les règles de base de la communication par mail aient été rapidement balayées par la pandémie. Ainsi, selon elle, outre l'orthographe, bien sûr, on gagnerait à soigner les objets de ses messages en évitant les «urgent» qui finissent par se perdre au milieu d'autres «urgent» et les «pour info», qui ne révèlent rien de l'importance de l'info en question. De même, se méfier des formules qui peuvent hérisser le poil de nos destinataires comme «merci de...», «prière de...». Enfin, les capitales, le rouge (on n'est pas à l'école) et le gras sont à proscrire !

>> Notre service - Trouvez la formation professionnelle qui dopera ou réorientera votre carrière grâce à notre moteur de recherche spécialisé (Commercial, Management, Gestion de projet, Langues, Santé ...) et entrez en contact avec un conseiller pour vous guider dans votre choix

David Mahé, de son côté, recommande de chercher d'autres canaux de communication : «La com écrite n'est pas propice à la réaction immédiate. Elle convient pour traiter des points précis, non émotionnels, et pour partager des infos auxquelles on a réfléchi.» Certainement pas la réorganisation d'un service, comme le relate Pierre-Yves. «Ce genre de sujet nécessite une conversation, des discussions sur un planning, sur l'objectif à atteindre et les problèmes à résoudre. Il faut du temps pour expliquer pourquoi on prend cette décision, accueillir les émotions des équipes et montrer l'importance de ce changement.»

Plus généralement, une simple note écrite ne peut suffire pour réussir une transformation. David Mahé préconise donc d'abord une réunion avec les équipes, sur Zoom par exemple, puis une prise de parole du manager, présentée comme telle pour qu'elle ait un impact. Ensuite seulement, un mail confirmera la réorganisation et en résumera les principaux points. «Un bon manager, insiste-t-il, doit savoir montrer qu'une communication écrite est importante et faire en sorte qu'elle ne se noie pas dans le flot des messages.»

Mais quid des managers qui ne fonctionnent que par mail, justement ? Maureen Bassard préconise de mettre le holà à cette forme de communication. Avec diplomatie. Face à un client ou un manager qui vous mitraille de messages, plutôt qu'un accusateur «Tu m'envoies trop de mails», elle conseille une formule du type : «J'ai besoin d'un point d'une demi-heure à l'oral, je serai synthétique.» Bien entendu, il est alors essentiel de respecter le timing pour ne pas courir le risque d'être mis sur la touche la fois suivante ! Régine Abolo fonctionne de cette façon, planifiant «beaucoup plus qu'avant la pandémie, les rendez-vous avec les managers et les clients. Et pas forcément le lundi matin, où l'on traite ce qui est en cours, mais plutôt le mardi. Avec, en plus, un point mensuel pour s'occuper des questions difficiles».



«Si les mails sont aussi générateurs de tensions, rappelle David Mahé, c'est qu'ils ont un impact en matière de charge mentale, en ajoutant à notre quantité de travail une charge cognitive.» Pour l'alléger, il conseille d'établir des plages horaires pour consulter ses mails, par exemple à 9 heures, à midi et enfin à 16 heures, afin de traiter les sujets de fond entre deux lectures. Et de s'amuser : «80% des mails reçus seront devenus inutiles, car quelqu'un aura répondu à votre place ! Dans le cas contraire, votre réponse sera plus pertinente car vous aurez collecté plus d'informations.»
Guide pratique pour faire passer un message efficace

o Pour la stratégie, l'organisation ou les briefs

On privilégie les visio pour mettre du sourire et de la confiance dans le regard, et permettre les échanges. Et si on a peur de ne pas savoir répondre à d'éventuelles interrogations, on peut prévenir que les questions seront collectées et qu'on y reviendra dans un deuxième temps (pas trop lointain, de préférence...).

o Pour les questions rapides

On choisit Teams, Skype ou Slack. Le mail est alors inutile. S'il est nécessaire de scroller pour lire un message sur ces plateformes, mieux vaut passer sur Zoom ou sur Meet.

o Pour obtenir l'avis de plusieurs interlocuteurs

Une réunion Zoom ou Meet sera plus efficace qu'un mail : plus un mail compte de destinataires, moins il implique chacun d'eux.

o Pour régler un différend

Selon Maureen Bassard, à partir du moment où un mail génère plus de deux allers-retours, mieux vaut lancer un point téléphonique, même très bref. Et si un point de désaccord surgit, on n'envoie pas de mail – les écrits restent – et on ne passe pas par Teams, où les conversations sont souvent enregistrées ! La visio ou le téléphone sont essentiels parce qu'un sourire – il passe dans la voix – suffit souvent à désamorcer les choses.

>> Retrouvez notre série de podcasts sur le télétravail, ses bons et ses mauvais côtés

>> 50 pistes pour prendre un nouvel élan au boulot. C'est la Une du dernier numéro de Management. Accédez en quelques secondes à ce dossier en vous abonnant, à partir de 3,75 euros par mois, sur la boutique en ligne Prismashop

Débat des lecteurs

82 débatteurs en ligne

Le télétravail est-il le futur du travail ?

Recevez nos dernières news Emploi, management, droits, chaque semaine **l'actualité de votre carrière.**

