

Les défis de l'intégration en télétravail

Des entreprises comme ManoMano s'attachent à recréer sur écran une séquence d'accueil conviviale.

ANNE BODESCOT
abodescot@lefigaro.fr

MANAGEMENT En arrivant, en août 2020, chez ManoMano, plateforme d'e-commerce d'articles de bricolage, Alba Viejo Alonso, 30 ans, avait une petite appréhension. « J'arrivais juste à temps pour le lancement de l'activité B to B en Espagne et en Italie, c'était un gros challenge », raconte cette jeune Espagnole de 30 ans, en charge du marketing. Un défi d'autant plus difficile à relever que ses premiers pas chez son nouvel employeur devaient se faire à distance, Covid oblige. C'était la première fois qu'elle prenait contact avec ses collègues et ses clients et elle découvrait sa nouvelle entreprise... Tout cela en visioconférence.

« Cela a été assez fluide quand même, avec des réunions formelles, et d'autres plus informelles. Ma manager a fait passer un message pour me présenter à tout le monde et elle avait organisé les rendez-vous. Heureusement, en septembre, j'ai eu la chance de pouvoir passer une semaine au bureau, pour rencontrer l'équipe et les autres nouveaux embauchés qui arrivaient progressivement », ajoute-t-elle en souriant. Un soulagement.

ManoMano, société en hyper-croissance, a recruté plus de 250 personnes ces douze derniers mois. Mais comment transmettre la culture de l'entreprise quand les effectifs (plus de 700 personnes aujourd'hui), évoluent si rapidement, et



quand, de surcroît, ils ne viennent plus beaucoup dans les locaux ? « C'est toute la cohérence de l'entreprise qui est en jeu. L'osmose entre les équipes en place et les nouveaux venus doit se faire vite, car l'activité augmente aussi très rapidement », souligne Christophe Dargnies, le DRH de ManoMano.

L'entreprise accueille quasiment tous les 15 jours une nouvelle pro-

Depuis le début de la pandémie, les premiers pas chez un nouvel employeur doivent se faire à distance.

STOCK.ADOBE.COM

motion. Dans le monde d'avant, celle-ci commençait sa semaine d'intégration par un petit déjeuner dans les locaux pour briser la glace. Elle terminait par un apéro. Ces rituels ont été conservés.

Le petit déjeuner est aujourd'hui livré à domicile, comme le welcome pack, avec ses goodies (petits cadeaux), tapis de souris et autres flyers, pour ceux qui veulent décorer leur espace de travail. Sans oublier le « manifesto », le document qui rassemble noir sur blanc les valeurs auxquelles le groupe est attaché. « Nous avons aussi maintenu sur l'histoire de ManoMano, avec l'intervention des fondateurs », précise Christophe Dargnies. À distance, nous avons été obligés de nous concentrer sur l'essentiel. » L'apéro final, lui aussi, se prend par petit écran interposé.

En octobre, avant que les mesures sanitaires ne se durcissent, les valeurs days, grand-messe festive de team building, qui réunit toutes les nouvelles promotions, ont quand même pu se tenir... pour la dernière

fois. « Même avec les masques, c'était bien », sourit Alba Viejo Alonso. De nouveaux rendez-vous aussi ont vu le jour : les managers ont créé un groupe où ils partagent petits soucis et bonnes solutions. « C'est très utile pour les nouveaux qui intègrent l'entreprise », observe Christophe Dargnies.

Invités mystères

Mais tout ne se passe pas partout aussi bien. « Dans les entreprises, le taux de nouveaux embauchés qui décident en fin de ne pas rester augmente », constate Raphaële Nicaud, responsable de la division talents chez Mercer. Mais il est difficile de savoir si ces difficultés proviennent de l'onboarding lui-même ou d'un climat général pesant, entre Covid, couvre-feu et télétravail. »

Pour le cabinet de conseil en ressources humaines, la situation oblige donc plus que jamais les entreprises à adopter les bonnes pratiques. Elles étaient déjà souvent connues, mais pas toujours bien appliquées. Dans le monde d'avant, c'était moins grave...

« Les entreprises ont fait un bond en avant sur le digital pour réussir l'onboarding à distance. Ce qui est plus compliqué, c'est le côté humain, le lien social, encore plus difficile à tisser pour les nouveaux arrivants que pour les salariés déjà en place », souligne Raphaële Nicaud.

L'un des remèdes ? Le mentoring. Désigner une personne, sans lien hiérarchique avec le nouvel embauché, que ce dernier pourra déranger pour les questions les plus naïves. Cela apporte d'autant plus au nouveau venu qu'il ne peut plus simplement se tourner vers son voisin d'open space pour demander un petit coup de main. Pour évacuer les questions les plus récurrentes, certaines entreprises prévoient même de minivideos, qui ressemblent les informations juridiques ou réglementaires les plus utiles. « Il faut éviter de laisser des questions sans réponse, cela décourage », ajoute Raphaële Nicaud.

Pour réhumaniser leur onboarding, les entreprises ont aussi intérêt à synchroniser l'intégration des arrivants sur deux ou trois jours. « Au sein de ces "cohortes", des liens se créent plus facilement, surtout si l'on organise, même virtuellement, un boot camp, quelques jours tous ensemble », ajoute la spécialiste de Mercer. Les apéros virtuels en tout cas, ne suffisent pas. « Les salariés sont lassés des réunions Zoom à répétition dans la journée. Ce moment de convivialité aura plus de succès en y ajoutant un peu de piment, un jeu de team building par exemple », précise Raphaële Nicaud.

Mais une grande partie du succès repose, plus encore qu'avant, sur les épaules du manager. Il doit être plus disponible qu'il ne l'était pour l'intégration au bureau, former le nouveau venu, et donc être lui-même sensibilisé au problème. « En télétravail, il est plus difficile d'apprendre de ses collègues », explique Raphaële Nicaud. Dans certaines entreprises, d'ailleurs, les premières semaines, les jeunes recrues assistent, comme invités mystères, aux entretiens avec les clients par exemple. Pratique pour recréer une expérience de terrain malgré le télétravail. ■

Quand l'open space reprend vie sur l'écran d'ordinateur

La version numérique de l'espace de travail a l'avantage d'être bien plus tranquille.

INNOVATION Sur l'écran de son ordinateur, Alice Martinelli déplace son avatar - un petit personnage qui la représente - dans l'open space imaginaire de l'entreprise où elle télétravaille, l'éditeur de signature électronique Yousign. Quand elle se rapproche virtuellement de l'avatar de son collègue, dessiné à un autre bureau, la visio s'enclenche automatiquement. « Pour dire bonjour le matin, poser une question, c'est plus pratique qu'un message, sourit la jeune femme, responsable des services généraux. Nous retrouvons la spontanéité des échanges, comme dans un vrai bureau. »

Quand, seule chez elle, elle s'offre une pause-café, elle glisse volontiers son avatar jusqu'à la cafétéria dessinée, façon jeu vidéo, dans un coin de son écran, avec ses tables, ses chaises et même un canapé où un chat imperturbable sommeille roulé en boule. « Si d'autres personnes y sont, on peut se glisser dans la conversation... »

Pour créer cet open space virtuel, où sont libres de se connecter ses quelque 100 salariés, Yousign a utilisé Work Adventure, bureau virtuel imaginé par The Coding Machine, une entreprise qui crée habituellement des plateformes web et des applications mobiles. « Pendant le premier confinement, pour nous amuser, nous avons cherché ce qu'on pourrait faire pour pouvoir se parler et se voir facilement, sans perdre tout ce temps à fixer des rendez-vous sur Zoom », raconte David Négrier, directeur technique de The Coding Machine et « papa » de Work Adventure.

Son bureau virtuel a déjà séduit environ 1 000 entreprises, pour beaucoup technologiques. Car il s'était fait connaître lors d'un salon informatique. Plusieurs centaines de visiteurs, privés par le Covid de rencontres physiques, ont pu glisser leur avatar d'un stand à l'autre pour engager la conversation avec les exposants, grâce à Work Adventure. Depuis

janvier, les demandes explosent pour ce programme qui réhumanise le télétravail. « Le nombre d'utilisateurs a déjà quintuplé », ajoute David Négrier. Bouygues Bâtiment International, CA Com Groupe ou UKG vont même tester l'open space virtuel auprès de certains de leurs salariés.

À l'improviste

Aux États-Unis aussi, l'open space virtuel a ses adeptes. Teamflow a lancé sa solution il y a deux mois. « Apple, Uber ou encore Disney ont commencé à l'utiliser, d'abord pour de petites équipes », raconte Florent Crivello, son fondateur. Ce Français, installé dans la Silicon Valley, aurait aimé disposer d'un tel bureau virtuel chez son employeur de l'époque, Uber, lors d'une panne informatique : il lui a été difficile d'en venir à bout faute d'avoir travaillé ce jour-là dans le même bureau que ses équipes. Il a déjà des concurrents, comme Branch ou Gather Town, dont les bureaux se veulent plus ludiques. « Nous, nous souhaitons pouvoir être utilisés par tous dans les entreprises, même par les directeurs », précise Florent Crivello.

Pour les salariés qui se rappellent combien les open spaces « réels » sont bruyants et fatigants, l'avènement de son avatar en ligne est-il réjouissant ? Les visio lancées à l'improviste par un collègue en mal de discussion pourraient les inquiéter. « Sur Work Adventure, la caméra s'arrête automatiquement après 30 secondes d'inactivité. L'utilisateur est alors évenu par une sonnette qui une personne se rapproche pour lui parler. Il est libre alors de mettre la caméra ou pas », précise David Négrier. Il est aussi possible de s'isoler. « Nous ne sommes pas obligés d'être connectés tout le temps, explique Alice Martinelli. Quand je suis déjà au téléphone ou occupée, je mets mon avatar dans la salle réservée à ceux qui ne veulent pas être dérangés. » ■ A. B.

Un autre regard sur les services

Pour dire bonjour le matin, poser une question, c'est plus pratique qu'un message. Nous retrouvons la spontanéité des échanges, comme dans un vrai bureau.

Alice Martinelli, Yousign

Vous avez envie d'un projet ambitieux, rejoignez le Groupe GSF, né du métier de la propreté il y a près de 60 ans, qui a fait du service sur-mesure aux entreprises sa spécialité.

PROPRETÉ & SERVICES

gsfreclute.fr