

La gestion à distance

Diriger des employés à distance fait plus que jamais partie intégrante de la fonction de gestionnaire. Vous pouvez avoir des employés qui travaillent à domicile à temps plein et à temps partiel, à partir d'autres sites ou chez un client, ou pour lesquels le voyage d'affaires fait partie de leurs fonctions. Il est aussi possible que vous-même travailliez de la maison, sur la route ou dans un bureau éloigné des membres de votre équipe.

Les nouvelles technologies rendent le travail d'équipe plus facile que jamais, même si vous n'êtes pas tous au même endroit. Mais les équipes dispersées posent de nouveaux défis aux gestionnaires. Comment pouvez-vous évaluer le rendement de vos employés si vous ne pouvez voir ce qu'ils font? Comment pouvez-vous encourager l'esprit d'équipe chez vos employés si ceux-ci ne peuvent pas passer du temps ensemble? Comment pouvez-vous savoir si un aménagement de travail à distance ne fonctionne tout simplement pas?

Selon Gil Gordon, un spécialiste du télétravail, « le gestionnaire doit faire appel à son cerveau à défaut de pouvoir utiliser ses yeux ». La réussite de la gestion à distance repose sur les habiletés et les pratiques qui caractérisent la bonne gestion du personnel sur place - il faut seulement les utiliser avec encore plus de diligence.

Maintenir des liens

La communication est sans doute le plus important défi de la gestion à distance. Lorsque vous travaillez au même endroit que vos employés, vous pouvez compter sur les conversations informelles, les rencontres imprévues et les mises au point rapides qui se produisent naturellement durant la journée de travail.

Mais lorsque les membres d'une équipe collaborent à distance, la communication doit être plus intentionnelle. Si vous ne prévoyez pas d'appels téléphoniques regroupant tous les membres de l'équipe, les gens peuvent passer des jours, voire des semaines sans se parler. Voici un récent conseil du jour à l'intention des

gestionnaires offert par le *Harvard Business Review* sur son site Web, HBR.org (<http://hbr.org/tip>) : « Péchez par excès de communications. Prévoyez régulièrement des échanges téléphoniques pour partager certaines nouvelles importantes et discuter de divers sujets que vous aurez inscrits sur une liste ouverte ».

- *Maîtrisez les moyens de communication.* Assurez-vous de bien comprendre quand et comment utiliser les moyens de communication mis à votre disposition, et faites en sorte que les membres de l'équipe qui travaillent à distance en font autant. Déterminez ensemble quel usage vous devez faire de chaque outil de communication : téléphone, courriel, audioconférence, vidéoconférence, livraison de courrier le « jour suivant », logiciels de clavardage permettant le partage d'écran presque instantané (utiles lors des réunions et des conversations), et bien d'autres moyens. Les appels téléphoniques, par exemple, sont beaucoup plus efficaces que le courriel ou les dialogues en temps réel lorsqu'une clarification ou une discussion est nécessaire. Les téléphones cellulaires ou la messagerie instantanée permettent de joindre les gens tout de suite, mais ils peuvent également interrompre et distraire les travailleurs.
- *Faites comprendre l'importance que vous accordez aux communications.* Lors des évaluations du rendement et dans vos commentaires, félicitez les employés qui accordent priorité aux communications avec vous ainsi qu'avec leurs coéquipiers, et faites des suggestions claires aux autres membres de l'équipe qui n'agissent pas de cette manière.
- *Fixez régulièrement des entretiens particuliers.* Entendez-vous sur un calendrier de rencontres avec chaque personne qui relève de vous. Des rencontres hebdomadaires peuvent suffire si vos employés ont des tâches bien définies et des priorités qui ne varient pas souvent. Certains employés peuvent être à l'aise avec une rencontre aux deux semaines, alors que d'autres peuvent avoir besoin d'une mise au point quotidienne.

Une rencontre régulière inscrite à votre agenda devient un garde-fou et vous rappelle l'importance de la communication. Même lorsque l'un de vous est très occupé, l'autre personne sait qu'un moment est prévu pour les questions, les mises à

jour et une revue des priorités. Le fait de savoir que vous avez du temps prévu à l'horaire peut également empêcher les uns et les autres de s'interrompre inutilement à d'autres moments.

- *Prenez soin de discuter des plans de carrière avec vos télétravailleurs.* Lors de sondages, ces derniers ont souvent indiqué qu'ils avaient l'impression d'être « loin des yeux, loin du cœur » lors des prises de décisions relatives à des promotions et à des projets intéressants. Aidez vos employés à se perfectionner et à demeurer visibles pour la haute direction.
- *Utilisez les réunions de groupe non seulement pour des comptes-rendus, mais aussi pour des discussions.* Les réunions jouent un rôle important dans la dynamique de groupe, car elles offrent l'occasion d'encourager la participation et l'engagement. N'utilisez pas les réunions de groupe pour transmettre de l'information qui pourrait être envoyée par courriel. Envoyez un ordre du jour avant les réunions. Utilisez celles-ci pour discuter de solutions de rechange, recueillir des réactions, lancer des idées ou mobiliser l'équipe d'une autre manière. Lors d'une réunion efficace, tout le monde contribue et personne ne parle longuement sans encourager les réactions ou une discussion.
- *Tirez parti des audioconférences.* Cette forme de communication constitue un outil de base pour travailler en groupe à distance; tâchez d'en tirer le maximum. Envoyez toute la documentation et toutes les présentations visuelles bien à l'avance pour que tout le monde ait le temps de les regarder. Assurez-vous de présenter tout le monde au début de la réunion; assurez-vous également que les gens en ligne ont tous l'occasion de participer à la discussion le moment venu. Autrement, ceux qui sont présents dans une salle de réunion peuvent monopoliser la conversation en tirant avantage des signes visuels pour se lancer dans la discussion. Vous pourriez placer près du téléphone une feuille avec les noms des participants. Certaines équipes ont même des cartes individuelles avec le nom et la photo de chaque personne qui participe à l'appel, en l'absence de vidéoconférence.
- *Planifiez et tirez parti du temps en tête-à-tête avec les employés éloignés.* Si le temps passé en réunion de groupe est précieux, celui passé en tête-à-tête avec des employés éloignés l'est encore plus. La meilleure forme de

communication est l'entretien en face à face, en partie parce que les signes non verbaux, comme le ton de voix, l'expression faciale et les gestes font partie de la conversation. Un sourire ou un froncement de sourcils valent parfois plus de mille mots. Lorsque le travail vous amène dans une ville où se trouve un membre de votre équipe, prévoyez du temps pour un entretien particulier avec lui, tant pour discuter du travail et que pour bavarder sans tracas. Si votre budget et votre horaire vous le permettent, rassemblez les membres éloignés de l'équipe pour un projet de travail particulier et pour des activités qui peuvent aider à promouvoir et à renforcer l'esprit d'équipe. Évitez de fixer des réunions conflictuelles qui peuvent vous accaparer ou vous distraire alors que des membres éloignés de l'équipe se sont déplacés pour être ensemble.

- *Prenez le temps de communiquer sur le plan personnel.* Une partie du travail d'équipe consiste à partager de l'information personnelle : photos de vacances, anecdotes de famille, discussion sur un bon livre ou passe-temps en dehors du travail. Cet échange se fait naturellement lorsque les gens travaillent dans les mêmes lieux. Il demande un peu plus d'attention dans un contexte de télétravail. Faites un appel de temps en temps juste pour dire « bonjour » à un employé et pour prendre de ses nouvelles. Postez des cartes d'anniversaire. Ne soyez pas si pressé lors de vos réunions en tête-à-tête jusqu'à en oublier d'aborder d'autres sujets que le travail. Soyez conscient du fait que certaines personnes sont très discrètes et préféreraient parler uniquement de leur travail, alors que d'autres n'hésiteraient pas à divulguer des détails de leur vie privée.
- *Évitez les mésusages des communications.* Un des avantages du télétravail est la possibilité de travailler sans interruption. Efforcez-vous de partager l'information importante, mais aussi de *ne pas* partager ce qui n'est pas pertinent. Choisissez attentivement la liste de distribution de vos courriels. Préparez les réunions et les téléconférences pour que tous ceux qui sont essentiels à une discussion ou à une décision y soient, mais également pour que personne ne soit obligé d'écouter de long en large de l'information qui n'a pas trait à son travail.

Gérer le rendement à distance

Que ce soit en personne ou à distance, une bonne gestion comporte les mesures suivantes:

1. définir clairement les attentes;
2. fournir des outils, de l'information, de la formation et de l'aide nécessaires à l'accomplissement du travail;
3. s'assurer que les tâches ont été accomplies selon les attentes et offrir un encadrement supplémentaire ou de l'aide pour « éliminer les embûches » au besoin;
4. donner fréquemment une rétroaction positive pour le travail bien fait;
5. évaluer le rendement en fonction des résultats, au lieu de recourir à la microgestion et de surveiller le nombre d'heures travaillées.

Lorsqu'ils dirigent une équipe à distance, les gestionnaires doivent être diligents dans la mise en œuvre de ce processus et prendre intentionnellement le temps pour la communication et les mises au point requises à chaque étape. Les gens qui travaillent ensemble dans un même lieu peuvent s'en tirer avec un suivi moins rigoureux du processus, car les manquements et les oublis peuvent être corrigés rapidement lors des conversations informelles.

- *Lorsque vous établissez les objectifs et les attentes avec vos employés, essayez de trouver des résultats mesurables qui peuvent servir de jalons pour confirmer que le travail a été accompli ou que l'employé a un bon rendement. Adoptez des objectifs SMART, qui sont *spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels*, et établissez une *échéance* pour l'atteinte de tels objectifs. Concentrez-vous sur les résultats importants pour l'entreprise. Le nombre d'heures passées assis à un bureau, par exemple, n'a aucun lien avec les résultats de l'entreprise. Par contre, le travail accompli, les échéances respectées, les clients satisfaits et la production de revenus sont des résultats d'affaires importants.*
- *Prenez le temps de vous assurer que l'employé comprend vos attentes, qu'il sait clairement comment aborder le travail et qu'il a l'information et les habiletés requises pour l'exécuter.*
- *Trouvez des façons de diriger et de former à distance les nouveaux*

employés. Après l'embauche, un nouvel employé qui travaille au bureau apprendra à connaître les gens et la culture organisationnelle. Lorsque cela n'est pas possible, certaines équipes utilisent le « jumelage », c'est-à-dire l'appariement d'un nouvel employé avec un employé chevronné qui travaille au même endroit (ou dans le même genre de milieu éloigné). Certains employés chevronnés mettent sur pied des fichiers ordonnés de documents de formation sur le réseau intranet de l'entreprise ou dans un autre répertoire à accès partagé du réseau. Au début, les entretiens en face à face peuvent aider à tisser des liens entre collègues, de sorte que les conversations ultérieures seront plus naturelles dans le contexte de collaboration à distance.

- *Revoyez la progression vers les objectifs et les résultats convenus lors des réunions régulières de mise au point.* La fréquence de ces réunions variera en fonction du type de tâches, des besoins individuels et de votre perception du rendement de la personne.
- *Si les attentes ne sont pas respectées, cherchez à savoir pourquoi.* Ne laissez pas le problème filer sans discussion. Il se peut que l'employé n'ait pas bien compris les attentes ou qu'il n'ait pas les outils ou la formation pour exécuter le travail. Il se peut encore que ce soit un indice que l'employé n'a pas les compétences ou la motivation requises pour accomplir le travail nécessaire à son poste. (Vous devrez peut-être vous déplacer pour des entretiens en tête-à-tête pour régler de sérieux problèmes de rendement.) Dans cette situation, discutez du problème avec votre propre gestionnaire et envisagez d'en informer un conseiller en ressources humaines dès le début du processus.

Soyez clair quant aux attentes, créatif et réfléchi en matière de formation, sérieux dans la tenue régulière des réunions de mise au point et constant dans l'évaluation du rendement d'après des résultats mesurables ainsi qu'en matière de rétroaction en temps opportun. Ce sont les principes de base d'une bonne gestion du rendement, que vous dirigiez un groupe sur place ou une équipe dispersée.

Encourager une saine délimitation entre le travail

et la vie personnelle

Les personnes qui travaillent à la maison peuvent parfois avoir de la difficulté à séparer le travail du reste de leur vie. Ainsi, de nombreux télétravailleurs prennent des habitudes malsaines qui peuvent mener au surmenage, comme prendre leurs messages et y répondre le soir ou la fin de semaine alors qu'ils devraient être en train de « refaire le plein d'énergie » pour le jour ou la semaine suivants.

Si vous dirigez des personnes qui travaillent à domicile ou qui travaillent dans des fuseaux horaires différents, faites attention à l'exemple que vous donnez et à vos propres actions, car ils pourraient contribuer à brouiller les délimitations travail-vie privée de vos employés et favoriser l'épuisement professionnel.

- *Ne fixez pas de réunions après les heures raisonnables de travail, que ce soit le soir ou la fin de semaine - et veillez à tenir compte des différences de fuseaux horaires lorsque vous décidez de ce qui est raisonnable. Encore mieux, discutez-en ouvertement avec votre équipe pour obtenir un consensus sur le moment des réunions.*
- *N'appellez pas vos employés et ne leur envoyez pas de courriels après les heures de travail sauf en cas d'urgence véritable. Vous êtes un travailleur phare pour vos employés et votre propre comportement établit une norme malsaine à suivre si vous travaillez à toute heure. Faire des demandes directes aux employés après les heures normales de travail envoie également le message que vous vous attendez à ce que les obligations professionnelles aient préséance sur la vie personnelle, à toute heure. Si vous préférez travailler à des heures non conventionnelles, expliquez alors à vos employés que c'est un choix personnel et que vous ne vous attendez pas à ce qu'ils adoptent vos habitudes de travail.*
- *Si vous travaillez après les heures normales de travail, remettez au lendemain vos appels téléphoniques et vos envois de courriels. La plupart des systèmes de courriel vous permettent de conserver des messages pour les envoyer plus tard.*
- *Encouragez le travail efficace durant les heures normales, en évaluant le*

rendement selon les résultats et non d'après la présence au bureau ou la disponibilité à toute heure.

- *Par vos actions, démontrez qu'il est normal d'arrêter de travailler* et limitez votre disponibilité en dehors des heures normales de travail.

Bâtir une équipe

Dans les bonnes équipes, les membres ont du plaisir ensemble, se partagent efficacement les tâches, livrent des résultats à la satisfaction du client et de l'entreprise, et recherchent constamment de meilleures façons d'accomplir leur travail. Dans les équipes solides, les membres connaissent les passions, les forces et les faiblesses de chacun. Les membres de l'équipe sympathisent, se font confiance et ont des liens culturels communs.

Lorsque tous les membres d'une équipe travaillent au même endroit, un bon travail d'équipe se forge naturellement au fil des interactions quotidiennes - mais ce n'est pas toujours le cas. Lorsque les gens collaborent à distance, il ne faut pas s'attendre à voir un travail d'équipe se développer naturellement. Il nécessite une facilitation et une soigneuse organisation. Voici quelques moyens d'y arriver:

- *Fixez des réunions régulières au sein de l'équipe.* Elles peuvent être une combinaison de téléconférences, de vidéoconférences et de réunions en personne, le choix d'une formule étant fonction de l'endroit où se trouvent vos employés, de l'équipement disponible et du budget prévu pour les déplacements.
- *Prévoyez du temps durant les réunions pour des conversations.* Le temps consacré aux sujets non reliés au travail n'est pas du temps perdu. Il est nécessaire pour tisser des liens qui unissent l'équipe.
- *Trouvez des moyens d'inclure les membres éloignés de l'équipe à des activités récréatives.* Organisez des déjeuners « virtuels » où les membres éloignés de l'équipe sont présents par téléphone ou sur Skype. (Certaines équipes mettent en place une règle voulant qu'on ne parle pas de travail durant ces déjeuners pour inciter les gens à échanger de façon à tisser de

nouveaux liens.) Organisez une participation par téléconférence aux fêtes d'anniversaire, à l'occasion d'une naissance ou aux autres fêtes de l'équipe.

- *Faites un effort particulier pour tendre la main aux employés qui peuvent se sentir exclus.* Contactez plus souvent les employés qui donnent l'impression de se sentir exclus du groupe (par leur retenue lors de réunions, par exemple, ou par des commentaires comme quoi ils ne sont pas au courant des nouvelles importantes de l'équipe). Encouragez les autres membres de l'équipe à faire les premiers pas vers les membres éloignés pour les aider à se sentir inclus. Informez le reste de l'équipe si l'un de vos employés vient de vivre un deuil dans sa famille ou doit relever un défi important et serait heureux de compter sur le soutien des autres.
- *Soyez créatif!* Certaines équipes créent un site intranet pour partager les photos de vacances et de famille. D'autres font un roulement d'animateur lors des réunions d'équipe pour permettre à différentes personnes d'être au centre de l'attention. Encouragez les employés à trouver de nouvelles idées pour consolider l'équipe.

Une bonne gestion à distance requiert des mesures qui font de vous un meilleur gestionnaire pour tous vos employés. Une communication claire, planifiée et attentive est essentielle à la gestion à distance. Elle est également appréciée des employés qui travaillent avec vous au bureau. De la même façon, la gestion axée sur les résultats est une bonne façon de diriger tous les employés, pas seulement ceux qui travaillent à distance. Enfin, la création d'équipes efficaces composées de travailleurs éloignés demande à tous d'être plus au fait de la façon dont ils travaillent ensemble - un autre avantage pour vous et pour tous vos employés.

Bien que cela puisse vous sembler une charge supplémentaire au début, les mesures que vous prenez pour vaincre les obstacles à la communication, à la gestion du rendement et au travail d'équipe vous pousseront à perfectionner vos compétences de gestionnaire. Selon Gil Gordon, expert dans ce domaine, « cela se résume aux bonnes vieilles pratiques de gestion 101 ». Les cadres qui maîtrisent la gestion à distance sont tout simplement de bons gestionnaires.



Lynne Gaines

Conseillère en ressources humaines

Dernière révision Oct 2016

Lynne Gaines, titulaire d'un baccalauréat ès arts et d'un certificat en gestion avancée des ressources humaines du Boston College Graduate School of Management et de l'Université Bentley, est conseillère en ressources humaines. Elle a été rédactrice en chef du bulletin The Levinson Letter et gestionnaire des ressources humaines pour le New England Journal of Medicine.