



Gérer du personnel en télétravail

Ressources pour les gestionnaires de personnel en télétravail

L'embauche de travailleurs à distance confère des économies de coûts et une flexibilité considérables et c'est pourquoi les équipes en télétravail devraient se multiplier dans le milieu des affaires dans les années à venir. Or, cette réalité ne facilitera pas nécessairement la tâche des gestionnaires de ces équipes dispersées dans un État, un pays, voire le monde entier. Travailler à l'extérieur du bureau comporte également son lot de défis. Votre programme d'aide aux employés (PAE) GuidanceResources en tient compte et est à votre disposition pour vous aider, ainsi que vos employés, à être plus heureux et productifs au travail et à la maison. Ce guide de ressource explique comment votre PAE peut vous aider à superviser une équipe en télétravail et à y évoluer. Il présente des aide-mémoires *HelpSheet*, des brochures et des affiches de différentes dimensions pour aider les personnes concernées à bien travailler et à relever leurs défis.

Ressources disponibles dans le cadre du programme GuidanceResources de ComPsych®

Votre programme *GuidanceResources* a été conçu pour vous donner, ainsi qu'à vos collègues, un accès simple, rapide et direct à services confidentiels, 24 h/24 et 7 jours sur 7, par téléphone, en ligne ou sur notre site mobile. Pour mieux comprendre comment fonctionne votre programme d'aide aux employés, nous vous présentons un aperçu des services courants offerts dans le cadre du PAE.

Consultation confidentielle

La vie est parfois stressante. Le PAE offre des services de consultation à court terme aux employés et aux membres de leur famille pour les aider à faire face à leurs préoccupations de manière constructive, avant qu'elles ne deviennent des problèmes. Ils peuvent téléphoner en tout temps pour parler de leurs soucis conjugaux, relationnels et familiaux; de stress, d'anxiété et de dépression; de deuil et de perte; de pressions sur le plan professionnel ou d'abus de substances. Leur appel sera accueilli par l'un de nos conseillers *GuidanceConsultant*SM, des professionnels cliniques qui écouteront leurs préoccupations et les orienteront vers les bonnes ressources.

Solutions professionnelles et personnelles

Trop occupé et manque de temps pour tout faire? Les professionnels de la conciliation travail-vie personnelle de ComPsych effectuent les recherches et fournissent des ressources pertinentes et personnalisées en matière de soins aux enfants et aux personnes âgées, de déménagement, de soins aux animaux de compagnie, de planification des études collégiales, de rénovations du domicile, d'achat d'une voiture, de planification d'événement, de vente de maison et plus encore.

Soutien juridique

Grâce à *GuidanceResources*, vos employés auront accès à un avocat directement au bout du fil. Avec ces experts, ils pourront discuter de divorce, de garde d'enfants, d'adoption, d'immobilier, de dette et de faillite,

de problèmes entre propriétaire et locataire, de recours civil ou criminel ou de tout autre problème juridique. S'ils doivent être représentés, ils pourront être référés à un avocat qualifié pour une consultation gratuite de 30 minutes, en plus d'obtenir une réduction des 25 pour cent des frais juridiques habituels par la suite.

Informations financières

Tout le monde a des questions financières un jour ou l'autre. Grâce à *GuidanceResources*, vos employés obtiennent des réponses concernant le budget, la gestion des dettes, les questions fiscales et autres préoccupations financières de la part d'une équipe de comptables agréés, de planificateurs financiers professionnels certifiés Certified Financial Planners® et d'autres experts financiers, simplement en appelant au numéro sans frais.

GuidanceResources® Online

Guidanceresources.com et notre application GuidanceNowSM, offrent un accès en tout temps et de partout à des renseignements spécialisés sur des milliers de sujets, notamment sur les relations, le travail, l'éducation, les enfants, le bien-être, l'environnement juridique et financier et les loisirs. Les employés peuvent rechercher des services de soins aux enfants et aux aînés, d'avocat et de planificateurs financiers; ils peuvent poser leurs questions, effectuer des autoévaluations et plus encore.

Comment le programme GuidanceResources peut-il m'aider?

Conciliation travail/vie privée

- Déménagement et relocalisation
- Groupes de soutien et ressources dans la communauté
- Services de soins aux enfants et aux aînés
- Recherche de gardiens ou de toiletteurs d'animaux de compagnie
- Éducation et formation professionnelle

Questions financières

- Dette de carte de crédit et créances
- Vol d'identité
- Planification de la retraite
- Questions fiscales
- Aide budgétaire
- Questions d'assurance

Questions juridiques

- Conflits entre propriétaires et locataires
- Divorce et séparation
- Testament et planification successorale
- Questions criminelles et civiles
- Dépôt de bilan

Communiquez avec nous à toute heure pour une assistance confidentielle.

Ressources pour les gestionnaires

Aide-mémoires HelpSheet

- Gérer du personnel en télétravail
- Comment formuler de la rétroaction efficace?
- Comment améliorer mes compétences en communication?

Gérer du personnel en télétravail

Cela ne fait peut-être pas l'affaire des gestionnaires, mais le travail à distance fait partie du paysage des affaires et l'est pour y rester. La crise financière de la dernière décennie ainsi que l'augmentation des catastrophes météorologiques qui ont conduit à la fermeture de bureaux de la côte est américaine pendant des jours n'ont fait que renforcer l'idée de la rentabilité et de la flexibilité que confère le télétravail des employés. Or, cette réalité ne facilitera pas nécessairement la tâche des gestionnaires de ces équipes dispersées dans un État, un pays, voire le monde entier.

Selon Mobile Work Exchange, un partenariat public-privé qui appuie le télétravail, dans un sondage récent, 61 pour cent des gestionnaires d'employés en télétravail ont rapporté avoir mal interprété leurs collègues dans des courriels. Une proportion de 32 pour cent a déploré le manque d'interactions en personne comme étant le principal défi de la communication en télétravail. Or, les problèmes de communication ne constituent qu'une pièce du puzzle. Ajoutez à cela les pépins techniques, le manque d'interactions en personne ainsi que la diminution du contrôle sur les employés et le travail que vous gérez et voilà les ingrédients pour vous retrouver avec une bonne migraine.

Malgré tout, il existe des points positifs de la gestion d'équipes en télétravail. De nombreuses études indiquent que le personnel travaillant à distance tend à être moins stressé, plus satisfait et plus flexible que celui évoluant au bureau. Par ailleurs, les équipes en télétravail sont aussi parfois plus talentueuses puisque sans limites géographiques, le bassin de candidats est considérablement élargi. À la lumière de ces avantages, voyons quelques astuces d'experts en gestion des affaires pour l'organisation et la direction d'équipes en télétravail :

Assurez-leur un bon départ. Autant que possible, veillez à ce que les employés en télétravail aient accès aux outils de communication, aux logiciels et à la bande passante nécessaires pour effectuer correctement leur travail. Rien n'entrave plus le flux de travail et n'est plus frustrant que des outils qui fonctionnent mal. En outre, collaborez avec vos employés pour vous assurer que l'espace de travail qu'ils ont aménagé à la maison ou ailleurs est convenable. Disposer d'un endroit confortable, calme, exempt de distractions et isolé des activités de la maisonnée est important pour favoriser la concentration nécessaire pour travailler.

Soyez clair et simple. Établissez des attentes claires et facilement compréhensibles pour vos employés. Dans un bureau, les normes sont appliquées en vertu de la culture d'entreprise et d'une certaine pression par les pairs. Ce n'est pas le cas pour les employés en télétravail. Il est donc impératif que les gestionnaires expriment leurs attentes le plus clairement et précisément possible, notamment sur :

- Les échéances et les objectifs
- Les interactions dans l'équipe
- La gestion des conflits
- Les convenances dans les communications électroniques
- La définition des rôles
- L'évaluation du progrès
- Les règles de communication (téléphone, courriel ou conférence en ligne)

« Si les équipes travaillant au même endroit bénéficient la plupart du temps d'un chef agissant comme animateur du groupe, les équipes en télétravail quant à elles ont besoin d'un gestionnaire qui définit clairement son orientation et élimine toute ambiguïté dans le processus », explique Erin Meyer, professeure adjointe du comportement organisationnel à l'Institut européen d'administration des affaires (INSEAD).

Communiquez davantage pour éviter les malentendus. Sans interactions quotidiennes en personne, il peut s'avérer difficile pour les gestionnaires d'établir un lien avec les employés. Les courriels et le clavardage en ligne constituent d'excellents outils, mais souvenez-vous qu'ils peuvent mener à de mauvaises interprétations. Communiquez souvent avec vos employés et parlez en personne ou en groupe le plus souvent possible. Invitez-les à en faire de même avec leurs collègues. Les indices verbaux et la personnalité sont beaucoup plus apparents dans une communication orale qu'à l'écrit.

Favorisez l'esprit d'équipe. L'une des doléances des responsables d'équipes en télétravail est le manque de liens et de confiance entre les collègues. Ceci est en partie attribuable à l'absence d'une cantine ou d'une machine à café autour de laquelle les employés discutent parfois. Les interactions quotidiennes informelles sont cruciales pour l'esprit d'équipe, la résolution de problème et l'innovation. Pour offrir ces mêmes avantages à votre équipe à

distance, créez votre propre « cantine virtuelle ». Skype, les groupes de clavardage et particulièrement les services de téléconférences comme GoToMeeting constituent de bonnes solutions de rechange. Lorsque vous vous rassemblez dans ces espaces virtuels, assurez-vous d'instaurer une ambiance assez décontractée pour permettre des échanges en toute liberté, que la discussion soit sur le sport, la dernière série télé ou le travail en cours.

Rencontrez-vous. Aussi compétent le gestionnaire d'équipe en télétravail soit-il, ou aussi heureux les employés se considèrent-ils dans leur travail, vous devez vous réunir de temps à autre. Cela s'applique particulièrement au personnel en télétravail. Si possible, déterminez un moment, par exemple lors du lancement d'un projet, pour que tous se présentent au bureau. Mieux encore, organisez un lunch ou un souper pour donner à tous la chance d'interagir socialement. Les relations interpersonnelles qui en découleront permettront de mieux résoudre les inévitables conflits qui surgissent dans tout projet.

Instaurez un rythme. Les entreprises fonctionnent par cycle mensuel, trimestriel ou annuel, ce qui permet aux employés d'évaluer leur rythme de travail et d'établir des échéanciers qui ont du sens. Instaurez ce même rythme pour votre équipe, en organisant des rencontres en personne, des échéanciers et des mises à jour de la direction à intervalles réguliers.

Autonomisez votre équipe. Donnez assez d'autonomie à vos employés pour faire ce qu'ils jugent bon de faire et fournissez l'information dont ils ont besoin pour le déterminer. Aidez-les à « comprendre la structure de l'organisation et la place qu'occupe leur équipe dans la stratégie d'entreprise », conseillait dans un récent article Martha Maznevski, professeure à l'IMB, une prestigieuse école des affaires située en Suisse. Aussi, publiez les profils des membres de l'équipe dans un répertoire en ligne de sorte que tous connaissent les domaines d'expertise des autres et leur situation dans l'entreprise dans son ensemble.

Gérez les résultats et non les tâches quotidiennes. « Utilisez les objectifs pour concentrer et orienter les employés vers l'atteinte des objectifs », indique Megan Arens, consultante en ressources humaines à l'U.S. Office of Personnel Management, dans le site Web Mobile Work Exchange. « Cette approche aidera vos employés à se concentrer sur la tâche lorsqu'ils travaillent à distance et évitera qu'ils se laissent distraire dans leur milieu professionnel à la maison », précise-t-elle. Elle ajoute également que cette approche évite aux responsables de tomber dans le piège « loin des yeux, loin du cœur », car ils supervisent ainsi les employés en télétravail en favorisant leur développement et leur avancement professionnel.

Comment formuler de la rétroaction efficace?

Fournir une rétroaction efficace est essentiel dans la gestion d'équipes en télétravail. Que vous supervisiez une grande équipe ou un seul employé travaillant de la maison, il importe de savoir comment fournir de la rétroaction efficace et pertinente. Une rétroaction utile et bien présentée permet aux employés de s'améliorer et de croître sur le plan professionnel.

Avant la rétroaction

Il est important de connaître ce que signifie exactement la rétroaction avant d'en donner. La rétroaction représente toute information concernant l'effort d'une personne et sa progression vers l'atteinte d'un objectif établi. La rétroaction efficace sera claire, raisonnable et acceptée par le destinataire. Gardez cela à l'esprit lorsque vous planifierez la rétroaction que vous donnerez à quelqu'un.

Moment opportun

Tâchez de donner votre rétroaction à un moment opportun pour qu'elle soit bien reçue et comprise. Voici quelques trucs :

- Donnez votre rétroaction dans un délai opportun. Si vous attendez trop longtemps avant de discuter du comportement ou du rendement d'un employé, vos commentaires auront moins d'effet et seront moins pertinents pour le destinataire.
- Évitez de parler de choses qui se sont passées il y a très longtemps, à moins que l'objectif soit de souligner un schème de comportement de la personne.
- Évitez de donner de la rétroaction négative à un moment où l'employé est débordé par le travail ou vit des moments difficiles sur le plan personnel. Sinon, vous risquez de le stresser encore plus.
- Assurez la confidentialité de la personne en lui parlant lorsqu'elle est seule.

Contenu

Veillez à ce que le contenu de votre rétroaction soit aussi utile et pertinent que possible pour la personne en suivant ces quelques lignes directrices :

- Soyez précis. Faites référence à des situations précises et suggérez des mesures que pourra prendre la personne pour s'améliorer.
- Soyez clair. Expliquez clairement les raisons de votre rétroaction et invitez la personne à poser des questions si elle ne comprend pas.
- Soyez réaliste. Commentez le comportement individuel, le rendement et les compétences de la personne plutôt que ses traits de personnalité, qui ne peuvent pas changer.

Présentation

La pertinence du contenu de la rétroaction ne constitue que la moitié du processus. Vous devez également songer à la façon dont vous présentez votre rétroaction. Voici quelques trucs :

- Faites preuve de douceur et de compréhension. Si la rétroaction est négative, évitez le ton fâché et restez calme. De plus, ne faites pas sentir à la personne qu'elle est en compétition avec d'autres.
- Utilisez des énoncés commençant par « je » et « tu » plutôt que la troisième personne. Ceci favorise une discussion plus directe et ouverte. L'utilisation des pronoms de la troisième personne risque de rendre votre message nébuleux et impersonnel.
- Si vous rencontrez l'employé en personne ou par un moyen vidéo, assurez-vous que ce que vous dites correspond à votre langage non verbal. La communication non verbale comprend le contact visuel, les hochements et secouements de tête, la gestuelle des mains et autres gestes. Évitez de gigoter et maintenez un vrai contact visuel; ceci empêchera la personne d'être distraite pendant que vous parlez.
- Si vous parlez au téléphone, faites un effort supplémentaire pour être aussi clair que possible, étant donné que vous ne pouvez donner signaux non verbaux comme vous le feriez normalement.

- Éviter de bombarder la personne de rétroaction, particulièrement s'il s'agit de commentaires négatifs. Si vous avez plusieurs sujets à aborder, choisissez le plus pertinent et urgent, et gardez le reste pour une autre fois.

Après la rétroaction

Après avoir communiqué votre rétroaction, votre tâche n'est pas tout à fait terminée. Concluez la discussion comme suit :

- Orientez la personne vers toute autre ressource qui pourrait l'aider à mieux comprendre votre rétroaction et à améliorer son travail et son rendement.
- Invitez-la à réfléchir à votre conversation.
- Rappelez-lui que vous demeurez toujours disponible pour répondre à ses questions.
- Souvenez-vous que la rétroaction devrait être donnée en continu. Plus votre rétroaction est constante, plus la personne sera encline à l'écouter et à l'intégrer.

Comment améliorer mes compétences en communication?

Les gens ont tous des conversations au quotidien. Il arrive que ces discussions portent sur de grands enjeux comme les différences ethniques, la religion, l'égalité des sexes ou la politique. Mais la plupart du temps, elles portent sur des préoccupations du quotidien.

Au travail, les conversations concernant des problèmes de rendement sont difficiles, aussi bien pour les gestionnaires que pour les employés. Dans les familles, les discussions sur la discipline avec les enfants et le partage des tâches sont aussi souvent pénibles.

Des voisins peuvent se quereller à propos de leurs chiens, du bruit, du stationnement... La plupart d'entre nous aimeraient éviter les discussions portant, par exemple, sur l'argent avec leur conjoint, leurs enfants, leurs parents ou leurs frères et sœurs.

Certains remettent ces discussions à plus tard, craignant qu'elles échauffent les esprits, entraînent blâmes et accusations ou se terminent dans un débordement émotif de pleurs ou de colère.

Nous allons même parfois jusqu'à penser que nous nous ridiculiserons, briserons la relation ou rendrons impossible toute relation positive avec la personne dans le futur. En même temps, chacun sait que passer d'un silence absolu à un accès de rage est mauvais dans toute relation.

Commencez dès maintenant à améliorer vos compétences en communication en reconnaissant les quatre erreurs les plus courantes qui minent la communication :

- **Vous parlez trop.** Lorsque l'on aborde un sujet sensible, personnel ou difficile, il arrive que l'on tourne autour du pot, que l'on ne soit pas assez précis, que l'on essaie d'être poli, en espérant que l'autre personne finisse par comprendre ce que l'on veut dire. Réfléchissez à ce que vous devez dire, puis choisissez la façon la plus simple de l'exprimer. Moins vous utilisez de mots pour ouvrir une discussion et expliquer le problème de votre point de vue, mieux se déroulera la conversation.
- **Vous pensez tout connaître.** Lorsque l'on a une opinion sur quelque chose, on est habituellement persuadé de connaître tous les faits à ce propos. L'on est aussi souvent convaincu d'avoir raison. C'est pourquoi la plupart des gens, lorsqu'ils entament une telle conversation, souhaitent d'abord et avant tout que l'autre soit d'accord avec eux. En réalité, personne ne sait tout et personne n'a toujours raison. Engagez la discussion en étant prêt à écouter et tenez compte du point de vue de l'autre.
- **Vous blâmez tout le monde, sauf vous-même.** Il est tentant d'accuser les autres des problèmes qui surviennent. Si les autres agissaient toujours selon vos normes ou règles, il n'y aurait pas de problème. Or, comme vous faites partie de la situation, vous faites aussi partie du problème. Avez-vous la certitude d'avoir exposé vos idées clairement? Avez-vous précisé les priorités? Avez-vous établi des normes claires? Les employés se sont-ils engagés à accepter ces normes? Rappelez-vous que vous faites peut-être autant partie du problème que les autres.
- **Vous passez directement à l'action.** L'on peut être tenté d'offrir une solution immédiate à un problème, afin de clore la discussion rapidement. Évitez cette approche et n'allez pas trop vite. Faites plutôt preuve d'ouverture à écouter tous les points de vue et reconnaissez la valeur des autres personnes impliquées de façon à ce qu'elles sentent que leurs opinions ont été écoutées. Si vous proposez une solution trop rapidement, il est probable que les autres ne soient pas motivés à atteindre les résultats escomptés. Vous penserez avoir résolu le problème, mais réaliserez bien vite que rien n'a changé et que la situation n'est pas réglée.

Si vous évitez ces quatre erreurs, vous remarquerez une amélioration notable de vos compétences de communication.