



## Fiche 5 - Le télétravail

### Exercer son leadership et gérer des équipes à distance (à l'intention des gestionnaires)

#### Ayez de l'impact en adoptant une posture de leader de proximité

Vous susciterez la confiance et la motivation de vos employés en demeurant authentique, humain, attentif (à vos réactions et à celles des autres), positif et en faisant preuve d'humour. Saisissez chaque occasion pour reconnaître le travail de vos employés. Sachez également reconnaître et nommer vos forces et vos zones de vulnérabilité. Entourez-vous de personnes venant pallier ces zones. Soyez structuré dans vos courtes rencontres d'équipe et individuelles ainsi que dans la présentation des tâches et des responsabilités de chacun. Profitez-en pour développer les talents de votre équipe en donnant à vos employés des mandats appropriés.



#### Gérez les différents flux de travail

Habituellement, votre équipe travaille probablement de façon synchrone en ayant un horaire plus ou moins semblable. En télétravail, avec les contraintes personnelles de chacun, chaque membre de l'équipe vit sur des rythmes différents, ce qui vous force à travailler de façon asynchrone. La **communication** et la **flexibilité** sont les clés pour que chaque employé discute de ses enjeux personnels. Ce partage évitera de créer de la comparaison malsaine entre les employés (perception d'injustice dans la charge de travail de chacun). C'est le moment plus que jamais d'appliquer les **principes de la gestion axée sur les résultats**.



#### DÉFI DU JOUR



Débutez la rédaction de la « Charte pour une équipe performante à distance » de votre équipe et invitez-la à alimenter son contenu autour d'une discussion.

#### Soyez un coach empathique

En ayant une équipe à distance, vous devez adopter une posture de coach empathique. Par exemple, débutez vos rencontres individuelles de suivi avec vos employés en leur faisant évaluer leur **niveau de motivation** ou leur **niveau de santé physique et psychologique** (sur une échelle de 1 à 10) plutôt que de simplement demander comment les personnes se portent. Vous pouvez ensuite demander aux employés « Que pourrait-on faire pour se rapprocher de 10? » Placez-vous en mode « écoute ». Cela vous aidera à mieux comprendre les besoins de vos employés et à y répondre, dans la mesure du possible.



#### Appliquez les 3 clés de succès de la gestion à distance

- Les équipes virtuelles **travaillent**. Faites **confiance** aux gens en ayant des attentes claires et un mode de fonctionnement bien établi.
- Le travail peut être effectué dans un environnement virtuel sans perte de **performance** en s'assurant que son équipe possède les bons outils pour travailler.
- Les employés peuvent travailler en **collaboration**. Organisez le travail en créant des sous-équipes.



#### MOT DU JOUR



#### Reconnaissez le leadership des membres de votre équipe.

Tous ont un rôle à jouer et contribuent au succès de l'équipe. Ensemble, déterminez vos procédures et clarifiez les rôles et responsabilités afin que chacun sache ce qu'il doit faire et ainsi éviter la confusion.

#### Créez une « Charte pour une équipe performante à distance »

Une équipe à distance se gère différemment d'une équipe à proximité. Il devient nécessaire de documenter la structure de votre équipe. Impliquez-la dans la création d'une charte d'équipe, comme le fait un entraîneur de hockey désirant propulser son équipe, en définissant les points suivants.



- **Mission** : clarifiez de nouveau le mandat de l'équipe;
- **Alignement** : nommez les résultats attendus et les objectifs à atteindre;
- **Opérations** : décrivez les rôles et les responsabilités des membres de l'équipe (il est possible d'opter pour plus de polyvalence et moins de spécialisation);
- **Relations** : nommez les liens entre les membres de l'équipe;
- **Communication** : définissez les méthodes à privilégier lors des communications (courriel, Teams, vidéoconférence, etc.). Référez-vous à l'annexe pour cette étape;
- **Prise de décision** : établissez comment se prennent les décisions et notez-les;
- **Matrice de l'équipe virtuelle** : listez les forces des membres de l'équipe;
- **Modes d'échange à distance** : amenez les employés à gérer eux-mêmes leurs horaires pour les rencontres de sous-équipes.

Source : Ghislain Parent, conseiller en efficacité professionnelle et Serge Roy, conseiller en gestion de changement chez AFI Expertise (webinaire), mars 2020.

Jean-Pierre Brun, expert-conseil et co-fondateur d'Empreinte Humaine - *Télétravail et confinement: quelles pratiques de management adopter?* (webinaire), avril 2020.

MSSS/DGARHMG/2020-04-30

