



Gérer des employés travaillant à distance

Notre façon de travailler est en train de changer radicalement. Le marché de plus en plus mondialisé, les budgets d'exploitation de plus en plus réduits, les progrès technologiques et les changements démographiques entraînent une augmentation des équipes d'employés travaillant à distance ou virtuelles. On prévoit que d'ici quelques années, plus de 1,3 milliard de personnes dans le monde feront du télétravail.

Le travail à distance comporte des avantages tant pour les employeurs que pour les employés. Il permet aux organisations d'engager les personnes les plus talentueuses du pays ou du monde sans avoir à assumer le coût des espaces de bureau, des déménagements ou des déplacements fréquents. De leur côté, les employés peuvent réduire leurs dépenses, postuler des emplois offerts partout au pays ou dans le monde, habiter où ils le désirent et, s'ils travaillent à la maison, adapter leur horaire de travail pour mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle.

Défis liés à la gestion d'employés travaillant à distance

Bien que les équipes virtuelles permettent à l'entreprise de profiter d'avantages extraordinaires, elles posent aussi des défis aux gestionnaires, dont les plus courants sont énumérés ci-dessous.

- **Distance physique.** Les employés travaillant à distance ne participent pas aux conversations et aux activités quotidiennes du bureau – célébrations d'anniversaire, événements de l'entreprise et formations. Ce manque de contacts en personne et d'implication peut faire en sorte que ces employés se sentent isolés et déconnectés. Il est plus difficile pour les gestionnaires d'assurer le suivi du travail, de cerner des problèmes potentiels et d'établir de bonnes relations avec les employés.
- **Différences de fuseaux horaires.** Il n'y a rien d'inhabituel à convoquer une réunion pour 15 h, sauf si certains membres de l'équipe sont situés dans des fuseaux horaires différents. Lorsqu'il est 15 h à New York ou à Toronto, il est 20 h à Londres et 3 h à Mumbai! Les décalages horaires créent des frustrations et des obstacles pour tout le monde.

Laissez-nous vous aider. Accédez à votre programme d'aide aux employés et à la famille (PAEF) en tout temps par téléphone, sur le Web ou à l'aide de votre appareil mobile.

1 844 880-9142 ou travailsantevie.com



- **Différences culturelles.** Qu'elles soient situées ici ou à l'étranger, les équipes sont composées de personnes ayant des cultures et des profils différents et possédant chacune leurs propres coutumes, valeurs, façons de communiquer et habitudes de travail. Ces différences peuvent être exacerbées par la distance, ce qui augmente les risques que des malentendus surviennent.
- **Communication.** On estime que 93 % du contenu de tous les messages est de nature non verbale. Même si les courriels, les textos et les messages instantanés sont des outils de travail utiles, le manque d'indices visuels peut aussi provoquer de la confusion et des frustrations.

Savoir tirer le meilleur parti des équipes distantes

Diriger des équipes virtuelles ou dispersées constitue un défi pour les gestionnaires, mais vous trouverez ci-après des techniques et des astuces qui favorisent la productivité, l'unité et l'engagement.

1. Établir les attentes

Pour s'assurer que les employés éloignés accomplissent leur travail dans les délais fixés, les gestionnaires doivent faire ce qui suit :

- Donner des directives claires, en précisant les exigences, les échéances et les étapes.
- Préciser à l'avance comment l'employé doit rendre compte de son temps. Devra-t-il consigner ses heures ou est-ce que seuls les résultats importent?
- S'assurer que l'employé a accès à du soutien technique et, au besoin, à du soutien opérationnel.

2. Communiquer, communiquer, communiquer!

Le manque de communication, surtout au sein des équipes distantes, peut non seulement amplifier les problèmes, mais faire dérailler complètement les projets. Voici quelques conseils utiles.

- **Planifiez des réunions d'équipe et des rencontres individuelles régulières.** Durant les bilans individuels, prenez le temps de parler de tout et de rien. Il est facile de se borner à parler du travail à faire. Tisser des relations fait partie du processus de motivation et d'engagement des employés, qu'ils travaillent tout près de vous ou à l'autre bout du monde.
- **Utilisez la communication vidéo le plus souvent possible.** Le langage corporel et les expressions faciales subtiles en disent long sur ce que ressent un employé : un regard frustré, un sourcillement ou un léger haussement d'épaules peut signifier au gestionnaire qu'une personne a besoin de soutien ou qu'il y a un problème à régler.
- **Soyez disponible.** Si vous n'êtes pas au bureau, répondez le plus rapidement possible.

Laissez-nous vous aider. Accédez à votre programme d'aide aux employés et à la famille (PAEF) en tout temps par téléphone, sur le Web ou à l'aide de votre appareil mobile.

1 844 880-9142 ou travailsantevie.com



Établir des équipes virtuelles solides

Les initiatives de renforcement des équipes sont nécessaires pour nouer des liens, améliorer la communication, favoriser la créativité, éliminer les obstacles à la productivité, et rehausser le moral et l'engagement. Soixante-cinq pour cent des employés à distance affirment ne jamais avoir pris part à une séance de consolidation d'équipe.

Même si ce type d'activité est souvent impossible lorsqu'une partie ou la totalité de votre équipe est située dans des lieux différents, cela ne signifie pas que personne ne peut participer à des activités de consolidation d'équipe. Tout comme la technologie a rendu possibles les équipes virtuelles, elle peut servir à créer un environnement de travail agréable, inclusif et collaboratif. Voici des exemples de façons de faire :

- **Cuisine ou salle de repos virtuelle**, où les employés peuvent faire une pause pour clavarder avec leurs collègues. Songez à déterminer des moments précis pendant lesquels les membres de l'équipe peuvent échanger en ligne.
- **Pauses-café vidéo**, durant lesquelles chaque membre de l'équipe aura la chance de donner de ses nouvelles.
- **Sites intranet d'équipe**, qui sont un excellent moyen de communiquer des renseignements et des nouvelles de nature professionnelle et personnelle, surtout pour les grands groupes. On peut y inclure des photos, de brèves notices biographiques et les coordonnées de chaque membre de l'équipe. Un site intranet permet également aux employés de créer des communautés, de jouer à des jeux, de participer à des concours, de recevoir de la reconnaissance et de sélectionner des récompenses.
- **Forums en ligne**, où les membres de l'équipe peuvent se poser mutuellement des questions, échanger des idées et se donner des conseils et du soutien.
- **Compétitions et jeux en ligne**, qui permettent aux employés de jouer ou de participer ensemble afin de tisser des liens qui leur seront utiles lorsqu'ils devront composer avec la pression ou résoudre des problèmes difficiles.

Un peu de créativité facilite la gestion et la motivation des équipes virtuelles et rend plus agréable le fait de faire partie d'une équipe distante. Pour obtenir de plus amples renseignements et de bonnes idées sur le télétravail, communiquez avec votre programme d'aide aux employés et à la famille.

Laissez-nous vous aider. Accédez à votre programme d'aide aux employés et à la famille (PAEF) en tout temps par téléphone, sur le Web ou à l'aide de votre appareil mobile.

1 844 880-9142 ou travailsantevie.com



Repenser l'engagement de l'équipe

Chaque organisation comprend qu'un effectif engagé est plus innovant, créatif, efficient et productif. Selon des études, les organisations bénéficiant d'un degré d'engagement élevé produisent un meilleur rendement pour leurs actionnaires même pendant les périodes de volatilité. Par exemple, en 2010, les entreprises ayant un personnel très engagé ont obtenu pour leurs actionnaires un rendement global supérieur de 22 % à la moyenne. À l'opposé, les sociétés comptant des employés peu mobilisés ont enregistré un rendement *inférieur* de 28 % à la moyenne.

Il est de plus en plus difficile de créer une organisation hautement performante. Dans le monde du travail actuel, qui est multiculturel et multigénérationnel et où un nombre croissant de personnes font du télétravail, les méthodes traditionnelles s'appliquant à tous sont de moins en moins efficaces. Par conséquent, aux quatre coins du monde, les organisations doivent repenser leurs stratégies d'engagement.

Satisfaction versus engagement

La satisfaction des employés diffère de l'engagement des employés. Les employés satisfaits ne travaillent pas nécessairement plus fort. Les personnes engagées produisent des résultats. Elles se soucient de leur travail et font des efforts supplémentaires pour aider l'organisation à atteindre ses objectifs.

Les stratégies traditionnelles d'engagement des employés englobent plusieurs éléments, notamment :

- des communications efficaces informant les employés de la mission, des valeurs, des stratégies et des objectifs de l'entreprise;
- des salaires et avantages sociaux attrayants;
- des occasions de perfectionnement professionnel;
- des programmes de récompenses et de reconnaissance;
- un milieu de travail inclusif, sécuritaire et équitable.

Ces éléments sont encore importants, mais si l'on veut tenir compte de la nouvelle génération qui commence à dominer la main-d'œuvre et des nouvelles technologies qui transforment la manière de travailler et de communiquer, il faut mettre en place des stratégies d'engagement novatrices.

Un nouveau millénaire

L'avènement de l'énorme génération du millénaire (personnes nées entre 1980 et 1999) représente le plus grand changement touchant la main-d'œuvre mondiale, dont les milléniaux composeront 50 % de l'effectif d'ici 2020 et 75 % d'ici 2025. Non seulement les milléniaux ont-ils une façon de communiquer et des attitudes professionnelles différentes, ils exigent des choses différentes des employeurs, par exemple :

- des entreprises pour lesquels ils seraient fiers de travailler;
- des leaders possédant un pouvoir transformateur faisant preuve d'intégrité et d'empathie;
- des entreprises assumant leur responsabilité sociale, car cette génération a l'intention de changer le monde en mieux et elle s'attend à ce que les entreprises fassent de même;

Laissez-nous vous aider. Accédez à votre programme d'aide aux employés et à la famille (PAEF) en tout temps par téléphone, sur le Web ou à l'aide de votre appareil mobile.

1 844 880-9142 ou travailsantevie.com



- une culture d'entreprise inclusive et équitable dans laquelle ils peuvent apprécier leur travail et leurs collègues;
- des gestionnaires offrant constamment de la rétroaction, de la reconnaissance et du mentorat, car les milléniaux ont tendance à se démobiliser rapidement lorsqu'ils estiment ne pas être appréciés ou en mesure d'évoluer professionnellement;
- un bon équilibre travail-vie personnelle, car la famille, la communauté, la spiritualité et les intérêts personnels comptent beaucoup pour eux; les modes de travail flexibles sont donc devenus un facteur d'engagement crucial.

Nouvelles tendances en matière d'engagement des employés

Favoriser l'engagement d'employés de générations, de cultures et de profils divers, répartis dans plusieurs bureaux et ayant tous des besoins, des préférences et des désirs différents peut sembler décourageant, mais c'est possible. De plus en plus d'organisations réorientent leurs efforts; on assiste donc à l'émergence de nouvelles tendances en matière d'engagement, dont vous trouverez ci-dessous quelques exemples.

1. **Sondages du « pouls » du personnel.** Compte tenu de l'évolution rapide de la main-d'œuvre mondiale, les sondages annuels ne suffisent plus. Réalisés fréquemment, les sondages visant à prendre le pouls des employés sont courts et ils fournissent un instantané de l'état d'esprit des employés et des fluctuations de leur degré d'engagement.
2. **Applications de sondage des employés.** Ces applications permettent aux employés d'indiquer en temps réel comment ils se sentent et aident les gestionnaires à détecter les problèmes potentiels.
3. **Sites intranet et réseaux sociaux.** Moyens efficaces de communiquer et de recueillir de l'information, ce sont d'excellents outils pour aider les employés à collaborer, à échanger et à se soutenir les uns les autres. Toutefois, les organisations doivent suivre l'évolution des nouvelles plateformes et tendances en matière de réseaux sociaux.
4. **Nivellement des structures hiérarchiques.** Les milléniaux réussissent bien dans un cadre de travail informel structuré horizontalement, et des organisations de nombreux pays approuvent cette façon de faire. Une étude de Deloitte a révélé que 92 % des entreprises ne pensent pas avoir une bonne structure organisationnelle. La hiérarchie et la bureaucratie sont remplacées par des équipes flexibles et réceptives.

Évaluer votre stratégie d'engagement actuelle

Ajuster ou remanier les stratégies d'engagement peut être complexe. La première étape consiste à évaluer si vos stratégies d'entreprise fonctionnent. À cette fin, posez-vous ces quelques questions importantes.

1. Les caractéristiques démographiques de nos employés ont-elles changé? Notre effectif a-t-il rajeuni? Est-il plus multiculturel? Combien d'employés travaillent dans des lieux distants ou en mode virtuel?
2. Quel est notre taux de roulement? Notre taux d'absentéisme?
3. Notre productivité a-t-elle augmenté ou diminué?

Laissez-nous vous aider. Accédez à votre programme d'aide aux employés et à la famille (PAEF) en tout temps par téléphone, sur le Web ou à l'aide de votre appareil mobile.

1 844 880-9142 ou travailsantevie.com



4. Nos clients sont-ils satisfaits de nos produits et services?
5. Posons-nous les bonnes questions dans nos sondages sur l'engagement des employés? Gallup, une société mondiale de services-conseils en gestion du rendement utilise les questions de sondage suivantes :
 - Je sais ce qu'on attend de moi au travail.
 - Au travail, mes opinions semblent compter.
 - J'ai la documentation et l'équipement dont j'ai besoin pour bien faire mon travail.
 - La mission ou la raison d'être de mon entreprise me fait sentir que mon travail est important.
 - Au travail, j'ai la possibilité de faire ce que je fais de mieux chaque jour.
 - Mes collègues s'efforcent de produire un travail de la meilleure qualité possible.
 - Au cours des sept derniers jours, j'ai reçu une marque de reconnaissance ou des félicitations pour mon bon travail.
 - J'ai un(e) bon(ne) ami(e) au travail.
 - Mon supérieur ou quelqu'un d'autre au travail semble se soucier de moi comme personne.
 - Au cours des six derniers mois, quelqu'un au travail m'a parlé de mes progrès.
 - Il y a quelqu'un au travail qui encourage mon développement.
 - Durant l'année qui vient de s'écouler, j'ai eu des occasions d'apprendre et de m'épanouir au travail.
6. Utilisons-nous la technologie efficacement?

Pour obtenir de plus amples renseignements sur l'évaluation, l'élaboration et le maintien d'une stratégie d'engagement des employés adaptée à l'effectif particulier de votre entreprise, communiquez avec votre programme d'aide aux employés et à la famille.

Laissez-nous vous aider. Accédez à votre programme d'aide aux employés et à la famille (PAEF) en tout temps par téléphone, sur le Web ou à l'aide de votre appareil mobile.

1 844 880-9142 ou travailsantevie.com

