

Accueil » Tout sur CGA-Canada » CGA Magazine » 2006 » Sept.-Oct. » La gestion virtuelle

La gestion virtuelle

Savoir-être

La gestion virtuelle

Quatre façons de vaincre les difficultés du leadership à distance.

TIRÉ DU NUMÉRO : SEPT.-OCT. 2006 | PAR MERGE GUPTA-SUNDERJI

« Tout d'abord, il y a eu la mémoire virtuelle; ensuite, la réalité virtuelle. Mais la gestion virtuelle? Est-ce que tout ça ne va pas un peu trop loin? », m'a demandé un de mes clients, gestionnaire dans une moyenne entreprise en plein essor, avant de déclarer : « Le leadership est souvent assez difficile en lui-même; la gestion des télétravailleurs ajoute un tout nouvel élément de complexité. »

Et il a raison. Lorsque vous dirigez des télétravailleurs, observer ce qu'ils font est difficile. Alors les motiver devient un grand défi de leadership.

La réalité, c'est que le télétravail devient la norme. Grâce surtout à la technologie, de plus en plus de Canadiens et Canadiennes choisissent le télétravail — que ce soit un jour par semaine, un jour par mois ou à plein temps.

La gestion virtuelle est possible si vous êtes disposé à affiner votre approche du leadership. Pour bien déterminer quels ajustements apporter, il convient d'examiner les plus grands inconvénients de l'éloignement. Pour les employés, c'est de se sentir à l'écart : « je ne sais jamais ce qui se passe » et « je ne participe pas au processus décisionnel » sont les critiques les plus courantes. Voici quatre moyens de gérer les télétravailleurs.

1. Concentrez-vous sur la fin et non les moyens

Une des craintes les plus courantes exprimées par ceux qui gèrent des télétravailleurs est « commentvais-je savoir s'ils travaillent? ». La réponse est simple : vous ne le saurez pas. Mais gardez à l'esprit que, concrètement, vous ne pouvez pas non plus être certain que les travailleurs au bureau travaillent effectivement. En d'autres termes, ne confondez pas activité et accomplissement.

La clé d'un leadership efficace est de fixer des priorités claires, d'établir une orientation stratégique et de responsabiliser les employés. Concentrez-vous sur l'établissement d'objectifs précis, mesurables et atteignables. Par exemple, les objectifs peuvent comprendre un certain nombre de communications sortantes par semaine ou de requêtes de soutien résolues en un mois, une liste de vérification détaillée des activités et des rapports de fin de mois ou d'autres outils de mesure de la productivité appropriés. Assurez-vous que les objectifs ne portent pas que sur la productivité; qu'ils touchent la communication et le perfectionnement professionnel.

2. Établissez des réseaux de communication

La difficulté de communiquer est l'un des plus grands défis dans une relation à distance. Il est essentiel que

vous vous efforciez d'éviter ce piège potentiel. Entendez-vous sur le principal moyen de communication (téléphone et boîte vocale, courriel, message texte) et sur sa fréquence d'utilisation. Il est possible que ce soit différent d'un employé à l'autre afin de respecter les préférences et les responsabilités de chacun. Dès le départ, donnez un aperçu de la façon de produire les rapports; quel genre de rapports d'étape escomptez-vous et à quelle fréquence les voulez-vous.

D'autre part, les employés du bureau se plaignent couramment que leurs collègues télétravailleurs sont injoignables lorsqu'ils en ont besoin. Ce problème peut être évité en établissant clairement les attentes concernant les heures de bureau et en créant un horaire pour vérifier les messages et y répondre.

La fréquence des communications est également essentielle. Selon mon expérience comme conseillère, les leaders efficaces tiennent au moins une conférence téléphonique par semaine avec leur équipe. Les employés du bureau devraient assister à cette réunion.

Finalement, ne laissez pas les efforts de communication des télétravailleurs tomber dans l'oubli, comme en témoigne cette déclaration révélatrice d'un télétravailleur : « J'ai envoyé au patron une excellente idée concernant la façon de changer notre procédure de production des rapports et j'attends toujours ses commentaires. Ça fait maintenant six semaines. » Au bureau, les employés peuvent vous coincer près de la fontaine et vous demander de faire le point. Les télétravailleurs n'ont pas cette chance et en tardant à leur répondre vous renforcez leur sentiment d'isolement. Assurez-vous de répondre à leurs commentaires ou suggestions par l'affirmative, en leur attribuant le mérite qui leur revient, par la négative, en leur expliquant vos raisons ou en leur disant : « pas maintenant, mais peut-être plus tard ».

3. Offrez un soutien et une rétroaction

Soyez à la disposition de vos employés. Une des meilleures façons de le faire, c'est de fixer des moments où vous serez près du téléphone et disposé à parler. Certains réservent une heure différente chaque jour, d'autres une tranche horaire précise. Choisissez un moment, informez-en vos employés et ensuite respectez l'horaire établi.

Une autre technique de base du leadership, souvent mise de côté lors de la gestion à distance, est de donner continuellement aux employés une rétroaction. La plupart des leaders font une rétroaction et des éloges de façon informelle et, habituellement, ils y pensent seulement lorsqu'ils voient l'employé au bureau. Parce que les télétravailleurs n'ont pas la chance de vous croiser par hasard, vous devez fournir des efforts supplémentaires — un court message téléphonique ou un courriel, un petit mot dans la marge d'un rapport ou d'une note de service, ou un peu de bavardage au téléphone donne des résultats remarquables.

En conclusion, tout comme vous le feriez pour n'importe quel autre employé, prévoyez des évaluations de rendement. Les réunions en personne sont toujours plus efficaces, mais bavarder au téléphone est mieux que rien du tout.

4. Faites-leur sentir qu'ils font partie de l'équipe

Il y a plusieurs choses que vous pouvez faire afin de vous assurer que les télétravailleurs sont en contact avec le bureau et qu'ils sentent toujours qu'ils font partie de l'équipe. En plus de prévoir des téléconférences régulières et des horaires de communication précis, soyez certain d'acheminer les notes de service et les notes non officielles aux télétravailleurs, et, dans la mesure du possible, invitez-les aux dîners impromptus et aux activités sociales. Notez bien que dans le cas des télétravailleurs, pour obtenir un esprit d'équipe efficace, les réunions ne doivent pas toujours se tenir en personne. La technologie d'aujourd'hui offre plusieurs possibilités — téléconférence, vidéoconférence, collectifiel, cyberconférence — qui permettent aux télétravailleurs de participer aux réunions et d'assister aux présentations en temps réel, et d'avoir l'impression qu'ils sont au

bureau.

Cela dit, il est important d'inviter les télétravailleurs à une réunion en personne dans un endroit central au moins deux fois par année. Assurez-vous de prévoir suffisamment de temps pour qu'ils puissent socialiser avec les autres employés. Les liens seront ainsi renforcés, et les conflits possibles causés par la distance, surmontés plus facilement.

Sur le plan individuel, vous devriez téléphoner aux télétravailleurs au moins une fois par semaine. Même une courte conversation de routine leur donnera la sensation de faire partie de l'équipe.

Plus que tout, les télétravailleurs ont besoin de savoir qu'ils ne sont pas seuls — que vous les soutenez, les épauliez et comprenez leurs difficultés. Grâce à ces quatre méthodes, vous deviendrez un leader virtuel de premier ordre!

[Haut de la page]

Merge Gupta-Sunderji, M.B.A., CGA, contribue à faire des gestionnaires des leaders. Pour la joindre, consultez son site Web (www.mergespeaks.com) ou composez le 403 605-4756.

© 2014 CGA-Canada

- PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS
- EMPLOIS
- CONTACTEZ-NOUS
- PLAN DU SITE
- RSS