

14.3 : Comment mener, gérer et soutenir les équipes et les travailleurs hybrides



Une difficulté commune qu'éprouvent de nombreux gestionnaires, c'est de gérer des employés qui travaillent à distance. Par le passé, un gestionnaire et un employé qui travaillaient au même endroit pouvaient avoir des réunions à l'improviste lorsque des situations se présentaient, les dirigeants pouvaient offrir de l'encadrement au moment immédiat et simplement discuter de façon informelle dans le coin-repas ou près du photocopieur. Il y avait de nombreuses occasions de tisser des liens.

Pour le travail à distance, les gestionnaires doivent être beaucoup plus intentionnels quant à la façon, au moment et à l'endroit qu'ils tissent des liens avec leurs employés, à la fois de façon formelle et informelle.

Reconnaître et réduire les préjugés de proximité

Les préjugés inconscients peuvent se manifester de diverses façons dans un milieu de travail. Il y a un préjugé, appelé préjugé de proximité, qu'il est important de reconnaître si vous êtes un gestionnaire qui avez des employés travaillant à distance, que ce soit une partie du temps ou à temps plein.

Il y a préjugé de proximité lorsque les employés qui travaillent à proximité de leur équipe, de leur gestionnaire et des dirigeants de l'organisation sont perçus comme de meilleurs travailleurs et, par conséquent, ont plus de succès que leurs homologues travaillant à distance.

Ce préjugé peut influencer inconsciemment vos décisions quant aux personnes à qui parler au sujet de projets (et aux personnes qui sont affectées à ces projets) ou à celles qui méritent, selon vous, une promotion. Le vieux dicton « loin des yeux, loin du cœur » est vrai. Les employés qui ont plus de contacts directs avec la direction sont souvent plus susceptibles de réussir en milieu de travail.

Comment réduire vos préjugés de proximité :

- **Admettez vos préjugés inconscients**

Nous entretenons tous des préjugés inconscients. Comme le dit David Rock, fondateur du Neuroleadership Institute¹, « si vous avez un cerveau, vous avez des préjugés ». La première étape pour réduire les préjugés inconscients, c'est d'en prendre conscience.

■ **Ralentissez votre raisonnement**

Si vous réagissez rapidement ou que vous êtes stressés, vous êtes plus susceptibles de tomber dans le piège des préjugés inconscients. Prenez une pause et prenez le temps de réfléchir à vos décisions.

■ **Remettez en question vos décisions et celles des autres**

Parfois le simple fait de se demander ou de demander à quelqu'un si un préjugé de proximité pourrait influencer vos décisions de soutien, d'encadrement ou de gestion de vos employés peut permettre d'en réduire l'incidence. Répondez à la question suivante : des employés sont-ils exclus parce qu'ils travaillent à distance?

■ **Créez des outils pour vos processus de prise de décisions**

Créez une courte liste de contrôle que vous pouvez consulter lorsque vous prenez des décisions. Vous pourriez inclure des indices comme ceux énumérés ici : prenez une pause, ralentissez, remettez en question. Vous pourriez aussi demander « Qu'est-ce que j'ignore par rapport à la situation ou à la personne? Est-ce que j'ai formulé des hypothèses en fonction de sa proximité? »

Assurer une relation saine entre les gestionnaires et les employés

Il faut être intentionnel pour gérer des équipes à distance, et la tâche peut même sembler plus difficile au départ que de gérer des employés qui travaillent au même endroit. Voici trois conseils qui vous faciliteront la tâche et qui vous permettront d'établir des relations positives avec vos employés.

1. Établir des attentes claires

Selon la chercheuse Brene Brown, « La clarté, c'est agréable. L'ambiguïté, c'est désagréable ». Lorsque vous établissez des attentes claires avec vos employés quant à ce que vous attendez d'eux, pas seulement pour le travail quotidien, mais aussi dans le cadre d'une équipe hybride, vous leur permettrez de travailler avec plus d'efficacité, individuellement, les uns avec les autres et avec vous, en votre capacité de gestionnaire.

2. Trouver des moments pour faire le point

Si vous ne consacrez pas déjà du temps pour faire le point périodiquement avec chacun de vos employés, il est temps de commencer. En l'absence de toutes ces occasions informelles de tisser des liens en milieu de travail, il est essentiel pour le succès d'un plan de travail hybride de communiquer régulièrement avec chacun de vos employés. Faites de ces conversations un moment marquant en ne discutant pas seulement du travail, mais de comment ces personnes se sentent en général. Des conversations régulières peuvent permettre à un dirigeant d'offrir de l'encadrement dans le moment immédiat et de cerner l'épuisement professionnel ou les autres problèmes de santé mentale lorsqu'ils se présentent. Les conversations marquantes permettent aussi de bâtir la confiance, ce qui favorise une relation saine.

3. Responsabilités (les vôtres et celles de vos employés)

Peu importe l'endroit où il est accompli, le travail de votre organisation doit tout de même être fait. Les employés sont tenus de s'assurer qu'ils sont productifs selon l'horaire de travail hybride qui leur est attribué. Les dirigeants sont tenus de s'assurer que les obstacles à la possibilité pour les employés de faire de leur mieux sont supprimés. Les précisions quant aux responsabilités (les objectifs et les normes d'équipe dont tous ont convenu) et les mises au point périodiques vous aideront à évaluer la productivité de votre équipe, de surveiller les progrès par rapport aux objectifs et d'apporter des changements au plan de travail hybride au besoin.

Peaufiner ses compétences de communication et d'encadrement

Il sera impossible d'offrir un encadrement efficace si vous avez une mauvaise communication avec votre employé. En prenant le temps d'établir des modes de communication réguliers, vous contribuerez grandement à l'établissement de liens et il vous sera plus facile d'avoir des conversations sur les points positifs plus facilement, mais aussi sur les points à améliorer.

Accorder du temps

Dans un milieu de travail occupé, il peut être difficile d'accorder du temps à l'encadrement régulier ou aux réunions individuelles. Il est facile de les reporter lorsque des urgences se manifestent. La partie la plus importante de votre rôle à titre de gestionnaire, c'est de gérer et d'encadrer vos employés. Réservez du temps pour vos réunions régulières et tentez de respecter votre horaire autant que possible. Si vous reportez souvent des réunions, vous donnez à votre employé l'impression qu'il n'est pas une priorité.

Éliminer les distractions

Assurez-vous que vous et votre employé avez chacun un endroit tranquille et privé pour discuter si vous vous rencontrez à distance à partir d'endroits différents. Évitez la tentation de lire le courriel que vous venez de recevoir dans votre boîte de réception. Désactivez vos signaux d'avertissement et fermez la porte de votre bureau (si vous travaillez dans un bureau). L'essentiel de la communication a lieu de façon non verbale; il est donc important de créer un environnement avec le moins de distractions possible.

Une approche personnalisée

Les bons accompagnateurs consacrent du temps à l'établissement de liens avec leurs employés sur le plan personnel pour bâtir la confiance. Il est beaucoup plus facile de travailler avec des gens et de gérer les moments difficiles s'il y a une sécurité psychologique. Demandez aux employés comment les choses se déroulent dans leur vie. Discutez de projets de fin de semaine, demandez-leur ce qu'ils font pour « déconnecter » ou ce qui les fait rire. Tissez une relation positive!

Source:

¹ Neuro Leadership. Using Science to make Organisations more Human.

[Transforming leadership effectiveness through neuroscience - neuroleadershipinstitute.org](https://neuroleadershipinstitute.org)

Déclaration :

Optez pour le talent n'a ménagé aucun effort pour utiliser les mots les plus respectueux au moment de rédiger les présents documents. Nous sommes toutefois conscients que la terminologie la plus appropriée peut changer avec le temps. Nous avons rédigé ces documents avec l'intention de respecter la dignité et les droits fondamentaux de chacun.