



Retour vers le futur : Guide à l'intention des gestionnaires virtuels

Par : Équipe de la Gestion de la pratique

Saviez-vous que près de 80 % des gestionnaires supervisent maintenant un ou plusieurs coéquipiers à distance*? Votre situation n'est donc pas unique. De nombreux gestionnaires se sentent isolés, car leur équipe n'est pas proche d'eux physiquement.

Ce qu'il est important de retenir de l'expérience des autres gestionnaires, c'est que les principes fondamentaux du leadership sont les mêmes que ceux pour la gestion d'une équipe en personne. Il existe toutefois certaines **techniques** à mettre en pratique.

Voici trois principes que tout gestionnaire en mode virtuel devrait connaître :

- 1. Les gens ont la priorité :** il est très facile de se concentrer uniquement sur les résultats plutôt que sur les personnes lorsqu'on est séparé de son équipe. N'oubliez pas de prendre des nouvelles de votre équipe pour savoir comment vont vos coéquipiers. On ne bâtit pas une relation sur la base de résultats, mais plutôt en se souciant de son équipe et en communiquant avec ses membres.
- 1. Diriger une équipe en mode virtuel fait appel à différentes techniques de leadership.** Alors que diriger une équipe en personne est davantage fondé sur le langage corporel et les expressions faciales, gérer en mode virtuel exige une plus grande attention à la clarté des communications, du processus et de l'établissement des buts/objectifs.
- 2. La technologie est votre nouvelle alliée.** Les jours où le recours aux technologies était optionnel sont derrière nous. Elles sont maintenant essentielles au succès. Les gestionnaires virtuels doivent investir dans des outils de communication et numériques de grande qualité pour leur équipe.

Nous examinerons de plus près chacun de ces trois principes et communiquerons des stratégies et conseils pour améliorer l'efficacité des gestionnaires virtuels.

Premier principe Les membres de votre équipe ont toujours la priorité.

Diriger une équipe sans être à proximité présente certaines difficultés, entre autres, les mauvaises communications, les différences en termes d'éthique professionnelle et le manque de clarté ou d'orientation. Bien qu'il s'agisse de difficultés sérieuses, il y en a une en particulier qui semble l'emporter sur toutes les autres et c'est le « manque d'empathie et de connexion personnelle ».

Voici certaines des stratégies que vous pouvez employer en tant que gestionnaire virtuel pour donner la priorité à votre équipe :

- **Loin des yeux, mais jamais oublié.** Fixer des points de rencontre quotidiens ou hebdomadaires permet de garder le contact et de rester présent pour vos coéquipiers. Si un certain encadrement est nécessaire, c'est là un excellent moyen de le faire. Créez un ordre du jour pour vous assurer d'être ponctuel et de faire un suivi adéquat.
- **Voyez plus loin que le travail de vos coéquipiers :** Au-delà des rôles individuels, renseignez-vous sur l'état mental et physique de vos coéquipiers en télétravail. Est-ce qu'ils font assez d'exercice, prennent des pauses et sont stimulés mentalement? Chacun a des défis personnels à gérer.
- **Soulignez les efforts de l'équipe :** Il faut savoir reconnaître que travailler en mode virtuel peut présenter diverses difficultés sur lesquelles vous n'avez aucun contrôle. Il importe de mettre en évidence le travail de vos coéquipiers pour faire avancer les projets ou mener les tâches à bien.



MACKENZIE

Placements

Deuxième principe Diriger une équipe en mode virtuel signifie tirer parti des techniques de leadership de manière différente.

Quand on travaille à distance avec une équipe, il faut porter son attention sur le « comment » plutôt que sur le « quoi ». Il est moins facile de savoir comment vont les choses dans la journée puisque vous ne voyez pas vos coéquipiers en personne.

Adoptez les stratégies qui suivent afin de prévenir les mauvaises communications et les problèmes de méthode qui surviennent lorsqu'on gère une équipe à distance.

- **Concentrez-vous sur la manière de procéder en ce qui a trait à l'établissement des objectifs/tâches, pas seulement sur la tâche elle-même.** À ce stade, définir les objectifs et les tâches est facile. C'est le fait d'aider votre équipe à voir comment effectuer les tâches (étant donné les problèmes de disponibilité et d'éloignement) qui contribuera à atténuer le stress et l'anxiété. Créez une liste des priorités et appliquez ensuite les principes des objectifs SMART, c.-à-d. spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps, pour faire le suivi des progrès.
- **Créez une charte de communication pour votre équipe.** Pour éviter les mauvaises communications au sein de l'équipe, il est utile de créer une charte de communication ou un contrat. Donnez à tous l'impression de participer en leur demandant ce qui est important pour eux lorsqu'il est question de l'étiquette en termes de communication.
- **Donnez la priorité au processus.** Au fur et à mesure que vous devenez plus à l'aise dans l'environnement virtuel, il est important de revoir certains processus d'affaires standard qui pourraient fonctionner en personne mais pas en mode virtuel. Comment effectuer l'étape de l'intégration d'un nouveau client? Comment obtenir les signatures? Il s'agit de méthodes standard qui doivent être revues, remaniées et mises à jour officiellement pour tenir compte du nouvel environnement.

Troisième principe La technologie est devenue votre alliée.

Comment les gens communiquent-ils en personne? Rien de tel qu'une bonne vieille poignée de main ou une interaction face à face pour assurer l'authenticité de la communication et renforcer les relations. Toutefois, lorsque ce n'est pas possible, vous devez compter sur d'autres moyens de renforcer votre crédibilité auprès de votre équipe. Comme gestionnaire virtuel, il est prioritaire pour vous d'établir des rapports et de communiquer clairement avec votre équipe.

- **Investissez dans des outils de vidéoconférence efficaces :** Évitez les frustrations liées aux technologies en investissant dans les bons outils de communication numérique (p. ex. Zoom, Skype Entreprise, Microsoft Teams, etc.). Privilégiez les outils de vidéoconférence qui permettent de voir tous les membres de l'équipe.
- **L'équipe de bavards :** Votre boîte courriel peut rapidement être inondée si vous ne disposez pas d'une méthode ou d'outils qui permettent de diriger les courriels non essentiels ou de bavardage ailleurs. Investissez dans un outil (p. ex. Skype Entreprise) permettant de transmettre des messages à une seule personne ou à un groupe pour discuter d'éléments non essentiels et communiquer des pratiques exemplaires.
- **Logiciels essentiels :** Veillez à ce que l'équipe dispose des logiciels requis pour effectuer le travail. Réfléchissez au rôle et aux responsabilités de chaque coéquipier. Doivent-ils passer beaucoup de temps au téléphone avec les clients ou effectuer des tâches administratives? Pour gérer les formalités administratives et les clients, l'outil Adobe Pro pourrait être utile, car il permet de diviser et de fusionner facilement des documents PDF.



MACKENZIE

Placements

En conclusion : gérer, c'est croire...

Que vous dirigiez une équipe en personne ou en mode virtuel, les éléments fondamentaux du leadership restent les mêmes... seules les méthodes changent. Être un gestionnaire virtuel efficace signifie croire au changement, faire l'essai de nouvelles techniques et savoir motiver l'équipe pour maintenir le mouvement. Ces recommandations et appels à l'action vous aideront à inspirer la confiance et la crédibilité au sein de votre équipe, à préciser et à mettre à jour les procédés et à instaurer votre environnement idéal de leadership virtuel.

ANNEXES

1. Source de référence sur les 80 % de gestionnaires supervisant du personnel à distance (anglais seulement) : <https://www.porchlightbooks.com/blog/giveaways/the-long-distance-leader-rules-for-remarkable-remote-leadership>
2. Gallup Hierarchy of Engagement (anglais seulement) : <https://www.capital.org/s/content/a0Y4100000L5g5KEAR/the-employee-engagement-hierarchy>

Le contenu de cet article (y compris les faits, les perspectives, les opinions, les recommandations, les descriptions de produits ou titres ou les références à des produits ou titres) ne doit pas être pris ni être interprété comme un conseil en matière de placement, ni comme une offre de vente ou une sollicitation d'offre d'achat, ou une promotion, recommandation ou commandite de toute entité ou de tout titre cité. Bien que nous nous efforcions d'assurer son exactitude et son intégralité, nous ne sommes aucunement responsables de son utilisation.

Ces renseignements ne devraient pas être interprétés comme un conseil juridique, fiscal ou comptable. Ce matériel a été préparé à titre informatif seulement. Les renseignements fiscaux présentés dans ce document sont de nature générale et les clients sont priés de consulter leur propre fiscaliste-conseil, comptable, avocat ou notaire avant d'adopter une quelconque stratégie décrite aux présentes car les circonstances individuelles de chaque client sont uniques. Nous nous sommes efforcés d'assurer l'exactitude des renseignements fournis au moment de la rédaction. Néanmoins, si les renseignements figurant dans ce document devaient s'avérer inexacts ou incomplets, ou si la loi ou son interprétation devaient changer après la date de ce document, les conseils fournis pourraient être inadéquats ou inappropriés. Le lecteur ne doit pas s'attendre à ce que les renseignements soient mis à jour, complétés ou révisés en raison de nouveaux renseignements, de nouvelles circonstances, d'événements futurs ou autre. Nous ne sommes pas responsables des erreurs qu'il pourrait y avoir dans ce document, ni redevables envers quiconque se fie aux renseignements contenus dans ce document. Veuillez consulter votre conseiller juridique ou fiscal attitré.