

mti



# Gérer une équipe virtuelle

Vous voulez encourager vos employé(e)s à distance, faire preuve de bienveillance et les aider tout en maintenant la productivité, mais vous vous demandez comment?

Ce document vous propose des mesures relativement rapides et peu coûteuses. Ces stratégies peuvent soutenir l'ensemble des employé(e)s, y compris les personnes sur le spectre de l'autisme ou ayant une déficience intellectuelle. Ce document pourrait aussi être utile pour les organismes d'employabilité qui ont du personnel en télétravail.

## Comment créer et maintenir une connexion?

Le travail virtuel provoque une chute radicale de l'interaction sociale. Dites adieu aux conversations informelles autour de la cafetière! Résultat : les employé(e)s en télétravail peuvent se sentir seul(e)s, isolé(e)s, moins engagé(e)s et perdre leur sentiment d'appartenance.

Voici quelques **conseils** que les responsables d'équipe peuvent utiliser pour maintenir l'engagement des employé(e)s et rester connectés même s'ils (elles) ne peuvent pas le faire en personne.



### Faire des vérifications fréquentes

- Les besoins des équipes virtuelles et des employé(e)s en télétravail sont différents des besoins des personnes qui travaillent dans un bureau.
- Contactez fréquemment vos employé(e)s en télétravail.
- Ces vérifications sont une façon efficace de savoir si tout va bien (bien-être, défis, préoccupations et besoins) et de les soutenir au besoin.
- Tenez compte des besoins de vos employé(e)s. Planifiez des rencontres de vérification au moment qui leur convient le mieux. Préfèrent-ils des rencontres individuelles ou en groupe? À quelle heure?
- Assurez-vous que ces appels sont réguliers, structurés et prévisibles.
- Pendant ces vérifications :
  - Écoutez leurs préoccupations.
  - Répondez à leurs questions.
  - Consultez-les.



## Fournir et utiliser divers types d'outils technologiques

Comment votre équipe peut-elle **communiquer** efficacement?

- Par téléphone? Par courriel?
- Utilisez-vous un outil de clavardage en direct? (Slack, Google Chat)?
- Utilisez-vous un outil de vidéoconférence (Zoom, Google Meet, Skype)?
- À quels outils vos employé(e)s ont-ils accès? Quels outils savent-ils (elles) utiliser?
- Comment vos employé(e)s préfèrent-ils (elles) communiquer et être contacté(e)s?
- Est-ce que l'ensemble de vos employé(e)s est à l'aise avec la vidéo?
- Quels outils permettent aux employé(e)s de mieux participer aux réunions et de communiquer avec les autres?

La clé du succès pour des communications accessibles et inclusives, c'est d'offrir diverses options à votre équipe.



## Encourager l'interaction sociale et l'intégrez à vos pratiques, mais sans la rendre obligatoire

Soutenez vos employé(e)s à distance en intégrant des possibilités **d'interaction sociale**. Par exemple :

- **Dîner virtuel** : planifiez un appel vidéo sur une base régulière (par exemple, tous les mercredis). Les employé(e)s qui le souhaitent et qui sont en mesure de le faire peuvent se joindre à la réunion pour manger et bavarder avec l'équipe.
- **Messages de reconnaissance ciblés** : encouragez les membres de votre équipe à se complimenter et à se féliciter pour leur travail, leurs efforts, leurs contributions, leurs apprentissages et leurs succès.
- **Pauses café à deux** : encouragez votre équipe à s'organiser des tête-à-tête entre collègues. Incitez-les à avoir un appel téléphonique avec un(e) collègue différent(e) chaque semaine, ou organisez-les.

La participation à de tels événements devrait être facultative.



### Stimuler la participation de tout le monde

Lorsque vous encouragez l'interaction sociale entre les membres de votre équipe, trouvez des moyens d'appuyer et de favoriser la participation de **l'ensemble** des employé(e)s.

- À quels outils tout le monde a-t-il accès?
- Est-ce que tout le monde est à l'aise de parler?
- Est-ce que des employé(e)s préfèrent socialiser par écrit (à la main ou au clavier?)



### Être disponible

- Soyez disponible si un(e) employé(e) veut vous rejoindre ou a besoin de le faire.
- Faites savoir à vos employé(e)s qu'ils (elles) peuvent vous contacter et parler avec vous.
- Indiquez clairement vos disponibilités (et vos indisponibilités).
- Proposez à vos employé(e)s divers moyens de vous rejoindre (par exemple, par téléphone, appel vidéo, courriel).

## Comment créer et maintenir la collaboration?



### Organiser un « caucus » virtuel tous les matins

- Si cela convient à votre équipe, organisez chaque matin une **réunion virtuelle** de 15 minutes. C'est une bonne façon de commencer une journée productive.
- Conservez le même ordre du jour pour chaque « caucus ».
- Demandez à chaque employé(e) de dire, à tour de rôle (et selon leur mode de communication préféré) :
  - Ce qu'il (elle) a fait hier.
  - Ce qu'il (elle) va faire aujourd'hui.
  - Ce qu'il (elle) attend de l'équipe.



## Utiliser la technologie disponible

Utilisez les différents **outils de communications** que vous avez. Par exemple, utilisez les appels téléphoniques, les courriels, les messages texte, les outils de vidéoconférence ou le clavardage en direct.

- Est-ce que vos outils peuvent être utilisés de manière plus inclusive?
- Est-ce que vos outils possèdent des fonctionnalités comme le sous-titrage?
- Pouvez-vous enregistrer les réunions pour les employés(e)s?
- Pendant un appel vidéo, incluez un support visuel (par exemple, une courte liste) que votre équipe peut consulter pendant que vous parlez.
- Faites des pauses pendant les longues vidéoconférences.



## S'assurer que l'équipe a accès aux technologies

Pour bien performer, les employé(e)s à distance ont besoin d'**accéder** à l'information et aux ressources.

Est-ce que l'ensemble de vos employé(e)s peut accéder aux outils? Sont-ils (elles) capables de les utiliser?

- Équipement : ont-ils (elles) besoin d'un écran ou d'un clavier?
- Accès : peuvent-ils (elles) accéder aux dossiers, aux documents ou aux autres sources d'information?
- Connaissances : ont-ils (elles) besoin d'une formation?
- Comment pouvez-vous soutenir votre équipe?
- Quel soutien vos services de T.I. ou de formation peuvent-ils apporter à votre équipe?
- Quel soutien les autres membres de votre équipe peuvent-ils (elles) apporter?
- Ne présumez pas qu'un outil convient à tout le monde. Proposez différentes options à vos employé(e)s pour répondre à leurs différents besoins.



## Établir des règles

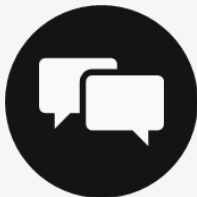
En équipe, établissez des **règles** sur la manière dont vous travaillerez ensemble à distance. Cela vous aidera à garantir le succès de votre équipe.

- Quelles sont les attentes de l'équipe? Quelles sont les pratiques exemplaires à utiliser?
- À quelle fréquence l'équipe devrait-elle se réunir?
- Quel est le meilleur moment pour les réunions d'équipe?
- Quels outils de communication utiliserez-vous? Comment les utiliserez-vous (par exemple, un message tous les matins dans la conversation de groupe de l'équipe pour partager vos progrès)?
- En tant qu'équipe, utiliserez-vous la fonctionnalité vidéo pour voir le visage de l'ensemble des participant(e)s? Est-ce que tout le monde est à l'aise avec cette idée?
- Combien de temps avant une réunion enverrez-vous l'ordre du jour et les objectifs de la réunion?
- Utiliserez-vous la fonction « Muet » lorsque vous n'êtes pas en train de parler?



## Travailler ensemble

- Réfléchissez aux possibilités de **travailler conjointement** sur des projets ou sur certaines tâches.



## Parler d'inclusion

Parlez d'**inclusion** avec votre équipe.

Par exemple :

- Que signifie l'inclusion pour votre équipe? Pourquoi est-elle importante?
- Que peut-on faire pour créer un sentiment d'inclusion et d'appartenance dans l'équipe?
- Quels sont les défis de l'inclusion? Quelles sont les solutions possibles?

## Comment gérer les employé(e)s?



### Comprendre les différences de chacun(e)

- Certain(e)s employé(e)s préfèrent le télétravail. Cela leur permet de mieux se concentrer et d'être moins interrompu(e)s que dans un bureau très occupé. D'autres employé(e)s sont motivé(e)s par leurs collègues et trouvent que le télétravail et les communications électroniques sont épuisants. Ces **deux** groupes de travailleur(-euse) à distance ont besoin d'interactions et de votre soutien.
- Si votre équipe vient juste de commencer le télétravail, certain(e)s membres ont peut-être encore besoin de s'adapter au changement de routine et à l'absence de structure.
- Ne présumez pas que les techniques de gestion virtuelle fonctionnent bien pour tout le monde. **Demandez** à vos employé(e)s ce qui leur convient le mieux.



### Faire preuve d'empathie et de compréhension

- Il est normal que le télétravail pose des défis à vos employé(e)s. Il est aussi normal qu'ils (elles) en parlent.
- Encouragez-les et offrez-leur un soutien émotionnel. Faites preuve d'empathie et de compréhension.
- Interrogez les employé(e)s sur leur nouvelle façon de travailler. (« Que pensez-vous du travail à distance jusqu'à présent? »)
- Écoutez activement leurs préoccupations et leurs difficultés.
- Répétez brièvement leurs réponses pour leur montrer que vous les écoutez et pour vous assurer de bien comprendre.
- Reconnaissez que pour beaucoup de personnes (vous y compris, en tant que responsable), c'est difficile de travailler à domicile. Trouvez des solutions ensemble. (« Oui, c'est compliqué, mais je sais que nous pouvons affronter ces défis ensemble. »)
- Pendant ces réunions, évitez de vous concentrer sur votre stress ou vos préoccupations en tant que responsable. Concentrez-vous sur vos employé(e)s. Soyez un(e) modèle de positivité et de recherche de solutions.

- « Comment ça va jusqu'à présent, le travail à domicile? »
- « J'ai l'impression que ça peut être difficile de savoir quand prendre une pause en télétravail. »
- « Merci de partager ça avec moi. Oui, ça peut être difficile. Voyons si nous pouvons trouver une solution ensemble. »



### Être conscient(e) de son ton

- Les malentendus sont beaucoup plus courants dans les communications virtuelles, comme les courriels et le clavardage. **Faites attention** aux mots que vous utilisez.



### Promouvoir la création d'un espace dédié au travail

- Encouragez les employé(e)s à avoir un **espace dédié au travail** qui est confortable, sécuritaire (ergonomique) et sans distraction. Comprenez aussi que ce ne sera pas possible pour certain(e)s employé(e)s.
- Comment pouvez-vous aider vos employé(e)s avec leur espace de travail à domicile? Pouvez-vous leur fournir un ordinateur avec un écran et un clavier si nécessaire?



### Encourager les horaires fixes

- Avoir un espace de travail distinct à domicile (si possible) peut faciliter la **séparation** mentale entre le travail et la vie personnelle.
- Encouragez vos employé(e)s à distance à se fixer des **limites** pour travailler pendant les heures de bureau (plutôt que pendant leurs heures de repos) et se détendre dans leur temps libre.
- **Donnez l'exemple** à vos employé(e)s en ne leur envoyant pas de messages en dehors des heures de bureau.





## Communiquer beaucoup

- Communiquez **fréquemment** et **clairement**. Faites des mises à jour sur la situation. Parlez des progrès et des changements. Énoncez clairement vos objectifs. Soyez transparent. Offrez de la rétroaction et de l'accompagnement.



## Adopter un ton positif

- Lors des réunions de l'équipe, **reconnaissez** le travail acharné de vos employé(e)s et leurs réalisations. Remerciez-les et célébrez leurs succès.



## Surveiller les communications

- Surveillez la manière dont les membres de l'équipe **communiquent** entre eux (elles) et ce qu'ils (elles) se disent. Est-ce que tout le monde est inclus? Est-ce que quelqu'un a été exclu?
- Partagent-ils (elles) les informations nécessaires? Est-ce que tout le monde suit le calendrier? Est-ce que tout le monde contribue à la tâche?
- Est-ce que le ton ou la productivité d'un(e) employé(e) a changé? Semble-t-il (elle) éprouver des difficultés? Soyez **attentif(-ive)** aux signes de la sorte et n'hésitez pas à lui offrir du soutien.





## Interroger les employé(e)s sur leurs besoins

- Chaque employé(e) est **unique**, et ses besoins et sa situation personnelle le sont aussi. Le meilleur moyen de connaître les besoins d'un(e) employé(e) est d'en discuter avec lui (elle).
- Des horaires de travail souples peuvent aider certain(e)s employé(e)s qui doivent s'occuper de leurs enfants. Cela peut aussi les aider à maintenir un équilibre travail-famille.
- Certain(e)s employé(e)s à distance auront peut-être besoin d'aide pour structurer leur journée de travail. Par exemple :
  - Pour les échéances, donnez une date et une heure précises.
  - Suggérez aux employé(e)s de consulter leurs courriels seulement une fois le matin et une fois l'après-midi pour éviter le surmenage.



## Discuter des mesures d'accommodement, les instaurer et les maintenir

- Les mesures d'accommodement aident **tout le monde** à mieux travailler.
- Discutez des mesures d'accommodement déjà en place avec les employés(e)s. Si elles sont toujours utiles dans le contexte du télétravail, gardez-les.
- Demandez aux employé(e)s s'ils (elles) ont besoin d'autres mesures d'accommodement pour bien travailler à distance.
- La plupart des mesures d'accommodement peuvent être mises en place à distance, mais elles peuvent être différentes de celles offertes dans le milieu de travail. Par exemple, l'accompagnement au travail est une mesure qui peut être maintenue à distance, mais elle le sera d'une autre façon.
- Discutez de ces aspects avec vos employé(e)s et votre entreprise afin d'en tenir compte.

Pour en savoir davantage sur les mesures d'accommodement, voir :



[Des mesures d'accommodement pour votre milieu de travail](#)



## Parler de soutien et en offrir

- Informez les employé(e)s des **services et avantages** auxquels ils (elles) ont droit dans le cadre de leur emploi—ou rappelez-leur ces avantages (par exemple, le service d'aide aux employés et les services qu'il assure).
- Comme mesure préventive et positive, organisez et proposez des ateliers virtuels facultatifs sur le bien-être (par exemple, une séance de méditation ou un cours sur la nutrition). Pouvez-vous rendre ces ateliers accessibles à l'ensemble des employé(e)s?



## Liens



[Des mesures d'accommodement pour votre milieu de travail](#)

## Sources

1. Doyle, N. (13 mars 2020). *Remote Working, Disability Support and Anxiety - Six Tips to Managing Staff in the COVID Crisis*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/drnancydoyle/2020/03/13/remote-working-disability-support-and-anxiety--six-tips-to-managing-staff-in-the-covid-crisis/?sh=7c0729da4033>
2. Gouvernement du Canada (s. d.). *COVID-19 : Télétravail – Conseils pour les chefs d'équipe*. Gouvernement du Canada. <https://www.cspc-efpc.gc.ca/tools/jobaids/working-remotely-leaders-fra.aspx>
3. Gouvernement du Canada (s. d.). *COVID-19 : Télétravail – Conseils pour les coéquipiers*. Gouvernement du Canada. <https://www.cspc-efpc.gc.ca/tools/jobaids/working-remotely-members-fra.aspx>
4. Gouvernement du Canada (s. d.). *Maladie à coronavirus (COVID-19) : Travail à distance*. Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/covid-19/travail-distance.html>
5. Larson, B., Vroman, S., Makarius, E. (18 mars 2020). *A Guide to Managing Your (Newly) Remote Workers*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers>
6. National Business & Disability Council (2021). *5 Ways to Support Remote Workers with Disabilities*. National Business & Disability Council. <https://www.viscardicenter.org/5-ways-to-support-remote-workers-with-disabilities/>
7. Rouvalis, C. (12 juin 2020). *Neurodiverse Employees May Need Accommodations for Remote Work*. Better WorkPlaces Better World. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/neurodiverse-employees-may-need-accommodations-for-remote-work.aspx>