

GUIDE DU GESTIONNAIRE

Télétravail

Ce guide s'adresse à tous les gestionnaires du CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal. Il a pour objectifs de :

- vous présenter les bonnes pratiques en matière de **gestion du travail à distance**
- vous soutenir quotidiennement dans l'exercice de votre **leadership à distance**

Contexte

Le CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal (CIUSSS-EMTL) poursuit son objectif de se distinguer comme employeur de choix, permettant ainsi d'offrir un milieu de travail sain, stimulant et sécuritaire, favorisant ainsi la rétention de son personnel, mais également l'attraction de talents.

Le télétravail est l'une des stratégies que notre organisation a décidé de mettre en place de manière durable afin d'en faire bénéficier les employés concernés. Ce mode de travail, basé sur la confiance et qui gagne en popularité dans notre société vu le contexte de pandémie que nous traversons actuellement, est aujourd'hui davantage favorisé pour tous les nombreux avantages qu'il procure. En effet, cette période a permis à l'organisation d'apprécier les avantages du télétravail et de démystifier certaines appréhensions sur la qualité et la performance du travail effectué dans ce contexte. Tant pour le personnel que pour les gestionnaires, ce mode de travail a fait ressortir des avantages de conciliation travail et vie personnelle, d'agilité dans les méthodes de travail et de communication sans toutefois diminuer la productivité et l'engagement à la mission de l'organisation.

Afin de baliser le recours à ce mode d'organisation du travail, le CIUSSS-EMTL s'est doté d'une politique organisationnelle de télétravail (POL-100) qui a pour objectifs de bien informer le personnel sur le télétravail et de clarifier les droits et les devoirs des parties concernées, d'indiquer les modalités d'accessibilité du télétravailleur, la fréquence du télétravail et ses conditions de changement ainsi que les initiatives de soutien.

Soucieux des nombreux impacts que ce changement aura au niveau de notre culture organisationnelle, l'organisation se fait une priorité de bien accompagner ses gestionnaires dans cette transition afin d'encadrer le travail à distance, de positionner les modes de fonctionnement et de développer les compétences de gestion et les comportements associés afin que cette pratique perdure dans le temps.

Dans ce guide, vous trouverez donc des contenus portant sur les meilleures pratiques liées à certaines thématiques précises en regard de la gestion à distance afin que vous puissiez miser sur des interventions efficaces et adopter les comportements adéquats dans un contexte de télétravail.

Guide du télétravailleur (version employés)

Dans le but d'outiller et de soutenir nos employés en télétravail, un guide a également été élaboré à l'attention des télétravailleurs, leur présentant ainsi plusieurs conseils, outils et ressources. N'hésitez pas à le consulter et à encourager vos employés à y faire référence.



TABLE DES MATIÈRES

Fiche 1 : Exercer son leadership à distance

Fiche 2 : Déléguer à distance

Fiche 3 : Gérer la performance à distance

Fiche 4 : Gestion de proximité en contexte multisites

Fiche 5 : Reconnaissance à distance

Fiche 6 : Leadership et communication en période de crise

Fiche 7 : Collaboration dans une équipe virtuelle

Fiche 8 : Communication à distance

Fiche 9 : Gérer les émotions et le stress de son équipe à distance

Fiche 10 : Prévention des enjeux de santé mentale



Ressources disponibles

Plusieurs autres ressources d'aide sont disponibles sur l'intranet dans la section Ressources humaines – Services d'aide pour le personnel – Ressources d'aide.

- **Politique organisationnelle de télétravail (POL-100)**

Disponible dans l'intranet sous la section Documents organisationnels - DRHCAJ

- **Ressources technologiques**

Procédure pour le fonctionnement du jeton

Disponible dans l'intranet sous la section COVID-19 – Télétravail – Modalités technologiques du télétravail, sous l'onglet Fonctionnement du jeton.

Microsoft Teams

Formation en ligne disponible dans l'intranet sous la section COVID-19 – Télétravail – Modalités technologiques, sous l'onglet Outils disponibles SANS jeton.

Soutien technique

Voir l'annexe 7 de la politique

- **Ressources à l'interne**

Ligne de soutien psychosocial pour le personnel	514-251-4935 (8h à 17h du lundi au vendredi)
Programme d'aide aux employés (PAE)	1-800-361-2433 (7 jours sur 7, 24h sur 24)
Équipe premiers soins psychosociaux	514-618-1426 (7 jours sur 7, 24h sur 24)
Ligne COVID-19 du personnel	514-251-4072 (8h à 18h du lundi au samedi ; 12h à 18h le dimanche)
Outil : À moi de choisir ce sur quoi je porte mon attention et ce qui me fera du bien.	Intranet – CIUSSS – COVID-19 – Prenez soin de vous – Trucs et astuces pour faire face à la pandémie

- **Ressources à l'externe**

Clinique d'assistance juridique COVID-19 Conseils juridiques aux Québécois ayant des questions concernant leurs droits et obligations dans le contexte actuel de pandémie.	1 866 699-9729
Info-social 811 Pour joindre rapidement un professionnel en intervention psychosociale en cas de problème psychosocial.	811
Ligne Info-aidant Service d'écoute et d'information aux proches aidants d'âinés et leur entourage, aux intervenants et aux professionnels de la santé qui en auraient besoin.	1 855 852-7784
Ligne Parents Intervenants professionnels spécialistes de la relation parents-enfants.	1 800 361-5085
Ligne québécoise de prévention du suicide Intervenants formés et compétents pour soi ou un proche en détresse.	1 866 277-3598
Tel-Aide Centre d'écoute pour les gens souffrant de solitude, de stress, de détresse ou qui ont besoin de se confier.	514 935-1101

Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
de l'Est-de-
l'Île-de-Montréal

Québec 

Exercer son leadership à distance

CONSEIL ÉCLAIR



Mobiliser

- Instaurez une routine de communication adaptée aux besoins et à la situation de votre équipe.
- Prévoyez des rencontres individuelles régulières.
- Lors d'une discussion, laissez place aux questions et préoccupations de l'employé.
- Adaptez vos échanges en fonction du niveau d'autonomie de chacun.
- Créez des moments informels avec votre équipe afin de maintenir le lien affectif.
- Continuez d'encourager la reconnaissance au sein de l'équipe en soulignant les bons coups.



Collaborer

- Accordez votre confiance aux employés en leur déléguant des projets et des responsabilités.
- Brisez l'isolement en suscitant la collaboration entre pairs.

Communication formelle

Privilégiez une plateforme qui permet la vidéoconférence plutôt que l'utilisation du courriel. Utilisez un support visuel avec un document pour encren davantage le message.



Communiquer

- Déterminez l'objectif de votre communication pour définir le soutien à privilégier.
- Transmettez des informations structurantes de manière affective et bienveillante.
- Prenez du temps pour ajuster ou répéter les messages moins bien compris.
- Variez les méthodes de communication en privilégiant la vidéo ou le téléphone.
- Gérez le temps de parole lors de rencontres pour que tous puissent exprimer leur point de vue.



Vaut mieux faire trois rencontres de 30 minutes avec les bonnes personnes que d'inviter trop de participants pour une rencontre de 1 h 30!



Stimuler

- Définissez les attentes, tout en assurant des suivis réguliers.
- Accompagnez votre équipe selon un système de suivi de projets comprenant les tâches, les échéanciers et les livrables.
- Sollicitez les membres de l'équipe lors de résolution de problème.
- Soyez attentif aux besoins d'accompagnement technologique de chacun.



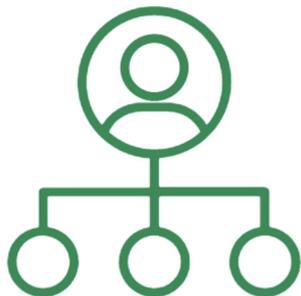
Déléguer à distance

CONSEIL ÉCLAIR

Les suggestions suivantes se veulent simples et faciles à implanter dans le contexte de notre organisation et permettront de renforcer la mobilisation de vos troupes, le développement de compétences et de solidifier ce sentiment de proximité, même à distance!

Les incontournables

- Développer une culture d'apprentissage en confiant des mandats sous forme de défis stimulants à vos employés ainsi qu'en les responsabilisant dans la prise de décisions et d'initiatives. Miser sur la notion d'imputabilité lors de l'attribution des mandats
- Intéressez-vous à leur point de vue et aidez-les à trouver leur propre réponse
- Utiliser les forces des personnes pour les mettre en valeur sur les dossiers délégués
- Favorisez l'autonomie, le partage d'information et la prise de décision
- Renforcer leur confiance en apportant votre rétroaction



Délégation

Le fait de confier une tâche à une autre personne, généralement un subordonné. Aptitude à confier à son employé la responsabilité d'un mandat tout en lui offrant le soutien et les ressources nécessaires.

Les erreurs à éviter

- **Microgestion** : lorsque vous déléguez, cessez de surveiller excessivement même si le travail n'est pas fait comme vous l'auriez produit. Faites confiance à vos employés.
- **Mal déléguer** : déléguer la même tâche à deux employés sans les prévenir est une erreur qui aura un impact négatif sur votre crédibilité et pourra démotiver ces personnes. Mieux vaut le faire équitablement et de manière transparente.
- **Être d'humeur changeante** : évitez des humeurs variables d'une journée à l'autre, car cela peut donner l'impression que vous n'avez plus la même opinion que la veille. Si vous passez un mauvais moment, tentez de rester neutre auprès de l'équipe et confiez-vous surtout à une autre personne sur vos états d'âme.
- **Retirer une tâche pour la donner à un autre** : assurez-vous de faire une bonne répartition des tâches selon les forces des employés. S'ils sont en apprentissage, donnez-leur la chance d'apprendre.



Gérer la performance à distance

CONSEIL ÉCLAIR

Cet outil se veut un résumé des bonnes pratiques à utiliser pour développer ou maintenir le lien de confiance avec un employé qui présente un défi de gestion à distance.

Bonnes pratiques à mettre en place pour maintenir la performance des équipes à distance

- Planifier des rencontres statutaires individuelles virtuelles sur une base régulière et suivre l'évolution des dossiers de l'employé dans le cadre d'un moment privilégié avec celui-ci
- Donner une rétroaction en continu (reconnaissance et recadrage)
- Prévoir du temps pour le coaching virtuel demandé de manière ponctuelle par les membres de l'équipe
- Prévoir des plages ouvertes pour simplement prendre des nouvelles de vos ressources et ainsi leur démontrer que vous vous souciez de leur bien-être dans l'accomplissement de leur travail
- Responsabiliser vos employés dans la recherche de leurs propres solutions aux problèmes mentionnés
- Porter une attention particulière à l'autoévaluation faite par l'employé à l'occasion de son appréciation de la contribution
- Se fier aux commentaires recueillis par les collaborateurs-partenaires de votre employé



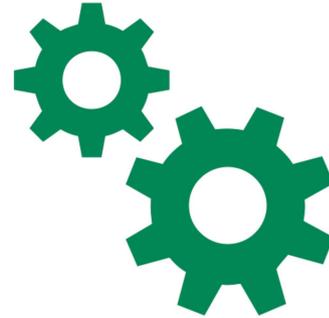
Encourager un employé défi à distance

- Poser des questions pour mieux comprendre l'écart de performance, car pour encourager votre employé, votre commentaire constructif doit être précis et être en lien avec une action, un projet ou un comportement que vous valorisez.
- Nommer et préciser à l'aide d'exemples ce qui ne va pas de manière honnête
- Valider la bonne compréhension de ce qui a été mentionné
- Souligner ce qui va bien
- Regarder vers l'avant et démontrer votre soutien dans l'atteinte des objectifs à venir
- Fixer des rencontres à fréquences régulières avec cet employé
- Éviter de parler du passé car ça ne sert à rien
- Demander quelle forme de soutien votre employé aimerait avoir de vous ou des collègues malgré la distance
- Demeurez positif et inspirez l'action par cette conversation courageuse virtuelle par ce que vous dites et surtout par votre non verbal.
- Permettez à votre employé de trouver ses solutions et d'apporter les améliorations rapides aux problèmes rencontrés



Compétences à privilégier chez le gestionnaire qui supervise des équipes à distance

- ✓ Capacité à adapter son style de leadership en fonction des situations rencontrées
- ✓ Aptitude à fixer des objectifs clairs
- ✓ Démontrer une confiance envers ses employés
- ✓ Capacité à mettre en valeur les forces de ses employés
- ✓ Capacité de mobiliser son équipe
- ✓ Capacité à donner une rétroaction précise
- ✓ Responsabiliser et encourager l'autonomie
- ✓ Habilités de communication
- ✓ Bienveillance, sensibilité, tact et souplesse



Sources :

Référence : Isabelle Lord | site Internet : <https://site.lord-communication.com/2020/04/07/serie-verbe-daction-1-rassurer/>

Gestion de la performance et du bien-être à distance © Gestion Conseil Mario Côté inc.

Gestion multisite : réflexions et bonnes pratiques, CSSSBC (<http://polesante.hec.ca/wp-content/uploads/2013/09/Guide-de-pratique-gestion-%C3%A0-distance.pdf>)

Centre intégré
universitaire de santé
et de services sociaux
de l'Est-de-
l'Île-de-Montréal

Gestion de proximité en contexte multisite

CONSEIL ÉCLAIR

Assurer une présence... à distance!

1. Maintenir une communication bidirectionnelle avec ses équipes

- Se doter d'horaire de visites dans les différentes installations et les communiquer aux équipes
 - Établir, en équipe, un code de communication (important, urgent, non-disponibilité)
 - Être à l'écoute des besoins de l'équipe et nommer les contraintes
 - Favoriser l'utilisation de divers moyens de communication
 - Fixer les rencontres d'équipe et individuelles à l'avance pour l'année à venir
 - Encourager et considérer les suggestions de l'équipe
 - Rendre visible son horaire
- ✓ Favorise le sentiment de proximité et réduit la distance psychologique
 - ✓ Assure une équité de temps de présence auprès des équipes
 - ✓ Contribue à créer un climat de confiance
 - ✓ Mobilise les équipes



Éviter d'annuler les rencontres prévues sans les fixer à nouveau, car cela peut démotiver et démobiliser les équipes.

2. Positionner son rôle et déléguer

- Préparer une liste de tâches à déléguer
- Déléguer les tâches en donnant des directives claires et en convenant du soutien nécessaire
- Assurer un style de supervision favorisant le développement de l'autonomie et la résolution de problèmes par les équipes
- Démontrer de la confiance
- Utiliser un outil de suivi des activités/projets en cours (ex. : smartsheet)
- Développer des outils d'aide à la décision pour les équipes de travail
- S'accorder la possibilité de dire non

Contribue :

- ✓ à une gestion de temps optimisée
- ✓ au développement des compétences des employés
- ✓ à l'amélioration de l'autonomie décisionnelle
- ✓ le développement de l'autonomie de l'équipe
- ✓ à l'amélioration de la satisfaction au travail



S'investir dans l'opérationnel sans déléguer ne favorise pas la responsabilisation des équipes.

De plus, déléguer sans offrir de directives claires ni soutien peut démotiver et freiner l'appropriation.

3. L'organisation

- Réserver des plages horaires hebdomadaires dédiées aux 4 pratiques de gestion de proximité
- Coordonner le travail en suivant les priorités d'équipe établies (code de communication)
- Assurer le suivi des tâches/responsabilités déléguées en fixant, à l'avance, des rencontres de suivis
- Prévoir une marge d'erreur pour les impondérables
- Réduire les interruptions de toutes natures et se réserver des instants de tranquillité pour la réalisation de certaines tâches exigeants plus de concentration

- ✓ Permet d'assurer le suivi des tâches/responsabilités déléguées et assure un soutien aux employés
- ✓ Contribue à une gestion du temps optimisée



Laisser le quotidien guider ses priorités peut faire en sorte que nos actions s'éloignent de notre sphère de gestion.

4. Le contrôle et la régulation

- Planifier le contenu des rencontres d'équipe/conférences téléphoniques/individuelles
- Établir des indicateurs de gestion
- Identifier les opportunités d'amélioration et les besoins d'accompagnement
- Alimenter et tenir les rencontres d'appréciation annuelle de la contribution individuelle

- ✓ Permet une vision globale des projets en cours et des enjeux
- ✓ Contribue à l'atteinte des résultats
- ✓ Contribue à la mobilisation des employés par la reconnaissance formelle de la contribution
- ✓ Permet l'amélioration continue



Négliger la planification peut faire en sorte que nos actions s'éloignent de la contribution attendue aux objectifs du plan stratégique.

Reconnaissance à distance

Cet outil se veut un résumé des bonnes pratiques à utiliser pour développer ou maintenir le lien de confiance avec votre équipe qui travaille à distance par la voie de la reconnaissance et du soutien.

La reconnaissance qui a un impact

Pour encourager une personne, votre commentaire constructif doit être précis et être en lien avec une action, un projet ou un comportement que vous valorisez.



Les incontournables

- Nommer la personne à l'interlocuteur lors d'une rencontre virtuelle.
- Nommer spécifiquement le bon coup et expliquer en quoi ce fut réussi. Par exemple, «Merci Isabelle d'avoir pris le temps de rassurer la famille de cette résidente. Je t'ai entendu parler et j'ai trouvé que tu avais les mots justes pour répondre à leurs préoccupations.»
- Parler de l'impact du travail de la personne sur l'ensemble du service ou du CIUSSS.
- Saisir plus d'opportunités afin d'offrir de la reconnaissance pour démontrer qu'un suivi est effectué, même à distance.
- Garder en tête que l'empathie et l'encouragement sont des clés essentielles vers la cohésion de votre équipe et un leadership inspirant.
- L'utilisation des cartes « bon coup » virtuelles ainsi que l'option « Praise » dans Teams peuvent être de bons moyens pour souligner la performance d'un employé.
- Prendre le temps de s'arrêter pour écrire un message personnalisé à son employé a généralement un impact significatif.



Le sentiment de reconnaissance est généralement augmenté en présence d'une audience. N'hésitez pas à le faire pour reconnaître un bon coup individuel ou d'équipe !

Sources :

Référence : Isabelle Lord | site Internet : <https://site.lord-communication.com/2020/04/07/serie-verbe-daction-1-rassurer/>

Leadership et communication en période de crise

CONSEIL ÉCLAIR

Bonnes pratiques de communication de gestion / gestion de proximité

Se donner une routine quotidienne

Trouvez le moyens et la fréquence qui correspondent à votre réalité. Par exemple, lors de cellule de coordination ou d'une conférence vidéo/téléphonique. L'important est de créer un moment avec votre équipe afin de démontrer que vous vous souciez vraiment de leur bien-être, exactement comme vous le faites dans les pratiques de soins.



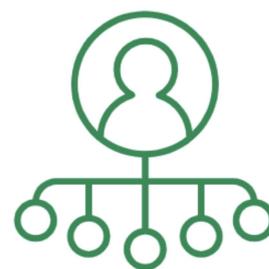
Agir tôt sur les rumeurs

La crise comprend souvent une désinformation qui mène à la confusion. Vous pouvez limiter la propagation des rumeurs en partageant avec vos employés les dernières informations disponibles et en communiquant ce qui n'est pas encore clair. Expliquez le problème d'une manière simple, en vous concentrant sur les étapes positives pour le surmonter. Soyez cohérent et clair.



Ne pas sous-estimer ce que vous représentez pour vos équipes en ce moment

Imaginez-vous lorsque vous rencontrez des turbulences sur un vol et que vous observez le personnel d'équipage. Leurs signaux non verbaux permettent de vous rassurer de la même façon que vous pouvez avoir un impact significatif sur votre équipe. En tant que gestionnaire, votre équipe compte sur vous, se tourne vers vous, vous regarde et interprète vos faits et gestes. Permettez-vous du recul afin de véhiculer un message optimiste et engageant.



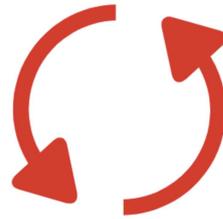
Acceptez de gérer dans l'ambiguïté

N'oubliez pas que vous êtes la figure de sécurité pour vos équipes. Tout le monde ne navigue pas aisément face à l'incertitude. Il est important de faire la distinction entre ce que l'on peut contrôler et ce qui est hors de notre contrôle. En se concentrant sur ce qui est sous notre contrôle, nous nous sentons plus efficaces et agissons davantage sur ce qui est dans notre sphère d'influence.



Répéter, répéter, répéter

Voici une bonne occasion de valider la compréhension des informations transmises quotidiennement et évoluant rapidement. Profitez de cet échange pour prendre le pouls de l'équipe et ajuster les messages moins bien compris. N'hésitez pas à répéter l'information déjà transmise si le besoin se fait sentir. Il vaut mieux répéter les choses deux fois plutôt qu'une.



Prenez soin de vous

Comparons notre contexte de crise sanitaire à un marathon et non pas un sprint. Il est important de savoir se donner des moments de récupération et de ressourcement. Prenez soin de vous comme vous prenez soin des autres.

Sources :

Référentiel de compétences, http://s-intranetcemtl01/fileadmin/intranet/ressources-humaines/devorganisationnel/Formulaires_PACE/Referentiel_de_compétences_2018.pdf

Travailler et interagir à distance, Isabelle Lord, <https://www.youtube.com/watch?v=rRqjMNQgO7o&t=154s>

La gestion du télétravail en temps de pandémie, Catherine privé, Alia Conseil et Laurent Vorelli, Propulsion RH, <https://ordrecrha.org/ressources/dossiers-speciaux/covid-19/gestion-teletravail-tempspandemie>

Collaboration dans une équipe virtuelle

Bénéficier des bienfaits de la collaboration

Cet outil se veut un résumé des bonnes pratiques afin de susciter la collaboration au sein de vos équipes travaillant à distance.

Renforcer les liens au sein de l'équipe

- Organisez régulièrement des réunions d'équipe virtuelles via TEAMS et aidez les employés à mieux se connaître sur le plan humain.
- Facilitez chaque semaine la tenue de conversations informelles et formelles pour créer une culture d'équipe par le biais d'une SVO matinale ou bien d'une rencontre d'équipe hebdomadaire.
- Créez et préservez un climat de confiance en communiquant de manière cohérente et régulière pour renforcer l'esprit d'équipe.



Créer un climat de travail agréable

- Veillez à ce que vos employés travaillent ensemble, avec enthousiasme et dans un esprit de collaboration sur divers projets conjoints.
- Instaurez un climat de respect où chacun se sent à l'aise d'apporter de nouvelles idées.
- Reconnaissez le travail bien fait.
- Dirigez l'équipe honnêtement et ouvertement.



Comportement souhaité

- ✓ Partager de nouvelles informations
- ✓ Poser des questions pour mieux comprendre
- ✓ Donner des explications
- ✓ Fournir des exemples
- ✓ Amorcer la discussion d'un nouveau sujet qui fera véritablement avancer le travail
- ✓ S'exprimer avec humour au bon moment
- ✓ Faire des commentaires positifs sur les contributions des pairs



Établir des objectifs clairs

- Établissez des objectifs clairs et un contexte commun pour favoriser la cohésion de l'équipe opérant à distance.
- Communiquez une vision commune, qui s'articule autour de la mission et de la raison d'être de l'équipe, et qui aligne continuellement les personnes sur les nouvelles priorités.
- Gérez bien votre temps et tenez votre équipe au fait des échéances importantes.



Comportement indésirable



- Dominer la discussion
- Critiquer
- Être compétitif
- Être sarcastique
- Être défensif
- Être hostile
- Être méchant

Sources :

- École de la fonction publique du Canada - COVID-19 : télétravail conseils pour les chefs d'équipe
- Apprentissage collaboratif à distance : Pour comprendre et concevoir les environnements d'apprentissage virtuel, Les Presses de l'Université du Québec

La communication à distance

Contrer la distance psychologique associée à la gestion multisite

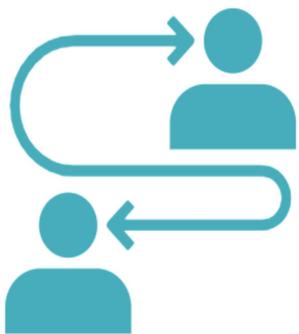
Cette fiche conseil se veut un rappel des bonnes pratiques à garder en tête lors de vos communications auprès de vos employés étant à distance.

Communication

- Créer une routine rassurante pour vos employés
- Bien se préparer (technologie, invitation, ordre du jour, durée)
- Choisir les bons moyens de communication et les varier (téléphone, courriel, visioconférence) même s'il s'agit de courtes conversations
- Offrir à ses employés une formation adéquate sur l'utilisation des différentes plateformes informatiques
- Identifier une personne-ressource ou un répondant pour répondre aux questions des employés
- Communiquer clairement les rôles, les responsabilités et les tâches de chacun afin de d'améliorer l'esprit d'équipe, la coopération ainsi que l'atteinte des objectifs
- Oser avoir des conversations courageuses pour le bien-être de tous
- Regrouper des employés ayant des caractéristiques complémentaires pour travailler ensemble (ex. : une personne anxieuse avec une personne très optimiste)

Contacts sociaux

- Aider à surmonter l'isolement par des contacts sociaux réguliers
- Contribuer au sentiment d'appartenance en faisant des rencontres d'équipe, même informelles ou de courte durée
- Utiliser des courriels de reconnaissance et d'encouragement adressés à toute l'équipe qui permettent de rappeler les valeurs du groupe
- Prendre le temps de répondre aux questions et entendre les préoccupations
- Mettre en place un mécanisme pour informer les employés absents des principaux éléments abordés
- Créer des espaces de célébration : mettre en place des espaces virtuels et des rituels pour célébrer et socialiser pour renforcer les liens



Créer un climat de confiance

- L'établissement d'un climat de confiance est un des enjeux fondamentaux pour le succès d'un environnement de collaboration à distance
- La fiabilité, l'ouverture, l'acceptation et la cohérence sont les principaux aspects de la confiance auxquels votre équipe s'attarde
- Organiser des rencontres en personne régulièrement, car elles permettent de solidifier le sentiment de proximité, d'appartenance, de confiance et de communication



Gestion des émotions et du stress de son équipe

CONSEIL ÉCLAIR

En cette période de changement et d'instabilité il est fort possible que certains membres de vos équipes ressentent du stress. Voici donc quelques exemples d'initiatives à intégrer à vos pratiques de gestion à distance afin de réduire le niveau de stress auprès de vos employés.

Communiquer

Communiquer l'information disponible avec les trois C : de façon calme, continue et claire afin de favoriser un sentiment de sécurité, de limiter l'anxiété et le stress.

Avoir à proximité la liste des noms et des coordonnées de tous les membres de l'équipe et s'assurer de prendre contact régulièrement avec chacun, en particulier les personnes qui semblent plus silencieuses.



Créer des cellules de soutien

Former de petits groupes pour assurer des contacts réguliers entre les travailleurs de l'organisation afin de limiter le sentiment d'isolement et de permettre aux personnes qui se sentent dépourvues de compter sur le soutien et l'influence positive de ceux qui sont plus en contrôle.

Offrir de la reconnaissance

Sous forme de bons mots, émoticônes, GIF : même à distance, la reconnaissance au travail demeure essentielle.

Écouter et répondre

Il faut permettre aux travailleurs d'exprimer leurs préoccupations et de formuler leurs questions. L'important est d'y répondre au meilleur de vos connaissances – ne serait-ce que pour dire que vous n'avez pas encore la réponse et qu'on la leur fournira dès que possible.

Donner l'exemple

En adoptant une attitude positive, et en adoptant un discours de soutien et d'encouragement.

Préparer l'avenir

Pour chasser les idées noires et occuper les esprits, on peut prévoir des moments d'échange axés sur des thèmes constructifs : préparation du retour de tous au bureau, réflexion sur les stratégies à mettre en place dans l'après-pandémie, etc.

Il est par ailleurs bon de se donner des objectifs à court terme, dont l'atteinte encouragera l'équipe.



Ce qu'il faut éviter!

Le déni et la banalisation

- Si les dirigeants ou les gestionnaires prennent la situation à la légère, les employés risquent d'éprouver davantage d'insécurité.

Le surplus d'information

- Évitez l'excès de communication sur les plateformes de travail en ligne par exemple. Il ne faut pas perturber davantage le travail en bombardant de messages les employés.

Sources :

Référentiel de compétences, http://s-intranetcemtl01/fileadmin/intranet/ressources-humaines/devorganisationnel/Formulaires_PACE/Referentiel_de_compétences_2018.pdf

Travailler et interagir à distance, Isabelle Lord, <https://www.youtube.com/watch?v=rRqjMNQgO7o&t=154s>

La gestion du télétravail en temps de pandémie, Catherine privé, Alia Conseil et Laurent Vorelli, Propulsion RH, <https://ordrecrha.org/ressources/dossiers-speciaux/covid-19/gestion-teletravail-tempspandemie>

Prévention des enjeux de santé mentale

CONSEIL ÉCLAIR

Le gestionnaire se doit de mettre en place les moyens nécessaires afin de préserver le bien-être des employés et d'intervenir lors de difficultés, et ce, même à distance.

Rôle et responsabilités du gestionnaire

- Assurer une communication régulière avec le télétravailleur, de façon spontanée ou statutaire lors de rencontres en individuel ou en équipe.
- Faire preuve de transparence sur les objectifs, les moyens mis en place pour les atteindre, les rôles et les responsabilités, et les changements au sein de l'organisation.
- Être à l'écoute des besoins et préoccupations d'ordre professionnel et personnel, dans un esprit de conciliation travail-famille, et proposer, dans la mesure du possible, des ressources ou des formations.
- Proposer ou transmettre, s'il y a lieu, des informations sur les saines habitudes de vie ou en favoriser le partage lors d'une rencontre d'équipe.
- Assurer une vigie et être sensible aux comportements d'incivilité, aux conflits interpersonnels non résolus qui pourraient donner lieu à du harcèlement psychologique. Il doit rappeler l'importance aux télétravailleurs de se parler avec respect, tant dans les mots utilisés que dans le ton utilisé. Tout comme il le ferait sur le lieu de travail, il doit continuer de prévenir et surtout d'intervenir afin d'assurer aux télétravailleurs un climat de travail sain.



Le gestionnaire doit surveiller les signes de détresse et les difficultés que pourraient présenter le télétravailleur.

Signes de détresse que peut présenter le télétravailleur :

Physique	Psychologique	Comportemental
<ul style="list-style-type: none">• Maux de tête, tension dans la nuque• Problèmes gastro-intestinaux• Trouble du sommeil• Diminution de l'appétit• Fatigue	<ul style="list-style-type: none">• Inquiétude et insécurité• Sentiment d'être dépassé• Attitude négative• Découragement• Tristesse• Colère	<ul style="list-style-type: none">• Difficulté de concentration• Désorganisation• Irritabilité, agressivité• Repli sur soi• Consommation accrue de médicaments, drogue ou alcool



Autres difficultés pouvant affecter le télétravailleur

- Isolement
- Difficulté à définir les limites entre le travail et la vie personnelle
- Distractions provenant de l'entourage
- Risque de travailler plus d'heures que prévues
- Etc.

Face à ces signes de détresse ou difficultés, le gestionnaire doit être à l'écoute du télétravailleur. Il peut également lui faire part discrètement de ses inquiétudes concernant son comportement. Le gestionnaire a par la suite la responsabilité de référer le télétravailleur vers des ressources qui seront en mesure de lui venir en aide.

