

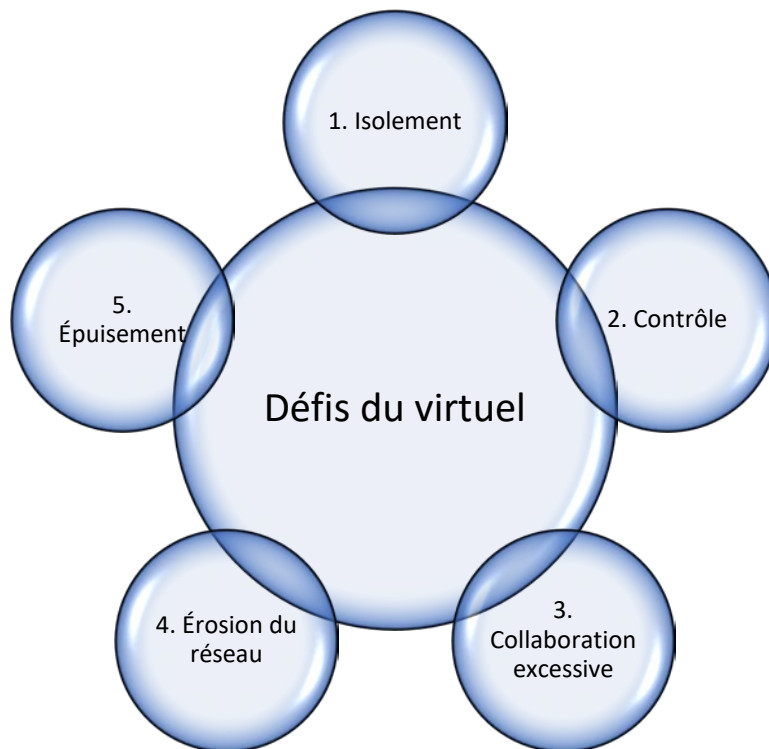
# DÉFIS DU VIRTUEL

## CONCEPTS CLÉS

PAR JEAN-FRANCOIS BERTHOLET ET ALEXANDRE ROUSSEAU

---

- 
- Éviter le travail émotionnel
  - Créer un climat propice à la sécurité psychologique
  - Miser sur les petits gestes de reconnaissance
- 



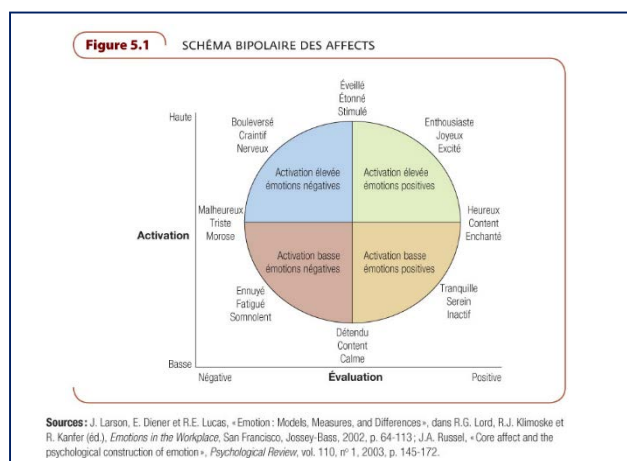
- 
- Opter pour la résilience plutôt que la résistance
  - Exercer son leadership en aidant l'équipe à prioriser/simplifier
  - Recourir aux forces de caractères des employés
- 

- 
- Éviter le micro-management démobilisateur
  - Démontrer de la considération sincère mobilise
  - Développer son capital de confiance (intégrité, bienveillance, compétence et fiabilité)
- 

- 
- Prendre conscience de l'importance et de la disparition des liens faibles/informels
  - Faire preuve de créativité pour stimuler ces liens
  - Prendre son rôle de leader-connecteur
  - Être vigilant dans l'intégration des nouveaux employés
- 

- 
- Mitiger les risques découlant des outils technologiques et des risques de sur connexion
-

## Schémas & Graphiques



### 4 dimensions essentielles à la confiance

#### Intégrité

Êtes-vous honnête?

Ex: Être juste dans ses décisions, dire la vérité, avoir des hauts standards moraux et éthiques, reconnaître ses erreurs, partager le crédit des succès.

#### Bienveillance

Vos intentions sont-elles nobles?

Ex: Démontrer un intérêt sincère pour le bien-être des autres, chercher des solutions à bénéfices mutuels.

#### Compétence

Livrez-vous des résultats?

Ex: Faire arriver les choses, crédibilité professionnelle, obtenir du succès, habiletés à prendre les bonnes décisions, ouverture aux nouvelles idées.

#### Fiabilité

Sait-on à quoi s'attendre avec vous?

Tenir ses engagements et promesses, avoir des comportements cohérents et prévisibles, *walk the talk*.

Source: Bertholet et Gaudet, *Gestion*, 2017.

## 7 stratégies pour prévenir la collaboration excessive

- 1 Définir clairement les forces des membres de l'équipe et optimiser la collaboration en fonction des intérêts et de l'expertise de chacun
- 2 Encourager les employés à dire non lorsqu'il le faut
- 3 Favoriser une plus grande discipline en matière d'invitations aux réunions (définition claire des objectifs, fréquence des réunions et choix des personnes convoquées)
- 4 Imposer des normes de communication par courriel (inutilité fréquente de la copie et de la réponse à tous, notamment)
- 5 Élaborer un indicateur du temps de travail en solo et en équipe et encourager les membres de l'équipe à réserver du temps de travail individuel dans leur agenda
- 6 Créer une banque de temps mensuel fixe pour les réunions (obligation d'annuler sa participation à une réunion lorsque la banque est vide)
- 7 Échanger en groupe sur la collaboration efficace et sur les risques de la collaboration excessive

### Trucs & Astuces pour l'embauche en télétravail

1. Clarifier les attentes/objectifs du poste
2. Processus d'intégration/d'apprentissage plus structuré
3. Contribuer activement au réseautage du nouvel employé
4. Parrainage pour l'intégration
5. Favoriser le *team-building* virtuel
6. Envisager l'embauche d'un coach

Inspiré de « Onboarding a New Leader — Remotely », par Mary Driscoll et Michael D. Watkins, *Harvard Business Review*

### Liens utiles

- « Votre équipe collabore-t-elle trop? », <https://www.revuegestion.ca/votre-equipe-collabore-t-elle-trop>
- Les Forces de caractères : <https://www.viacharacter.org/survey/account/register>
- Guide d'encadrement en télétravail : <https://ordrechha.org/ressources/guides-outils/guide-encadrement-teletravail>
- Gestion de la performance : <https://ordrechha.org/ressources/dossiers-speciaux/covid-19/gerer-performance-teletravail>

par Alexandre Rousseau, LL.B., MBA et Jean-François Bertholet