



# Des conseils d'experts pour aider les chefs d'entreprise à gérer les équipes à distance

**Les cocktails virtuels, la roulette-café et le leadership bienveillant peuvent tous trois être utiles pour le travail à distance, tout comme l'audace et l'innovation**

L'une des principales tendances qui s'est développée dans le monde entier, de par la pandémie de coronavirus, est sans aucun doute le travail à distance. Il est désormais incontournable, tant ses avantages l'emportent sur ses inconvénients, tant pour l'employé que pour l'employeur.

Crowe est un précurseur dans l'accompagnement des employés pour passer au travail à distance. Par exemple, dès 2015, Crowe LLP a introduit aux Etats-Unis une stratégie de mobilité conçue pour attirer et garder les meilleurs talents. Les deux éléments clés étaient de permettre aux employés de s'habiller comme ils le souhaitent et de travailler d'où ils voulaient dans le monde - et beaucoup ont profité pleinement de cette dernière modalité.

«Plutôt que de concentrer notre énergie sur un code vestimentaire dépassé ou sur l'obligation de se rendre au bureau, nous allons nous concentrer sur déterminer ce qui compte et ainsi permettre à nos consultants d'offrir la meilleure expérience client possible», a déclaré Jim Powers, PDG sortant de Crowe LLP, lors du lancement du programme. Il a souligné le bénéfice pour le personnel de Crowe de ne pas avoir à venir quotidiennement au travail et la possibilité d'intéresser des candidats plus jeunes en proposant le travail à distance. « Je crois fermement que les gens sont plus motivés et plus productifs lorsque vous leur faites confiance pour faire ce pour quoi vous les avez engagés, et qu'ils peuvent le faire à leur manière », a ajouté M. Powers.

La technologie s'est avérée être le principal vecteur du travail à distance. Une bonne connexion internet, un appareil connecté et la possibilité de trouver le bouton du son sur le logiciel de vidéoconférence sont tout ce dont beaucoup de gens ont besoin pour travailler à distance. Il convient toutefois de noter que même Eric Yuan, directeur général et fondateur de Zoom, entreprise leader en vidéoconférence, a récemment révélé qu'il souffrait lui aussi de la « fatigue de Zoom ».

Comment les chefs d'entreprise peuvent-ils gérer avec succès une équipe à distance ? Des décideurs pionniers qui ont pris des décisions audacieuses, favorisé l'innovation et se sont adaptés à la nouvelle réalité du travail vous donnent ici leurs meilleurs conseils.

## **Faire preuve d'un leadership empathique - poser des questions et y répondre**

Pour gérer une équipe à distance, les dirigeants doivent modifier leur propre façon de travailler et d'interagir avec leurs collègues afin de faire preuve de bienveillance, de compréhension et de souplesse, suggère Hayley Sudbury, fondatrice et directrice générale de l'entreprise technologique mondiale Werkin, dont les employés travaillent actuellement entièrement à distance partout dans le monde. Cela signifie qu'il faut poser des questions et donner aux employés l'espace nécessaire pour vous dire ce qui se passe dans leur vie, dit-elle, ajoutant : « Un style différent de leadership est nécessaire. »

Il vaut mieux ne pas être trop autoritaire lorsqu'on gère une équipe à distance, convient Sandeep Kishore, qui a quitté son poste de président-directeur général et de directeur général de Zensar Technologies - une multinationale de solutions numériques et de services technologiques dont le siège est en Inde - en janvier 2021. S'il recommande un «encadrement plus discret», il admet que l'une des choses les plus importantes à garder

à l'esprit lorsqu'on gère une équipe à distance est la santé mentale et le bien-être du personnel. « Chaque jour, nous tendons la main à nos collaborateurs et les rassemblons autour d'un programme commun », dit-il



**Les gens sont plus motivés et plus productifs lorsque vous leur faites confiance pour faire ce pour quoi vous les avez engagés, et qu'ils peuvent le faire à leur manière**

**Jim Powers**

Ex-CEO, Crowe LLP

Coprésident, Crowe Global



M. Kishore a mené la transformation de Zensar Technologies, qui est passée d'une entreprise informatique traditionnelle à une « entreprise 100% numérique » depuis sa nomination au poste de PDG en 2016. Il offre à ses 10 000 employés un moyen unique de communiquer avec lui et d'autres dirigeants de Zensar : via l'application smartphone de l'entreprise. Tout le monde peut lui poser, ainsi qu'aux personnes clés de l'entreprise, des questions auxquelles il doit répondre en quelques jours, la réponse étant accessible à tout le monde.

**Une communication efficace est essentielle, mais aussi savoir s'amuser.**

Il est essentiel de convenir de la méthode de communication à privilégier avec ses collègues, qu'il s'agisse de réunions en tête-à-tête ou de vidéoconférences. Il est aussi important que la communication soit plus proactive, suggère Nicola Mendelsohn, vice-présidente de Facebook pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique. Plutôt que d'envoyer un courriel rapide, les responsables peuvent - et doivent - prendre le téléphone, appeler les membres de leur équipe et prendre régulièrement de leurs nouvelles. Les chefs d'entreprise doivent y voir l'occasion de montrer leur côté humain et bienveillant.

Les rencontres virtuelles autour d'un café ou d'une bière sont également utiles. Mme Mendelsohn révèle que le géant des réseaux sociaux a introduit la « roulette-café », qui met en relation par vidéoconférence des personnes qui ne se connaissent pas forcément très bien - et les retours ont été excellents. Elle explique : « Vous entrez votre nom et vous jouez ensuite à la roulette-café avec des collègues. La nature aléatoire du jeu crée la surprise et c'est un excellent moyen pour mieux connaître les gens en 15 minutes. C'est particulièrement bénéfique pour les personnes qui viennent de rejoindre l'entreprise. »

## **Ayez un plan - partagez-le, mais soyez flexible.**

Lorsqu'une entreprise établit un plan décrivant le mode de fonctionnement d'une équipe à distance, cela aide à gérer les attentes des employés. « Nous avons élaboré un plan, qui détaille la manière d'intégrer de manière virtuelle les employés et qui détermine ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas », explique Nicole Alvino, cofondatrice et directrice de la stratégie de SocialChorus, une multinationale américaine de logiciels composée d'une équipe travaillant à distance dans le monde entier. « Par exemple, nous précisons quand les employés doivent absolument être présents en vidéo et quand ils peuvent aller se promener 10 minutes s'ils le souhaitent », dit-elle.

SocialChorus a consulté des neuro-scientifiques sur la manière de gérer des employés travaillant à distance. L'un des principaux enseignements est de faire en sorte qu'il y ait une pause, d'au moins cinq minutes, entre deux réunions consécutives. En outre, l'entreprise organise des « journées de distanciation sociale » depuis le premier confinement en Amérique dû au coronavirus. « Nous choisissons un vendredi par mois et en faisons un jour de congé pour faire ce que l'on souhaite », explique Mme Alvino. Les employés sont encouragés « à sortir, à être avec leur famille, à se ressourcer et à profiter de ce temps libre. »



**Savoir construire une communauté est une compétence importante, et elle va devenir extrêmement précieuse pour les entreprises.**

**Bruce Daisley**

Ex-vice-président de Twitter

Animateur du podcast « Eat Sleep Work Repeat »



Il est vital de créer un lien social avec ses collègues, en particulier lorsqu'on gère une équipe travaillant à distance. SocialChorus a organisé des exercices virtuels de renforcement de l'esprit d'équipe, principalement autour de la nourriture et des boissons - mais en sortant du quotidien. Par exemple, un mixologue professionnel aidait les gens à préparer des cocktails virtuels sur Teams, ou un chef professionnel montrait comment cuisiner un steak avec des truffes via une leçon Zoom, le personnel ayant reçu les ingrédients avec lesquels cuisiner et faire les cocktails avant le cours.

De même, Stuart Templeton, responsable pour le Royaume-Uni de Slack, la plateforme de communication numérique, révèle que son équipe a organisé une version virtuelle de la populaire émission télévisée britannique « Through The Keyhole », où il fallait deviner, à partir de seulement trois images, à qui appartenait la maison qu'ils étaient en train de regarder.

## Créer une communauté - engager un manager

La société de développement de logiciels GitLab compte plus de 1 300 employés répartis dans 67 pays et est l'une des start-up fonctionnant entièrement à distance les plus prospères au monde depuis 2011. Leur guide exhaustif du travail à distance explique exactement comment ils procèdent. L'entreprise a notamment engagé un « responsable du travail à distance » pour superviser le tout. Darren Murph, qui a été nommé en juillet 2019, déclare : « Je travaille à l'intersection des personnes, de la culture d'entreprise, des opérations, de l'inclusivité, du marketing, de la marque employeur et de la communication en général. Bruce Daisley, qui dirigeait auparavant les activités de Twitter en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique, et qui est aujourd'hui un passionné de la culture d'entreprise et l'animateur du podcast à succès « Eat Sleep Work Repeat », a abordé ce sujet lors d'un récent entretien. Il a fait référence à un article publié en juillet 2020 par Sarah Drinkwater, qui a été embauchée par Google pour établir des relations avec la communauté des startups de Londres, intitulé « Why you need to hire a Chief Community Officer » (« Pourquoi il est essentiel d'engager un Chief Community Officer »).

« Savoir construire une communauté est une compétence importante, et elle va devenir extrêmement précieuse pour les entreprises », déclare M. Daisley. « Comment peut-elle faire en sorte que les personnes travaillant à distance se sentent connectées les unes aux autres ? » Il ajoute : « Si nous n'accordons pas à [cette compétence] la considération qu'elle mérite, cela pourrait revenir nous hanter. »

Tenter de microgérer les employés travaillant à distance peut aussi être contre-productif. « Lorsque les gens ne sont pas en mesure d'affirmer leur autonomie sur le travail qu'ils font, celui-ci cesse d'être un travail satisfaisant et commence à ressembler à une prison », déclare M. Daisley, qui concède que le travail à distance est plus facile pour certains groupes que pour d'autres.

Enfin, quel que soit le niveau de travail à distance d'une entreprise, les managers doivent s'assurer que personne ne soit laissé de côté. « Si les groupes minoritaires sont moins visibles qu'avant, cela aura un impact sur leur expérience de travail et leur capacité à sentir qu'ils font un travail enrichissant », explique M. Daisley.

Les chefs d'entreprise doivent avoir ce dernier point à l'esprit lorsqu'ils cherchent à prendre des décisions plus judicieuses pour gérer une équipe à distance. Ils doivent tenir compte du bien-être de tous les employés. Si les entreprises n'en tiennent pas compte, certains groupes risquent de se désengager, ce qui pourrait poser un problème de maintien des effectifs et de recrutement. Les entreprises intelligentes disposent d'un effectif diversifié, et il est primordial de conserver - voire de renforcer - cette diversité, que la main-d'œuvre travaille à distance ou au bureau.

# Points de vue de Crowe

## Susan Hodkinson, Chief Operating Officer, Crowe Soberman (Canada)

---



«La communication doit être fréquente et transparente. Nous organisons un café virtuel, qui reproduit la discussion avec les collègues autour de la machine à café. Vous cherchez ces occasions d'échange que vous auriez habituellement au bureau.»