

Les défis de l'encadrement à distance

Dans les échanges et l'encadrement à distance via les outils de communication numériques, il manque les nuances non verbales, ce qui peut induire des malentendus et des erreurs d'interprétation. Malgré l'éloignement, les cadres doivent s'efforcer de ressentir dans quel état d'esprit les collaborateurs se trouvent afin de pouvoir réagir en cas de problème. Mais la distance n'a pas que des inconvénients. Comme les collaborateurs s'organisent eux-mêmes, les petites tâches d'encadrement disparaissent. La distance est donc source de plus grande liberté à la fois pour les cadres et les collaborateurs.

Les libertés qui naissent de l'encadrement à distance peuvent se révéler un véritable défi lorsqu'il s'agit de mener des entretiens délicats et d'identifier des problèmes psychiques à distance. Le problème, c'est que nombre d'entreprises ont négligé la thématique de l'encadrement numérique¹.

Opportunités

Peu d'entreprises se sont intéressées à l'encadrement numérique ces dernières années¹. Avec les changements intervenus dans le monde du travail, celles qui sont tournées vers l'avenir peuvent y voir une opportunité et former leurs cadres. À distance, les cadres peuvent porter plus d'attention à leurs collaborateurs, par exemple prendre du temps pour les entretiens, ce qui n'est guère possible dans le quotidien professionnel ordinaire². Le fait de s'entretenir régulièrement au téléphone améliore la compréhension, la motivation et la collaboration. Ces entretiens servent en premier lieu non pas à donner des instructions, mais à s'enquérir des souhaits, des besoins et des préoccupations des collaborateurs. Ils permettent aux supérieurs d'identifier précocement d'éventuels changements. Se faire une idée de l'état d'esprit d'une personne est possible même à distance, en fixant par exemple des règles communes telles que l'activation de la caméra (visualisation des mimiques et des gestes).

Faits

- Bon nombre d'entreprises ont négligé l'aspect de l'encadrement à distance ces dernières années.
- Il est possible de détecter les petits soucis à distance également.
- L'encadrement numérique peut être une opportunité pour de nombreux cadres de s'intéresser de plus près à leurs collaborateurs.
- Les conflits entre collaborateurs peuvent couvrir pendant un certain temps avant d'être détectés.
- Disposer de compétences dans la communication numérique est essentiel.

Risques

La distance n'est pas source de risques uniquement entre les cadres et leurs collaborateurs, mais aussi entre les collaborateurs eux-mêmes. Des conflits peuvent ainsi couvrir longtemps et ne pas être résolus s'ils ne sont pas détectés en temps utile³. S'ils n'ont pas suffisamment de compétences dans la communication numérique, les cadres risquent de ne pas accorder assez d'attention aux collaborateurs en home office («loin des yeux, loin du cœur»). L'absence des nuances non verbales dans la communication numérique peut être source de malentendus et d'erreurs d'interprétation⁴. Il est donc essentiel que les cadres examinent et remettent le cas échéant en question leur mode de communication. Dans les e-mails au contenu sensible, il faut en particulier veiller à ne pas utiliser de mots irritants ni de termes équivoques.

Sources

¹ van Dick, R. 2016

² Rittershaus, A. 2020

³ Wiessman, F. o. D.

⁴ DEAR EMPLOYEE 2020

Offres de GSE

- Gestion des présences et des absences à distance
- Un encadrement sain par le changement
- Résilience
- Stress