

Le plus récent impératif commercial :

l'employé en télétravail efficace

Rendement – Gestion et rétroaction



Axer le développement
sur les personnesSM

Résumé

La pandémie de coronavirus (COVID-19) a provoqué des changements majeurs dans l'économie et le lieu de travail non seulement au Canada, mais dans le monde entier. Elle a transformé notre façon de penser, d'exploiter nos entreprises et de gérer nos employés, et plus particulièrement dans la mesure où de plus en plus d'employeurs permettent aux employés de travailler à distance, loin de leurs bureaux et de leurs postes de travail¹.

Selon Statistique Canada, 40 pour cent des travailleurs canadiens sont passés au travail à distance à la suite des mesures de confinement imposées dans le cadre de la pandémie de COVID-19². Un autre rapport indique que « l'idée de travailler de n'importe où gagne en popularité », l'île caribéenne de la Barbade offrant des visas de travail de 12 mois aux visiteurs qui souhaitent travailler à distance³. De plus, même lorsque les dernières vagues de ravages causés par la pandémie se seront retirées, les employés en mesure de travailler à distance sont susceptibles de trouver encore davantage d'occasions de le faire⁴.

L'apparition soudaine d'un effectif abondant en télétravail a incité les professionnels des RH du Canada à réorienter, à réévaluer et à innover. Cette réalité est particulièrement évidente lorsqu'il est question de *gestion du rendement et de rétroaction relative aux employés à distance*. À mesure que la pandémie progresse, la gestion du rendement évolue de façon stratégique. Peu à peu, il s'agit moins de distinguer et d'éliminer les employés les moins performants, mais plutôt de procéder à des évaluations empathiques visant à consolider les forces des employés, à enrichir la culture de l'organisation et à réaffirmer ses valeurs.

En outre, l'évaluation de rendement annuelle traditionnelle, un modèle vieux de plusieurs décennies, continue de perdre rapidement de son lustre à l'ère de la COVID-19. Les plateformes en ligne alimentées par la technologie numérique facilitent plus que jamais l'utilisation de nouveaux modèles d'évaluation du rendement, comme les évaluations tous azimuts, les mises au point, la rétroaction continue et les évaluations fondées sur les points forts. Les gestionnaires et leurs employés en télétravail peuvent désormais communiquer plus fréquemment, ce qui produit des résultats plus favorables pour les employés, les gestionnaires et leurs organisations.

La technologie fournit les outils nécessaires pour atteindre les objectifs de façon plus efficace. Le travail à distance peut comporter des avantages considérables tant pour les employeurs que pour les employés. Toutefois, la gestion d'un effectif à distance implique d'accorder une plus grande place à des compétences telles que l'accompagnement professionnel, la gestion du stress et l'écoute active. Les travailleurs à distance ont besoin de se sentir soutenus, reconnus et compris. Les gestionnaires / chefs d'équipe sont sans aucun doute les piliers de la réussite à l'égard de l'engagement des employés.

L'émergence de nouvelles manières d'atteindre les objectifs dans un environnement à distance — suscitée par des changements rapides — met à l'épreuve la résilience des gestionnaires, des professionnels des RH et de leurs organisations. Alors qu'ils réorientent les objectifs afin de s'adapter au changement, leur mission envers tous les intervenants demeure la même : assurer leur épanouissement, pas seulement leur survie.



Introduction

La COVID-19 a tout changé; voilà le refrain maintenant bien connu que répètent de nombreux employeurs et employés provenant de pratiquement toutes les entreprises et tous les secteurs. La pandémie a entraîné des répercussions sur la vie et le gagne-pain des gens d'un océan à l'autre. Les magasins de détail, les restaurants et les bars, les entreprises offrant des soins personnels (entre autres) ont dû fermer et/ou limiter le nombre maximal de clients. De nombreuses entreprises jugées non essentielles ont simplement cessé toute activité.

De nombreuses entreprises qui sont restées ouvertes pendant la pandémie ont déplacé les employés, dans la mesure du possible, des bureaux officiels de l'entreprise vers des lieux de travail à distance, en majorité à domicile. À mesure que ce changement majeur s'est opéré, des conséquences insoupçonnées de l'environnement de travail à distance sont apparues. Les employés ont commencé à se sentir isolés, seuls et anxieux. Le travail d'équipe est devenu plus laborieux et les vidéoconférences ont remplacé les rencontres en personne autour d'une table de salle de conférence. La tenue des évaluations d'employés — les évaluations de rendement — a conservé son titre de tâche malaimée par les employés comme par les employeurs.

Au cœur des tourments causés par la pandémie, rares sont les gestionnaires ayant offert une rétroaction à distance, et rarissimes sont ceux ayant tenu des évaluations de rendement formelles en environnement de télétravail. Les formulaires préremplis ont rendu le processus moins tentant et moins efficace. La rétroaction et l'évaluation des employés — pratiques suscitant déjà le dédain de la plupart des gestionnaires et des employés — ont été reportées à une date indéterminée. Essentiellement, les processus de rétroaction et d'évaluation en place ne tiennent pas compte de l'évolution des réalités et de la technologie, et du besoin inévitable d'accomplir des tâches à distance. Les entreprises ont besoin des commentaires des employés pour continuer à bonifier leurs activités. Le changement a entraîné son lot de complications avant que toute amélioration ne puisse être observée.

Les communications en particulier ont connu d'importants ratés, car les gestionnaires sont passés d'une « culture de gestion où les dirigeants sont à quelques pas de leurs employés, à un scénario où la direction n'est pas physiquement présente »⁵. Plusieurs gestionnaires, n'ayant peut-être pas l'habitude de superviser leurs équipes en contexte de télétravail, ne disposaient potentiellement pas d'outils d'évaluation des employés permettant de les motiver.

Qu'observons-nous en milieu de travail?

Les gestionnaires, les professionnels des RH et les employés éprouvent une aversion qui semble universelle pour les évaluations de rendement annuelles

95%

des gestionnaires ne sont pas satisfaits du processus d'approbation du rendement de leur entrepriseⁱ

77%

des professionnels des RH estiment que les évaluations de rendement ne reflètent pas l'apport des employésⁱⁱ

14%

des travailleurs considèrent que les évaluations de rendement les incitent à s'améliorerⁱⁱⁱ

ⁱ « Is It Time to Put the Performance Review Process on PIP? », Dori Meinert, Society for Human Resource Management, 1er avril 2015.

ⁱⁱ « Agile Performance Management (APM): HR's Next Big Move », Human Capital Institute, 2017.

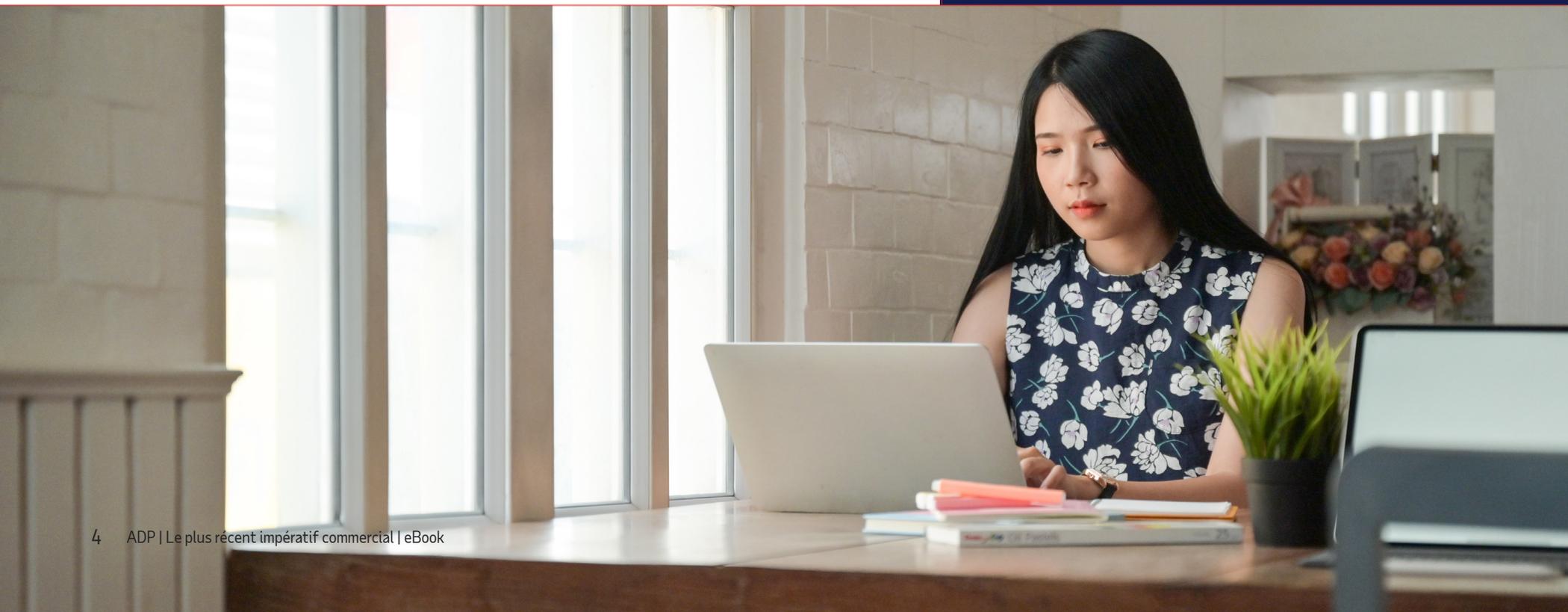
ⁱⁱⁱ « More Harm Than Good: The Truth About Performance Reviews », Robert Sutton et Ben Wigert, Workplace, 6 mai 2019.

Les employés et les employeurs ont commencé à ressentir un éloignement, du découragement, du détachement et se sont peu à peu désintéressés. Des données empiriques suggèrent que certains employeurs ont reporté les évaluations de rendement au moment où la pandémie prendrait fin¹⁴, et que d'autres ont simplement éliminé toute forme traditionnelle d'évaluation annuelle du rendement de leurs employés de première ligne. Certaines entreprises ont pris des mesures visant à adapter leurs outils et leur processus aux réalités de l'ère de la COVID-19, notamment en adoptant des processus accélérés liés à la rétroaction et aux évaluations, dont la fréquence est plus élevée et qui sont plus actuels⁶.

Conclusion? Bien que la COVID-19 ne soit pas la principale cause d'un abandon brusque des évaluations de rendement traditionnelles (alias « évaluations annuelles »), elle représente sans contredit un point de non-retour. Des études montrent qu'un mécontentement croissant à l'égard des évaluations de rendement annuelles traditionnelles s'installait bien avant que la COVID-19 ne se profile à l'horizon. La pandémie a simplement contribué à mettre la question au centre des préoccupations, alors que les employeurs s'efforçaient d'assurer le soutien adéquat de leurs équipes dans un contexte de travail à distance.

**8 entreprises
sur 10**
indiquent que les
évaluations de
rendement ne valent
pas la peine qu'elles y
consacrent du temps.

Source : Global Human Capital Trends, Deloitte, 2015.



Comprendre l'environnement de télétravail



Même si la COVID-19 a forcé certains employeurs à fermer boutique, elle a également ouvert des portes à d'autres, qui avaient la vision et les ressources nécessaires pour *changer*.

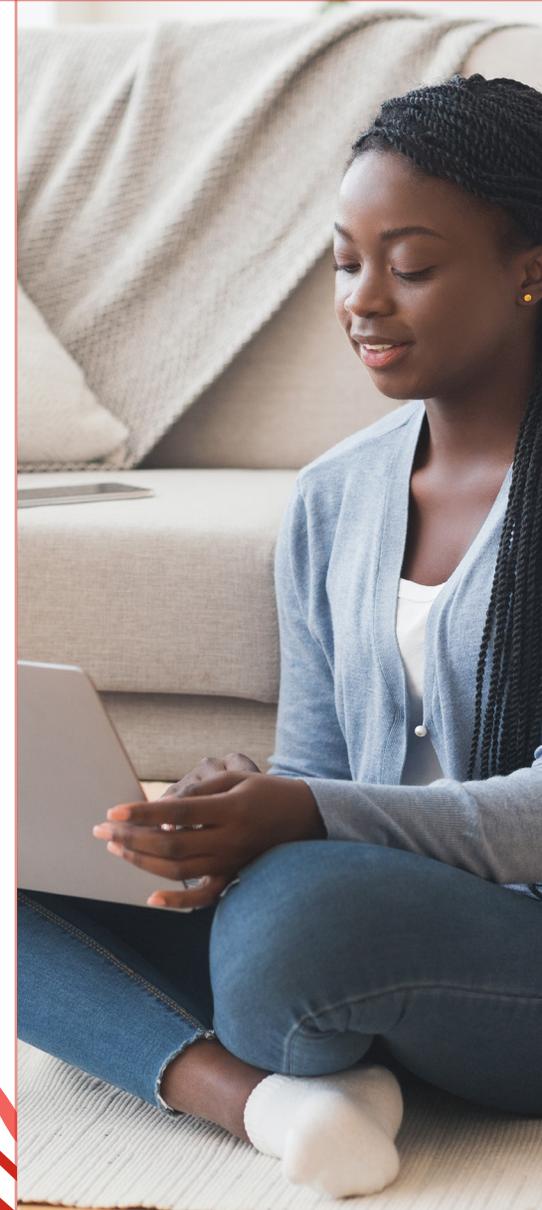
Comment est-il possible d'aider les employés à devenir meilleurs dans un environnement de télétravail? Comment peut-on évaluer leur apport en pleine période de crise? Avec une mentalité différente, d'abord et avant tout. À l'ère de la COVID-19, les évaluations de rendement ne servent pas strictement à distinguer les employés peu performants et à déterminer qui obtiendra une augmentation. Elles visent également à enrichir la culture de l'organisation et à reconnaître les circonstances très différentes dans lesquelles les membres de l'équipe évoluent lorsque domicile et lieu de travail ne font qu'un, ce qui est tout aussi important.

Il est possible que certains employés doivent répondre aux appels de clients en ayant l'œil sur leurs tout-petits. Que d'autres supervisent des projets tout en s'occupant de membres âgés de la famille. D'autres encore travaillent fort, mais sont aux prises avec un sentiment d'isolement engendré par l'environnement de télétravail.

Au cours de sa carrière, un ou une gestionnaire est susceptible de réaliser des centaines d'évaluations de rendement. Mais au temps de la COVID-19, force est d'admettre que tout est réellement différent, et le secret de la réussite en contexte de télétravail réside dans la façon dont nous comprenons, gérons et soutenons les employés à l'extérieur du cadre de travail normal.

La clé afin que tous les intervenants soient gagnants est de favoriser l'*engagement des employés* grâce à une *rétroaction efficace*.

Qu'est-ce que l'engagement?
« L'état d'esprit émotionnel qui pousse les gens à faire de leur mieux, de manière durable. »



Ce qu'une rétroaction efficace relative aux employés à distance signifie pour l'organisation



1. Meilleur engagement des employés

L'engagement est important, car il stimule le rendement et contribue à prédire certains comportements liés au rendement comme la productivité, l'innovation et le roulement de personnel volontaire. Des études montrent qu'il existe une corrélation entre l'engagement des employés et les mesures commerciales⁷. Conclusion? Des processus et une culture adaptés favorisent un engagement plus profond, qui profite à son tour aux résultats de l'entreprise.

2. Culture opérationnelle positive

Les employés préfèrent travailler dans un milieu de travail positif et agréable, susceptible d'avoir une incidence positive sur leur bien-être. D'une atmosphère de travail négative découle bien plus qu'une besogne pénible. Elle peut démotiver les employés et avoir des conséquences sur leur rendement, ce qui est susceptible de nuire à la santé de l'organisation. « Les travailleurs qui déclarent appartenir à une équipe sont 2 fois plus enclins à être pleinement engagés que ceux pour qui ce n'est pas le cas. »⁸ belonging to a team are 2X more likely to be fully engaged than those who don't.⁸

3. Taux de roulement de personnel plus faibles

Les entreprises dont le taux de roulement du personnel est élevé sont souvent moins efficaces et moins productives que les organisations bénéficiant d'un faible taux de roulement. Instaurer une culture de rétroaction réactive aide les employés à échanger et à résoudre leurs problèmes ouvertement. Elle contribue à fidéliser les employés, à améliorer la conservation des travailleurs de qualité et à atténuer les coûts d'attrition liés aux départs volontaires, qui peuvent représenter environ un tiers du salaire annuel d'un travailleur⁹.

4. Meilleure communication

Une culture de rétroaction saine aide les organisations à améliorer la communication avec les employés. Une bonne communication permet d'échanger des points de vue, de fixer des objectifs à atteindre et de mettre le doigt sur des éléments à améliorer. Lorsque les personnes et les équipes échangent des idées et des perspectives, les employés, les gestionnaires et les entreprises fonctionnent mieux.

Lorsque le chef d'équipe est pleinement engagé,



des membres de l'équipe le sont aussi

Lorsque le chef d'équipe n'est **pas** engagé,



des membres de l'équipe ne le sont **pas** non plus

Ce qu'une rétroaction relative aux employés à distance signifie pour l'employé



1. Visibilité

Au sein d'un environnement de télétravail plane le risque de se sentir négligé, sous-estimé et incompris. Chaque occasion de rétroaction offre aux travailleurs à distance la chance non seulement de *faire partie d'une équipe*, mais aussi de *sentir qu'ils font partie de l'équipe*.

2. Lien social

Le contexte et la « réalité » peuvent facilement être brouillés en télétravail. Les séances de rétroaction permettent aux employés à distance de discuter avec leurs pairs, d'échanger des idées et de tirer parti des interventions des membres de l'équipe.

3. Reconnaissance publique

Voilà un excellent outil, en particulier pour ceux qui ne sont pas encore hautement performants. Au sein d'une équipe à distance, les occasions d'observer le travail de collègues sont moins nombreuses. Le fait d'attirer l'attention sur un travail de grande qualité donne l'occasion à tous d'apprendre, de s'améliorer et de se sentir reconnus.



pourcentage de personnes pleinement engagées appartenant au dernier quartile en ce qui a trait au rendement



pourcentage de personnes pleinement engagées appartenant au premier quartile en ce qui a trait au rendement

Quel modèle de rétroaction sur le rendement vous convient-il?



Même dans le monde à l'envers créé par la COVID-19, les organisations doivent toujours évaluer les talents qui renforceront les équipes et l'organisation dans son ensemble. Parmi les quatre principaux modèles d'évaluation du rendement, lequel correspond le mieux aux besoins de votre entreprise?

Évolution de l'évaluation de rendement annuelle traditionnelle

Il se peut que votre processus d'évaluation de rendement annuelle fonctionne bien pour votre organisation. Il est peut-être bien établi et accepté par les gestionnaires et les travailleurs en temps normal. Mais l'avènement des environnements de travail à distance devrait vous amener à revoir ce qui est susceptible de fonctionner à distance, et ce qui ne fonctionnera pas.



Astuce :

Envisagez des façons de faire évoluer le système en place afin de mieux répondre à vos besoins actuels. Il suffit peut-être de réaliser plus d'une évaluation par année.

Évaluation de rendement tous azimuts

Recueillez davantage de commentaires — de la rétroaction à 360 degrés — plusieurs fois par année auprès d'un plus grand nombre de personnes, qui vous fourniront un vaste éventail de perspectives. Tentez de mener les évaluations tous azimuts en personne. Si vous évaluez un employé à distance, utilisez la fonction « FaceTime » de votre cellulaire.



Astuce :

Maintenez une structure de conversation simple et évitez de dévier du message. Par exemple, vous pouvez déterminer les actions que les employés devraient **cesser, entreprendre ou poursuivre**.

Évaluation fondée sur les points forts

Orienter la discussion sur les forces des employés et sur ce qui fonctionne pour eux contribuera à produire des effets plus positifs que de se concentrer sur leurs faiblesses. Abordez les points à améliorer en discutant des connaissances et des compétences de l'employé selon le raisonnement suivant : l'amélioration des compétences défailtantes aidera à redresser le rendement de l'employé relatif aux tâches s'appuyant sur ces compétences.



Astuce :

Vous pouvez appliquer une stratégie d'évaluation fondée sur les points forts aux équipes que vous gérez ainsi qu'à des employés individuels.

Rétroaction continue et mises au point

Les « mises au point » visent à responsabiliser et à motiver les employés. En remplacement des évaluations de rendement annuelles, les mises au point incitent les gestionnaires à tenir plusieurs conversations relatives au rendement avec les employés. Les avantages sont considérables, en particulier dans un environnement de travail à distance.

Astuce :

Offrir un accompagnement en temps réel à un employé permet aux gestionnaires de cerner et de résoudre les problèmes de rendement beaucoup plus rapidement que d'essayer de se souvenir des erreurs et des réussites des mois précédents.

Quelle est la meilleure façon de fournir une rétroaction à distance?

Les commentaires constructifs aident les employés à s'améliorer et assurent la croissance des organisations. Les employeurs et les gestionnaires peuvent tirer le meilleur parti de la rétroaction à distance en communiquant efficacement avec les employés en télétravail – en tenant compte de plusieurs choses à faire et à ne pas faire pour des conversations réussies dans un cadre de travail à distance.

Ce qu'il faut faire en contexte de rétroaction à distance

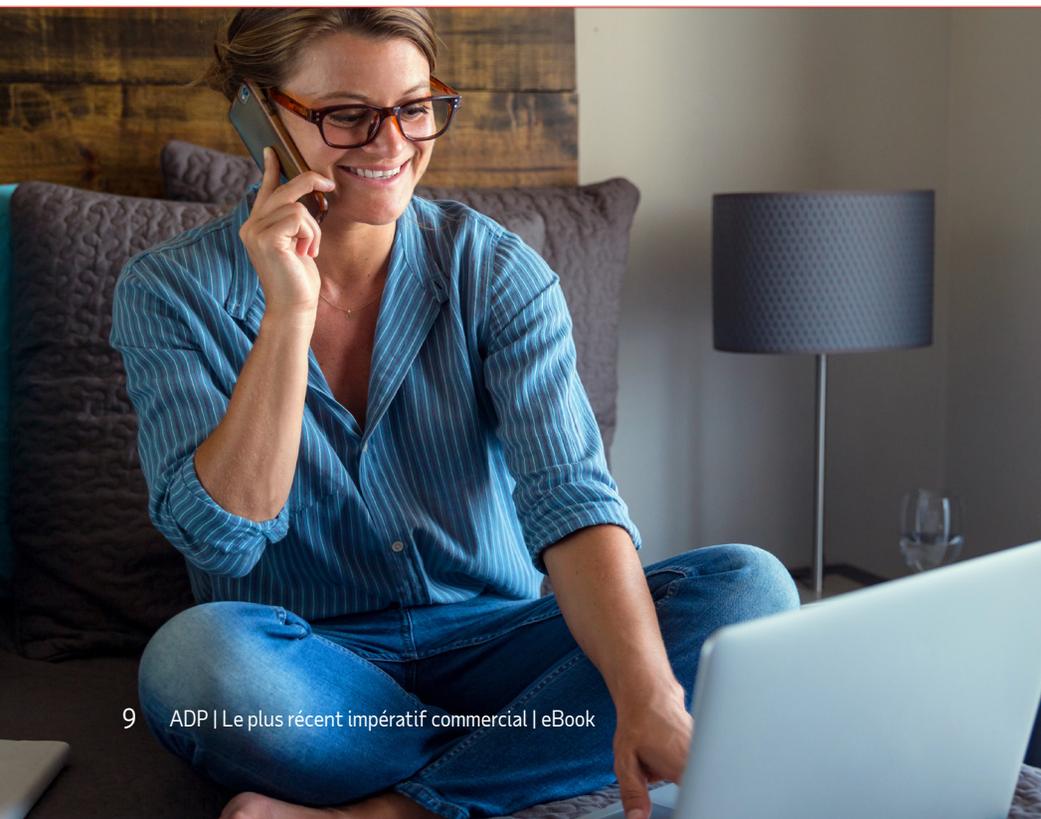
ASSUREZ-VOUS...

- D'aborder les évaluations avec davantage de flexibilité, d'indulgence, d'empathie et de compassion
- De reconnaître et de souligner l'apport des employés qui sont engagés et qui travaillent fort
- Si possible, d'utiliser la vidéoconférence ou « FaceTime » sur votre téléphone dans le cadre de séances de rétroaction à distance, en particulier s'il existe un risque de mésentente ou de malentendu

Ce qu'il ne faut pas faire en contexte de rétroaction à distance

ASSUREZ-VOUS DE NE PAS...

- Vous montrer dur envers les employés moins performants
- Permettre à d'anciens préjugés positifs ou négatifs d'influencer le cours de vos conversations
- Reprendre de vieilles habitudes en orientant la discussion sur le présent et le passé uniquement



Processus et outils de rétroaction à distance



À l'aide d'une communication, d'une planification et d'outils appropriés, il est probablement plus facile que vous ne le pensez d'intégrer la rétroaction à distance dans l'environnement quotidien de votre organisation. Utilisez ces processus et outils pour mieux comprendre votre effectif à distance :

Groupes de discussion et forums du personnel

En contexte virtuel, mettez sur pied des groupes de discussion permettant de s'entretenir sur les politiques de l'entreprise et créez des forums permanents à l'intention du personnel pour les discussions courantes. Ces groupes constituent un excellent moyen de favoriser les échanges d'idées et de points de vue.

Mesures de l'engagement

Évaluez l'expérience des employés au moyen d'aperçus des commentaires des employés. Les mesures de l'engagement servent à prendre le pouls de la culture d'une organisation à un moment donné. Les employés fournissent généralement leurs réponses à l'aide de leurs appareils mobiles.

Applications relatives à l'engagement

Utilisez des applications pour suivre les niveaux d'engagement, interroger les employés afin d'obtenir leurs commentaires et demander leurs suggestions. Tentez de rendre le processus anonyme autant que possible afin de favoriser une participation maximale.

Sondages sur l'engagement

Créez vos propres sondages sur la rétroaction internes auprès des employés avec un outil aussi simple que SurveyMonkey ou Typeform. Une fois de plus, l'anonymat contribuera à stimuler la participation des employés et aidera les gestionnaires à avoir une idée plus claire de ce qu'ils pensent.

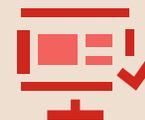
Accompagnement continu

Être un gestionnaire efficace implique d'accompagner les employés. Tout comme les bons entraîneurs sportifs, les gestionnaires devraient offrir une rétroaction régulière à leurs équipes. L'accompagnement incite les employés à innover, à expérimenter et à se réaliser de différentes façons, notamment en transformant des points à améliorer en apprentissages positifs¹⁰.

69% des travailleurs à temps plein âgés de 18 à 34 ans estiment que le processus d'évaluation de rendement est défaillant.

Source : Wakefield Research, avril 2018.

Bénéficiez d'une assistance s'appuyant sur la technologie grâce à des plateformes éprouvées de gestion de la rétroaction



Des solutions éprouvées et faciles à utiliser, comme StandOutMD proposée par ADP, permettent aux entreprises de mettre l'accent sur les forces, l'engagement et le rendement des talents de façon holistique, à l'aide d'un seul système.

Évaluer les points forts — Quelles sont les forces de mes employés¹¹?

Les employés sont plus productifs et engagés dans leur travail lorsqu'ils tirent parti de leurs plus grandes forces. Les équipes réussissent lorsque les gestionnaires peuvent exploiter ces forces individuelles au profit de l'organisation.

L'évaluation StandOut révèle les principaux « rôles de force » d'un employé, soit la combinaison de caractéristiques permettant à un travailleur de se démarquer. Dans le cadre de cette évaluation, vous devez indiquer ce que vous feriez dans certaines situations. StandOut répartit les employés selon neuf rôles de force pour leur fournir une perspective juste sur leurs forces et les aider à être plus conscients des tâches qui leur conviennent le mieux.

Les résultats de l'évaluation proposent des stratégies pratiques pour savoir comment réussir au travail.

Rôles de force: Conseiller, Rassembleur, Créateur, Médiateur, Influenceur, Pionnier, Supporteur, Motivateur, Mentor.

Un demi-million de personnes ont entrepris ou poursuivent leur parcours fondé sur les forces à l'aide de l'évaluation StandOut.

Sondages sur la mesure de l'engagement — Prendre le pouls de l'effectif et de l'organisation¹²

Le sondage sur la mesure de l'engagement a été conçu pour fournir un aperçu de la perception qu'un employé ou qu'une équipe a du fonctionnement de l'équipe ou de l'organisation. Il sert à évaluer l'engagement des employés et l'efficacité des gestionnaires selon les observations des membres de l'équipe. Le sondage s'appuie sur **huit énoncés de mesure de l'engagement** répartis **dans quatre domaines cibles d'intervention**. Voici quelques exemples d'énoncés pour lesquels les membres de l'équipe doivent donner leurs impressions.

Domaines cibles	Huit énoncés de mesure de l'engagement exploitables
But	<ol style="list-style-type: none">1. Je suis vraiment enthousiaste par rapport à la mission de mon entreprise.2. Au travail, je comprends très bien les attentes à mon égard.
Excellence	<ol style="list-style-type: none">3. Dans mon équipe, je suis entouré de personnes qui partagent mes valeurs.4. Au travail, j'ai l'occasion de mettre mes forces à profit tous les jours.
Soutien	<ol style="list-style-type: none">5. Mes collègues sont là pour moi.6. Je sais que mon excellent travail sera reconnu.
Avenir	<ol style="list-style-type: none">7. J'ai une grande confiance en l'avenir de mon entreprise.8. Dans mon travail, on me pousse toujours à évoluer.

Les résultats du sondage sur la mesure de l'engagement aident à déterminer les domaines dans lesquels les chefs d'équipe peuvent avoir une influence.

Planifier des conversations hebdomadaires et des séances d'accompagnement — Sur quoi faut-il se concentrer¹³?

La capacité d'un chef d'équipe à faire ressortir les qualités d'un employé peut avoir un effet durable sur une organisation. Un moyen efficace d'y parvenir consiste à planifier des mises au point hebdomadaires.

1. Les mises au point sont des conversations individuelles fondées sur les points forts au sujet de l'avenir rapproché au travail.
2. Les chefs d'équipe planifient généralement ces conversations sur une base hebdomadaire pour aider les employés à exécuter les tâches qui leur sont attribuées et à faire une autoévaluation de leur travail.
3. La plateforme StandOut permet aux gestionnaires et aux employés de se préparer aux séances individuelles en automatisant le processus hebdomadaire, ce qui permet à cette approche de devenir plus facilement une habitude.
4. Les questions permettent de cerner ce sur quoi l'employé travaille, comment il se sent, les éléments pour lesquels il pourrait avoir besoin d'aide et les tâches à venir qu'il a planifiées.

Une rétroaction ouverte, honnête et anonyme Aide les équipes à communiquer et à réussir...

- **Commentaire de l'employé n° 1 :** « Lorsque nous avons lancé StandOut à l'échelle mondiale, nous avons obtenu un taux d'adoption de plus de 90 % au cours des deux premières semaines. »
- **Commentaire de l'employé n° 2 :** « Notre équipe se réjouit de la possibilité de transmettre des idées en toute confidentialité à notre gestionnaire. »
- **Commentaire de l'employé n° 3 :** « Les sondages sur la mesure de l'engagement sont bien reçus. Mon équipe peut les consulter rapidement et prendre les mesures nécessaires afin d'améliorer certains éléments. »
- **Commentaire de l'employé n° 4 :** « C'est formidable d'avoir des conversations honnêtes avec mon gestionnaire en dehors du cycle d'évaluation de rendement.¹⁴ »



Des questions stimulantes et énergisantes

Succès en matière de rétroaction à distance



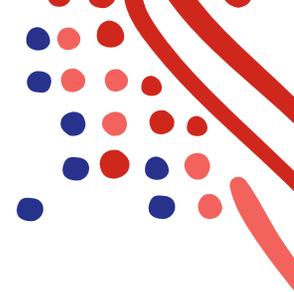
Posez les 10 questions suivantes aux employés en télétravail pour stimuler leur engagement et leur motivation

Les gens d'affaires tissent des liens plus serrés et établissent une confiance mutuelle en posant des questions, en particulier dans un environnement de travail à distance. L'un des meilleurs moyens de surmonter les défis liés à l'environnement de travail à distance consiste à susciter l'engagement des employés en télétravail en posant les bonnes questions. Ces questions permettent d'alimenter des conversations significatives et d'établir une connexion solide avec les employés et les équipes à distance.

- 1. Comment vas-tu? Te sens-tu en forme?** Poser cette question fait savoir aux travailleurs que leur employeur se soucie d'eux en tant qu'êtres humains, pas seulement en tant qu'employés.
- 2. Quels sont les défis auxquels tu fais face?** Poser cette question vous aidera à célébrer les points positifs plus souvent et à remédier aux points négatifs plus rapidement.
- 3. Selon toi, comment pourrions-nous améliorer la communication au quotidien?** Connaître les préférences de vos employés à distance peut contribuer à rendre vos entretiens individuels plus efficaces.
- 4. Dans le cadre de tes fonctions, quels sont les éléments qui te donnent de l'énergie, qui t'épuisent et qui te donnent le sentiment d'être utile?** Prenez l'habitude de demander aux employés à distance quelle partie de leur journée leur donne le plus d'énergie. Leur réponse vous aidera à comprendre ce qui stimule leur rendement.
- 5. Quelle est la compétence que tu souhaiterais développer ou améliorer?** Les employés sont désireux d'élargir leurs compétences et il est de la responsabilité du gestionnaire de les aider à le faire. Apprenez à connaître leurs intérêts et donnez aux employés les moyens de s'épanouir tandis que l'entreprise prospère.
- 6. Comprends-tu bien ton rôle et ce sur quoi tu travailles?** Posez cette question régulièrement pour aider les employés en télétravail à se faire une idée de ce à quoi ressemble la réussite dans le cadre de leurs fonctions, afin qu'ils puissent déployer des efforts constants en vue d'atteindre cette réussite.
- 7. Dans quel contexte t'épanouis-tu : en collaborant avec d'autres personnes ou en travaillant individuellement?** Les gestionnaires peuvent utiliser cette question pour en savoir davantage sur le style de collaboration d'un employé et favoriser une plus grande cohésion entre son équipe et lui.
- 8. Nommez un objectif personnel dont vous êtes à l'aise de parler et que l'entreprise peut vous aider à atteindre.** Les objectifs personnels et professionnels ne sont pas forcément aux antipodes les uns des autres. Lorsque les employés sentent qu'ils se réalisent tant au niveau personnel que professionnel, ils amènent une plus grande énergie sur le lieu de travail.
- 9. Comment les échanges avec les membres de ton équipe, les gestionnaires et les directeurs se déroulent-ils?** Des conversations authentiques et une interaction humaine constante ont le pouvoir de combler les lacunes. Aider vos employés à sortir de leur zone de confort peut aider les équipes à éviter le cloisonnement administratif.
- 10. Que fais-tu pour prendre des pauses et te ressourcer au cours de la journée?** Le télétravail comporte son lot d'avantages et de défis. En posant cette question, vous pouvez vous assurer que vos employés prennent des pauses bien méritées au cours de la journée et qu'ils ne se surmènent pas.

Quelles sont les organisations récoltant le plus grand succès à l'ère de transformation rapide du travail à distance?

Celles qui tirent parti des outils, des processus et de la technologie pour être gagnantes sur le marché en célébrant leurs employés et leurs équipes, en maximisant leurs forces et en optimisant leur apport.



90%

des employés préfèrent une rétroaction immédiate de la part de leurs gestionnaires aux évaluations annuelles.

Source : Wakefield Research, avril 2018.

Conclusion



Axer le développement
sur les personnes^{MC}

Dans un environnement commercial façonné par les préoccupations liées à la COVID-19, les employeurs doivent surmonter plusieurs défis pour diriger, soutenir et motiver les talents. La pandémie a incité les entreprises à innover au lieu de réagir. À l'ère de la COVID-19, l'une des innovations les plus importantes en matière de RH est la façon dont nous gérons et évaluons désormais les employés qui travaillent à distance.

Tandis que de plus en plus d'employeurs permettent à leurs employés de travailler à distance (ou sont forcés de le faire) en raison des problèmes de sécurité liés à la pandémie, un effectif en télétravail est désormais chose courante partout au Canada, et est susceptible d'être partie intégrante du contexte de l'emploi même après la pandémie. Par conséquent, la rétroaction relative aux employés à distance est là pour de bon. Une nouvelle mentalité est de mise en ce qui concerne les évaluations de rendement, ainsi qu'un nouvel éventail d'outils pour aider les gestionnaires à communiquer efficacement, à instaurer des pratiques comportementales rigoureuses et à promouvoir une culture saine et positive.

Les évaluations de rendement demeurent un moyen puissant d'établir la culture de votre organisation alors que vous offrez votre soutien aux employés qui travaillent à distance en raison de la pandémie. Ces évaluations ont le pouvoir d'élever les employés ou de les abattre. Le modèle traditionnel d'évaluation de rendement de fin d'année, conçu il y a près de 50 ans, cède cependant la place à des méthodes d'évaluation plus dynamiques, qui permettent de recueillir plus de commentaires, plus fréquemment, et qui se tournent principalement vers l'avenir plutôt que vers le passé.

De nouveaux modèles et processus et une plateforme technologique de pointe aident à rapprocher les employés à distance de leur organisation et de ses objectifs et attentes. À l'avenir, les « mises au point » et la rétroaction continue deviennent les méthodes d'évaluation les plus favorisées. Elles permettent aux employés et à leurs gestionnaires d'établir un contact plus fréquent pour discuter des priorités, de soutenir les employés en difficulté et de rectifier le tir en cours de route pour obtenir les meilleurs résultats.

1. « How COVID-19 has changed Canada's economy for the worse — but also for the better », Pete Evans, CBC News, 23 juin 2020.

2. Statistique Canada, <https://www.statcan.gc.ca/fra>, 2020.

3. « Canada could see a rural boom as remote work becomes permanent... », Jacob Lorinc, Toronto Star, 11 février 2021.

4. « Yesterday's Gone: Exploring the future of Canada's labour market in a post-COVID world », Heather Russek, Jessica Thornton, Darren Elias, Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship, Ryerson University, 10 février 2021.

5. « How Managers Are Handling Performance Reviews During the COVID-19 Pandemic », Brian O'Connell, Society for Human Resource Management, 28 avril 2020.

6. Ibid., « How Managers Are Handling... »

7. « State of the Global Workplace », Gallup, 2017.

8. « The Definitive Series: Employee Engagement Full Research Report », Dre Mary Hayes et Marcus Buckingham, ADP Research Institute, 2020.

9. « Avoidable turnover costing employers big », Nick Otto, Employee Benefit News, 9 août 2017.

10. « How to Lead Your Employees by Coaching », William Craig, Forbes, 30 janvier 2018.

11. « StandOut Assessment Development and Validation », Dre Mary Hayes, directrice de la recherche, ADP Research Institute — People + Performance, 2020.

12. « Engagement Pulse — Team Leader Effectiveness Through the Eyes of Employees », The Marcus Buckingham Company — An ADP Company, 2020.

13. « StandOut : A team leader led approach to fueling engagement and accelerating performance », The Marcus Buckingham Company, 2020.

14. Rétroaction de clients d'ADP, février 2021.

