



# Cours de formation continue pour les professionnels de l'EFP

## Chefs d'équipe virtuelle

### Module 4





## Table des matières

### **Module 4 - Suivi des progrès et gestion des performances des membres de l'équipe pour atteindre le succès**

<b>Brève présentation et objectifs des modules</b>	<b>3</b>
<b>Session 1 : Définir l'organisation du travail de votre équipe et comment communiquer vos attentes.</b>	<b>4</b>
<b>Session 2 : S'affirmer avec son équipe</b>	<b>9</b>
<b>Session 3 : Fixer des objectifs communs, intelligents et clairs</b>	<b>11</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>13</b>

## Module 4 - Suivi du processus et gestion de la performance des membres de l'équipe pour atteindre le succès

### Bref aperçu du module

Dans ce module 4, nous examinerons les principaux défis liés à la gestion d'une équipe à distance et fournirons quelques idées sur la manière de relever ces défis et de mener votre équipe vers le succès.

### Objectifs du module

Ce module présente plusieurs ÉTAPES à suivre et une liste de QUESTIONS que vous pouvez utiliser pour évaluer rapidement et facilement les performances de chacun des membres de votre équipe. La gestion des performances de vos équipes à distance s'améliorera au fil du temps ; plus vous serez cohérent et plus vous aurez répété l'exercice, meilleure sera la situation.

### Résultats d'apprentissage du module

Pour chaque programme de formation et chaque module :

MODULE	À l'issue de la formation, les participants sont censés ...		
	Connaissances	Compétences	Attitudes
<b>MODULE 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apprendre à mettre en place l'organisation d'une équipe à distance en vue de la réussite</li> <li>Expliquer la création d'une feuille de route</li> <li>Apprenez à</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dessin de suivi des progrès</li> <li>Élaborer une feuille de route et établir des priorités</li> <li>Établir un plan d'action pour la gestion des performances afin de réussir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les dirigeants aident les travailleurs en ligne à atteindre leurs objectifs intelligents</li> <li>Les dirigeants encouragent les eTravailleurs</li> </ul>

MODULE	À l'issue de la formation, les participants sont censés ...		
	Connaissances	Compétences	Attitudes
	<p><i>répartir les tâches et à communiquer efficacement vos attentes.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Apprenez à gérer un bon résumé hebdomadaire avec les tâches.</li> <li>● Maîtriser l'art de donner un retour d'information constructif à son équipe</li> <li>● Performance l'affirmation de soi</li> <li>● Créer et fixer des objectifs communs, intelligents et clairs.</li> </ul>		<p><i>à planifier leur communication et la répartition des tâches.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Apprécier l'importance d'une gestion d'équipe pour la réussite.</li> </ul>

### Contenu du module

Suivi des progrès et gestion des performances des membres de l'équipe pour atteindre le succès.

Session 1 : Définir l'organisation du travail de votre équipe et comment communiquer vos attentes.

En tant que manager d'une équipe à distance, vous créez un espace de sécurité et de confiance pour stimuler le travail des membres de votre équipe et vous hiérarchisez, distribuez, suivez les progrès et évaluez les tâches des membres de votre équipe afin d'atteindre le succès. Or, l'organisation



qualitative et quantitative du travail a un impact considérable sur le bien-être, la motivation et les performances de votre équipe.

### **Étape 1 - Définir la feuille de route**

Il est essentiel de se concentrer sur une feuille de route, c'est-à-dire sur les étapes qui mènent d'un mini-objectif au mini-objectif suivant et sur l'apprentissage à partir de l'expérience que vous générez en allant d'un endroit à l'autre. Concentrez-vous sur l'élaboration de plans stratégiques à court terme pour passer d'une petite étape à la suivante, pas à pas. Lorsque vous atteignez l'objectif 1, vous créez un plan stratégique pour atteindre l'objectif 2 au lieu de créer un plan stratégique pour tout ce qui vous attend, ce qui constitue un pari à très long terme. Si vous vous concentrez sur l'objectif final, vous perdrez la capacité de vous concentrer sur les petites étapes, et soyez assuré que c'est là que se trouvent les connaissances qui vous permettront d'atteindre l'objectif que vous vous êtes fixé. Décomposez l'objectif global en mini-objectifs, afin de pouvoir baser vos prochaines stratégies et tactiques sur ce qui a fonctionné ou non auparavant. Il peut être très utile de faire le point de temps en temps sur l'évolution des mini-objectifs et de n'intervenir sporadiquement qu'en cas de stricte nécessité, car il ne faut pas oublier que l'on apprend de ses erreurs.

Les mises à jour hebdomadaires peuvent vous aider à éviter ces questions parce qu'elles ont déjà reçu une réponse. Plus tôt les ajustements et les corrections peuvent être faits, mieux c'est, surtout avec des équipes éloignées. C'est la grande différence qui facilite la gestion des équipes et des projets. Ces conseils peuvent être utilisés immédiatement pour améliorer les performances de votre équipe et vous aider à vous assurer que vous travaillez tous dans le même sens.

[Lisez cet article sur les conseils de création de feuilles de route pour les équipes à distance.](#)

### **Étape 2. Envoyez des résumés hebdomadaires de l'état d'avancement de votre travail**

Lorsque vous travaillez à distance, il est très important de tenir vos collègues au courant de l'avancement de votre travail. Il est évident que vous n'allez pas leur envoyer des résumés tous les jours ou leur envoyer des courriels à chaque étape de votre travail. Il est important qu'une fois par semaine, vous envoyiez un résumé de toutes les actions et tâches que vous avez effectuées afin qu'ils sachent sur quoi vous avez travaillé. Voyons comment envoyer un bon résumé hebdomadaire avec les tâches. Il est très important que votre équipe soit au courant du travail que vous avez effectué à distance. N'oubliez pas qu'ils ont aussi leur propre quotidien. Par conséquent, lorsque vous rédigez le rapport que vous allez envoyer chaque semaine, essayez d'être clair et concis. Idéalement, envoyez un courriel/résumé sous forme de liste, toujours classée par priorité ou par tâches qui affectent le reste de l'équipe. Enfin, laissez à la fin de l'e-mail les tâches qui ne concernent que vous, mais que vous devez communiquer lorsqu'elles sont terminées. Essayez d'utiliser des titres pour séparer les différentes sections du courriel, puis reprenez chaque tâche en mode liste avec des titres qui décrivent très bien le travail que vous avez effectué. Si vous utilisez une application de gestion des tâches à laquelle les membres de votre équipe ont accès, il ne serait pas inutile d'insérer des liens vers ces tâches.



Voici quelques exemples de questions qui peuvent vous aider. N'oubliez pas de le faire avec eux, dans un esprit de collaboration, c'est-à-dire de leur apprendre à auto-évaluer leurs performances et à en tirer des enseignements.

## QUESTIONS

Qu'est-ce qui fonctionne ?

Qu'est-ce qui ne fonctionne pas pour vous ?

Qu'est-ce qu'il est vraiment judicieux de faire en ce moment ?

Qu'aimeriez-vous arrêter de faire ?

Quelles sont les raisons qui vous poussent à vouloir cesser de le faire ?

Que dois-je vous demander ? Sur une échelle de 1 à 5, comment évaluez-vous votre créativité, votre collaboration, votre productivité et votre communication ?

De quoi avez-vous besoin pour obtenir un 5 à chacun d'entre eux ? Et si vous obteniez un 5 pour chacun d'entre eux, qu'est-ce qui serait différent pour vous et pour l'équipe ?

Comment puis-je vous aider à le faire ?

Toutes ces réponses ont pour effet d'attirer l'attention de l'employé sur ses propres performances tout en vous permettant de comprendre où il en est et où vous pouvez l'aider.

Il ne s'agit pas de leur dire ce qu'ils doivent faire, mais de comprendre ensemble ce qui a du sens et comment renforcer toutes les choses qui vous aident à atteindre la productivité et l'objectif que vous vous êtes fixés.

**Étape 3. Répartition des tâches.** Le type et la quantité de tâches que nous effectuons ont un impact sur nos résultats. Comment les répartir ? Essayez de les rendre aussi variées que possible. Répéter la même tâche pendant des heures, des semaines et des mois a un impact négatif sur notre bien-être, notre motivation et nos performances. Comment répartir les tâches de votre équipe de manière à ce qu'elle soit confrontée à différents types de défis dans son travail quotidien ? Donnez de la visibilité à l'impact de chaque tâche sur le produit fini ou le service. Comment le travail de chaque personne de votre équipe contribue-t-il au résultat final ?

Rappelez-leur que leur contribution est nécessaire et importante. N'encouragez pas le multitâche et n'en donnez pas l'exemple. C'est prouvé. Lorsque notre attention est dispersée entre plusieurs tâches ou que nous passons d'une tâche à l'autre sans être clairement concentrés ou pleinement présents, nous sommes moins performants et notre bien-être mental et émotionnel s'en ressent.

Ajustez le niveau de défi. S'exposer constamment à des défis que l'on peut surmonter développe notre potentiel, stimule notre motivation et nourrit notre estime de soi.



Source : <https://www.learnlight.com/en/articles/build-trust-in-remote-teams/>

**Étape 4. Comment transmettez-vous vos attentes à votre équipe à distance ? Comment voulez-vous que les tâches soient exécutées ? Dans quel ordre ? À quel rythme ? Quel est le minimum qualitatif ? Quel serait un résultat extraordinaire ?**

Lorsque vous communiquez vos attentes, commencez par montrer votre vulnérabilité. Vous n'êtes pas une personne parfaite et vous n'attendez pas de l'autre personne qu'elle le soit, car c'est l'engagement qui compte vraiment. Montrez votre engagement et encouragez l'autre à s'engager en expliquant à quoi les tâches vont servir, la valeur qu'elles vont apporter aux autres, l'impact que leur effort va avoir. Après le pourquoi, exprimez vos attentes de manière claire, concise et détaillée. Parfois, le fait de fournir des documents écrits aide à retenir et à mettre en œuvre les détails. Assurez-vous que votre message est bien passé.

### Étape 5. Comment donner un retour d'information constructif à votre équipe

En tant que manager, vous avez la responsabilité d'assigner des tâches et d'évaluer la façon dont elles sont exécutées. Pourquoi ? Parce que c'est vous qui avez la vision du résultat final auquel vous travaillez en tant qu'équipe. C'est pourquoi votre retour d'information est essentiel pour permettre aux membres de votre équipe d'optimiser la valeur qu'ils apportent.

En effet, ce que vous faites, comment et quand vous donnez un retour d'information à votre équipe sur son travail déterminera beaucoup de choses. Leur sécurité psychologique, leur bien-être mental, leur productivité, leur motivation, le développement de leur potentiel, leur efficacité et leur efficience.

Commençons par le moment où il faut donner un retour d'information. Après avoir organisé les tâches, il est temps de suivre leur progression et de les évaluer lorsqu'elles sont terminées. Si le suivi est continu, nous ne laissons pas de place, mais si nous ne donnons notre feedback qu'à la fin, nous risquons de manquer l'occasion de réorienter à temps et de devoir demander à la personne d'annuler et de recommencer presque tout depuis le début. Il n'y a pas de formule magique, il s'agit d'une de ces choses que l'on peaufine au fur et à mesure.

POURQUOI donnons-nous du feed-back ? Votre leadership repose sur l'engagement que vous prenez, en toute authenticité, de guider et de responsabiliser une équipe de personnes en vue d'une vision commune. Vous avez une vue d'ensemble du travail de toute l'équipe.

Lorsque nous évaluons les performances qualitatives et quantitatives d'une personne, nous pouvons trouver trois scénarios : elle n'atteint pas les attentes fixées, elle les atteint ou elle les dépasse.

**A) Lorsque les attentes ne sont pas satisfaites.** Si le travail n'a pas répondu aux attentes, orientez la conversation sur les raisons des erreurs. Approfondissez jusqu'à ce que vous identifiiez les frictions qui empêchent la personne d'accomplir ce qui lui a été confié. Ces informations sont très précieuses. Elles vous aideront à identifier les domaines dans lesquels vous pouvez optimiser les processus et elles permettront à la personne de prendre conscience de la manière dont elle peut améliorer ses performances. C'est l'occasion pour la personne de comprendre son importance au sein de l'équipe et à quel point ses performances sont nécessaires pour que ses collègues atteignent leurs objectifs.

**B) Lorsque les attentes sont satisfaites.** Lorsque le travail d'une personne répond aux attentes que vous avez communiquées, le retour d'information est également important. Demandez-lui comment

s'est déroulé le processus, quelles difficultés elle a rencontrées, quelles stratégies ou compétences elle a utilisées pour les surmonter.

**C) Lorsque les attentes sont dépassées,** demandez : Qu'est-ce qui a facilité votre travail ? Quels sont les défis que vous avez relevés ? Qu'est-ce qui, dans ce que vous faites, pourrait aider les autres membres de l'équipe à améliorer leurs résultats ?

Le retour d'information est l'une des clés de votre leadership. Créez une communication directe, confiante et fluide avec les membres de votre équipe. Valorisez toujours le travail accompli, qu'il réponde ou non aux attentes fixées. Interrogez-les avec intérêt et authenticité sur leurs défis et leurs suggestions. Utilisez ces informations précieuses pour identifier les points à suivre, les leçons à extrapoler et la manière de réorganiser les tâches pour maintenir un niveau constant de défi individuel.

[Regardez cette vidéo sur la manière de donner et de recevoir un retour d'information dans une équipe à distance.](#)

## Session 2 : S'affirmer avec son équipe

Gérer le travail des autres n'est pas une tâche facile. Outre la couche technique, il existe une couche humaine. Cette couche humaine peut être assez intrigante, surtout si nous avons peu d'expérience dans la gestion des personnes. Lors des évaluations des performances, nous pouvons recevoir des commentaires ou un retour d'information que nous percevons comme injustes et/ou négatifs, ce qui peut entraîner des émotions désagréables. À cet égard, l'assertivité est un trait essentiel et une voie centrale lorsque nous planifions un processus adéquat de suivi des performances.

### Étape 1. Définition de l'affirmation de soi

Ce mot est souvent utilisé dans tous les manuels, mais que signifie-t-il dans ce contexte ? Lorsque nous réfléchissons au rôle de la personne qui va gérer l'évaluation d'un groupe de Travaillateurs, nous pouvons penser à deux échelles. La première échelle est centrée sur l'action de l'évaluateur dans le cadre du travail effectué. D'un côté de l'échelle, l'évaluateur est passif et ne se préoccupe pas des erreurs détectées, de l'autre, il est vraiment actif et veut trouver une solution à tout problème détecté lors de l'évaluation. L'autre aspect est centré sur les personnes impliquées dans le projet. D'un côté de l'échelle, nous aurons un évaluateur très agressif. Un évaluateur qui ne fait pas de distinction entre les personnes et leurs performances. Ce type d'évaluateur peut parfois être perçu comme hostile par les travailleurs. De l'autre côté de l'échelle, nous avons un évaluateur qui fait la distinction entre les personnes et le travail effectué et qui n'est pas agressif envers les personnes. L'évaluateur assertif sera positionné comme quelqu'un qui veut résoudre tous les problèmes détectés et qui est très actif dans l'évaluation du travail effectué et comme quelqu'un de plus facile et respectueux de l'aspect humain. Si vous souhaitez approfondir le sujet, vous pouvez lire cet [article](#).

Même si nous séparons les gens de sa performance, ce respect est nécessaire. L'objectif de ces pistes n'est pas de déclencher des querelles, mais de faire en sorte que le travail soit fait. L'objectif de ce processus n'est pas de dire ce qui n'est pas correct, mais comment on peut faire mieux. Cela devrait faire partie d'un suivi assertif des performances.



Source : <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/assertiveness-skills>

L'instauration de la confiance peut rendre la vie du manager et de l'ensemble de l'équipe beaucoup plus sereine et productive, aussi examinons-nous quelques conseils pour entretenir la confiance au sein de l'équipe. Prêtez attention et faites-le sincèrement. Lorsque vous accordez de l'attention à quelqu'un, il vous le rend. Le besoin d'attention ou d'importance concerne l'appréciation personnelle et le respect professionnel, l'appréciation personnelle sous la forme d'un intérêt sincère pour la personne et sa situation, et le respect professionnel pour le travail qu'elle effectue et les efforts qu'elle y consacre.

Donnez à vos employés les moyens d'agir en co-créant des stratégies de croissance, d'amélioration ou de maintien. Il s'agit de leur permettre de proposer leurs propres façons de faire et de contribuer au système qu'ils suggèrent, et non l'inverse. De cette manière, leur sentiment d'appropriation des projets sera plus grand, de même que leur désir de bien faire et de se concentrer sur les résultats, parce qu'ils les possèdent, parce qu'ils prennent leurs propres décisions.

Dites merci, reconnaissez un travail bien fait. Félicitez en public, critiquez en privé. Et comme outil clé dans tout cela, concentrez-vous sur l'écoute de votre équipe, sur l'écoute réelle. Prenez le temps de les écouter en permanence, qu'ils vous soumettent un problème, une solution ou autre. S'ils perçoivent que vous les écoutez et que vous les aidez, ils s'ouvriront à vous et vous accorderont leur

confiance, ce qui facilitera la coordination, augmentera la productivité et l'efficacité du groupe, sans parler de la sérénité que cela apporte au niveau personnel et au bien-être de chacun. C'est pourquoi les managers extraordinaires s'attachent à leur apporter sécurité et réconfort en leur faisant sentir que chacun d'entre eux a notre confiance absolue, quelqu'un qui se soucie de leurs processus, de leur apprentissage et de leurs objectifs, et qui les aide aussi à s'améliorer constamment en leur montrant son appréciation personnelle.

[Regardez ces graphiques sur l'affirmation de soi.](#)

### Session 3 : Fixer des objectifs communs, intelligents et clairs

Une recommandation très importante est de mesurer. Mesurez en utilisant des objectifs SMART spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps que vous pouvez évaluer efficacement. Utilisez également des mini-objectifs pour vous aider à corriger la direction ou à accélérer de manière appropriée. Plus les objectifs sont définis et spécifiques, plus il sera facile d'évaluer les performances et de tirer des enseignements de l'expérience, afin d'ajuster le plan pour obtenir les résultats souhaités.

Enfin, je vous recommande d'adapter le rythme et les actions au fur et à mesure. Étant donné que vous êtes constamment informé des performances et de l'évolution de la situation, vous pouvez corriger la direction plus tôt que plus tard. Profitez-en en n'imposant pas, mais en proposant des alternatives et en aidant vos employés à trouver ces alternatives là où elles sont les plus efficaces.

**Étape 1.** Si nous voulons mettre en place un processus adéquat et un suivi des performances, nous devons commencer par construire de bonnes fondations. En ingénierie et en architecture, **une bonne fondation** doit être à la **fois solide et flexible**. Dans le cas de tout projet d'équipe, ces fondations sont l'ensemble des objectifs par lesquels le projet passera. En anglais, nous pouvons utiliser un système d'acronyme SMART pour définir un objectif intelligent. Ces objectifs doivent être spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps. Il est important de définir ces cinq caractéristiques dans chaque objectif. Dans un processus où toutes les parties peuvent se mettre d'accord sur ces caractéristiques.

Partie	Ce que cela signifie	Il n'est pas	Son
<i>Spécifique</i>	L'objectif doit être très précis et ne laisser aucune place à l'erreur d'interprétation.	Modification de certains codes de la version précédente	Résolution des bogues trouvés dans la version 2.3.1 concernant l'exportation des contacts de la mémoire du téléphone vers le profil de l'utilisateur afin de

			télécharger la version 2.3.2.
<b>Mesurable</b>	L'objectif doit être quantifiable et les progrès doivent être faciles à suivre.	Augmenter un peu les ventes.	Augmentation des ventes de 5 % entre le troisième et le quatrième trimestre de cette année.
<b>Réalisable</b>	L'objectif doit être réalisable - pas exagéré ou irréaliste.	Obtenir 1.000.000 de nouveaux abonnés en 2 mois	Obtenir 50 000 nouveaux abonnements en 6 mois
<b>Pertinent</b>	L'objectif doit contribuer à vos objectifs plus généraux.	Télécharger des vidéos sur les produits de l'entreprise afin d'avoir du contenu sur la chaîne YouTube de l'entreprise.	Télécharger des vidéos sur les produits de l'entreprise afin de conquérir de nouveaux segments de marché.
<b>Limité dans le temps</b>	L'objectif doit être assorti d'une date de début et d'une date de fin.	Le projet sera réalisé dans un avenir proche	Entre le 1er mars 2025 et le 31 novembre 2025

**Étape 2.** Vous trouverez ci-dessous une liste de questions qui peuvent vous aider à développer des objectifs SMART :

- **Que pouvons-nous faire pour atteindre l'objectif ?**

Un objectif intelligent est un objectif réalisable, mais pour mettre en œuvre ce processus, il est important de disposer d'une esquisse partagée du cadre de ce processus. Ce cadre doit être clair, partagé et ne pas laisser de place à l'ambiguïté.

- **Quels sont les sous-objectifs ?**

Le fait de n'avoir qu'un seul grand objectif final peut rendre le suivi des performances assez difficile et désordonné. Pour faciliter ce processus, il est nécessaire de définir et de partager un ensemble de sous-objectifs. Tous ces sous-objectifs doivent suivre le système SMART et toutes les parties doivent être impliquées dans leur définition.

- **Quels sont les jalons ?**

Chaque projet doit avoir ses étapes où l'état d'avancement du projet sera évalué. Ces jalons doivent être clairs et faire l'objet de critères partagés par tous les membres de l'équipe.

- **Quels sont les résultats attendus ?**

En lien avec les étapes, il est important d'établir un critère défini pour les produits à fournir.

L'un des moyens les plus classiques de gérer la performance au travail est de savoir si les objectifs fixés ont été atteints. La définition d'objectifs appropriés est essentielle pour une gestion efficace des performances au travail. Si un objectif irréalisable n'est pas atteint, la performance au travail ne sera pas exacte. Si un objectif qui ne correspond pas entièrement aux objectifs finaux d'un projet ou aux stratégies à long terme d'une entreprise est atteint, il s'agira d'une belle vérification dans une liste de contrôle, mais cette liste de contrôle ne dira pas grand-chose du travail accompli, et ce ne sera donc pas une bonne pratique de gestion du travail.

Des objectifs annoncés de manière SMART vous assurent, à vous et à votre équipe, de la direction à prendre et de la manière dont vous serez en mesure de mesurer les progrès accomplis. Dans un environnement distant, plus vous êtes précis, plus il est facile de s'assurer que votre équipe se dirige vers les bons objectifs, convenus d'un commun accord.



## Bibliographie

<https://www.peter-ivanov.com/how-to-set-remote-team-goals/>

<https://www.valamis.com/hub/performance-management>

<https://www.chrysos.org.uk/blog/top-ten-tips-managing-performance-in-virtual-teams>

<https://fellow.app/blog/management/manage-virtual-teams-for-great-performance/>

<https://www.oberlo.com/blog/smart-goal-examples>

<https://blog.prosoundeffects.com/maintaining-sanity-in-a-tight-deadline-industry>

<https://www.kazoohr.com/resources/library/performance-management-system-tech>

<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/assertiveness-skills>

<https://www.mindtheproduct.com/roadmap-creation-tips-for-remote-teams/>