

OFFRIR UN SOUTIEN AUX ÉQUIPES VIRTUELLES ET À LA SUPERVISION CLINIQUE À DISTANCE



Ontario Centre of Excellence
for Child & Youth Mental Health

Centre d'excellence de l'Ontario en santé
mentale des enfants et des adolescents





TABLE DES MATIÈRES

CONTEXTE	3
OFFRIR UN SOUTIEN AUX ÉQUIPES VIRTUELLES	4
Fournir des outils appropriés et offrir des directives et un soutien clairs pour leur usage	4
Établir des politiques et des procédures claires pour l'utilisation de la technologie.....	4
Éliminer les obstacles à l'utilisation de la technologie	5
Mettre en œuvre des politiques et des processus officiels pour structurer le travail virtuel.....	6
Établir des lignes directrices et des attentes claires en matière de rendement.....	6
Faciliter des schémas clairs pour les relations sociales.....	6
Assurer un soutien, promouvoir l'autonomie et encourager le développement de compétences clés en matière de travail virtuel	7
Promouvoir l'autonomie des employés et des possibilités de travail intéressantes.....	7
Favoriser l'acquisition de compétences clés pour le travail virtuel.....	8
Offrir du soutien et encourager l'équilibre et à prendre soin se soi	8
OFFRIR UN SOUTIEN À LA SUPERVISION CLINIQUE À DISTANCE	10
Prévoir les défis liés à la technologie	10
Travailler à établir une bonne communication.....	10
Assurer la sécurité et la confidentialité.....	10
RÉFÉRENCES	12



CONTEXTE

La pandémie de COVID-19 a eu une incidence importante sur la façon dont les organismes communautaires de santé mentale pour enfants et adolescents offrent du soutien aux familles. Afin de se conformer aux ordres de la déclaration de l'état d'urgence en Ontario (17 mars 2020; prolongation le 30 mars 2020) et aux efforts associés à la promotion de la distanciation physique, de nombreux organismes offrent leurs services professionnels sous forme de consultations virtuelles et téléphoniques, après avoir rapidement adopté les plateformes et les outils en ligne qui permettent aux fournisseurs de service de travailler à domicile. Cette adaptation soudaine à une nouvelle façon de travailler présente de nouveaux défis pour les superviseurs et les équipes.

Afin d'appuyer nos partenaires communautaires durant cette période difficile, le Centre d'excellence de l'Ontario en santé mentale des enfants et des adolescents (le Centre) et Santé mentale pour enfants Ontario (SMEO) ont procédé à un examen des publications universitaires et de la littérature grise pour obtenir des conseils pratiques à l'intention des superviseurs qui gèrent des équipes virtuelles. Le contenu et les ressources partagés dans le présent document n'ont pas été recueillis au moyen d'une recherche exhaustive ou d'un examen systématique, et ils reflètent l'information disponible au moment de la rédaction.

Notre examen n'a permis de découvrir qu'un petit nombre de ressources pertinentes, crédibles et fondées sur des données probantes qui offrent des recommandations pratiques sur la façon d'appuyer les équipes virtuelles et de participer à la supervision clinique à distance. C'est un domaine qui nécessite une étude plus approfondie. À mesure que de nouvelles données probantes sur la pratique deviennent disponibles, les recommandations pourront évoluer.

Malgré ces limites, le présent document contient :

- les considérations importantes pour les superviseurs qui prennent en charge des équipes virtuelles;
- les considérations importantes pour effectuer la supervision clinique à distance;
- une courte liste de liens vers des ressources supplémentaire.



OFFRIR UN SOUTIEN AUX ÉQUIPES VIRTUELLES

En 2017, un examen des résultats théoriques et empiriques tirés des documents de recherche sur le travail virtuel a permis de cerner un certain nombre de facteurs qui sont essentiels au succès des régimes de télétravail (Makarius et Larson, 2017). Les données probantes montrent que les dirigeants organisationnels peuvent appuyer les travailleurs de façon optimale en prenant les mesures suivantes :

- fournir des outils appropriés et offrir des directives et un soutien clairs pour leur usage;
- mettre en œuvre des politiques et des processus officiels pour structurer le travail virtuel;
- promouvoir l'autonomie des employés et les tâches qui sont significatives et importantes;
- fournir de la rétroaction et du soutien, favoriser le perfectionnement des compétences comportementales importantes et instaurer la confiance et une communication claire.

Fournir des outils appropriés et offrir des directives et un soutien clairs pour leur usage

Établir des politiques et des procédures claires pour l'utilisation de la technologie

De nombreuses plateformes virtuelles sont disponibles pour favoriser la productivité (p. ex., partage de documents et collaboration), la planification et les tâches administratives, ainsi que la communication avec les membres de l'équipe, les intervenants et les clients (p. ex., vidéoconférence, courriel, clavardage Web et messagerie en ligne, textos et téléphone). Les données probantes montrent que les organisations qui gèrent des environnements de travail virtuels qui connaissent du succès ont des politiques officielles et établissent des règles de base claires sur les outils qui seront utilisés, à quelles fins, par qui et dans quelles circonstances (Makarius et Larson, 2017). À titre d'exemple, les équipes virtuelles connaissent plus de succès lorsque les organisations établissent des horaires de travail de base où les heures des membres de l'équipe en ligne (sur une plateforme ou un outil précis) se chevauchent, ce qui permet une communication et une collaboration synchrones. En se fondant sur leur examen de la documentation existante sur les équipes virtuelles, Makarius et Larson (2017) recommandent aux organisations de choisir des outils qui favorisent la transparence, la flexibilité et la socialité.

Un outil ou une plateforme qui est utile pour une tâche ou un public peut ne pas convenir à d'autres. Il est important d'établir un équilibre entre les exigences en matière de protection de la vie privée et de sécurité pour la tâche, d'une part, et la fiabilité et l'accessibilité techniques (coût, disponibilité, acceptabilité) au moment d'évaluer l'adéquation d'un outil à son utilisation, d'autre part (OWL Labs, 2019). Les ordres et les associations professionnels partagent certains conseils pertinents pour les professions qu'ils servent (par exemple, voir le site Web de l'[Ordre des psychothérapeutes autorisés de l'Ontario](#)). Des directives claires et cohérentes pertinentes pour les équipes multiprofessionnelles qui composent le secteur de la santé mentale des enfants et des jeunes de l'Ontario pourraient être fournies prochainement.



De nouvelles ressources provenant de fournisseurs de services de santé de la Colombie-Britannique (créées en collaboration avec des cliniciens de toute la province) comparent les caractéristiques de divers outils et plateformes pour le travail virtuel. Ces renseignements peuvent vous être utiles lorsque vous examinez les besoins technologiques de vos équipes. Bien que ces ressources aient été créées en tenant compte des besoins de prestation de services, certains des outils examinés sont couramment utilisés pour les communications et les conférences d'équipe (p. ex., messagerie texte, courriel, Facetime, Skype, Zoom) :

- [Provincial Health Services Authority — Virtual health COVID-19 accessible solution toolkit](#) (trousse de solutions virtuelles accessibles pour la santé en période de pandémie de COVID-19) (en anglais)
- [Doctors of BC — Doctors Technology Office \(DTO\) — Ressources de soins virtuels](#) (en anglais)
 - Remarque : voir les liens vers la [boîte à outils de soins virtuels](#) (en anglais) du DTO et le [guide de démarrage rapide des soins virtuels](#) (en anglais) du DTO.

Éliminer les obstacles à l'utilisation de la technologie

Makarius et Larson (2017) soutiennent qu'un élément essentiel à la réussite des régimes de télétravail est l'élimination des obstacles évitables comme l'utilisation de technologies désuètes ou l'absence de soutien pour résoudre les problèmes technologiques (Makarius et Larson, 2017). Pour assurer le succès du télétravail, les superviseurs devraient permettre au personnel d'avoir un accès fiable à la technologie requise, la capacité d'utiliser les outils virtuels approuvés par l'organisation et un soutien en matière d'accès à la technologie de l'information (TI).

Même dans les cas où les utilisateurs sont très à l'aise avec la technologie, la récente transition rapide vers le télétravail a probablement exigé des membres du personnel qu'ils utilisent les outils virtuels (et des fonctions plus avancées de ces outils) plus fréquemment qu'ils ne le faisaient lorsqu'ils travaillaient sur place (où, par exemple, une personne de la TI était disponible pour offrir du soutien). Le fait d'encourager les équipes à passer en revue les formations de perfectionnement, les manuels ou les fiches-conseils pour la suite d'outils virtuels que votre organisme utilise peut aider à renforcer leurs compétences technologiques. Les données probantes issues du domaine du travail virtuel ont montré qu'une compétence médiatique accrue est liée à des niveaux plus élevés d'autoefficacité en télétravail, ce qui influe sur l'efficacité, la productivité perçue et la satisfaction au travail (Makarius et Larson, 2017).

- Les tutoriels et les fiches-conseils pour les outils virtuels sont largement accessibles en ligne sur les sites Web des développeurs et sur des sites secondaires comme YouTube et [Linkedin Learning](#).
- Le Réseau télé médecine Ontario (RTO) est utilisé dans tous les organismes de prestation de services de santé mentale de l'Ontario comme plateforme privilégiée pour la prestation de services virtuels, mais la vidéoconférence est aussi couramment utilisée pour les activités et les réunions de formation multipartites. Le RTO a élaboré des [pratiques exemplaires en matière de vidéoconférence](#) et a partagé des conseils techniques sur l'utilisation de la plateforme dans son [centre de formation et sa bibliothèque de ressources](#).



Mettre en œuvre des politiques et des processus officiels pour structurer le travail virtuel

Les politiques renforcent la perception qu'ont les employés de la clarté, de la cohérence et de l'équité par rapport aux attentes relatives au travail virtuel et aux interactions en équipe. Les organisations qui établissent et appliquent des politiques sur le travail virtuel ont constaté ce qui suit (Makarius et Larson, 2017) :

- des délais plus courts pour l'achèvement des projets;
- un moins grand sentiment d'isolement chez les membres de l'équipe;
- des niveaux plus élevés de confiance perçue;
- une harmonisation plus étroite entre le travail et les objectifs organisationnels.

Établir des lignes directrices et des attentes claires en matière de rendement

Il est important d'établir des attentes en matière de rendement dans n'importe quel contexte de travail. Toutefois, compte tenu de la fréquence réduite des interactions en personne, la recherche souligne l'importance pour les superviseurs d'élaborer des attentes communes claires et précises avec le personnel (Blount, 2017; Cormican, Morley et Coleman, 2017; Gajendran et Harrison, 2007; Makarius et Larson, 2017) dans des domaines clés comme les suivants :

- échéanciers pour la communication au travail (p. ex., répondre aux courriels dans les 24 heures; limiter les communications relatives au travail à un horaire de base pour favoriser l'équilibre travail-vie personnelle);
- canaux et plateformes de communication privilégiés (p. ex., Sharepoint pour le partage de documents, le courriel ou le clavardage Web pour les communications d'affaires régulières, les textos pour les communications urgentes, Skype Entreprise, Microsoft Teams ou Zoom pour les réunions par vidéoconférence);
- création de plans de projet et partage de l'accès à ces plans pour veiller à ce que les membres de l'équipe connaissent les objectifs, les échéanciers et les produits livrables;
- surveillance et gestion du rendement du personnel et partage de la rétroaction (p. ex., réunions individuelles hebdomadaires entre les superviseurs et le personnel);
- surveillance et résolution des besoins et des préoccupations du personnel (p. ex., gestion d'un espace de clavardage d'équipe, blogue, tenue d'une vidéoconférence hebdomadaire pour tout le personnel).

Faciliter des schémas clairs pour les relations sociales

La création d'une structure pour les interactions sociales a été citée comme l'un des moyens les plus importants dont disposent les gestionnaires pour aider les équipes virtuelles à réussir et à atténuer l'isolement (Makarius et Larson, 2017). Les possibilités d'interactions sociales virtuelles sont encore plus cruciales compte tenu de la pandémie actuelle, car les membres du personnel peuvent être physiquement isolés de leur famille, de leurs amis et des membres de la communauté, en plus de leurs collègues. Voici les principaux éléments à prendre en considération lors de la création de telles structures :



- Une stratégie de communication claire élaborée conjointement avec le personnel peut faciliter une communication efficace et faire en sorte que les membres du personnel se sentent engagés lorsqu'ils travaillent à distance (Imarhiagbe, 2017). La mise au point précoce de cette approche peut atténuer les effets de l'isolement qui peuvent résulter d'une interaction réduite en personne.
- Les superviseurs peuvent assurer des interventions sociales efficaces en offrant des séances de formation qui abordent les défis sociaux liés au télétravail, en planifiant des activités sociales virtuelles et des rencontres informelles (p. ex., dîners virtuels) et en créant des canaux ou des occasions informelles et régulières de communication, d'échange et de mentorat (Makarius et Larson, 2017).
- L'utilisation de multiples canaux de communication pour soutenir les relations sociales entre les équipes virtuelles au moyen de la vidéoconférence devrait être plus fréquente (au moyen de plateformes audio ou texte), car il a été démontré qu'elle favorise un engagement plus significatif (Blount, 2017).

Assurer un soutien, promouvoir l'autonomie et encourager le développement de compétences clés en matière de travail virtuel

Promouvoir l'autonomie des employés et des possibilités de travail intéressantes

Certains types d'emplois se sont révélés mieux adaptés au travail virtuel – ceux associés à des niveaux d'autonomie, d'indépendance et d'importance ou d'incidence plus élevés (Makarius et Larson, 2017). Bien que les employés qui sont passés au télétravail en raison de la pandémie de la COVID-19 n'occupent pas tous des postes qui présentent ces caractéristiques, les superviseurs peuvent être en mesure d'adapter les plans de travail, d'établir de nouvelles politiques et procédures, ou d'offrir de l'encadrement pour habiliter les employés et promouvoir une plus grande satisfaction et un meilleur rendement dans l'environnement virtuel.

Permettre au personnel d'avoir une plus grande autonomie et davantage de souplesse dans un cadre de travail dont les limites sont établies clairement par les politiques et les procédures de travail virtuel de l'organisation peut favoriser l'autonomisation des employés et atténuer les effets négatifs d'une dépendance à la technologie et de l'absence de contacts avec les collègues (Gajendran et Harrison, 2007; Imarhiagbe, 2017; Makarius et Larson 2017).

Attribuer des tâches plus importantes ou souligner l'incidence et le bien-fondé du travail d'un employé, en plus de lui donner de la rétroaction à ce sujet, peut réduire les effets potentiellement négatifs sur le rendement découlant du sentiment de dépendance des travailleurs virtuels à l'égard de la technologie et de l'isolement de leurs coéquipiers (Makarius et Larson, 2017).

Favoriser l'acquisition de compétences clés pour le travail virtuel

Communication

- Les travailleurs virtuels qualifiés comprennent comment choisir l'outil de communication le plus approprié parmi les nombreuses options qui s'offrent à eux, compte tenu du public cible, du niveau de clarté, de nuance et du caractère délicat du message. Les messages plus complexes ont tendance à nécessiter des outils plus évolués (p. ex., des outils de vidéoconférence qui permettent une interaction audio et visuelle synchrone). Une mauvaise adéquation avec l'objectif peut avoir une incidence négative sur la clarté du message et, par conséquent, sur la prise de décisions et les relations de travail (Makarius et Larson, 2017).
- Les efforts visant à assurer la clarté de la communication virtuelle favorisent un travail plus efficace et des relations de travail plus solides. Des recherches menées auprès de travailleurs virtuels ont démontré que certains comportements, comme le fait de résumer des points, de fournir des informations contextuelles pertinentes, d'adopter un point de vue, d'éviter l'argot, de prendre soin d'employer le ton approprié, de garder le silence et de faire preuve d'humour, peuvent aider à améliorer la clarté d'un message (Makarius et Larson, 2017).
- Les compétences en matière de communication sont propres à chaque travailleur. Les superviseurs peuvent contribuer à promouvoir un travail virtuel efficace en établissant des attentes et des protocoles clairs quant aux communications, ainsi qu'en portant une attention particulière aux compétences de communication des membres de leur équipe et en fournissant à ces derniers de la rétroaction à ce sujet (Makarius et Larson, 2017).

Confiance

- La confiance est un facteur de réussite essentiel pour le travail virtuel et contribue à renforcer la collaboration au sein des équipes (Paul et Mcdaniel, 2004). Les superviseurs peuvent encourager la participation active aux projets et aux discussions d'équipe, l'adoption d'un comportement coopératif, les réponses en temps opportun aux demandes et la communication, la rétroaction approfondie de même que le suivi des engagements en vue de promouvoir des niveaux de confiance plus élevés au sein de leurs équipes virtuelles (Makarius et Larson, 2017).
- Certaines recherches ont révélé que les jugements sur les capacités et les compétences des autres jouent un rôle plus important dans l'établissement de la confiance à l'égard des équipes virtuelles parce que les autres types d'indices que nous utiliserions pour évaluer l'intégrité dans les milieux de travail traditionnels ne sont pas disponibles. Afin de favoriser l'établissement de relations solides reposant sur la confiance dans l'environnement virtuel, les superviseurs pourraient devoir accorder une plus grande attention à la gestion du rendement et à la perception des membres de l'équipe à l'égard du rendement (Makarius et Larson, 2017).

Offrir du soutien et encourager l'équilibre et à prendre soin se soi

Le travail virtuel peut provoquer chez certaines personnes un sentiment d'isolement social et professionnel. Cette situation est aggravée par les mesures de distanciation physique appliquées à l'échelle mondiale pour freiner la propagation de la COVID-19. Les balises que le travail dans un environnement de bureau fournirait normalement pour favoriser l'équilibre travail-famille (p. ex., heures normales de bureau, pauses, déplacements entre le lieu de travail

et la maison) sont plus facilement brouillées dans un environnement de travail à domicile (Blount, 2017).

La déclaration de l'état d'urgence en Ontario a entraîné la fermeture des écoles et des garderies, laissant ainsi le soin aux parents qui travaillent de s'occuper de leurs enfants à la maison. Par conséquent, de nombreux parents travaillent selon un horaire souple, réparti tout au long de la journée, afin de pouvoir s'occuper de leurs enfants. Cette situation unique peut contribuer à accroître les sentiments d'épuisement et de stress lorsque l'équilibre entre le travail et la vie familiale est difficile à atteindre.

- Il est donc nécessaire d'encourager le personnel et les superviseurs à établir des limites claires entre le travail et la vie personnelle (Eddleston et Mulki, 2017).
- Les superviseurs pourraient être appelés à mettre en place des mesures de soutien adaptées et des modalités de travail souples en fonction des circonstances, de la capacité et des besoins uniques de chaque membre de l'équipe (Blount, 2017).
- En outre, les superviseurs auront peut-être à communiquer plus fréquemment avec les membres de l'équipe afin de répondre aux préoccupations, d'offrir du soutien et de résoudre les problèmes, ainsi que d'encourager les stratégies visant à promouvoir le bien-être et l'équilibre travail-famille (Eddleston et Mulki, 2017).

Ressources pertinentes pour favoriser le bien-être du personnel

- Ministère de la Santé de la Colombie-Britannique :
 - [Favoriser le bien-être psychosocial des fournisseurs de soins de santé pendant la pandémie de la nouvelle maladie à coronavirus \(COVID-19\)](#) – (en anglais)
- Commission de la santé mentale du Canada :
 - [Applications de santé mentale : comment faire un choix éclairé](#)
 - [Santé mentale et bien-être durant la pandémie de COVID-19](#)



OFFRIR UN SOUTIEN À LA SUPERVISION CLINIQUE À DISTANCE

La supervision clinique est essentielle dans un environnement de services de santé mentale aux enfants et aux jeunes. Les équipes travaillent actuellement à domicile en raison des mesures de distanciation physique, et les réunions de supervision clinique ont donc lieu à distance (p. ex., par téléphone, courriel, messagerie instantanée, vidéoconférence et portails client auxquels il est possible d'accéder au moyen d'ordinateurs, de tablettes ou de téléphones intelligents). Bien que la supervision virtuelle ait augmenté ces dernières années (en particulier pour la prise en charge des communications, de la formation et de la consultation clinique dans les régions éloignées), la recherche sur la meilleure façon d'utiliser la technologie pour la supervision clinique à distance est limitée. Les travaux de Martin et al. (2014), Martin et al. (2017) et Deane et al. (2015) sont des exceptions notables. Afin de favoriser une supervision clinique virtuelle de grande qualité, ces auteurs formulent trois recommandations générales :

Prévoir les défis liés à la technologie

Les problèmes liés au son (délai du signal de sortie audio, mauvaise qualité sonore) et à la mauvaise qualité de l'image sont probables dans le cadre de l'utilisation de la technologie. Pour faire face à cette situation :

- Prévoir du temps additionnel pour gérer les problèmes.
- Disposer d'une solution de rechange (p. ex., avoir d'autres technologies disponibles).
- Avoir une personne-ressource de l'organisation disponible pour le soutien TI.
- Prendre le temps de se familiariser avec le médium, y compris en ayant accès à de la formation.

Travailler à établir une bonne communication

Interagir virtuellement peut présenter des défis qui font qu'il est difficile de rester concentré. Comme la personne avec qui vous communiquez n'est pas dans la pièce, il peut être facile de se laisser distraire. Pour gérer cette situation :

- Discuter de la façon dont vous allez communiquer et mettre en œuvre les stratégies cernées (p. ex., parler à tour de rôle, s'exprimer lentement et clairement, utiliser le bouton de mise en sourdine tout en écoutant, paraphraser, poser des questions, etc.).
- Ne pas faire plusieurs tâches à la fois.
- Créer un espace privé, réservé à la tenue de réunions de supervision.

Assurer la sécurité et la confidentialité

Protéger les informations sur les clients est essentiel. Bien que les pratiques de partage de l'information sur les clients au cours de séances de supervision clinique en personne soient bien établies, le passage à un environnement en ligne présente des risques de sécurité qui peuvent compromettre la confidentialité. Pour protéger les informations sur les clients :



- Tenir des réunions de supervision clinique dans un espace privé.
- Éviter d'envoyer des courriels, des textos ou des messages instantanés concernant des renseignements confidentiels. Il s'agit des modes de communication les moins sûrs, car l'information pourrait finir dans les mains de personnes auxquelles elle n'est pas destinée. Envisager plutôt d'utiliser un portail client – c'est un endroit sûr pour conserver les dossiers des clients, les rendez-vous, les rapports et les messages entre les clients et les thérapeutes.
- Éviter de communiquer des renseignements qui pourraient permettre d'identifier le client. Transmettre uniquement le contenu nécessaire à la pratique. Veiller à ce que les autres membres de l'équipe ne soient pas en mesure d'accéder à des renseignements confidentiels.
- Opter pour des mots de passe difficiles à deviner, maintenir la protection antivirus à jour sur votre appareil et veiller à ne pas rester connecté aux comptes après avoir terminé votre séance de supervision clinique. Les ordinateurs portables, les tablettes et les téléphones intelligents utilisés pendant la supervision clinique doivent être dotés d'un outil de chiffrement et protégés par un mot de passe.
- Veiller à ce que tous les membres de l'équipe soient informés des pratiques et des processus visant à protéger les renseignements sur les clients et s'y conforment.



RÉFÉRENCES

- Blount, Y. (2017). *Management Skills and Capabilities in an era of technology disruption*. Dans *Remote work and collaboration* (p. 176 à 191). <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-1918-8.ch010>
- Cormican, K., Morley, S. et Coleman, M. (2017). Managing virtuality. Dans *Remote work and collaboration* (p. 192 à 213). <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-1918-8.ch011>
- Deane, F. P., Gonsalvez, C., Blackman, R. J., Saffioti, D. et Andresen, R. (2015). *Issues in the development of e-supervision in professional psychology: A review*. *Australian Psychologist*, 50 (3), p. 241 à 247.
- Eddleston, K. et Mulki, J. (2017). *Toward understanding remote workers' management of work-family boundaries: The complexity of workplace embeddedness*. *Group & Organization Management*, 42 (3), p. 346 à 387. <https://doi.org/10.1177/1059601115619548>
- Gajendran, R. et Harrison, D. (2007). *The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences*. *Journal of Applied Psychology*, 92 (6), p. 1524 à 1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Imarhiagbe, B. O., (2017). Exploring the barriers to electronic collaboration. Dans *Remote work and collaboration* (p. 68 à 79). <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-1918-8.ch004>
- Larson, B. Z., Vroman, S. R. et Makarius, E. E., (18 mars 2020). *A guide to managing your (newly) remote workers*. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers>
- Markarius, E. et Larson, B. (2017). *Changing the perspective of virtual work: Building virtual intelligence at the individual level*. *Academy of Management Perspectives*, 31 (2), p. 159 à 178. <https://doi.org/10.5465/amp.2014.0120>
- Martin, P., Copley, J. et Tyack, Z. (2014). *Twelve tips for effective clinical supervision based on a narrative literature review and expert opinion*. *Medical Teacher*, 36 (3), p. 201 à 207. <https://doi.org/10.3109/0142159X.2013.852166>
- Martin, P., Kumar, S. et Lizarondo, L. (2017). *Effective use of technology in clinical supervision*. *Internet Interventions*, 8, p. 35 à 39. <https://doi.org/10.1016/j.invent.2017.03.001>
- OWL Labs (2019). *How to manage remote employees: A leadership guide to supporting your distributed team*. [https://www.owllabs.com/hubfs/Campaigns/How to Manage Remote Employees by Owl Labs.pdf](https://www.owllabs.com/hubfs/Campaigns/How%20to%20Manage%20Remote%20Employees%20by%20Owl%20Labs.pdf)