

ANGLE ADM N°1 - OCTOBRE 2016



# LE MANAGEMENT À DISTANCE

REFLEXIONS ET PERSPECTIVES



ASSOCIATION DES  
ADMINISTRATEURS  
DES POSTES ET  
TÉLÉCOMMUNICATIONS  
ET DES ANCIENS ÉLÈVES  
DE L'ENSPTT



**Corinne Lemallier,**  
Présidente de l'Association  
des ADMPTT

Le travail à distance se développe moins vite dans l'Hexagone que dans le reste de l'Europe et les analystes sont unanimes pour pointer du doigt notre modèle managérial français ancré sur le présentisme et la culture du contrôle a priori. Haro sur les managers français !

Cette approche a le mérite de rassurer puisqu'elle identifie les coupables, ouf ! Il serait néanmoins utile de pousser l'analyse un tantinet plus avant.

Demandons-nous tout d'abord si nos managers sont vraiment aussi rétifs aux nouvelles formes de travail à distance qui se nomment aujourd'hui télétravail bien sûr mais aussi nomadisme ou travail en espaces de coworking.

Demandons-nous surtout, si retard français il y a chez les managers, quelles en sont les causes ? Comment les avons-nous accompagnés, les accompagnons-nous aujourd'hui face au défi du travail à distance ? Les entreprises françaises n'envoient-elles pas de fait un message qui ressemblerait plutôt à « Managers à distance... débrouillez-vous » ?

L'évolution des usages a eu lieu sans qu'on se préoccupe réellement des conséquences pour les managers. 80% des articles relatifs au télétravail se focalisent sur les impacts pour le télétravailleur. Quant aux 20% restant, il s'agit la plupart du temps de listes à la Prévert des compétences et qualités incontournables pour gérer son équipe à distance. Comme si elles pouvaient s'acquérir intuitivement et facilement.

Angle ADM a choisi de se placer du côté du manager et, pour paraphraser l'ouvrage de Xavier Tedeschi, de se demander : « et moi, manager, je fais quoi ? »

La loi travail du 8 août dernier prévoit une concertation nationale et interprofessionnelle et un guide de bonnes pratiques pouvant servir de référence lors de la négociation d'entreprise.

L'association des ADMPTT s'invite dans le débat via ce numéro spécial d'Angle ADM. Au travers d'interviews mais surtout de propositions d'actions pour les employeurs et d'un guide de survie pour les managers à distance, nous espérons contribuer utilement aux réflexions actuelles.

Bonne lecture à tous !



---

## SOMMAIRE

---

- 2** **MANAGER À DISTANCE :  
DE QUOI PARLE-T-ON ?**
  
- 4** **LE POINT DE VUE DE**
  - › Xavier Tedeschi, Président Fondateur de Latitude RH
  - › Nathalie Lelong, Directrice Associée chez Chaïkana Consulting
  - › Solenne Bocquillon-Le Goaziou, Global Human Resources Manager chez Shell Business Operation
  
- 12** **PROPOSITIONS  
AUX ENTREPRISES  
AFIN D'ACCOMPAGNER  
LEURS MANAGERS À DISTANCE**
  
- 15** **MANAGERS À DISTANCE :  
DÉBROUILLEZ-VOUS !**
  
- 16** **GUIDE DE SURVIE À L'ATTENTION  
DES MANAGERS À DISTANCE**

# MANAGER À DISTANCE : DE QUOI PARLE-T-ON ?

## QU'EST-CE QUE LE MANAGEMENT À DISTANCE ? DE QUOI PARLE-T-ON ?

LA MONDIALISATION,  
LE DÉVELOPPEMENT  
DES TECHNOLOGIES ONT  
PRODUIT ET PRODUISENT  
AU SEIN DES ENTREPRISES  
DES ÉVOLUTIONS  
ORGANISATIONNELLES  
MAJEURES.

L'usage de plus en plus intensif des nouvelles technologies de l'information (NTIC) et des réseaux sociaux accélère ces changements organisationnels qui amènent de plus en plus les entreprises à mettre leurs équipes en réseau, à utiliser le management de projet et à adopter une organisation matricielle. Le management à distance fait partie de ces évolutions majeures.

Comme son nom l'indique, il se caractérise par le fait que le manager est séparé physiquement de ses collaborateurs, ce qui rend impossible tout suivi direct du travail et des processus à l'œuvre tandis que le management de proximité se caractérise – se caractérisait dira-t-on bientôt lorsqu'il aura disparu ? par le fait que le manager et ses collaborateurs partagent un même espace physique et temporel de travail.

**Le management à distance recouvre des pratiques diverses :** télétravail au sens de travail à domicile (« homworking ») mais aussi coworking au sein d'une plateforme mutualisée ou non : le salarié ne travaille ni chez lui, ni au sein de son entreprise... Le salarié, à l'instar des commerciaux, peut aussi être un travailleur purement nomade qui alterne entre ces différentes pratiques. Une start up américaine comme Buffer ne propose à ses collaborateurs ni bureau, ni horaire. Ceux-ci vivent où ils veulent et une partie d'entre eux est éparpillée dans le monde entier. Autant dire que la notion de « métro - boulot - dodo »... a dépassé !

Mais le management à distance ne se résume pas non plus à ces pratiques : **les entreprises mettent de plus en plus souvent en place des équipes virtuelles qui vont travailler en réseau.** Ces équipes, liées à un projet, plus ou moins pérennes dans le temps, sont dispersées géographiquement. Là aussi les collaborateurs sont répartis sur différents sites de l'entreprise, de plus en plus souvent dans différents pays, ou en télétravail.

La variété de ces cas illustre la complexité du management à distance qui exige des managers une profonde remise en question. **L'entreprise libérée libère-t-elle aussi les managers ?** La question mérite d'être posée.

## QUELS SONT LES ENJEUX DU MANAGEMENT À DISTANCE ?

**POUR APPRÉHENDER LES ENJEUX DU MANAGEMENT À DISTANCE, IL FAUT AU PRÉALABLE S'INTERROGER SUR LA NOTION DU « À DISTANCE » EN DISTINGUANT DEUX DIMENSIONS :**

Tout d'abord, la dimension contextuelle ou objective où la distance est géographique mais aussi culturelle et linguistique, notamment dans le cas des équipes internationales (où s'ajoute un facteur supplémentaire celui du décalage horaire et culturel), ensuite, la dimension subjective qui est cette fois la distance ressentie par le manager et/ou le managé dans la relation de travail.

Pour analyser le management à distance, il faut prendre en compte ces deux dimensions souvent liées mais qui méritent cependant d'être analysées de façon indépendante, en tant que telles.

### LES « PRÉREQUIS »

Le management à distance est réputé ne pouvoir fonctionner sans deux prérequis.

- › L'aptitude du manager et des managés à communiquer à distance aussi bien qu'en présentiel.
- › Le modèle de management doit proscrire le mode directif pour évoluer vers un mode reposant sur la confiance. Ainsi, pour un management à distance réussi, le manager doit disposer d'une aptitude réelle à déléguer, à faire confiance ; il doit avoir une culture orientée davantage vers le résultat que vers le contrôle.

Le collaborateur travaillant à distance doit lui aussi disposer de certaines compétences : posséder un réel degré d'autonomie et en cas de télétravail à domicile être capable de tracer la frontière entre sa vie professionnelle et sa vie privée.

Ainsi la sélection des managers et des collaborateurs devrait en amont intégrer ces exigences : il faut reconnaître que ceci est très rarement le cas aujourd'hui.

Et quid des managers en place qui n'ont pas été sélectionnés sur ce critère mais sont confrontés à l'évolution des usages et au développement du nomadisme chez leurs collaborateurs ?

La problématique est posée...

Car ces pré-requis pour importants qu'ils soient sont rarement respectés au quotidien.

Et souvent parce que ce n'est pas possible dans des équipes déjà constituées confrontées au développement du travail à distance en son sein.

## LE POINT DE VUE DE...



**Xavier Tedeschi,**  
*Président Fondateur  
de Latitude RH*



# LA CONFIANCE : LE PIVOT D'UNE RELATION À DISTANCE RÉUSSIE

**Angle ADM : Qu'évoque pour vous le management à distance ?**

**XT :** Un nouveau mode de management, collaboratif et agile.

**Angle ADM : Le management à distance : phénomène de mode ?**

**XT :** Non, je ne crois pas. Depuis que le travail à distance est apparu dans les années 90, la question de son management s'est posée. De suite, les pionniers du télétravail (dont je fais partie) ont rencontré une multitude d'oppositions. En France, contrairement à nos voisins, nous avons essayé de présenter un florilège de contre-indications : tout d'abord sur le travail à distance dans la décennie 90-2000 avec les difficultés technologiques. Puis une fois les difficultés ou insuffisances technologiques résolues (fiabilité du matériel, couverture internet, ...) ce fut au

tour du management de brandir l'obligatoire proximité.

Ma conviction et mes expériences m'ont assuré que les difficultés venaient essentiellement des managers, plus habitués au management de contrôle qu'au management de résultat ainsi que la difficulté à formaliser « une commande » complète préférant pour diverses raisons, procéder par touches dans les directives.

La distance impose une discipline dans les relations de travail et une évolution des pratiques managériales.

Alors, non, ce n'est pas une mode, c'est un nouveau modèle de fonctionnement qu'il convient d'appriivoiser. La mondialisation, le regroupement d'entreprises ont imposé un éloignement des centres de décision et des centres d'exécution.





**Angle ADM: Le management à distance : un incontournable dans un monde digital ?**

**XT:** Oui et non. Il est vrai que la « digitalisation » des entreprises laisse entendre une virtualisation de la relation de travail. Mais la distance n'est pas automatique, tout dépend où l'on se situe dans la chaîne d'exécution.

Les plateformes et les call center disposent d'un encadrement présent auprès des collaborateurs. Plus que la digitalisation, c'est plutôt la virtualisation de la relation de travail qu'il faut évoquer, les nouveaux modèles d'entreprises éclatées regroupant des expertises « freelance » pour la réalisation de projet ou la gestion de projet international regroupant des compétences en provenance des 5 Continents.

**Angle ADM: quelles sont les conditions de mise en place d'un management à distance qui marche ?**

**XT: La confiance,** la confiance et la confiance entre le manager et les collaborateurs après avoir fixé les règles du jeu. La formalisation d'un cahier des charges précis en terme de moyens, de réalisation, d'objectifs et de dates.

**Conserver des relations physiques régulières :**

la distance ne doit en aucun cas être synonyme d'isolement. Il a été longtemps un travers dans les premières expériences. Or, tout travailleur a besoin de se sentir appartenir à une communauté. Rien de tel que de conserver un rythme de réunions d'avancement, de coordination.

La communication et la coordination au sein de l'équipe étant rendues plus complexes par la distance, les collaborateurs expriment de nouveaux besoins, auxquels il n'est pas possible de répondre uniquement par la mise en place de nouveaux outils numériques. Le sentiment d'appartenance, et de solidarité à une équipe, apparaît comme un levier potentiellement puissant de mobilisation et de cohésion des équipes.

**S'assurer que tout le monde se sert correctement des outils et des technologies**

mis à disposition. Messagerie, forum de discussion, chat, plate-forme collaborative, Web-conférence, calendrier partagé, ... Disposer de managers proactifs disponibles et compétents dans des domaines, des activités à distance.

**Une convention claire qui régit le travail à distance** (affectation du lieu d'exécution du travail, assurance, matériel mis à disposition, ...).

**Angle ADM: quels sont les écueils à éviter ?**

**XT:**

- › L'indisponibilité du manager
- › L'isolement du salarié : pas assez « d'allée et venue » au sein de l'équipe
- › La surveillance (le flicage) : par définition manager et collaborateur ne se voient pas.
- › Ce dernier est libre d'organiser son temps de travail à condition que le travail confié soit rendu en temps et en heure.
- › La « technopathie » du management non aguerris aux technologies à distance ou une maîtrise trop faible
- › Si le travail à distance se réalise à partir du domicile du salarié, l'incapacité à délimiter la sphère personnelle de la sphère professionnelle
- › Un trop grand laxisme dans la protection des données
- › L'opposition quelquefois des partenaires sociaux qui voient un éclatement du corps social plus difficilement mobilisable

**Angle ADM: management à distance et changement des relations managériales: quels impacts pour les managers intermédiaires ?**

**XT:** Un véritable changement culturel : le passage du management de contrôle au management de résultat.

Une nouvelle forme d'évaluation et de nouveaux critères :

- › Respect des échéances
- › Productivité globale de l'équipe et des salariés travaillant à distance





- › Progression des travaux personnels ou d'équipe
- › Disponibilité pour recevoir et retourner des appels, les conférences téléphoniques, les visio-conférences
- › Continuité du service à la clientèle
- › Capacité d'assister aux réunions
- › Flexibilité dans la disponibilité : réponse à l'urgence, la gestion de crise.

***Angle ADM : pouvez-vous nous parler d'une ou plusieurs expériences réussies en France ou à l'étranger ?***

**XT :** Oui, une expérience sur la flexibilité et la mobilisation du management intermédiaire à l'égard du travail à distance. Nous sommes dans une entreprise de transformation française, parmi les leaders mondiaux dans son secteur. Pendant très longtemps l'entreprise était une « fédération de PME », les défis mondiaux, la compétitivité et les exigences clients, l'a contraint à se réorganiser, au niveau européen, par ligne de métier. Son service informatique, en pleine croissance, a connu 2 grands bouleversements.

1. Dans les années 2000, d'une organisation centralisée, il passe en décentralisé, avec des développeurs et de la maintenance au plus proche du terrain : une dizaine de pôles sont organisés sur tout le territoire.
2. 2014 : la nouvelle organisation oblige la DSI à revoir le modèle décentralisé pour mutualiser les compétences et les offres de service internes évolutives, en particulier l'arrivée de SAP. De plus, le modèle décentralisé ne permet pas dans tous les sites (parfois reculé) de recruter les meilleurs profils ou les compétences les plus développées.

L'entreprise propose à ses collaborateurs de quitter leur région d'adoption pour rejoindre l'organisation centrale en France et en Italie : refus général, avec un risque majeur de fuites de compétences.

Une contre-proposition est faite par les managers de proximité d'instituer le travail à distance et de réserver la centralisation géographique aux nouveaux recrutés. Ce dispositif permet de constituer une task force centrale sans obliger les salariés à déménager.

Dans un premier temps, le top management refuse par crainte d'affaiblir le modèle retenu. Argument difficile à admettre au sein de la DSI et mettant à jour une véritable crainte de manager - et de contrôler - à distance. L'encadrement intermédiaire s'engage alors sur un travail de fond quant à la nouvelle organisation. En réponse au refus de leur hiérarchie d'intégrer la distance, il reprend les process, les us et coutumes en les fondant dans un modèle de travail à distance et en central.

De nouvelles règles sont proposées (présence bimensuelle en central, organisation opérationnelle...) et de nouvelles formes de proximité virtuelle sont envisagées (par exemple, constitution de communautés professionnelles regroupant les expertises au sein de réseaux dédiés).

Devant l'implication et la conviction de l'encadrement intermédiaire, l'engagement des collaborateurs, et la crainte des fuites de compétences massives, le top management accepte une expérimentation de 2 ans avec un engagement réciproque de mettre un terme si les résultats ne sont pas atteints.

Après 18 mois de fonctionnement, moins de 2% des collaborateurs informaticiens ont quitté l'entreprise, 15% ont finalement choisi de venir en central face aux contraintes du travail à distance... et la productivité de l'ensemble a largement progressé tant il vrai que l'autonomie dans l'organisation quotidienne augmente la productivité individuelle. C'est une « règle » que nous observons dans de nombreux cas.

## LE POINT DE VUE DE...



*Nathalie Lelong,  
Directrice Associée  
chez Chaïkana Consulting*

# OUI AU NOMADISME, NON À LA NOMADISMANIA !

*Angle ADM: Nathalie Lelong, vous êtes Directrice associée chez Chaikana Consulting. Sur votre blog dédié au management vous déclarez avoir décidé d'aller à contre-courant de la bien-pensance actuelle: « Oui au nomadisme, non à la nomadismania ». Que vous inspire le développement en France du management à distance ?*

*NL:* Je pense tout d'abord qu'il ne faut pas vouloir calquer brutalement un modèle anglo-saxon, éloigné de notre culture à notre réalité. D'autant que le travail à distance a été conçu au départ par les Geeks et pour les Geeks et que nous observons actuellement chez ces mêmes Anglo-saxons une forme de retour en arrière sur ces pratiques un temps prônées comme « the » solution. Les exemples de Yahoo ou de Google en témoignent.

*Angle ADM: vous êtes opposée au travail à distance ?*

*NL:* Non, pas du tout, il est normal et sain que les pratiques évoluent en lien avec le développement du digital mais je considère que cela nécessite un travail très important de préparation.

Je ne suis pas certaine que cela soit souvent le cas...

Développer le travail à distance dans une entreprise petite ou grande nécessite de mener en amont une analyse du mode relationnel en vigueur et d'être prêt à le faire évoluer car le travail à distance modifie les relations managers - managés.





***Angle ADM : de quelle façon le travail à distance modifie-t-il ces relations ?***

*NL* : Beaucoup de managers sont dépourvus face à ces évolutions qu'ils n'ont pas choisies la plupart du temps. Ils ont eu l'habitude de « voir » leurs collaborateurs travailler alors qu'avec le travailleur nomade ou en télétravail, autre forme de management à distance, il faut faire confiance, c'est une forme de lâcher-prise.

***Angle ADM : quels conseils donneriez-vous pour instaurer du management à distance qui marche ?***

*NL* : Au-delà de la réflexion en amont sur le mode de management en vigueur dans l'entreprise que je viens d'évoquer, je pense qu'il y a 5 principes à respecter :

1. Instaurer un bon compromis entre l'individuel et le collectif: si le manager qui est le garant de la performance collective de l'équipe doit s'adapter à ces nouvelles formes de travail, celles-ci ne doivent pas à l'inverse représenter le diktat de l'individuel sur le collectif.
2. Fixer des règles du jeu claires, un contrat de confiance. Chacun a des droits et des devoirs. Le travail à distance implique de facto une formalisation plus importante de ces règles.

3. Trouver le bon équilibre entre présence dans les locaux de l'entreprise et travail à distance : il ne faut pas sous-estimer la force socialisante de la vie en entreprise.
4. Prendre en compte le fait que tout le monde n'est pas fait pour travailler en mode nomade ou à distance. Tout le monde n'est pas en capacité d'être un « intrapreneur » et ce, sans qu'il y ait aucun jugement de valeur.
5. Adapter ses équipements technologiques : le bon fonctionnement du travail à distance est également très dépendant de la qualité des outils de visio-conférence, de téléphonie. Il faut opérer des investissements.

***Angle ADM : un tout dernier conseil ?***

*NL* : Je crois à l'efficacité des petites équipes. Je pense que plus l'entreprise fonctionne sur un mode à distance, plus il faut savoir recréer de petites équipes.

## LE POINT DE VUE DE...



**Solenne Bocquillon-Le Goaziou,**  
Global Human Resources Manager  
chez Shell Business Operation



# NOUS TRAVAILLONS DANS UNE ORGANISATION 100% VIRTUELLE

**Angle ADM: Qu'évoque pour vous le management à distance?**

**SBLG:** Mon quotidien depuis 10 ans chez Shell! Aujourd'hui, 100% de mes collaborateurs/clients internes sont à distance. Et quand je vous parle de distance, c'est une vraie distance puisqu'ils se répartissent entre Bangalore, Cap Town, Chennai, Glasgow, Karkow, Kuala Lumpur, La Haye, Londres et Manille ; je les rencontre 1 à 2 fois par an en physique. Mon N+1 et mon N+2 eux sont à Singapour. En un mot, nous travaillons dans une organisation 100% virtuelle. Shell France regroupe 450 salariés dont une grande partie n'a pas de responsable en France.

**Angle ADM: Cela implique, comment dire... une organisation très particulière?**

**SBLG:** Nous sommes tellement dans le bain que je crois que nous n'y réfléchissons plus. Bien sûr, cela nécessite des modalités de travail particulières.

Nous disposons d'une messagerie instantanée avec les photos de chacun qui permet de savoir dès le matin qui est « présent ». Le téléphone y compris le téléphone portable n'existe plus, nous sommes équipés de casques via nos ordinateurs. Depuis 6 ans, nous pouvons tous utiliser tous nos appareils personnels (tablette, téléphone) pour rester connectés même si nous n'obligeons personne à le faire.





Nos agendas sont 100% partagés, nous organisons de nombreuses téléconférences par webcam (que nous activons ou pas) et nous nous réunissons aussi en téléprésence dans une salle adaptée.

En général, il y a au moins une personne « Home based » c'est-à-dire qui travaille de chez elle, avec le décalage horaire qui va avec...

### **Angle ADM : Comment gérez-vous les décalages horaires et les décalages culturels ?**

**SBLG :** On apprend au fil des années. Il m'est déjà arrivé d'organiser une visio-conférence avec une collaboratrice qui allaitait de chez elle à Manille ! Décalage horaire oblige. Il était 20H pour elle et son fils avait 4 mois. C'était une discussion rapide à 2 pour s'aligner sur une réunion du lendemain et elle m'a proposé ce créneau. C'est une anecdote mais cela montre à quel point nous sommes flexibles. Notre culture étant basée chez Shell sur la confiance et le résultat, cela ne pose pas de problème que les gens travaillent de chez eux avec une hiérarchie dans un autre pays.

Notre organisation étant globale et virtuelle, beaucoup de salariés travaillent de la maison et travailler de la maison ça veut dire parfois entendre le chien qui aboie ou les enfants qui rentrent de l'école mais cela ne pose de problème à personne.

Le décalage culturel est plus compliqué à appréhender car il faut vraiment un apprentissage sérieux : dans certains pays, si vous n'envoyez pas un mail de remerciements très très long, cela va être mal interprété, les asiatiques ont besoin d'être félicités très

fréquemment. Chez d'autres, c'est l'inverse. Par exemple, quand j'ai commencé sur ce poste, j'étais surprise par les mails des Polonais qui recourent beaucoup aux Smileys. Maintenant, je les utilise quand je leur envoie des messages.

Veiller aux horaires de travail de chacun : aux Pays Bas, à 17h, tout le monde a fini sa journée de travail. C'est très différent des us et coutumes françaises. Et ça permet de déculpabiliser ! Tout ceci s'acquiert avec le temps et l'expérience bien sûr.

### **Angle ADM : Quels conseils donneriez-vous à un manager à distance débutant ?**

**SBLG :** Il y a en effet des bonnes pratiques à appliquer. Tout d'abord, il faut se rencontrer au moins 1 fois par an, c'est un gros plus. Une fois qu'on s'est rencontré, les relations sont plus faciles.

Il faut veiller dès le départ à expliquer et partager ses pratiques managériales avec l'équipe. Les règles du jeu, pour clarifier les attendus.

Ensuite, au quotidien, il faut organiser des rencontres virtuelles pour entretenir la relation. Chez Shell, nous avons institué les « Virtual Coffee ». C'est un moment convivial qui a lieu toutes les 3 semaines, on parle de tout et de rien, ça permet de créer de bonnes relations. Dans mon équipe, on utilise par exemple What's app pour échanger nos photos de we et pour avoir des discussions informelles comme on pourrait en avoir à la cantine où dans les couloirs de l'entreprise en croisant un collègue.





La notion de confiance est essentielle. Nous manageons par le résultat et non par le Contrôle: il faut donc accorder une grande autonomie à nos collaborateurs. Je ne fais le point avec mes collaborateurs qu'1 à 2 fois par semaine. Et avec mon manager, c'est pareil, nous faisons un point 1 fois par mois. A distance.

Conduire une réunion à distance n'a rien d'évident au début: il faut s'assurer que tout le monde est bien là, en ligne. Les formations au Change management, les trainings nous aident. Nous disposons de conseils, de pages internet avec les do et les don't qui nous guident.

Enfin, il est très important, vu les distances et les décalages culturels de disposer de relais, de RH de proximité et de s'appuyer sur eux. Cela permet de détecter les signaux de faiblesse ou de gérer la sous performance. Même si l'écoute est primordiale. Il m'est arrivé de détecter des problèmes de burn out à plusieurs milliers de kilomètres de distance! Bien sûr, il faut se former aux outils digitaux qui sont très facilitateurs.

***Angle ADM: Quel bilan tirez-vous de votre pratique du management à distance?***

**SBLG:** Extrêmement positive. Le turn over est proche de 0 chez Shell France, les gens se sentent bien. Je pense que je ne pourrais plus travailler autrement!

Ces pratiques sont aussi très utiles pour les managers, leur donnent plus de liberté en termes d'organisation personnelle. Pour les femmes et les mères, je considère que c'est un moyen non négligeable de contrer le plafond de verre.

Et pour les hommes, d'être des papas modernes et impliqués!

# PROPOSITIONS AUX ENTREPRISES AFIN D'ACCOMPAGNER LEURS MANAGERS À DISTANCE

## **NE PAS COMMENCER PAR FORMER AUX OUTILS**

Si la formation aux technologies digitales est essentielle et incontournable, commencer par elle envoie un message selon lequel le sujet est technique. Alors qu'il est avant tout comportemental.

## **ROMPRE L'ISOLEMENT DES MANAGERS À DISTANCE**

Il n'y a pas que les télétravailleurs qui peuvent se sentir isolés !

Comprendre que l'accompagnement des managers est primordial ; leur faire savoir que l'entreprise va les accompagner dans cette pratique nouvelle, complexe et dont le développement semble inéluctable.

## **MANAGER À DISTANCE N'EST PAS INNÉ !**

Une prise de conscience nécessaire à tous les étages. On peut être un excellent manager et un piètre... manager à distance !

## **RECONNAÎTRE DE DROIT DE... NE PAS VOULOIR MANAGER À DISTANCE ?**

Est-ce possible ? Quels impacts pour le manager et pour le collaborateur qui souhaite travailler à distance ?

Une question épineuse mais qui doit impérativement être abordée et tranchée en amont par l'entreprise. Ne serait-ce que parce que tout potentiel manager à distance s'est posé cette question et se la posera.

## **QUID DU MANAGER QUI VEUT... « TRAVAILLER À DISTANCE MOI AUSSI ! » ?**

64% des salariés français sont favorables au télétravail (Etude Randstad fin juillet 2016) : il doit bien y avoir des managers dans le lot ? Et puisque le « homworking » ou le coworking permettent selon les études d'améliorer significativement la productivité, d'allonger le temps de sommeil et de préserver l'équilibre vie pro/vie perso, l'entreprise doit aussi se positionner sur le sujet.

## **SUR PROTÉGER LES MANAGERS À DISTANCE DE L'HYPERCONNEXION**

L'hyperconnexion contre laquelle le rapport Metling, remis en 2015 à la ministre du travail, préconisait de lutter est encore amplifié par le quotidien du management à distance. Notamment parce que les nouveaux outils rendent possibles le AnyTime, AnyWhere, AnyDevice (ATAWAD).

1/3 des cadres se déconnectent rarement, voire jamais. 63% déclarent que cela perturbe leur vie privée - Etude APEC Credoc 2014.

## **PRÉSERVER L'ÉQUILIBRE VIE PROFESSIONNELLE/VIE PERSONNELLE DU MANAGER À DISTANCE**

En lien avec les risques de l'hyperconnexion, il est important d'informer les managers à distance sur la porosité de ces deux sphères et des moyens de se protéger. Et aussi dans un objectif de préservation de la marque employeur.



### **FIXER LES RÈGLES DU JEU ENTRE MANAGERS ET COLLABORATEURS À DISTANCE**

De la clarté pour tous ! Ainsi par exemple, les accords de télétravail devraient aborder systématiquement les droits et obligations de chacun, managés comme managers. Et ne pas se focaliser sur les droits et obligations des télétravailleurs.

### **EQUIPER LES ÉQUIPES DES OUTILS QUI FACILITENT LE MANAGEMENT À DISTANCE**

Tous les outils ne se valent pas pour manager à distance. La réunion par téléphone a ses limites (surtout si le téléphone grésille ou que la communication est hachée). Quant à la visio-conférence, c'est d'autant plus efficace quand il ne faut pas un quart d'heure pour arriver à se connecter... Un investissement qui peut être très important en fonction de la taille de l'entreprise.

### **NE PAS SOUS-ESTIMER LA QUALITÉ DU SAV TECHNIQUE**

à disposition du manager qui n'arrive pas à se connecter avec ses équipes... Un service VIMD (Very Important Manager à Distance) à créer !

### **FAVORISER LE BYOD !**

Pour ceux de vos managers qui le souhaitent, facilitez l'utilisation professionnelle de leurs propres téléphones ou tablettes. Bring Your Own Device. Ça ne protège pas de l'hyperconnexion (mais ça peut rendre service) ☺

## METTRE EN PLACE UN PLAN D'ACCOMPAGNEMENT ET DE FORMATION

Devenir un manager à distance ne se décrète pas. C'est une forme de saut dans l'inconnu, souvent imposé par ses propres collaborateurs qui font le choix de devenir nomade ou télétravailleurs.

Le décalage générationnel n'explique pas tout et que vos managers aient 30, 40, 50 ans ou plus, ils ont besoin d'être aidés.

Le plan d'accompagnement est à concevoir en groupe de co-développement de préférence, entre pairs déjà confrontés aux spécificités du management à distance. Impliquez les représentants des salariés et des managers dans la réflexion.

Faites témoigner des managers issus d'autres entreprises plus avancées sur le sujet et notamment des filiales de groupes étrangers. Intéressez vous au ressenti des salariés qui travaillent à distance depuis plusieurs années et questionnez les sur leurs besoins, leur retour d'expérience.

Ce plan d'accompagnement devrait idéalement comporter les étapes suivantes :

1. **Proposez à chaque manager un bilan managérial**, en toute confidentialité (type 360°) lui permettant de mieux se situer, en amont, par rapport aux qualités communément attendues par un manager à distance : capacité de délégation, capacités d'adaptation aux changements, aptitude à manager par le résultat et non par le contrôle a priori, ...
2. **Offrez à chaque manager un bilan digital** : sans stigmatisation aucune, établissez avec le manager s'il est déjà un Geek de dernière génération ou bien s'il faudrait... qu'il revienne sur des basiques ! En toute confidentialité.
3. **Formez vos managers à la relation à distance**. Que de quiproquo possible par SMS, que de dureté parfois involontaire dans un mail, que d'incompréhensions dans une « call » par téléphone... et que de temps à réaliser a posteriori ce qui s'est vraiment joué. La relation à distance nécessite de connaître des règles de base et de se pratiquer.
4. **Formez vos managers aux outils digitaux**. Si les formations classiques sont utiles et la mise en place de « coachs digitaux » recommandée, n'hésitez pas à faire appel aux générations Y et Z présents dans votre entreprise pour accompagner vos managers y compris de façon informelle : jeunes CDI ou CDD, apprentis, stagiaires tout GEEK est bon à prendre ! Favorisez les contacts et échanges !
5. **Maintenez dans le temps l'existence d'un groupe de réflexion sur le management à distance et réunissez-le périodiquement**. Les usages évoluent si vite ! La réflexion se déplace aujourd'hui sur le coworking, les tiers lieux...
6. **Mesurez !** Mettez en place un baromètre périodique ad hoc ou insérez le thème de la relation à distance dans vos baromètres existants afin de mesurer les impacts, les progrès et les efforts encore à fournir côté managers et côté collaborateurs. Ce type de baromètre doit permettre de suivre et mesurer de manière continue les effets sur l'ensemble des parties prenantes : niveau de satisfaction des clients, performance économique, qualité du management, qualité de vie au travail. Un exemple : réalisation d'un benchmark entre équipes distantes et équipes en proximité sur leurs résultats respectifs lorsque cela est possible ou encore évaluation des résultats avant/après le passage au management à distance.

# MANAGERS À DISTANCE ? DÉBROUILLEZ-VOUS !

*Le manager  
à distance doit...  
Les 10 commandements  
du manager à distance...  
Les savoir-faire  
du manager de  
télétravailleurs...*



**IL EST ASSEZ FACILE DE CONSTATER QUE DANS L'ÉNORME MAJORITÉ DES PUBLICATIONS RELATIVES AU TÉLÉTRAVAIL OU AUTRE HOMEWORKING, DES RÈGLES DE BONNE CONDUITE SONT RÉPERTORIÉES À DESTINATION DES MANAGERS.**

En revanche, il est quasiment impossible de trouver des conseils pour ces managers confrontés à des injonctions nouvelles, nombreuses et complexes. Jugez par vous-même ? :

## EXTRAIT

Le télétravail dans les grandes entreprises françaises/Comment la distance transforme nos modes de travail. Synthèse remise au ministre chargé de l'industrie, de l'énergie et de l'économie numérique mai 2012 :

- › Contrôler sans être intrusif
- › Partager l'information sans inonder les messageries électroniques

- › Planifier les temps collectifs sans nuire à la flexibilité
- › Choisir le bon moyen de communication selon le type de message
- › Être participatif sans perdre d'autorité
- › Définir et suivre l'atteinte d'objectifs
- › Adapter son management à la distance sans être inéquitable envers les sédentaires
- › Prévenir et gérer les tensions entre sédentaires et télétravailleurs

Sans compter les - nombreux - conseils glanés dans les publications spécialisées : « être présent sans être omniprésent, à distance mais pas distant, s'adapter aux formes de travail de ses collaborateurs, faire preuve de rigueur... et de souplesse, être agile, s'adapter aux tiers lieux, s'affranchir du temps et de l'espace... ».

## HELP! Il est temps d'aider les managers

**C'est pourquoi Angle ADM a conçu un guide de survie pour les managers à distance.**

**Bon usage à tous !**

# GUIDE DE SURVIE À DESTINATION DES MANAGERS À DISTANCE

## **CONSTITUEZ UN GROUPE DE PAIRS**

entre collègues managers à distance pour échanger sur les pièges, écueils et recettes miracles. Si possible, ouvrez votre groupe à d'autres entreprises que la vôtre, aérez-vous ! À vous de décider si vous vous réunirez à... distance ou pas !

## **RÉFLÉCHISSEZ À CE QUI NE PEUT PAS ÊTRE RÉALISÉ À DISTANCE**

et partagez le avec vos collaborateurs. Faites évoluer au fil du temps si nécessaire.

## **DÉFINISSEZ CLAIREMENT LA FRÉQUENCE ET LES MODALITÉS DE CONTACTS**

en face-à-face et en collectif au sein de votre équipe et... n'y dérogez pas.

## **ORGANISEZ PÉRIODIQUEMENT DES POINTS D'ÉCHANGE**

avec votre équipe centrés sur vos modalités de travail à distance en collectif /en face-à-face. Prenez du feedback, supprimez ce qui ne marche pas et mettez en place les nouvelles idées à tester.

## **RÉUNIONITE C'EST FINI, YOUPI!!!!!!**

À distance, vous devez organiser des réunions plus courtes et plus structurées. Pas le choix.

## **PRÉCISEZ LES MOMENTS DE PRÉSENCE PHYSIQUE OBLIGATOIRE,**

si cela est possible et en fonction du degré d'internationalisation de l'entreprise.

## **MAINTENEZ AVEC VOTRE ÉQUIPE, LES RITUELS MANAGÉRIAUX**

y compris via des rencontres virtuelles afin de ne pas perdre le contact. Vive la machine à café... à distance !

## **APPRENEZ À FAIRE CONFIANCE ET À DÉLÉGUER D'AVANTAGE :**

la relation de confiance étant cruciale pour un management à distance réussi, analysez votre style managérial (faites-vous aider) et si besoin suivez des formations dans ce sens.

## **ADAPTEZ VOS INTERVENTIONS,**

votre prise de parole pour être bien compris. Intonation, débit, pointe d'humour : rien n'est pareil à distance, un peu comme par SMS. Entre incompréhension ou déformation involontaire, exercez-vous et assurez-vous que vous avez été compris. Assurez vous aussi que vous avez compris vous-même ce qu'ont exprimé vos collaborateurs !

La reformulation = un point clé dans la relation à distance.



### RESTEZ DISPONIBLE POUR VOTRE ÉQUIPE

Ce qui ne signifie pas être à disposition en raison des modalités de travail à distance de chacun de vos collaborateurs. Définissez les règles, partagez les et appliquez/faites appliquer.

Lorsque cela est possible, **TROUVEZ DES « COLLABORATEURS RELAIS »** pour vous aider à détecter les signaux faibles et à prévenir la gestion des conflits.

### FORMEZ-VOUS AUX NOUVEAUX OUTILS!

Formez-vous en interne, demandez des formations si elles ne vous sont pas naturellement proposées. Comparez avec vos collègues, au sein de votre groupe de pairs.

### QUELS OUTILS POUR QUOI FAIRE?

Une fois formé, réfléchissez-y. SMS, mails, chat en direct, audioconférence par téléphone et web call, attention à ne pas mélanger. Si les débuts peuvent paraître simples, le plus difficile est de tenir!

### AFFICHEZ LE GUIDE DE SURVIE ANGLE

**ADM** dans votre bureau et au-dessus de votre table de nuit.

### FRÉQUENTEZ LES GEEKS DE VOTRE ENTREPRISE ET RAPPROCHEZ VOUS DES 12-14 ANS

dans votre entourage (ndlr: les 10-11 ans sont très bien aussi) et appelez-les à l'aide pour vous installer Twitter, What's app ou autre messagerie instantanée. Principe de base: ne craignez pas le ridicule, nous le sommes tous et nos ados sont habitués. Blasés serait plus juste.

**Pssst: n'hésitez pas à leur demander d'aller moins vite dans leurs explications, faites répéter plusieurs fois et ne vous formalisez aucunement de leur air de profond mépris à votre égard.**



## CE NUMÉRO SPÉCIAL DE ANGLE ADM A ÉTÉ RÉALISÉ PAR :

- › Eric Boissau,
- › Christelle Chabredier,
- › Gabriel Charre,
- › Michel Gertosio,
- › Nadine Lachaud,
- › Isabelle Lorin de Reure,
- › Laurence Pagani,
- › Pascale Pouvreau-Dupont,
- › Dominique Rey,
- › Céline Ringot.

## COORDINATEURS :

- › Corinne Lemallier,
- › Guillaume Decroix.