

LE MANAGEMENT A DISTANCE

Introduction

Manager à distance s'applique à différentes situations :

Une entreprise qui passe au flex office, les collaborateurs d'une même équipe ne sont plus réunis dans un bureau, mais peuvent travailler de « n'importe où » dans les espaces de travail.

Une équipe commerciale qui compte des commerciaux dans des régions ou des villes différentes.

Un manager qui suit son conjoint et quitte le siège. Il doit soudain manager ses équipes à distance.

Un manager qui gère une équipe de consultants en détachement dans d'autres entreprises.

Avec le développement du travail à distance, le « management à la vue » laisse place au management à la confiance. D'un management marqué par le présentéisme et le contrôle, on évolue vers un management par les résultats, peu importe le temps ou les moyens investis du moment que les objectifs sont atteints. Le management à la confiance est basé sur l'autonomie et la responsabilisation des collaborateurs.

Notons toutefois que les salariés recherchent l'autonomie certes, mais restent très attachés à l'entreprise comme vecteur de lien social et au management de proximité.

Une des clés du management à distance est d'avoir bien défini le cadre et les règles du télétravail en amont, puis de s'autoriser le mode test and learn et pouvoir apporter des ajustements. L'exemplarité et la transparence seront les qualités principales du manager. Parmi toutes les pratiques managériales propres au management à distance, 3 paraissent essentielles : la communication, la cohésion et le feed-back.

Communication

Maintenir la communication !

Maintenir une communication efficace reste la préoccupation principale du manager d'une équipe qui n'est pas présente au bureau ,ou dans le cas inverse, d'un manager qui est à distance de ses équipes.

Il est nécessaire d'organiser les temps et les moyens de communication afin d'assurer l'adhésion de tous à ses pratiques.

Par exemple, un responsable d'équipe commerciale de chez Leboncoin organise un tchat tous les lundis matin avec son équipe, comme il le ferait au bureau, cette réunion permet de traiter les sujets de la semaine, mais le premier ¼ d'heure est aussi consacré à raconter son week-end, comme on le ferait à la machine à café. Cette pratique lui permet en outre de prendre le pouls de son équipe.

Raphaël Daniel de chez Flixbus, lui, instaure un rendez-vous quotidien pour échanger avec son équipe. D'autres saluent chaque matin leur équipe sur messagerie, comme ils feraient le tour des bureaux pour dire bonjour.

L'essentiel est d'instaurer des rituels de communication pour rythmer les journées des collaborateurs à distance et d'entretenir l'esprit d'équipe.

Les outils !

Microsoft Teams, Slack, Trello, Skype, Whats app, sont autant d'outils qui ont émergé ces dernières années et viennent aujourd'hui soutenir la communication à distance. Ils permettent de transférer une information, un PowerPoint, de travailler à plusieurs sur un document ou encore de gérer le planning du projet. Leur principal avantage est d'avoir diminué le nombre de réunions et d'e-mails !

Ils sont néanmoins à utiliser avec précaution. Les messageries instantanées notamment sont source d'une nouvelle forme de stress liée à l'infobésité et la disponibilité permanente.

En outre, le manager doit veiller à privilégier le téléphone aux messages écrits pour éviter les mauvaises interprétations. Et enfin, il est essentiel de réserver des temps d'échange physique, des déjeuners, des entretiens réguliers pour maintenir la confiance et la cohésion.

Cohésion

La convivialité et les bonnes relations avec ses collègues figurent parmi les piliers du bien-être au travail. Le manager a un rôle essentiel à jouer pour maintenir cet esprit d'équipe formel et informel, malgré la distance.

Développer la cohésion à distance n'est pas chose aisée, les nouveaux outils vont à nouveau être un soutien pour le manager.

Ce dernier pourra ainsi instaurer de dire bonjour et de s'offrir une pause café en visio à distance, pour casser l'effet d'isolement.

Sur Slack ou Whats app, au-delà des échanges sur les projets, le manager peut créer une chaîne « fun » ou « récréation » pour échanger sur des sujets qui n'ont pas de lien avec le professionnel, comme on le ferait à la cantine ou à la machine à café.

Le responsable commercial cité plus haut témoigne également que ces réunions en visio du lundi matin lui permettent de mesurer le moral et la dynamique de son équipe. En cas de coup dur, les autres peuvent lui parler et le soutenir, comme ce serait le cas au bureau.

Enfin, comme pour la communication, il reste primordial d'organiser des rencontres physiques, des moments de convivialité, qui au-delà des échanges virtuels permettront de favoriser cohésion et coopération au sein des équipes.

Feed-back

Qu'est-ce que le feed-back ?

Le feed-back pourrait se traduire par « retour nourrissant », en d'autres termes il s'agit de donner un retour à une personne sur une action qu'il a menée. Feed-back et reconnaissance répondent à un besoin fondamental de l'Homme pour progresser et rester motivé. Aujourd'hui, tout manager est encouragé à prodiguer un feed-back régulier à ses collaborateurs, lorsque l'on est à distance, cette pratique prend un visage différent, mais reste tout aussi essentielle.

Les bonnes pratiques à distance

Même s'il ne voit pas son équipe au quotidien, le manager à distance développera des pratiques, des rituels lui permettant de donner ces signes de reconnaissance attendus par ses collaborateurs.

Par exemple, Julie, manager d'une équipe à distance, a créé un Whats app d'équipe pour fêter les contrats décrochés et féliciter. Pour un recadrage, elle privilégie la visio plutôt que l'écrit ou se déplace si cela est vraiment important. Elle alterne entre des marques de reconnaissance individuelles et collectives. Les sensibilités sont différentes d'une personne à l'autre et il convient d'individualiser sa pratique de feed-back.

Le Feed-back entre pairs

Le manager peut aussi encourager le feed-back entre pairs pour ne pas être le seul acteur de la reconnaissance.

Par exemple, Stéphane, manager d'une équipe commerciale sur la région Sud-est, demandait à chaque début de réunion que chacun puisse soit remercier une personne de l'équipe pour un coup de main qu'il lui avait donné, soit féliciter un membre pour une réussite récente. Cette pratique encourage non seulement le feed-back, mais aussi la coopération, au sein d'une équipe.

Question :

Vous êtes manager d'une équipe de 20 personnes et votre entreprise réaménage ses locaux. Votre équipe travaille désormais en flex office et chacun a le droit à un jour de télétravail par semaine. Décrivez ce que vous faites évoluer dans votre posture de manager, quelles pratiques vous pensez mettre en place, et à quels éléments vous devrez particulièrement être vigilants.

Solution :

Posture managériale :

Se positionner plus comme un coach, ne pas vouloir tout contrôler, être présent pour mon équipe,

Manager à la confiance et responsabiliser mon équipe.

Pratiques à mettre en place :

Donner le cadre du fonctionnement de l'équipe et définir les objectifs,

Envoyer un message chaque matin à l'ensemble de mes collaborateurs pour leur dire bonjour,

Organiser régulièrement des événements où on peut se retrouver tous ensemble,

Faire des réunions courtes en stand up chaque début de semaine avec ceux qui sont présents,

Mettre en place une application qui me permet chaque semaine de prendre le pouls de l'humeur de mon équipe,

Faire des feed-back réguliers sur les actions de mes collaborateurs.

Éléments de vigilance :

Sentiment d'isolement d'un collaborateur,

Baisse de motivation,

Manque d'esprit d'équipe,

Baisse des résultats.

Le futur du travail sera toujours plus flexible. Le télétravail et le coworking vont continuer de se développer. Les environnements de travail continuent de se transformer pour soutenir les nouveaux modes de travail collaboratifs et innovants. Le management doit suivre cette transformation et s'adapter. Paradoxalement, la distance impose une communication, une proximité et un feed-back encore plus intenses et réguliers. Ces démarches de transformation, quelles qu'elles soient pour l'entreprise prennent du temps et doivent être accompagnées pour lever les freins et donner du sens !