

Chapitre 2 : Management des équipes à distance

I. Introduction

Le management à distance concerne de nombreux collectifs de travail. Il est amené à se développer de plus en plus. Le management à distance est avant tout du management, mais il présente des spécificités qui demandent des exigences particulières, notamment en matière de règles de fonctionnement et de comportements.

En réponse au COVID-19 et en cette période, le management a évolué pour faire face. Manager une équipe à distance peut être un exercice compliqué. Ajoutez-y une pincée d'urgence nationale, et il devient encore plus difficile de susciter l'engagement des employés en ces temps d'incertitudes et d'angoisse.

II. Manager à distance : c'est d'abord du management !

Tout manager doit permettre à son équipe de remplir ses objectifs dans les meilleures conditions possibles. Une évaluation de l'atteinte de ces objectifs est à prévoir. Il est nécessaire pour le manager de :

- Donner du sens au travail, rappeler la finalité des missions, souligner l'intérêt des actions menées ;
- Fixer, aux collaborateurs et aux équipes, des objectifs clairs, mesurables et atteignables ;
- Organiser la mobilisation et le travail des collaborateurs ;
- Disposer des ressources matérielles et humaines, et les répartir de manière adéquate ;
- Piloter l'activité et gérer les charges de travail ;
- Créer et maintenir une cohésion d'équipe ;
- Être attentif au développement des compétences collectives et individuelles, encourager et accompagner la professionnalisation de chacun ;
- Diffuser l'information aux bons moments et aux bonnes personnes ;
- Contrôler l'atteinte des résultats, évaluer l'efficacité du dispositif mis en place pour y parvenir et recueillir les retours d'expérience des collaborateurs et des équipes.

Ces activités de management s'appliquent aussi au management à distance. Mais celui-ci pose des questions supplémentaires liées à l'organisation des modes de travail et de contrôle, et à la gestion des relations interpersonnelles. Au-delà des compétences habituelles demandées, le manager doit réussir à mobiliser son équipe malgré la distance.

III. Des contraintes spécifiques

1. La supervision directe n'est plus toujours possible

À distance, le manager peut avoir des difficultés pour suivre et accompagner les processus de travail et les étapes d'un projet. Dans certains cas, la relation au collaborateur risque de se limiter à un simple contrôle de résultat, nécessaire mais insuffisant en matière de pilotage des activités et de gestion des plans de charges. Le partage, par la pratique, des règles de fonctionnement, reposant sur des valeurs communes, est crucial. L'absence d'animation régulière, par la présence physique, peut nuire à la cohésion d'équipe et conduire à une perte de sens pour les agents et les collectifs de travail.

2. Les relations interpersonnelles sont plus difficiles

Lorsque l'ensemble d'une équipe travaille sur le même lieu, les interactions formelles (réunions d'équipe, entretiens...) et informelles (« machine à café », « porte ouverte » ...) permettent de mieux connaître les modes de travail et de communication, les difficultés rencontrées... Cela renforce la confiance entre acteurs et contribue au sentiment d'appartenance à l'équipe. En revanche, la distance rend malaisées les relations informelles. Les outils de communication ne favorisent pas toujours l'appréhension des ressentis (expression non verbale, attitudes). L'isolement possible de chacun des acteurs (collaborateurs, comme managers) peut freiner l'adhésion au projet collectif.

3. Les outils de communication sont parfois mal utilisés

Les pratiques dans l'utilisation des outils sont quelquefois inégales, de la part des agents. Certains outils sont privilégiés, mais ne sont pas toujours les plus adaptés au type de communication concerné. L'équipe peut vite se retrouver noyée sous les mails, par exemple. De plus, compte tenu de leur facilité d'usage, il arrive que des outils de communication soient utilisés comme des outils de pilotage, ce qui n'est pas leur vocation première. Cela exclut de fait les relations interpersonnelles directes sur l'activité, déjà rendues difficiles par la distance.

IV. Des pistes à suivre

1. Une organisation spécifique

Pour le manager, il s'agit de réussir à fédérer les énergies de ses collaborateurs vers un objectif commun et à favoriser l'esprit d'équipe.

La formalisation des objectifs et des modalités de contrôle et de résultats doit être plus exigeante, car le suivi des activités et des projets est plus difficile à distance.

La constitution d'une équipe managée à distance doit prendre en compte des compétences particulières liées aux qualités relationnelles et aux comportements. Les capacités d'écoute, d'autonomie et de compréhension de l'environnement permettront de limiter en partie des difficultés liées à la distance.

Le manager doit avoir une connaissance précise des conditions d'exercice de son activité. Il doit intégrer et respecter les limites de son autonomie : Quelles sont ses marges d'initiatives ? Quels types d'information remonter ? Quelles sont les décisions qui demandent à être prises par son supérieur ? ...

Dans certains cas, il peut être efficace de regrouper des personnes appelées à travailler ensemble ou ayant déjà établi des liens professionnels, voire affinitaires. La formalisation des activités de l'équipe doit permettre d'identifier les postes qui nécessitent des relations fréquentes et de nature informelle, qui risquent de poser des difficultés dans une organisation dispersée. Toutefois, il convient de mesurer les avantages et les inconvénients de ces regroupements, selon les orientations et les changements souhaités pour le fonctionnement optimal du service.

2. Des relations interpersonnelles plus organisées et des règles partagées

Pour créer et maintenir de bonnes relations, le manager doit établir le lien et le maintenir avec son équipe, par une communication fréquente et organisée :

- Instaurer le contact et la communication par une rencontre directe avec chaque agent ou collectifs de travail délocalisés, dès la prise de poste puis régulièrement de manière équilibrée entre les collectifs et les agents (par exemple : des réunions de service organisées alternativement sur chaque site d'implantation).
- Créer des « routines » de travail, permettant discussions et ajustements sur les activités et les projets, par des contacts fréquents pour faire le point (par exemple : rendez-vous hebdomadaire, réunion une fois par mois, ...).
- Se rendre disponible à des moments connus de tous. Il est important que les collaborateurs puissent savoir à quel moment leur manager est joignable pour remplacer « la porte ouverte ».
- Être réactif et faire connaître les délais de traitements pour une question ou un message.
- Formaliser et organiser les règles d'utilisation de la messagerie, les horaires d'appels téléphoniques, le partage des agendas, l'architecture des serveurs, ...
- Utiliser des outils qui permettent de communiquer de manière synchrone (visioconférence, visiophone) et de visualiser les informations (écrans partagés, tableaux interactifs). Le but est de se rapprocher des conditions réelles de collaboration en face-à-face.

3. Une équipe bien formée aux outils de communication

La formation de l'ensemble de l'équipe aux outils d'information et de collaboration mis à disposition permettra de choisir le moyen le plus adéquat en fonction des situations d'échange spécifiques : mail, téléphone, visiophone, visioconférence, forum de discussion, chat, plateforme collaborative, Web conférence, calendrier partagé, ... Une réflexion doit être menée pour éviter la surinformation (« infobésité »).

Le manager, comme les managés, auront à prendre en compte les contraintes créées par la distance. Ils doivent avoir un degré d'exigence supplémentaire dans la formalisation des objectifs et dans l'organisation des relations. La distance requiert des changements de pratiques de communication et des modifications de comportements dans les relations manager-managé.

V. Réflexion à adopter

Afin de gérer les équipes dans le cadre du travail à distance, quelques bons réflexes peuvent être adoptés.

Voici quelques conseils :

1. Organiser les activités de votre équipe

- Préciser, en lien avec chaque membre de l'équipe, le périmètre, les attendus et les moyens pour réaliser les activités à domicile ;
- Déterminer les modalités de suivi de l'activité (fréquence, mode de communication) ;
- Mettre en place un reporting régulier de l'activité (fiche de suivi, tableaux d'indicateurs, etc.) ;
- Organiser régulièrement des réunions d'équipe.

2. Animer la présence en ligne pour maintenir du lien

- Organiser des temps d'échange planifié, et si possible visuel (Gmeet, tableaux partagés, chat ou salon, etc.) ;

- Prévoir des temps d'échange individuel et régulier avec chaque agent (téléphone, Gmeet, mail, chat, etc.) ;
- Inciter les membres de l'équipe à échanger entre eux, sur des sujets communs et/ou transverses ou d'autres moments plus ludiques de temps en temps (pause active, pause-café, etc.).

4. Accompagner chacun de vos collaborateurs

- Préciser le cadre du travail à distance : horaires, modalités d'échange ; S'assurer de la maîtrise et des possibilités d'utilisation des outils numériques et apporter le soutien nécessaire ;
- Recueillir régulièrement les besoins et difficultés ;
- Etre attentif aux signaux de fatigue, d'isolement, de tensions.