



Bernard LE CLECH

# Manager à distance

INSEP CONSULTING  
*Éditions*



A pink square is located in the top-left corner of the page. A horizontal pink line extends from the right edge of this square across the top of the page.

# Manager à distance

Bernard Le Clech

*Illustrations d'Etienne Appert*

*Livret réalisé en collaboration avec les consultants d'INSEP CONSULTING*

INSEP CONSULTING  
*Éditions*

# Sommaire

---

## **A qui s'adresse cet ouvrage ? \_\_\_\_\_ 4**

### **1. Définition, risques et défis du management à distance \_\_\_ 5**

Définition du management à distance \_\_\_\_\_ 6

Un contexte favorable \_\_\_\_\_ 7

Les difficultés du management à distance \_\_\_\_\_ 8

Les risques liés à la dispersion de l'équipe \_\_\_\_\_ 9

4 défis à relever pour manager à distance \_\_\_\_\_ 10

### **2. Relever le défi managérial \_\_\_\_\_ 11**

Faire converger l'équipe sur des objectifs communs \_\_\_\_\_ 12

Instaurer des méthodes de travail en groupe efficaces \_\_\_\_\_ 13

Assurer avec tact un pilotage par les objectifs \_\_\_\_\_ 14

Ne pas se laisser enfermer dans un rôle de coordinateur \_\_\_\_\_ 15

Fiabiliser le processus d'évaluation \_\_\_\_\_ 16

### **3. Relever le défi organisationnel \_\_\_\_\_ 17**

Être minutieux dans la programmation et le suivi \_\_\_\_\_ 18

Organiser des phases de travail collaboratives \_\_\_\_\_ 19

Donner du rythme à la gestion du temps \_\_\_\_\_ 20

<b>4. Relever le défi relationnel</b>	<b>21</b>
Entretenir une « <i>présence</i> » à distance	22
Être doublement vigilant sur sa communication	23
Créer du lien, médiatiser la confiance	24
Mettre en place un soutien efficace	25
Bien cerner les avantages et inconvénients du courriel	26
<b>5. Manager le travail en équipe avec les outils TIC</b>	<b>27</b>
Typologie des outils du travail en équipe à distance	28
Les listes de diffusion, le forum, la newsletter	29
Les outils de publication Web	30
Le chat, la messagerie instantanée	31
L'audioconférence	32
La webconférence	33
La visioconférence	34
Les outils de coordination du travail	35
Les outils de gestion documentaire	36
La production collaborative en mode asynchrone	37
La production collaborative en mode synchrone	38
Les environnements collaboratifs ou groupware	39
Les outils du travail nomade	40
<b>6. Du bon usage des outils du travail à distance les plus courants</b>	<b>41</b>
Optimiser l'usage du courriel	42
Créer une liste de diffusion	43
Animer un forum de discussion	44
Conduire une réunion téléphonique	45
Utiliser les fonctions de correction de Word	46
Animer un espace collaboratif	47
<b>Lectures complémentaires</b>	<b>48</b>

# A qui s'adresse cet ouvrage ?

---

*Si, vous répondez oui à au moins l'une de ses affirmations, ce basic est rédigé à votre attention :*

- Vous managez une équipe composée de collaborateurs localisés sur plusieurs sites ou qui réalisent fréquemment des missions longues sur site(s) éloigné(s).
- Vous managez un projet avec des contributeurs internes ou externes à l'entreprise dispersés géographiquement sur un périmètre régional, national ou international.
- Vous encadrez une équipe composée partiellement ou totalement de télétravailleurs.
- Vous êtes un manager nomade, avec un rayon d'action tellement large que vous ne pouvez être présent auprès de vos collaborateurs.

*Rassurez-vous, vous n'êtes pas une exception, la dispersion géographique des équipes est une réalité largement partagée :*

- Selon une étude du cabinet Frost et Sullivan, 65% des cadres d'un échantillon de 2000 PME et sociétés internationales ne sont pas situés géographiquement au même endroit que leur supérieur hiérarchique.
- Selon une autre étude réalisée par France Telecom auprès de 2000 actifs en France et en Grande-Bretagne, 44% des personnes interrogées cumulent deux, voire trois lieux de travail différents.

# 1. Définition, risques et défis du management à distance



# Définition du management à distance

*Manager à distance, c'est manager une équipe dispersée géographiquement :*

- Dans une équipe dispersée géographiquement, les individus interagissent principalement à distance au moyen des Technologies de l'Information de la Communication (TIC) pour atteindre un objectif commun.
- Le territoire de l'équipe peut être plus ou moins large (région, pays, sous-région continentale, continent, globe).
- L'équipe peut être constituée d'individus isolés ou de sous-groupes localisés sur des sites différents.
- Le manager peut être au côté d'une partie d'un sous-groupe de l'équipe, isolé sur un site ou encore nomade, rayonnant sur l'ensemble des sites sans point d'attache particulier.

# Un contexte favorable

## *Un contexte favorable au management à distance*

- **Internationalisation.** Pour tirer parti de la globalisation des marchés, l'entreprise se réorganise sur une base mondiale. Elle se structure en un réseau interconnecté d'entités, dispersées mondialement.
- **Raccourcissement des délais de développement.** La volonté d'accélérer le « *time to market* » incite les entreprises à faire de leur implantation internationale un avantage compétitif. Elles créent des équipes de développement, si possible transcontinentales, afin de tirer parti des décalages horaires pour étendre les plages de travail.
- **Politique de sous-traitance et de partenariat.** Le périmètre de l'entreprise s'élargit à de multiples partenaires (fournisseurs, centres de recherche, concurrents devenus alliés ponctuels sur un projet...) qu'il faut faire travailler ensemble.
- **Volonté d'entretenir une relation de proximité avec le client.** La dispersion des équipes est une réponse à l'évolution des attentes clients vers plus de service, plus d'écoute, plus d'individualisation dans la relation.
- **Besoin d'autonomie des collaborateurs.** Le management à distance peut être perçu comme une opportunité par certains collaborateurs désireux de disposer de plus d'autonomie dans la gestion de leur travail et dans l'organisation de leur temps.

## Les difficultés du management à distance

- **La supervision directe** n'est plus possible. Le contrôle sur les réalisations peut difficilement s'exercer de visu. Il faut faire confiance tout en prélevant suffisamment d'informations pour suivre l'état d'avancement des travaux.
- La relation entre les membres de l'équipe et avec le manager est médiatisée par un outil de communication. D'où une perte dans **la qualité de la communication** (le non-verbal, les expressions, les échanges informels). Les conversations de visu véhiculent en effet non seulement des informations de contexte précieuses, mais renseignent également sur les niveaux de motivation et les préoccupations de chaque salarié.
- Les formes d'ajustement mutuel et de **régulation** qui existent dans les équipes réunies géographiquement sont plus difficiles à reproduire : les bureaux physiques permettent des échanges fréquents et non planifiés, les régulations peuvent s'opérer rapidement, sur le vif, sans trop de formalisme.
- Les moments de **convivialité** sont plus difficiles à organiser, d'où l'absence de moments fédérateurs qui facilitent les relations.
- Dans les contextes internationaux, la communication se fait en anglais et les **différences culturelles\*** constituent une difficulté supplémentaire.

\* *Travailler dans un contexte multiculturel*, B. Le Clech, INSEP CONSULTING Éditions.

# Les risques liés à la dispersion de l'équipe

- **Éclatement de l'équipe.** L'esprit d'équipe ne parvient pas à s'installer ou se dissout suite à la dispersion géographique de ses membres. L'objectif commun est perdu de vue, la communication ne s'effectue plus qu'au sein d'un sous-groupe ou encore les logiques purement individuelles prennent le dessus.
- **Manque d'efficacité collective.** La diversité culturelle et professionnelle entre les membres de l'équipe engendre beaucoup d'incompréhensions. Le manager ne parvient pas à dégager un accord sur un socle minimal de méthodes de travail communes, permettant d'appréhender et de traiter efficacement les problèmes. Le groupe s'enlise dans des débats sans fin, générateurs de perte de temps et facteurs de découragement.
- **Perte en qualité de service.** La distance et le décalage horaire entraînent un délai prohibitif entre le moment où le problème est identifié, communiqué aux différents interlocuteurs, analysé puis décidé collectivement. L'équipe perd en crédibilité vis-à-vis de sa hiérarchie, de ses partenaires et de ses clients.
- **Démotivation individuelle.** Faute d'interactions, le sentiment d'isolement gagne certains membres de l'équipe. Faute de stimulants collectifs, les individus puisent en eux l'énergie et la motivation qui finissent par s'essouffler au fil du temps.

