



Manager ses équipes à distance !

Par Jean-Marc BONNET
Cabinet FINOVA, filiale de FIMECO Walter France



Le télétravail est encouragé par le gouvernement en cette période de Covid. Il nous fait prendre de nouvelles habitudes. Nul doute qu'il va se poursuivre et s'intensifier dans les mois et les années qui viennent.

Ce nouveau mode de travail a engendré un nouveau type de management, beaucoup plus axé sur la confiance et l'autonomie des collaborateurs.

Comment maîtriser ce nouveau type de management ? Comment trouver le juste équilibre entre encadrement et autonomie ? Voici quelques éléments de synthèse que l'on peut trouver sur les différents blogs à ce sujet :

1/Identifier les enjeux du management à distance

La première chose à faire est de bien identifier les enjeux et analyser le contexte caractéristique du travail à distance. Ces enjeux vont tourner autour de 3 axes principaux : le management en renforçant les relations entre les collaborateurs et leur responsabilisation, l'organisation à adapter aux conditions de travail à distance (communication, suivi des projets) et les relations de travail pour conserver une équipe motivée, impliquée dans son travail et évoluant dans un climat de confiance.

Pour le contexte, les adaptations relèvent surtout d'éléments pragmatiques : le nombre de collaborateurs en télétravail au sein de votre équipe, d'autres équipes éventuelles dans la même situation avec qui vous devrez collaborer ou peut-être des équipes issues de plusieurs sites différents utilisant des processus de travail différents.

2/Utiliser des outils adaptés des télétravailleurs

Les outils pour communiquer et manager vos équipes à distance sont nombreux. L'objectif est d'utiliser le bon outil, au bon moment, pour la bonne information. Voici quelques bonnes pratiques à ce sujet :

- Utilisez un appel téléphonique pour une réponse précise et rapide.
- Privilégiez l'email pour un sujet simple à expliquer par écrit, dont la réponse est brève, non urgente ou nécessitant une simple validation.
- Pour les sujets plus complexes nécessitant une discussion et une concertation, les visioconférences deviennent indispensables.

3/Adapter les modes de communication à la distance

Pour que la communication soit en permanence fluide et efficace, il convient de bien l'encadrer. Des éléments auxquels on ne pense pas parce qu'ils sont automatiques au sein d'une entreprise doivent être implémentés et adaptés pour le travail à distance.

Ainsi, fixez dès le départ des plages horaires pendant lesquels vos collaborateurs doivent se rendre



joignables. Ces plages horaires ne doivent pas empiéter sur leur vie privée, ni provoquer trop d'interruptions intempestives dans leur travail.

N'hésitez pas à être transparent dans la diffusion des informations et à les diffuser à toute votre équipe en même temps. Pour cela, vous pouvez également déterminer une date et une heure. Par exemple :

- Un récapitulatif des objectifs de la semaine écoulée et ceux de la semaine à venir tous les vendredis à 18h.
- Un compte-rendu de la réunion que vous avez eu avec votre N+1 tous les lundis matin.
- Un résumé quotidien, hebdomadaire ou mensuel (selon la fréquence la plus pertinente) des derniers indicateurs de performances du projet.

4/ Utiliser le management participatif pour responsabiliser

La principale difficulté du travail à distance, et donc de son management, est qu'il faut parvenir à laisser un certain degré d'autonomie à vos collaborateurs tout en continuant tout de même de les encadrer. Ils doivent être impliqués, responsables et autonomes dans leur travail sur un certain nombre de décisions. Le management participatif répond extrêmement bien à ce besoin. Contrairement aux apparences, le travail à distance est plus que jamais un travail d'équipe où un management de type horizontal permet d'obtenir les meilleurs résultats.

Un management participatif bien mis en place et bien mené permet d'instaurer également un climat de confiance, lui aussi indispensable au bon déroulement d'un management à distance. La confiance n'exclue pas le contrôle, mais vous devrez apprendre à déléguer plus de tâches et de prises de décisions que lors d'un management en présentielle.

5/ Fixer des objectifs structurants à distance

Pour un management à distance efficace, mais aussi des performances et une productivité constantes, il est important de parvenir à fixer des objectifs structurants et mesurables, à l'instar des **objectifs SMART** (Spécifiques, Mesurables, Accessibles, Réalistes, Temporels).

Dans la lignée d'un management participatif et d'une communication transparente, n'hésitez pas à demander à vos collaborateurs d'élaborer une liste d'objectifs qui, selon eux, sont prioritaires. Faites de même de votre côté, puis comparez vos idées lors d'un entretien à distance. Vous pourrez ensuite décider ensemble de la meilleure marche à suivre pour mener à bien vos projets.

Le travail à distance impose à tous un degré minimum obligatoire d'autonomie, et par là même, de confiance.

Avec des règles adaptées, une communication soignée et un management participatif et attentif, vous parviendrez à faire la transition sans accroc, et serez certainement agréablement surpris des résultats obtenus.