

Manager des équipes dispersées

Développer une relation de travail efficace malgré la distance



Didier Avril, série Storytelling

Nos sources

Cette synthèse s'appuie en particulier sur les publications citées ci-dessous et présentées en dernière page.

Making Telework Work
Evan H. Offstein, Jason M. Morwick,
éd. Davies Black, 2009.

How to Manage in a Flat World
Susan Bloch, Philip Whiteley,
éd. Prentice Hall, 2007.

Les entreprises investissent massivement dans les infrastructures de travail à distance. Ainsi, plus de 35 milliards de dollars ont été consacrés en 2008 à l'installation de plateformes et logiciels collaboratifs. L'enjeu de ces investissements : permettre aux salariés d'interagir plus rapidement et à moindre coût.

Toutefois, l'expérience montre que ces outils n'améliorent que partiellement l'efficacité des équipes dispersées. Certes, ils facilitent la transmission des informations. Mais encore faut-il que les individus parviennent à développer de vraies dynamiques d'équipe à distance. Or les retours d'expérience montrent que cela est loin d'être aisé. Cela suppose en effet de redéfinir toutes les habitudes de travail, bien au-delà des modes de communication des informations.

Les experts soulignent ainsi que la performance des équipes dispersées repose avant tout sur la qualité du leadership, et non sur la technologie. De ce constat ressortent trois conseils :

- **Sélectionnez soigneusement vos équipes.** Le choix des collaborateurs en télétravail doit résulter d'un vrai processus de recrutement, et non d'un simple appel à volontariat.
- **Veillez à accompagner vos collaborateurs dans leur organisation.** Aborder avec eux tant les aspects de discipline personnelle que les questions matérielles est important pour fixer un cadre propice à un travail à distance efficace.
- **Adaptez également vos réflexes de management.** Il est indispensable de pallier activement l'absence des modes de régulation naturelle des équipes présentes sur un même site.

Dans cette synthèse...

- 1 Des **défis** spécifiques
- 2 **Sélectionner** rigoureusement ses collaborateurs
- 3 Accompagner l'**organisation** de chacun
- 4 Adapter son **management**

1 Des défis spécifiques

La majorité des salariés comme des managers considèrent qu'il y a plus de bénéfices que d'inconvénients à développer le travail à distance. Le témoignage de ce dirigeant d'un groupe international illustre bien cette conviction : *"Travailler à distance ? C'est tout bénéfice pour tout le monde. L'employé peut travailler dans des sites près de chez lui, voire s'installer à domicile. Fini le temps perdu dans les transports, les déménagements familiaux. Il gagne même en autonomie ! Pour l'employeur, c'est l'occasion de conserver certains collaborateurs qu'il aurait peut-être perdus, et d'organiser les équipes au plus près des clients et des sites de production. Et la cerise sur le gâteau, c'est qu'avec les visioconférences, on n'a plus besoin de dépenser des fortunes en frais de déplacement !"*

Parallèlement, les retours d'expérience montrent combien il est difficile de préserver l'efficacité d'une équipe lorsqu'elle dispersée. En effet, l'éloignement physique se double d'une distance émotionnelle dont les conséquences sont largement pernicieuses (Figure A). On observe en particulier trois dérives :

Une hausse des conflits interpersonnels

À distance, les conflits prennent vite des proportions importantes. Sur un même site, des tensions se créent en permanence. Mais les occasions d'apaiser ces tensions sont nombreuses : une plaisanterie à la machine à café détend l'atmosphère, une conversation informelle clarifie les non-dits... Ces mécanismes de régulation ont bien plus de mal à s'exercer à distance. Par exemple, peu de collaborateurs ont le réflexe de

L'éloignement peut créer des tensions d'autant plus préjudiciables qu'elles sont rarement exprimées.

décrocher leur téléphone pour s'assurer qu'il n'y a pas de malentendu ou de rancoeur après un désaccord. Un manager dont les équipes sont réparties sur trois continents en témoigne : *"On a tôt fait de mal interpréter l'absence de réponse à un mail ou une tournure un peu plus expéditive que d'habitude. Et personne n'osera déranger en dehors de ses heures de bureau un collaborateur situé dans un*

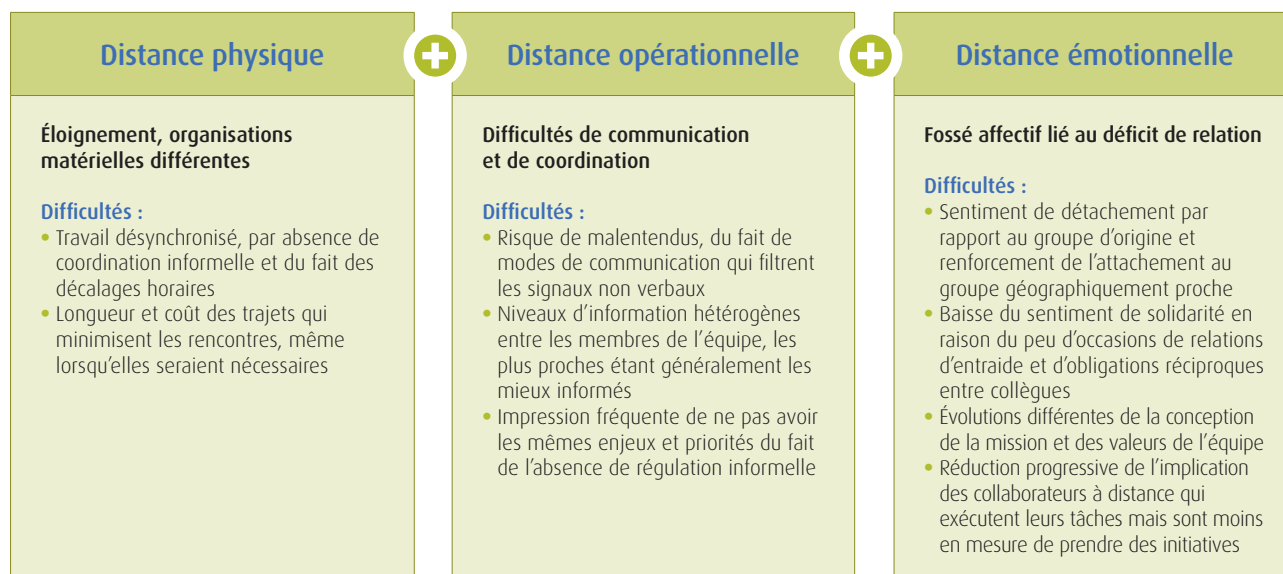
autre fuseau horaire, simplement pour vérifier qu'il ne se fait pas de mauvaises idées ! Dans ce cadre, la moindre tension fait vite boule de neige." La froideur des échanges téléphoniques combinée au décalage horaire n'incite pas à la fluidité des échanges. Ajoutez à cela que ces collaborateurs évoluent au quotidien dans des environnements hétérogènes, avec des langues et des cultures professionnelles et nationales souvent différentes, et toutes les conditions sont réunies pour voir se développer des malentendus.

Une dynamique d'équipe amoindrie

La distance psychologique qui accompagne souvent l'éloignement géographique fragilise l'esprit d'équipe et le sentiment d'appartenance au groupe. C'est ce que souligne le responsable de l'unité de conseil en ressources humaines et financières chez SAP. La majorité des 50 professionnels placés sous sa responsabilité travaillent depuis les sites des clients : *"La plupart de mes collaborateurs ont plus de contacts avec les chefs de projet clients qu'avec leur responsable et leurs collègues chez SAP."*

FIGURE A Les différentes facettes de l'éloignement

Lorsqu'on évoque le travail à distance, on pense d'abord à l'éloignement physique. Or il ne s'agit que de la contrainte la plus visible. La distance physique se double d'autres distances qui peuvent devenir des obstacles sérieux à la performance individuelle et collective. En avoir conscience permet de mieux réguler les tensions qui en découlent.



D'après *Uniting the Virtual Workforce*, Karen Sobel Lojeski, Richard R. Reilly, éd. Wiley, 2008.

Ils finissent par se sentir plus concernés par ce qui se passe chez leur client que dans leur propre entreprise !" De nombreux managers d'équipes dispersées ressentent cette distanciation. De loin, le sens de l'action commune se brouille vite. Chacun a tendance à se concentrer sur ses tâches, au détriment de cette alchimie d'ensemble qui fait les grandes équipes. Prendre cinq minutes pour aider un collègue ou partager spontanément une information glanée sur le terrain sont des gestes qui deviennent rares. C'est ainsi qu'il est très facile de laisser une équipe dériver insidieusement vers un fonctionnement mécanique, au détriment d'une véritable dynamique d'ensemble.

Un niveau de stress accru

Enfin, beaucoup de collaborateurs à distance expérimentent un fort niveau de stress. Étonnamment, alors que le travail à distance est souvent perçu comme prodiguant un confort de vie plus important, les retours d'expériences montrent une réalité plus mitigée. Ainsi, dans un cabinet comptable américain, 24 comptables ont accepté avec enthousiasme un accord de télétravail. Le travail en lui-même s'y prêtait parfaitement : peu de contacts, des tâches essentiellement centrées sur la manipulation de données. Les comptables anticipaient une amélioration de leur qualité de vie. Six mois plus tard, le constat d'échec était patent. Seuls 4 comptables étaient encore en télétravail à temps plein ! 6 avaient démissionné, 10 avaient réintégré les locaux et 4 avaient opté pour une solution mixte. La raison principale est qu'il s'était avéré très difficile de poser les frontières entre vie privée et vie professionnelle. Par peur d'être soupçonnés de "se la couler douce" par leurs collègues et leur manager, certains se sont surinvestis. L'un des comptables envoyait des mails jusqu'à 4 heures du matin pour bien montrer son implication. A sa démission, il a expliqué que le télétravail avait pratiquement détruit son mariage. D'autres devaient lutter en permanence contre les sollicitations familiales :

"puisque'ils étaient là", ne pouvaient-ils pas aller chercher le petit dernier à la crèche ou s'occuper de faire venir le plombier ? Ce phénomène ne concerne pas seulement le travail à domicile. Un collaborateur délocalisé subit souvent une double pression : son entourage de proximité le sollicite volontiers, même s'il ne travaille pas explicitement pour cette équipe, ce qui vient s'ajouter à la pression qu'il ressent pour prouver son implication à son supérieur éloigné ou à ses collègues restés sur site.

Ainsi, travailler à distance, que ce soit à domicile ou sur des sites dispersés, a des implications majeures qui dépassent largement les contraintes d'organisation matérielle. Pour préserver l'efficacité de l'équipe, trois nouvelles responsabilités incombent au manager :

- sélectionner rigoureusement les collaborateurs amenés à travailler à distance ;
- les accompagner dans leur organisation personnelle ;
- adapter ses modes de management aux exigences spécifiques de l'interaction à distance.

2 Sélectionner rigoureusement ses collaborateurs

Curieusement, la sélection des collaborateurs qui travaillent à distance résulte souvent d'un non-choix. Ainsi, la dispersion des équipes est souvent la conséquence subie de décisions stratégiques telles que l'internationalisation des opérations, la spécialisation par sites, ou encore le rapprochement des équipes opérationnelles de leurs clients. De même, la majorité des plans de télétravail se font sur la base du volontariat.

Ces décisions ne tiennent malheureusement pas compte des compétences spécifiques et de l'état d'esprit nécessaires pour travailler à distance. Or les experts soulignent que le choix des individus est crucial. Trois points sont à valider en particulier :

Les compétences d'organisation et de communication à distance

Tous les collaborateurs n'ont pas une égale aptitude à travailler à distance. Il n'est pas rare que certaines personnes très compétentes dans leur domaine éprouvent de grandes difficultés face à ce changement. Par exemple, l'éloignement de sa hiérarchie ou de son équipe suscite chez certains une forte baisse de motivation. De même, la prédominance des échanges par mail sur les échanges de vive voix nécessite une remise en cause des modes habituels de fonctionnement pour gérer les différences de vues, organiser la créativité, ou encore reconnaître la performance.

Le choix des collaborateurs qui travaillent à distance ne peut être laissé au hasard du volontariat ou des circonstances.

Plusieurs critères propres à ce type d'organisation méritent d'être pris en compte pour sélectionner les collaborateurs qui doivent travailler à distance (Figure B). Un manager d'une entreprise de télécommunication raconte qu'il a privilégié, parmi les candidats internes, ceux qui avaient déjà l'habitude de mener des discussions de fond par mail ou par téléphone. Il considérait que cela augurait mieux de la qualité des interactions futures. Une autre entreprise a choisi de faire une simulation en grandeur réelle avant de lancer sa nouvelle organisation dispersée. Pendant trois jours, les collaborateurs devaient n'avoir entre eux aucun contact qu'ils n'auraient pu avoir à distance. Cet exercice a été l'occasion pour les individus comme pour les dirigeants de jauger l'aisance de chacun dans cette nouvelle situation. Il a permis d'ajuster l'organisation initialement prévue pour tenir compte au mieux des capacités de chacun.

La complémentarité des profils

Les équipes efficaces sont en général constituées à la fois de profils "orientés-résultats" et de profils "orientés-relations". Or les personnes qui se portent spontanément volontaires pour le travail à distance font souvent partie de la première catégorie. En se contentant du volontariat, le risque est donc grand de créer ainsi une équipe virtuelle essentiellement tournée vers la performance, au détriment du contact. Efficace à court terme, l'équipe se vide alors insidieusement de l'inspiration et de la cohésion qu'alimentent les interactions entre coéquipiers. C'est ainsi que l'on observe souvent, à moyen et long terme, une baisse de performance des équipes dispersées, et une démotivation qui entraîne un taux de turnover important.

Pour cette raison, il est recommandé de privilégier les capacités relationnelles lorsqu'on sélectionne des collaborateurs pour travailler à distance. Ainsi, mieux vaut parfois une personne moins performante, mais à l'esprit d'équipe plus marqué. Il s'agit typique-

ment de celui qui prend son téléphone pour appeler spontanément ses collègues ou ajoute une touche personnelle à ses messages mail, ou de celui qui entretient une petite chronique "vie de l'équipe" sur l'espace collaboratif. Ces collaborateurs assurent ainsi le lien qui fait passer l'équipe d'une juxtaposition d'individus à une équipe forte d'une véritable cohésion.

Le niveau de confiance

A distance, il est impossible de tout contrôler. De nombreuses dérives sont possibles : absentéisme, rétention d'information, dissimulation d'erreurs ou de sous-performance... Autant de difficultés qui pourraient conduire le manager à mettre en place un micro-management très consommateur de temps – et dans tous les cas peu efficace du fait même de la distance. C'est pourquoi un niveau de confiance particulièrement élevé est indispensable.

Ainsi, il est essentiel de vérifier au moment du choix d'un collaborateur qu'il détient certaines aptitudes et attitudes qui nourrissent la confiance. Capacité à communiquer de façon trans-

parente, souci du respect des délais et des engagements, attention portée aux bonnes règles de communication par mail ou par visioconférence : autant de prérequis critiques pour pouvoir travailler efficacement à distance.

3 Accompagner l'organisation de chacun

Les questions d'organisation peuvent facilement nuire à l'efficacité et à la motivation du collaborateur à distance. En effet, l'organisation traditionnelle du travail est naturellement structurante. Elle fournit un horaire et une routine,

Gérer une relation de travail à distance suppose d'aborder des sujets généralement tacites.

les réunions rythment le travail. L'environnement ergonomique et technique est conçu de façon à ce que le collaborateur ait l'esprit libre de se concentrer sur ses tâches.

FIGURE B Quelques critères de sélection des collaborateurs à distance

Travailler efficacement à distance demande des aptitudes qui n'entrent pas forcément dans les critères de recrutement classiques.

CAPACITÉ À COMMUNIQUER EFFICACEMENT À DISTANCE	• Écrire des mails dans un style clair, avec des messages concis • Être à l'aise au téléphone • Savoir faire des présentations en ligne qui parlent d'elles-mêmes
ATTITUDE PROACTIVE DANS LES RELATIONS	• Prendre l'initiative d'avertir en amont son responsable ou ses collègues quand une difficulté se profile : retard, questions techniques, dérapage budgétaire... • Avoir le réflexe de se coordonner avec le reste de l'équipe sans attendre les occasions formelles
RIGUEUR PERSONNELLE	• Savoir se discipliner sur les horaires • Savoir structurer efficacement au quotidien le déroulement du travail : identification des tâches à effectuer, planification en fonction de leur degré de priorité, gestion du temps alloué par tâche...
VOLONTÉ DE "JOUER LE JEU"	• Être prêt à s'investir en communication pour assurer une transmission fluide des informations et une synchronisation constante avec l'équipe • Être attentif au respect des règles de bienséance à distance, par exemple respect du temps de parole de chacun en conférence téléphonique

D'après *Making Telework Work*, Evan H. Offstein, Jason M. Morwick, éd. Davies Black, 2009.

A distance, l'organisation est souvent en grande partie laissée à la libre initiative du collaborateur. Ceci d'autant plus que beaucoup de managers hésitent à aborder ces sujets : ils craignent d'être perçus comme intrusifs s'ils s'intéressent de trop près aux détails d'organisation, voire d'empiéter sur le registre privé si le collaborateur travaille de chez lui.

Or ce qui semble relever du détail lorsque des ajustements peuvent se faire de façon informelle peut devenir un problème majeur en l'absence de ce mode de régulation. C'est pourquoi les managers d'équipes dispersées doivent se préoccuper de deux registres habituellement sans objet :

Discuter de l'organisation personnelle du collaborateur

Les conditions de travail à distance sont aisément causes de désorganisation. Ainsi, la frontière entre vie privée et vie professionnelle se brouille naturellement. Les mails arrivent à toute heure du jour et de la nuit. Combien de collaborateurs se retrouvent ainsi à vérifier leur boîte mail à minuit, à consulter leur messagerie BlackBerry à table ou au volant, ou à participer à une conférence téléphonique tout en surveillant le dîner des enfants ? De plus, loin de son management et des autres membres de l'équipe, le collaborateur a plus de latitude dans l'organisation de ses journées. A domicile, la tentation de régler de front questions profes-

sionnelles et questions personnelles est omniprésente. Sur un site délocalisé, les sollicitations des collègues géographiquement proches peuvent vite prendre le pas sur les attentes de l'équipe mère.

Le risque est donc grand que ces difficultés d'organisation ne nuisent tant à la performance qu'à l'épanouissement du collaborateur. La meilleure façon de l'éviter est que le manager fasse de l'organisation personnelle un sujet légitime de discussion – en surmontant la réticence à se montrer intrusif ou excessivement pointilleux. Si le collaborateur était sur site et qu'il observait une difficulté, il ne manquerait pas de soulever le sujet. A distance, il ne peut pas l'observer. Mieux vaut donc, par précaution, passer en revue les dérives possibles et ouvrir la discussion, sans

FIGURE C Identifier les risques de dérives d'organisation

A distance, il est beaucoup plus facile de se laisser désorganiser par des aspects logistiques ou matériels. Le manager peut très utilement aider son collaborateur à se doter d'un cadre de travail plus productif.

EXEMPLES

Les locaux dont dispose le collaborateur sont-ils adaptés à ses missions ?

(Aménagement, localisation, environnement, ergonomie)

- Un journaliste travaillant à domicile éprouvait des difficultés à se concentrer pour écrire ses articles. Il a décidé de déménager son bureau dans une partie moins sonore de la maison. Il a établi également avec ses enfants la règle que quand sa porte était fermée, ils ne devaient pas l'interrompre sauf cas grave.
- Un chef de produit marketing délocalisé à New-York devait coordonner, souvent par téléphone, de nombreux collaborateurs et prestataires dans différents pays. Or la plate-forme de services communs où il avait été installé se révéla assez bruyante. À défaut d'obtenir un bureau dédié, il a fait aménager son poste de travail avec des cloisons antibruit, renforçant de ce simple fait son efficacité.

Le collaborateur opère-t-il avec les équipements adéquats ?

(Outils de communication et de collaboration à distance, versions à jour des logiciels, installation technique...)

- Dans une grande SSII, la peur de perdre des données obligeait les ingénieurs travaillant de chez eux à faire des sauvegardes très régulières, mais lourdes. A distance, gérer les "plantages" était non seulement difficile, mais très frustrant pour les collaborateurs dont ce n'était pas le métier. L'entreprise a pris deux mesures : renforcer la hot line téléphonique et faire travailler les collaborateurs le plus possible directement sur le réseau.
- La responsable de communication interne d'un fabricant de cosmétique rencontrait régulièrement des difficultés pour transférer des documents au sein de son équipe dispersée. Le système de messagerie limitait sévèrement la taille des fichiers transférables. Une solution de partage des données en ligne lui a fait gagner un temps énorme.

Les routines de travail du collaborateur sont-elles efficaces ?

(Hiérarchie des priorités, gestion du temps, gestion des mails et sollicitations diverses...)

- Un collaborateur extrêmement compétent s'isolait progressivement de son équipe. En discutant avec son manager, il s'aperçut que, depuis qu'il travaillait à distance, il avait tendance à faire passer ses missions avant la coordination avec l'équipe. Il s'est obligé à commencer sa semaine par un court *chat* avec ses collègues pour valider les priorités de la semaine. En quelques semaines, il a repris sa place dans l'équipe.
- Un consultant a amélioré significativement sa productivité en changeant simplement son mode de gestion de ses mails. Au lieu de les consulter au fur et à mesure de leur arrivée, il s'est fixé trois créneaux par jour de traitement de ceux-ci. Il a regagné ainsi de véritables plages de concentration.

D'après *Making Telework Work*, Evan H. Offstein, Jason M. Morwick, éd. Davies Black, 2009.

a priori. Par exemple, le collaborateur dispose-t-il d'une pièce séparée dont il peut physiquement fermer la porte pour marquer la frontière ? Comment gère-t-il son temps et établit-il ses priorités à chaque début de journée ? Comment gère-t-il ses mails ou ses appels téléphoniques ? Quelles sont ses relations avec l'équipe auprès de laquelle il est installé ? Certains sujets lui prennent-ils du temps dont son manager n'a pas conscience ? Aborder de tels sujets fait non seulement partie des attributions normales du manager d'une équipe dispersée, mais est même indispensable pour assurer les conditions de la performance et de la satisfaction des collaborateurs sur la durée (figure C).

Investir dans les services support

Conscientes de son impact sur la performance, les entreprises portent une attention croissante à la qualité de l'environnement de travail. Réflexion sur l'ergonomie du mobilier, dotation en équipement informatique, aménagement intelligent des locaux : beaucoup est fait pour rassembler les conditions optimales de travail. Or le salarié délocalisé perd bien souvent le bénéfice de ces aménagements collectifs. Il se

retrouve ainsi à devoir gérer seul ces aspects matériels en sus de ses tâches. Des sujets pour lesquels il n'est souvent ni formé, ni missionné, et qui peuvent s'avérer très consommateurs de temps.

Il incombe donc aussi au manager d'une équipe dispersée de s'assurer que les difficultés matérielles ne deviennent pas un facteur majeur de sous-performance et de frustration. Il s'agit essentiellement de veiller à ce que les collaborateurs à distance bénéficient du même niveau de support que ceux qui sont sur site, malgré la distance. Par exemple, une entreprise de services s'est organisée pour que ses collaborateurs à distance soient régulièrement appelés par l'équipe de support informatique pour faire le point sur leur installation technique et assurer les mises à jour des logiciels, anti-virus, systèmes de sauvegarde automatique, etc. Certaines entreprises ont même mis en place des cellules de "consultants en ergonomie" qui aident les collaborateurs à organiser leur espace de travail. Une façon d'aider ceux-ci à retrouver de la sérénité et du confort pour se focaliser sur leurs tâches à valeur ajoutée.

4 Adapter son management

Le management d'une équipe dispersée ne peut se concevoir de la même façon que la gestion d'une équipe dont les collaborateurs se côtoient au quotidien. La faible part de communication informelle et le manque d'opportunités de régulation naturelle sont porteurs d'un risque accru de tensions et de démotivation. Dans ce contexte, le rôle du manager d'équipe est primordial. En particulier, il est essentiel de revoir ses priorités sur quatre dimensions :

Communiquer plus !

Le souci d'efficacité conduit beaucoup d'équipes dispersées à limiter le temps de communication à ce qui est nécessaire pour assurer la bonne coordination des travaux. C'est une erreur majeure. En effet, seuls des efforts délibérés de communication renforcée permettent de pallier les risques liés à l'absence de communication informelle ou non verbale. Communiquer massivement sur les objectifs et les enjeux de l'entreprise et de l'équipe, s'enquérir explicitement du niveau de motivation de chacun, des frustrations ressenties au quotidien ou des difficultés liées à la désynchronisation : autant

FIGURE D Maintenir une perception d'équité au sein de l'équipe

A distance, chacun a tendance à voir ses propres efforts, et à minimiser ceux fournis par les autres. De plus, les procès d'intention se développent facilement puisqu'il est difficile de les confronter à la réalité. D'où l'importance d'une action volontariste du manager pour maintenir le sentiment d'équité.

Fixer des normes d'interaction claires	Ex : Aucun membre de l'équipe n'est tenu de répondre dans la minute aux mails de ses collègues. En revanche, il faut impérativement en accuser réception dans un délai de 6 heures. De même, chaque membre de l'équipe sait que lui-même et les autres sont censés travailler et être joignables entre telle et telle heure.
Établir des règles d'équipe applicables par tous , que ce soit localement ou à distance	Ex : S'il est inacceptable d'être en retard ou de rater une réunion pour les travailleurs sur site, la même règle doit s'appliquer au collaborateur éloigné, et ce indépendamment de tout décalage horaire.
Aider chacun à mettre en scène sa contribution et percevoir celle des autres	Ex : Préparer les collaborateurs à tenir leur rôle en réunion téléphonique en leur envoyant au préalable les informations de contexte et en précisant où leur apport est particulièrement attendu.

D'après *Making Telework Work*, Evan H. Offstein, Jason M. Morwick, éd. Davies Black, 2009.

d'enjeux à placer au sommet des priorités du manager d'équipe dispersée. Sans oublier de partager les succès, les motifs de satisfaction, ou d'adresser les petits signes de félicitation auxquels on pense facilement lorsqu'on se croise de façon informelle, mais qui entrent moins naturellement dans le cadre d'une communication plus normée. Or ce sont des facteurs de motivation parmi les plus puissants sur la durée.

Manager des collaborateurs à distance implique de pallier les conséquences de l'éloignement.

Ainsi, les experts recommandent de redoubler de présence managériale et de communication lorsque les collaborateurs sont éloignés les uns des autres. Cela peut passer par une diversité de canaux de communication, de façon à toucher les différents styles de personnes : mail ou téléphone, à compléter par une lettre interne d'information du service, un blog, etc. Et ce, sans craindre de se répéter.

Certaines entreprises ont aussi adapté leurs systèmes de management pour que les managers se positionnent en "coachs de la performance". Elles ont en particulier rapproché les points d'évaluation formelle, en fixant un rythme trimestriel ou mensuel, voire hebdomadaire pendant la période de prise de fonction à distance. Ce suivi rapproché sert à la fois au mentoring individuel et à resynchroniser très régulièrement l'équipe.

Veiller à l'équité de traitement

Le travail en équipe dispersée engendre facilement des perceptions d'iniquité. D'autant plus lorsqu'il s'agit d'équipes composées à la fois de collaborateurs à distance et présents sur site. En effet, il est fréquent que les travailleurs sur site pensent que ceux à distance ont la vie facile – tandis que ces derniers peinent à trouver leur place dans l'équipe et à montrer qu'ils sont aussi méritants que les autres.

Gérer ce risque doit être une des priorités du manager (figure D). Comme en

témoigne ce leader d'équipe dispersée : *"Je ne laisse jamais passer en conférence téléphonique une remarque comme 'Tu as de la chance de travailler de chez toi avec ce beau temps.' Je ne veux pas accrédi-ter l'idée que ceux qui sont loin sont privilégiés. De même, je suis intransigeant sur le respect des règles communes. Présence lors des réunions programmées et ponctualité sont exigées de tous, que l'on vienne de loin ou non. Et surtout, je veille à ce que chacun prenne part aux discussions, en distribuant activement la parole si nécessaire lorsque nous sommes en conférence téléphonique, car je sais combien il est difficile d'intervenir dans un débat lorsqu'on est à distance".* Une façon efficace de s'assurer que chacun est reconnu à sa juste valeur.

Entretenir activement le sentiment d'appartenance

Les équipes à distance peinent souvent à créer un esprit d'équipe. Pour le favoriser, la première mesure est de s'imposer un minimum d'occasions de rencontres *de visu*. Une réunion annuelle est un strict minimum, d'après tous les experts. Mais se réunir régulièrement ne suffit pas, et doit être complété par d'autres mesures à définir selon les sensibilités de l'équipe. Par exemple, le manager d'une équipe de 8 membres tous éloignés les uns des autres a eu l'idée de surnommer les membres de son équipe "The Jackals", en référence à un film avec Jack Nicholson. Le simple fait de donner un nom à l'équipe, symbolisant l'existence d'une mission commune, a notablement contribué au sentiment d'appartenance. Un manager de SSII a créé un jeu en ligne. Les membres de l'équipe pouvaient y combattre, échanger des avatars, forger des stratégies d'alliance. Cet espace est devenu un lieu de convivialité où les collaborateurs se retrouvaient après le travail, pour échanger de façon informelle y compris sur leurs difficultés. À la fin de l'année, l'équipe avait gagné en cohésion et fluidité de fonctionnement... et s'était classée dans le top 5 % du groupe en matière d'indicateurs de performance.

Prêter attention au moindre signe de tension

Enfin, détecter tôt les conflits ou les signes de démotivation est une vraie gageure dans une équipe dispersée. Les indices qui permettent de détecter un changement de comportement, voire de performance, sont souvent masqués par la distance. Ce qui expose à ne découvrir les problèmes qu'une fois qu'il est trop tard pour y remédier.

Il est ainsi recommandé de guetter les moindres variations – par exemple dans le style de communication ou la qualité des livrables – qui peuvent dénoter un changement. Un manager a ainsi remarqué une rupture de style dans les mails d'un collaborateur, d'habitude assez prolixe. Au lieu d'attendre de voir comment cela évoluerait, il a fait la démarche d'appeler son collaborateur et de soulever le sujet. Il a ainsi appris que celui-ci avait un proche gravement malade. Cela lui a évité de se méprendre sur son état d'esprit. Quant au collaborateur, il a pris conscience de la baisse de qualité de sa contribution, qui s'était produite à son insu. Mené avec tact, ce type d'initiative permet d'enrayer les procès d'intention et les malentendus si rapides à se développer à distance.



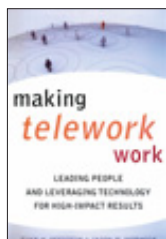
Pour la plupart des collaborateurs, travailler à distance n'est pas naturel. Se doter des bons réflexes implique des changements profonds tant au niveau individuel que de la dynamique d'équipe. Aborder le sujet comme une véritable transformation à effectuer est une condition indispensable pour assurer l'efficacité de l'équipe.

Notre sélection

Pour retrouver les meilleures idées sur ce sujet, nous vous recommandons les publications suivantes :

Making Telework Work

Evan H. Offstein, Jason M. Morwick, éd. Davies Black, 2009.



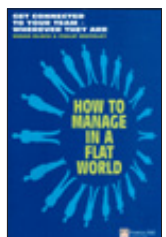
Équipes délocalisées, travail à domicile, temps de travail flexible : les auteurs font le constat d'une diffusion accélérée de ces nouvelles configurations de travail, soutenue par les évolutions technologiques. Mais, arguent-ils, cette facilité technologique agit aussi comme un leurre lorsqu'elle laisse penser que l'on travaille désormais à distance comme si l'on était sur site.

En effet, le défi lancé par le management d'équipes à distance dépasse de loin la question de la mise en place des meilleurs outils collaboratifs.

Le travail à distance appelle une redéfinition des pratiques de leadership. Les auteurs développent ainsi dans cet ouvrage les conditions de succès des équipes dispersées. Ils commencent par détailler les changements d'habitudes induits pour les salariés par le fait d'être éloignés de leur management et de leurs collègues. Ils insistent ensuite sur les pièges et erreurs classiques à ne pas commettre. S'appuyant sur de nombreux retours d'expérience, ils font également ressortir quelques bonnes pratiques de managers passés maîtres dans l'art de diriger des équipes dispersées. Un livre riche d'enseignements.

How to Manage in a Flat World

Susan Bloch, Philip Whiteley, éd. Prentice Hall, 2007.



D'un clic, le monde semble à portée de main. Les moyens de communication omniprésents et de plus en plus sophistiqués font penser qu'il est facile d'échanger avec n'importe qui, n'importe où, rendant la co-présence secondaire. Oui mais... Susan Bloch et Philip Whiteley soulignent aussi les pièges de cette facilité de façade. Ils détaillent dix stratégies pour évoluer en tant que manager dans ces nouveaux environnements de travail. Comment mieux utiliser la technologie pour rester en contact avec ses collègues ? Comment préserver un équilibre de vie acceptable en gardant

un minimum de séparation entre vie privée et vie professionnelle ? Comment maintenir l'engagement de son équipe, où qu'elle soit ? Ce livre se veut à la fois très pragmatique et étayé sur des recherches approfondies et l'étude de cas concrets pour guider le manager dans ses premiers pas "virtuels".

Secrets of Virtual Success

Erin Meyer, INSEAD Working Knowledge, octobre 2010.

Comment manager une équipe dispersée sur plusieurs continents et à travers plusieurs fuseaux horaires ? Erin Meyer interroge dans ce court article plusieurs experts de l'INSEAD pour faire le point sur les pratiques de management virtuel. Leadership, prise de décision, confiance, négociation, communication : ils abordent succinctement cinq domaines dans lesquels les managers doivent adapter radicalement leurs façons de faire. Très court, cet article en ligne met en évidence quelques idées fortes.

Et aussi...

Nous nous sommes aussi appuyés sur les sources suivantes :

- **Total Engagement**, Byron Reeves, J. Leighton Read, éd. Harvard Business Press, 2009. Utiliser les jeux et les mondes virtuels pour changer la façon dont les gens collaborent.
- **Uniting the Virtual Workforce**, Karen Sobel Lojeski, Richard R. Reilly, éd. Wiley, 2008. Comprendre les mécanismes du travail à distance et en tirer les leçons sur son leadership.

Pour aller plus loin

Pour approfondir ce sujet :

- **Technologie et collaboration à distance** (Synthèse Manageris n° 173a)
Tirer le meilleur parti des nouveaux outils collaboratifs.
- **Animer une équipe transverse** (Synthèse Manageris n° 135b)
Les cinq domaines de vigilance d'un leader d'équipe transverse.
- **Des individus à l'équipe** (Synthèse Manageris n° 191b)
Les clés de la performance collective.

MANAGERIS

28, rue des Petites Écuries
75010 Paris

Tél. : 01 53 24 39 39

Fax : 01 53 24 39 30

E-mail : info@manageris.com

www.manageris.com

Abonnement à Manageris (1 an)

Classique (22 synthèses "papier")	690 € HT
Executive (22 synthèses "papier + web")	850 € HT
Gold (accès à la base complète des synthèses)	1850 € HT

Ventes au numéro

	Abonnés	Non abonnés
Synthèse	33 € HT	66 € HT
Numéro	66 € HT	132 € HT

Droits de diffusion et tarifs groupés :
nous consulter.