

Manager ou travailler à distance ?

« Nous sommes en guerre » E. Macron 16/03/2020

Les conditions de travail exigées par le gouvernement au regard de l'actualité du coronavirus reposent les questions fondamentales du management que certains d'entre vous ont pu travailler par anticipation lors de nos séminaires et formations sur les Fondamentaux du Management¹, les fondamentaux de la pédagogie ou des neurosciences animés par Pierre Drelon notre consultant depuis déjà quelques années et avec First Group.

Manager ou travailler à distance, les lois Macron de 2017 l'ont facilité, le mouvement des gilets jaunes l'ont provoqué, les grèves dans les transports l'ont démocratisé et maintenant l'épidémie de coronavirus rend indispensable l'encadrement, l'animation et l'accompagnement des équipes, le travail à distance. Mais ce n'est pas automatique, il ne suffit pas de le déclarer, il y a des conditions préalables qui relèvent de la qualité relationnelle vraie.

Avec les mutations de notre environnement liées à la 3^{ème} révolution industrielle déclarée par la Commission Européenne depuis 2007, les entreprises ont a priori eu le temps de s'en apercevoir, de questionner et revisiter leur management des équipes pour aujourd'hui être prêt à s'adapter aux nouvelles conditions de travail imposées par ce nouveau paradigme. C'est fait, nous avons complètement plongé dedans, le monde a changé !

Toutes ces réflexions et anticipations ont permis de construire un nouveau modèle de management basé sur la **confiance**, l'**autonomie** et la **responsabilité** de chacun. Cet ensemble génère alors l'engagement. Comment réussir son management à distance ? Bien entendu, à ces conditions.

Pour ceux qui n'ont pas eu la chance de participer à nos actions, cet article vous donne les clés pour que votre équipe tire le meilleur d'elle-même dans ce nouveau contexte de « distance ».



- 1. De l'Humanité plus que jamais**
- 2. De l'intelligence réelle au-delà de l'intelligence artificielle**
- 3. Des outils efficaces et adaptés qui ne *buggent* pas**
- 4. Des modes de communication tenus et encadrés**
- 5. Des informations diffusées en même temps à l'équipe**
- 6. Un esprit d'équipe entretenu**
- 7. La confiance et l'autonomie accordée.**

Ainsi par exemple et concrètement le manager ne doit pas pointer les horaires réalisés à distance, ni inventorier les faits et gestes des collaborateurs hors les murs. Ce qui est important c'est le travail effectivement réalisé et les objectifs convenus tenus.

¹ Lire les « Fondamentaux du Management » de Pierre Drelon, 2018 – Réédition 2019

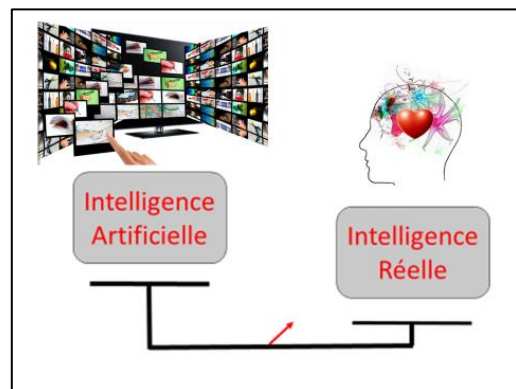
1. De l'Humanité plus que jamais

L'idée générale est simple : l'humain n'est pas conçu pour travailler à distance, puisque en sciences humaines il n'y a pas de fécondité sans contact. Est-ce à dire alors que manager ou travailler à distance est impossible ? La réponse est non, c'est la **qualité des relations** accumulées par le passé sur des contacts vrais qui rend possible la mobilisation de ressources nouvelles chez l'Homme pour malgré tout réussir des performances à distance. Ces ressources nouvelles sont celles de l'**initiative**, de l'**engagement**, de l'**effort**, de la **créativité**, de l'**imagination**, de la résolution de situations problèmes par l'**implication** et la **motivation**. Le dépassement de l'être est produit de la qualité relationnelle.

Alors que faire à court terme ? développer des relations positives, avec humilité, humour, respect, empathie et encore plus que s'il n'y avait pas de distance, pour compenser justement la distance. Être présent même si on est à distance est le challenge du manager. Rester à l'écoute des questions des collaborateurs et y répondre de manière concrète et opérationnelle. Les relations doivent être porteuses d'**émotions positives** puisque l'émotion est au cerveau ce que le carburant est à la voiture : de l'énergie.

2. De l'intelligence réelle au-delà de l'intelligence artificielle

Tout travail nécessite une mobilisation de son intelligence. Avec le travail à distance, c'est bien l'intelligence artificielle qui est sollicité via les réseaux et applications numériques. Il est impératif de **mobiliser de manière supérieure** cette intelligence réelle car c'est elle qui doit être véhiculée par l'intelligence artificielle et non l'inverse. L'intelligence réelle doit maîtriser l'intelligence artificielle. L'intelligence réelle se mobilise par une qualité de l'expression écrite comme orale. Que **les consignes soient claires**, nettes, compréhensibles et que la **possibilité de questionner** et d'obtenir réponse soit présente et réelle si les informations ne sont pas claires.



3. Des outils efficaces et adaptés qui ne *buggent* pas

Le management à distance consiste à faire travailler des collaborateurs qui travaillent depuis un autre lieu que leurs bureaux ou leurs chantiers et qui sont donc éloignés à la fois de leur manager et de leurs collègues voire de leurs clients. Le principe est que l'éloignement physique des membres de l'équipe ne doit pas empêcher de communiquer. Il est même nécessaire de **communiquer plus et mieux** au regard des deux points précédents.

Cependant, si la distance est paradoxalement le souci, la première règle est de s'assurer d'un **système d'information court, synthétique et pédagogique**. Les outils informatiques et numériques doivent être conçus dans un **souci des utilisateurs finaux** avec des modalités d'utilisations **au point**, fonctionnant sans erreurs ou **ruptures de connexions**. Ils doivent être facilement **accessibles et conviviaux**.

L'équipe doit donc être équipée a minima d'un ordinateur et d'un téléphone portable fonctionnels au point. La connexion internet doit être suffisante, et les codes d'accès... connus et bien évidemment accessibles !

La mise au point de règles de **bonnes pratiques des mails et sms** doit être réalisée et ces règles doivent être communiquées afin que le système d'informations ne soit pas noyé d'informations mal envoyées, mal comprises, mal reçues. L'usage des réseaux sociaux en situation de management, à distance et en période de crise doit être **prohibé** pour traiter des situations professionnelles avec sérieux et rigueur.

Des outils simples de réunions, de partage d'informations peuvent se déployer en utilisant divers supports comme Skype, Google ou Microsoft Teams, Klaxoon, Beekast, Zoom,... Google Drive, Drop Box, Trello, Slack, Monday,... attention là encore à ce que les utilisateurs aient pu **disposer des modes opératoires** pour bien s'en servir, qu'ils soient **formés et entraînés**. Des tutoriels efficaces (compréhensibles) doivent être accessibles. Et faire attention bien évidemment à ce que chaque membre de l'équipe utilise les mêmes outils.

4. Des modes de communication tenus et encadrés

Les outils étant disponibles, encore faut-il bien les utiliser et dans un bon environnement.

L'objectif du travail à distance est de **réussir « un travail continu »**. Attention aux ruptures intempestives. Ne croyons pas qu'à distance, chacun reste disponible en permanence et est corvéable à merci. Tout le monde n'est pas à disposition de tout le monde. **Définir un cadre de travail**, des priorités et des urgences, des modalités et des conditions est encore plus important qu'en travail de proximité. Combien de personnes ayant pratiqué le travail à distance ce sont sentis « envahis »... et en plus à demeure, c'est-à-dire dans leur propre espace personnel. C'est insupportable.

Le cadre c'est en quelques sortes des règles d'usages strictes, par exemple et a minima :

- Un planning de journée et des plages horaires de connexion
- Un respect de temps de vie privé défini (pauses, repas, nuit, etc...)
- Des temps de connexion avec un ordre du jour et des sujets à traiter qui se concluent par un relevé de décisions formel (pas de réunions blabla)
- Des décisions diffusées à l'ensemble des personnes concernées absentes dans les échanges
- Un espace de travail défini, comme si on était « au travail ».

5. Des informations diffusées en même temps à l'équipe

Il est à la fois important de garder une équipe avec le **même niveau d'information** et de prendre garde à l'isolement de l'un ou l'autre. L'information est la **nourriture de la réflexion**. Il faut que les dispositifs employés garantissent la **fluidité des informations** qui viennent ainsi nourrir des **missions clairement attribuées** à chaque collaborateur sur des **objectifs très précis**. Chacun sait ce qu'il a à faire. Plus il y a de distance, plus les risques de brouillage sont importants. En conséquence de quoi, on ne précise jamais assez dans la distance : formulation avec un minimum de mots², écoute, reformulation, décision, confirmation, action, compte-rendu.

² L'efficacité est inversement proportionnelle au nombre de mots. L'oral n'est pas un sens !

Dans ce sens l'usage de rituels peut être efficace :

- Une codification dans les objets de *mails* ou de *sms* : pour info, pour action, pour réflexion, pour décision, etc. ;
- Des modalités de *reporting* individuels réguliers convenues ;
- Un compte-rendu bilan collectif en fin de période (semaine par exemple) ;
- Des objectifs redéfinis à tous et donc collectif en début de période nouvelle ;
- Un compte-rendu de situation régulier qui permet à chacun d'avoir une évolution de la situation globale au-delà de ses propres missions et actions ;
- Possibilité de définir un code d'alerte disponible pour chacun des membres de l'équipe s'il a besoin d'une aide ou d'un accompagnement d'urgence d'un manager comme d'un collègue et ce à tout moment.

6. Un esprit d'équipe entretenu

La performance d'une équipe réside toujours et encore plus en situation de crise sur le couple **adhésion-cohésion**. Là encore, l'esprit d'équipe ne se décrète pas puisqu'il se construit avec le temps et avec les qualités de savoir-être du manager. Attention, il peut se détruire aussi très rapidement. Il faut donc **s'appuyer sur les points forts** de l'équipe propres à chacune d'elle en n'oubliant jamais les 3 besoins fondamentaux que sont : l'**appartenance**, la **réalisation** et la **reconnaissance**.

Le manager doit se **soucier des détails** qui peuvent nourrir ces besoins, lorsque l'on agit à distance. Cela se manifestera chez le manager :

- Par la préoccupation de l'organisation du processus distanciel et du bon fonctionnement des outils informatiques, numériques et digitaux ;
- Par la permanence de sa disponibilité au besoin **sans envahir l'espace de communication virtuel** (ce serait être en permanence en *conf call*, en *visio*, sur les *mails*, au téléphone, etc...) – **se faire discret et rester en retrait tout en restant disponible** ;
- En encourageant, en remerciant, en aidant ;
- En sachant aussi organiser des **pauses virtuelles collectives**, réunions en *visio* conférences extra professionnelles où l'objectif est de se lâcher, de s'exprimer, et de **libérer ses tensions**... aussi peut-être un temps pour **partager des sujets personnels** que les collaborateurs auraient envie de livrer. En clair ne pas oublier de proposer aux équipes « une soupape d'extériorisation des tensions ».

7. La confiance et l'autonomie

Les nouveaux modes de management induit par le partage du traitement des situations complexes³ (3^{ème} révolution industrielle) avec l'équipe, impose la mobilisation de l'intelligence collective. Elle ne peut se générer qu'avec **la mise en réseaux des intelligences individuelles**.

Pour cela il faut en finir avec le management directif qui divise, qui déresponsabilise, démotive et retire tous sens au travail. Le management ne peut plus être fondé sur les procédures où le personnel n'a qu'à appliquer et sur le contrôle. Le nouveau mode de management de type 3 (3^{ème} révolution industrielle) rend impératif la considération du personnel, la communication, la qualité relationnelle, la délégation qui développe alors la confiance et l'autonomie. Ce sont des **conséquences** et non des causes. Le travail à distance sans confiance est impossible !

³ Avec le changement de paradigme, tout est devenu interactif et systémique donc complexe.