

Comment animer et coordonner une équipe à distance ?

2

Introduction

La mondialisation, l'ouverture des marchés à la concurrence, la recherche de réduction des coûts et de nouveaux gisements de croissance, rendent l'internationalisation des entreprises, quelques soient leur taille et leurs secteur d'activité, inéluctable. Le manager doit désormais être capable de comprendre l'évolution de l'environnement international et des entreprises concernées par l'internationalisation de leurs marchés, de leurs clients, leurs concurrents et partenaires. Face à ces nouveaux enjeux économiques les entreprises se rapprochent de leurs clients. Ceci les amène à travailler à **distance** avec des équipes éloignées et éparpillées. Aussi l'émergence des sociétés de l'information et le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ont créé de nouveaux modes de fonctionnement et de développement des entreprises. Pas d'équipe virtuelle sans outils électroniques : l'emploi des NTIC est généralement perçu comme la caractéristique essentielle du travail à **distance**. En effet, le développement des NTIC est une des conditions de l'émergence du **management** à **distance** parmi d'autres facteurs stimulant liés au contexte économique, organisationnel et culturel. Mais l'efficacité du travail à **distance** ne s'improvise pas. Il faut savoir faire vivre une organisation, nouer des relations humaines, exploiter judicieusement les outils technologiques. Un **management** spécifique doit être mis en place pour favoriser les échanges et coordonner les activités dispersées. Alors comment animer et coordonner une équipe à **distance** ?

Afin d'appréhender cette problématique plus amplement nous avons organisé notre réflexion de la façon suivante :

1. Spécificités du **management** d'une équipe à **distance**
 - 1.1 **Management** d'équipe
 - 1.2 L'impact de la **distance**
 - 1.3 **Management** de la diversité
2. Animer une équipe à **distance**
 - 2.1 L'art délicat du **leadership**
 - 2.2 Mobiliser les énergies
 - 2.3 La gestion du conflit
3. Coordonner une équipe à **distance**
 - 3.1 La gestion des temps
 - 3.2 Gestion liée au résultat
 - 3.3 Les outils de coordination

3

1 Spécificités du **management** d'équipe à **distance**

1.1 Avant tout un **management** d'équipe

Que ce soit en local ou à **distance**, il pourrait s'agir, au premier abord, de gérer une équipe qui n'est rien d'autre qu'une collection d'individus concourant pour la réalisation d'un objectif. Dans ce groupe d'individus, les rôles et les métiers sont différenciés. Il faut aussi noter que parmi les personnes qui composent ce groupe, certains sont très compétents et d'autres le sont moins. Ce qui est une source de complexité pour le manager. C'est pourquoi Frédéric Winslow Taylor donne une piste pour le **management** d'équipe par sa théorie sur l'organisation scientifique du travail. D'après cette théorie manager une équipe revient à segmenter les tâches, à diviser verticalement et horizontalement le travail en distinguant les fonctions d'exécution des fonctions d'organisation. Mais l'organisation des tâches n'est pas le **management** d'équipe. Pour le manager c'est la formation, la mobilisation des ressources et la performance collective. Les performances d'une équipe varient dans des proportions différentes selon que leurs membres sont bien formés et mobilisés. Donc l'équipe est conçue comme le moyen de la performance et à ce titre, elle doit être bien managée. Selon Henry Fayol le bon manager est celui qui sait combiner ces cinq missions :

- o La prévoyance qui consiste à prévoir et à planifier de façon rationnelle l'avenir
- o L'organisation qui consiste à allouer des ressources matérielles et financières aux membres de l'équipe
- o Le commandement qui consiste à tirer le meilleur parti des membres de l'équipe par une autorité exemplaire
- o La coordination qui consiste à relier, unir, harmoniser tous les efforts
- o Le contrôle qui consiste à veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies et aux ordres donnés.

Ces cinq piliers ont été aujourd'hui repris et sont plus connus sous la forme : P.O.D.C. :

- Planifier
- Organiser
- Diriger
- Contrôler

Cependant dans ce **management** d'équipe tout change lorsque s'introduit la notion de **distance**.

1.2 Impact de la distance

Contrairement au **management** local, le **management à distance** consiste à animer et à coordonner une équipe dont les membres sont éparpillés dans le monde et jouissent d'une certaine autonomie dans la réalisation de leur mission. Cette **distance** est due aux enjeux économiques créés par la mondialisation et l'internationalisation. Nombreuses sont les entreprises qui cherchent à se rapprocher de leurs clients ou à étendre leurs marchés partout où il est possible. Cependant, les impacts de la **distance** dans le **management** des équipes sont peu connus.

4

On peut en étudier deux :

La façon de manager

Le facteur **distance** recommande la mise en place d'un style de **management** fondé sur **l'autonomie, la confiance et la flexibilité**. Le manager exerce peu voire aucun contrôle lorsque ses collaborateurs travaillent à **distance**. **La distance suppose une forte relation de confiance et un management par objectif**. Le manager se doit d'être attentif à l'état psychologique de ses collaborateurs qui risquent de s'isoler.

La cohésion

La **distance** limite les contacts entre les collaborateurs d'une part et entre ceux-ci et le manager d'autre part, ce qui peut se traduire par un manque de cohésion et une absence de culture d'entreprise. Le fait de travailler selon un mode organisationnel différent crée en soi une culture.

Les liens juridiques

Le flou juridique persiste toujours dans le travail à **distance**. On ne sait pas quelle loi appliquer en cas de litiges entre l'entreprise et un employé détaché dans un autre pays. Le plus souvent on fait appel au droit international privé pour faire appliquer la loi du fort qui est celle du pays où réside et travaille le collaborateur. De plus, dans le télétravail, de nombreuses questions émergent concernant l'application des dispositions relatives aux accidents, aux temps et aux conditions de travail.

1.3 Management de la diversité

Manager la diversité revient à diriger et à coordonner une équipe dont les membres sont parfois d'origines différentes, par conséquent de cultures différentes. Cette spécificité est l'un des premiers défis à relever pour réussir le **management à distance**. L'interculturalité est considérée comme un obstacle à la réussite du **management à distance**. Les cultures nationales ont des influences qui peuvent être positives ou négatives sur les manières de travailler en équipe. La culture est considérée comme un système de significations et d'orientations, propre à un groupe, basée sur des valeurs spécifiques qui se traduisent en comportements. Elle reflète les valeurs, les pensées et les comportements d'une société et joue un rôle primordial malgré le discours universaliste de la mondialisation. Le premier trait manifeste de la diversité des cultures est la langue. Cette dernière devient un obstacle lorsque son emploi est sujet de malentendu. Les cultures modèlent également les façons de percevoir une situation et de se comporter dans la vie de tous les jours. En matière de **management**, ce système culturel procure aux individus des capacités cognitives et des méthodes spécifiques pour résoudre des problèmes. Des collaborateurs issus de pays différents sont susceptibles d'avoir diverses façons de travailler et de trouver des solutions face à un problème. Par exemple, prenons le cas de deux collaborateurs, un français et un allemand qui travaillent tous les deux à partir de leur pays respectif sur un même projet. On notera comme le décrivent **d'Iribarne et Ammon (1989)** : à « la logique de l'honneur », tournée vers la stratégie et la créativité qui prédomine chez le Français, se substitue « la logique de rentabilité », orientée vers le profit et les coûts pour l'Allemand. La recherche en psychologie sociale révèle que le travail dans ce genre de situation peut mener à une baisse de productivité lorsque diffèrent les concepts de communication et de collaboration.

La signification de certains concepts de **management**, comme la coopération, le contrôle et la récompense peut varier sensiblement selon les cultures et les individus concernés. L'analyse de cet incident critique révèle que ce blocage peut avoir pour origine une interprétation

différente de la notion de coopération. Si pour un Allemand la notion de coopération implique

5

un travail en équipe dans l'objectif d'atteindre un but commun, pour un Français la même notion présuppose le concours d'apports individuels afin de résoudre une tâche commune. Aussi si aux USA, lorsqu'un manager attribue une gratification personnelle, celle-ci est favorablement perçue par le collaborateur américain. Pour un japonais par contre, cette reconnaissance de la valeur personnelle constitue une incorrection, voir susciter un sentiment de honte.

L'attention aux hommes, indispensable lorsqu'on travaille à **distance**, suppose une connaissance et reconnaissance des cultures en présence et une adaptation du style de **management**.

Pour répondre aux attentes de plus en plus globales et exigeantes du marché, les structures organisationnelles changent afin de se doter d'une meilleure flexibilité. Les entreprises s'étendent, se développent, deviennent internationales, et se mettent en réseaux afin de maîtriser le saint Graal : le trio coût, qualité et délais. Des équipes projets sont, pour ce faire, mises en place afin d'offrir une réponse rapide et si possible de qualité aux besoins des clients. Parfois issus de pays différents et/ou faisant partie d'entreprises différentes, les membres de ces équipes communiquent, collaborent et coordonnent leurs efforts lors de la réalisation de leur projet commun et ce presque exclusivement grâce aux technologies de l'information et de la communication (TIC). Le Network, le travail en réseau, n'a jamais autant pris son sens que depuis l'avènement des « nouvelles » technologies de l'information et de la communication, les fameuses NTIC. Mais qui dit travail en réseau dit également organiser collectivement le travail, problématique au cœur du **management**.

Avec l'émergence du télétravail, l'activité professionnelle perd ses traits distinctifs contenus dans ses trois dimensions classiques : unité de lieu, de temps et de fonction. Une triple rupture en résulte : la perte des repères spatiaux (avec un travail en lieux partagés ou, à l'inverse sans lieux dédiés), la perte des repères temporels (avec la désynchronisation des activités et le décalage des rythmes de travail), et enfin, la perte des repères fonctionnels (avec la dématérialisation du travail, des échanges et du lien de subordination). Cette triple rupture entraîne un certain nombre de modification quant au **management** de ces équipes dispersées et plus particulièrement en ce qui concerne l'animation de celles-ci.

2 Animer une équipe à distance

2.1 L'art délicat du **leadership**

Etre leader dans une équipe ne va pas de soit. Le **leadership** ne se décrète pas et n'est pas, comme certains managers semblent le penser encore, un simple exercice d'autorité.

Avec le développement du modèle organisationnel bureaucratique, misant sur la rationalisation de l'activité en tâches distinctes et la séparation de l'exécution, du contrôle et de la conception, deux sources principales d'autorité ont progressivement émergé. Première source : le pouvoir d'application ou non de la règle. Fondée sur cet élément, l'autorité, et donc l'exercice du **management** plus globalement, se base sur un pouvoir discrétionnaire où la liberté de décision quant à la règle et son application est un symbole d'élévation hiérarchique. La seconde source d'autorité, très liée à la première et traditionnellement héritée du mode d'organisation bureaucratique, repose sur la relation hiérarchique et plus globalement sur le statut tiré de la position du manager au sein de l'organigramme de l'entreprise. Cette position

6

dans l'organigramme lui confère un pouvoir de sanction et de récompense vis à vis de ses subalternes qui va constituer la base même de son **management**.

Comme nous pouvons l'imaginer, dans ce mode de fonctionnement, le **leadership**, ou plutôt l'exercice de l'autorité, s'exprime principalement par des comportements directs et des attitudes perceptibles et équivoques. Or, avec le travail et les équipes à **distance**, les attitudes, les voix, les regards, les gestes, et tout autres éléments de comportements ne sont que peu ou pas perceptibles par le média électronique. Cette situation entraîne une certaine remise en cause de ces deux sources d'autorité traditionnelles.

D'une part, les attributs physiques associés au pouvoir (bureaux spacieux, fauteuil confortable, ordinateur de dernière génération...) ne sont plus apparents, ce qui met à mal une partie de la légitimité statutaire.

Et d'autre part, le travail en réseau, favorisant, comme nous le verrons plus loin, autonomie et flexibilité, rend moins efficace un **management** basé essentiellement sur le maniement du « bâton » et de la « carotte » qui oscille entre sanctions et récompenses.

Il est intéressant, toutefois, de noter qu'avec le développement du télétravail, la remise en

cause des sources d'autorité traditionnelles a permis l'avènement de nouvelles sources d'autorité. A l'autorité conférée par le statut et la règle, s'est substituée l'autorité provenant à la fois du réseau relationnel mobilisable et de compétences managériales reconnues. Comme nous venons de l'aborder, depuis le siècle dernier, nos modèles culturels dominants reposent principalement sur un **management** direct, physiquement immédiat, et donc sur le contrôle de la présence et de la disponibilité. Cette culture d'entreprise, baignant encore dans l'esprit tayloriste, n'encourage pas le travail à domicile en raison des difficultés à gérer des employés qui ne peuvent être vus.

En conséquence, les managers doutent à la fois de leur propre capacité à gérer à **distance** et de la capacité de leur personnel à travailler à **distance**.

Suivant la conception traditionnelle du **management** issue du fonctionnement bureaucratique, les managers ont besoin, pour gérer, d'avoir leurs subordonnés à proximité. L'efficacité du **management** trouve alors son origine dans un **management** de proximité centré sur les relations verbales tel que le décrit Mintzberg. La **distance** qui s'instaure entre employés et manager compromettrait alors les interactions nécessaires au travail du manager.

Avec le travail à **distance**, les critères et pratiques classiques de subordination liés spécifiquement à la surveillance de la présence physique et du temps de travail sont automatiquement bousculés. La disparition du bureau, qui représentait un véritable vecteur social, oblige l'employé à se prendre en charge et à gérer l'isolement car si le télétravail signifie éloignement, il signifie aussi dispersion.

Qui plus est, en l'absence d'un responsable, le « télétravailleur » peut se trouver dans l'obligation de prendre des initiatives et donc des responsabilités généralement assumées par le niveau hiérarchique supérieur. L'autonomie dont il se prévaut lui permet, parfois, d'instaurer, à son profit, un rapport de pouvoir avec l'entreprise qui l'emploie. Cette autonomie, que la hiérarchie n'a pas l'impression de maîtriser, gêne profondément certains de ses représentants.

Elle est souvent ressentie comme une perte de pouvoir, justifiant le refus des managers de voir s'inverser la balance des compétences et des prérogatives en faveur du « télétravailleur ».

En éloignant le travailleur de sa hiérarchie, la **distance** affaiblit les signes visibles du statut susceptibles de conforter la position organisationnelle des responsables hiérarchiques. Le

manager perd ses traits distinctifs en terme de reconnaissance sociale, ceux-ci étant liés à des symboles matériels qui ne sont plus accessibles.

N'oublions pas non plus que comme le montrent **Friedberg** et **Crozier**, une équipe, quelle soit à proximité ou à **distance**, est composée d'acteurs luttant pour la conservation ou le développement de leur pouvoir. Cette analyse stratégique nous pousse à considérer une autre difficulté quant à la pratique du **leadership** au sein d'une équipe à **distance**, à savoir, l'existence de jeux de pouvoir. Sans rentrer dans le détail de l'analyse stratégique développée par Friedberg et Crozier, l'individu en entreprise est un acteur car joue avec les zones d'incertitudes (éléments qui ne sont pas formalisés) pour asseoir ou augmenter son pouvoir, c'est à dire : sa capacité à modifier les comportements des autres individus. De cette analyse et de la situation de travail à **distance**, l'importance et la difficulté que peut représenter la rétention d'information dans un tel mode d'organisation est facilement perceptible. De même, les comportements individualistes, corporatistes ou de compétition interne sont d'une importance cruciale puisque l'ajustement mutuel tiré de la rencontre quotidienne avec les autres acteurs de l'équipe au sein d'une équipe de proximité n'a pas cours dans le cadre d'une équipe à **distance**. Le manager doit donc développer des connaissances plus sociologiques voire psychosociologiques pour mener à bien une équipe dispersée.

2.2 Mobiliser les énergies

La communication par les « nouvelles » technologies propose une communication formelle à la fois variée (par les types de média) et de masse (par la capacité de diffusion de l'information). Celle-ci a tendance à limiter les échanges informels avec un certain nombre de conséquences pour l'individu (insatisfaction, isolement, stress) et pour le groupe (problèmes de relations interpersonnelles, de cohésion interne). Cette dispersion géographique des employés limite en effet l'affectif rendu possible par la familiarité, mais elle limite aussi les opportunités organisationnelles d'exposer les employés à des symboles, des rites communs favorisant le développement d'une culture d'entreprise. En ce sens, l'éloignement réduit également les possibilités de synergies et d'émulation du groupe.

Mais dans ce cas, comment est-il possible de faire coïncider des intérêts différents et de favoriser une synergie dynamisante pour le groupe ?

Pour répondre à cette interrogation, il nous faut tenter de dégager les rôles et fonctions d'un e-leader :

Innovateur

Producteur
Directeur
Coordinateur
Mentor
Facilitateur
Moniteur
Rôle du
e-leader

8

A travers ce schéma, il nous est possible d'appréhender les quatre principales fonctions d'un e-manager, à savoir celle de pilote (rôle d'innovateur et de coordinateur avec pouvoir de décision, gestion des priorités, des objectifs et des résultats), celle de soutien (rôle de moniteur et de producteur, un rôle d'aide et de développement), celle d'autorité (avec le rôle de directeur et de mentor, avec instauration des règles du jeu et le rôle de repère pour l'équipe) et enfin, celle de relais (avec le rôle de facilitateur, notamment en ce qui concerne les flux d'informations et les échanges).

Ces différentes fonctions et ces différents rôles concourent à créer une synergie dans le groupe et à donner une dynamique créatrice de valeur. Mais pour mener à bien une équipe à **distance**, il paraît important de favoriser un certain nombre d'éléments :

- Quoi de plus efficace qu'un groupe soudé marchant dans la même direction ? Les amateurs de rugby ne pourront que confirmer l'affirmation mais pour avoir un groupe suffisamment solide il faut des engagements initiaux également solides. La première action facilitant une synergie mobilisatrice au sein du groupe sera donc d'obtenir dès la constitution de l'équipe un engagement fort des membres dans les tâches à accomplir ainsi que dans le groupe lui-même. Le manager d'une équipe à **distance** aura dans ce cadre un effort à faire pour à la fois obtenir cet engagement mais également pour le maintien de ces engagements jusqu'à la fin des travaux à réaliser. Dans le même sens, la manager devra veiller à maintenir la dynamique de départ en stimulant l'attention de ses collaborateurs (par des newsletters, messages diffusés collectivement...) pour qu'ils gardent à l'esprit le travail à effectuer.

- Dans un contexte de travail collaboratif à **distance**, la perception et la compréhension des activités de ses collègues sont primordiales pour ajuster sa propre activité. Les problèmes que rencontrent les équipes virtuelles peuvent être liés à un manque de visibilité sur les activités et les comportements des membres. Pour palier à ces difficultés, un bon « dosage » de conscience du collectif au sein de l'équipe peut être une bonne réponse. La conscience collective joue un rôle important dans la gestion des relations interpersonnelles et alors que les relations deviennent de plus en plus virtuelles grâce à la collaboration via les technologies, la conscience collective réduit les efforts requis pour la coordination des tâches et des comportements. Elle fournit également un contexte permettant d'interpréter les expressions et d'anticiper les actions des autres, c'est un atout majeur pour manager une équipe dispersée. Pour ce faire, les managers doivent également veiller au développement des relations interpersonnelles entre membres de l'équipe et plus particulièrement le développement de la confiance. Cette variable, au sein d'une équipe à **distance**, est un facteur permettant de résoudre les problèmes liés au contrôle et à la supervision qui deviennent difficilement réalisables dans le contexte des équipes virtuelles.

Alors que d'un côté, elle est considérée comme un facteur important pour la coopération, la coordination et l'exécution du travail en l'absence des mécanismes traditionnels de contrôle, il devient difficile, d'un autre côté, de l'instaurer et de la développer, étant données la dispersion géographique des membres des équipes virtuelles, leur diversité et la durée de vie de l'équipe parfois courte. L'un des rôles clefs de « l'e-leader » est donc de favoriser l'émergence et le développement d'une telle confiance entre les membres de l'équipe pour ne pas avoir à utiliser le contrôle et la supervision. Mais encore faut-il que celui-ci ait confiance en ses collaborateurs et en la confiance elle-même en tant que moyen d'ajustement collectif.

9

- L'animation des « télétravailleurs » oblige de passer d'une gestion du groupe à une gestion beaucoup plus individualisée devant permettre à chacun de trouver sa place. Ce que le télétravail permet de gagner en matière d'affirmation individuelle, il le perd en production d'identités collectives stables et de culture de groupe. Cette animation individualisée et personnalisée se traduit par des efforts supplémentaires pour le manager mais nécessaires pour reconstituer le lien rompu.

Des efforts pour garder le contact, des efforts pour mobiliser, des efforts pour animer un

réseau éparpillé sans se reposer uniquement sur la technique qui ne fournit pas le pont suffisant pour la transmission de l'affectif. Alors que des employés centralisés permettent plus facilement un style de **management** réactif et correctif, la dispersion implique des managers pro-actifs.

Le **management** s'il est à **distance** doit forcément s'individualiser, passant d'une gestion de groupe à une gestion d'individus éparses.

La donne est nouvelle : on gère des personnes dispersées, et la notion de groupe a tendance à s'effriter. Du coup, le rôle d'interface organisationnelle du télétravailleur avec l'entreprise devient prépondérant pour le manager.

Ce changement de rôle du **management**, allant vers un rôle plus de mobilisateur et de support, se concrétise notamment à travers un glissement des tâches de contrôle et d'ordres donnés vers des tâches d'animation individuelle plus que collective.

- Le **management** des équipes virtuelles présente également d'autres particularités. Chacun étant plus autonome et l'ajustement mutuel moins fréquent, le manager doit pouvoir compter sur la ponctualité de ses collaborateurs par rapport aux échéances et sur la précision de leur travail par rapport au cahier des charges. Mais comment imposer une telle discipline sans la suivre soi-même ? Le manager doit donc veiller à une autodiscipline rigoureuse.

La confiance passe par le respect des règles internes et un suivi précis du planning. La qualité de la coordination passe par une communication soignée, rigoureuse et équilibrée.

L'équilibre entre la communication sur les activités opérationnelles et sur les rapports interpersonnels doit être observé par le manager. Créer un lien social apparaît important pour les collaborateurs qui peuvent s'estimer parfois trop isolés. La communication doit être soignée en raison de l'aspect multiculturel des équipes. Chaque mot ou phrase peut être perçu différemment et conduire à des malentendus.

Rigoureuse, la communication doit être très précise sur les détails des objectifs à atteindre, les délais, les ressources à utiliser, les méthodes à employer, etc., pour réduire les risques d'ambiguïtés, de confusion.

2.3 La gestion des conflits à distance

Comme nous l'avons observé jusqu'ici, le passage en travail distant remet en cause les modes de coordination habituels des équipes. La supervision directe perd de son efficacité, car l'autorité ne peut plus s'exercer à la voix et au regard. L'ajustement mutuel ne peut plus s'appuyer sur les échanges informels qui se déroulaient « naturellement » lorsque les agents étaient réunis dans un même lieu. Les nouvelles technologies restituent en partie une capacité d'interaction dans le collectif de travail, mais d'une façon plus structurée. Cela impose de construire d'autres modes de régulation, tant pour la conduite des équipes que la gestion des personnes.

La relation de **distance** entre le manager et son équipe appelle des modes de collaboration plus explicites : la nécessité est plus grande pour chaque membre de l'équipe virtuelle – encadrant,

10

comme collaborateurs – de s'inscrire dans un **management** contractuel et de recourir à une certaine formalisation et explicitation du travail, que ce soit dans la manière de le réaliser, que dans la fixation des objectifs et leur évaluation .

Mais soumises à des décalages culturels, géographiques et temporels, les équipes virtuelles sont nettement plus sensibles aux conflits que les équipes de proximité. La raison principale de cette situation est que la diversité culturelle entraîne des représentations différentes entre les membres de l'équipe et ces représentations entraînent à leur tour des interprétations différentes facilitant incompréhension et conflit.

Autre élément expliquant cet état de fait c'est qu'il est nettement plus facile de couper toute collaboration, toute communication lorsque l'on travail à **distance**. La proximité et la familiarité née de la rencontre quotidienne diminue très fortement cette capacité.

Il est donc plus que jamais important de développer une confiance et une conscience collective entre les membres du groupe pour éviter de se retrouver rapidement en face d'un conflit difficilement résoluble. Les dangers d'un tel conflit sont, outre la baisse de productivité induite par des retards ou travaux incomplets, un risque d'expansion du conflit aux autres membres de l'équipe, voire à l'ensemble de l'équipe, un arrêt de contribution aux travaux de tout ou partie de l'équipe.

Afin de limiter ce genre de blocage dont il est difficile de prévoir la sortie, un certain nombre de préconisations peuvent être faites :

- Favoriser au sein de l'équipe éparpillée une libre expression de chaque membre tout en gardant l'œil sur les échanges pour agir très rapidement en cas de débordement.
- Mettre en place, dès l'émergence du conflit, une réunion électronique entre les membres en désaccord pour éviter à la fois un blocage et l'expansion du conflit aux autres membres.

- Se positionner en tant qu'animateur voire médiateur pour permettre par la discussion de trouver rapidement une sortie de crise gagnant-gagnant.
Animer une équipe à **distance** semble donc être une délicate mission à assurer, c'est avant tout une gestion d'individus isolés qu'il faut arriver à faire travailler ensemble en misant sur l'instauration d'une confiance et d'une conscience collective partagée. Elle demande également une nouvelle appréhension de ce que manager veut dire : au delà du simple exercice de l'autorité, le **management** d'une équipe à **distance** doit passer par de nouvelles compétences managériales axées sur la position de support et de vecteur pour le groupe tout en mobilisant un réseau relationnel et des compétences plus psychosociologiques. Mais mobiliser les énergies pour dynamiser un groupe virtuel, tout en veillant à résoudre les conflits dès leur apparition, n'est possible que si l'équipe est réellement et efficacement coordonnée et si chacun au sein de ce collectif possède une place qui lui est propre.

11

3 Coordonner une équipe à distance

3.1 La gestion des temps

Dans le **management** d'équipe à **distance**, le temps représente une part importante dans la coordination des équipes. En effet, le manager doit tenir compte de plusieurs facteurs temps qui vont fortement affecter l'avancement du projet. Tout d'abord le temps lié aux fuseaux horaires, le temps lié aux législations de travail des pays concernés et enfin le temps lié au projet lui-même qui possède une date de rendu final.

Prenons le cas d'une entreprise internationale possédant des structures sur quatre continents : Europe, Amérique, Asie et Australie. Le manager qui aura composé son équipe projet devra tenir compte de cette gestion du temps différente selon les continents. En effet, le décalage horaire, par exemple, peut avoir une influence sur l'état de santé du collaborateur.

Si le manager décide d'organiser une réunion virtuelle à 16H00 (en France), le décalage horaire impliquera que :

- Aux Etats-Unis il est 10H00 du matin ;
- En Australie il est 1H00 du matin ;
- Au Japon il est 00H00.

Ici on voit bien que le japonais et l'australien doivent veiller en dehors de leurs heures de travail pour pouvoir assister à cette réunion. La situation peut très vite devenir insoutenable surtout si les réunions deviennent hebdomadaires. La fatigue peut rendre le collaborateur moins réceptif et plus aigri, il sera alors démotivé par le projet.

Le manager doit donc faire en sorte de planifier ses réunions en tenant compte de ce facteur et s'assurer que ce ne sont pas toujours les mêmes qui subissent le temps. En établissant un roulement, il rendra tout le monde égal dans le projet.

Cependant le temps ne concerne pas uniquement les fuseaux horaires, chaque pays travaille à un rythme différent. En effet, si en France le collaborateur travaille 35H par semaine, au Japon ce temps dépassera les 40H. Ceci veut donc dire qu'un collaborateur, en fonction du pays où il se trouve, aura plus ou moins de temps pour terminer une mission qu'on lui aura confiée. Cette limite aura pour conséquence de générer un stress supplémentaire.

C'est pourquoi, lors de la planification du projet, il devra sérieusement mesurer la difficulté de chacune des tâches à confier. En confiant les tâches les plus longues à aboutir aux collaborateurs qui possèdent un temps de travail supérieur, le manager réduira les taux de retard pour les rendus. D'autant plus qu'il a des comptes à rendre à sa direction.

Le manager doit donc analyser l'environnement et les emplois du temps de chacun pour planifier au mieux l'ensemble du projet (missions, réunion). Il doit maîtriser cette vision globale du temps s'il veut parvenir à atteindre les objectifs fixés.

12

3.2 Une gestion par les résultats

La gestion d'un projet implique qu'il y ait des résultats. Cependant, le manager ne peut pas obtenir ces résultats s'il compte que sur lui-même. Pour développer des facteurs de succès, le manager doit surtout porter attention aux hommes et à la valeur du projet qui leur est confié pour favoriser la mobilisation des collaborateurs et stimuler l'activité de l'équipe.

Lors d'un projet, le responsable reçoit beaucoup d'informations. Son rôle est de les partager car le partage stimule la dynamique des échanges et pousse les collaborateurs à s'investir complètement dans l'aventure. L'échange continu d'informations stimule l'initiative et donne plus d'autonomie aux membres de l'équipe. Ceci permet de distribuer plus largement les responsabilités. Chaque acteur est responsable auprès de ses coéquipiers et pas uniquement auprès du manager. Ainsi chacun est reconnu au vu de sa contribution. C'est une manière de

valoriser le rôle de chacun.

De plus, le manager doit s'assurer que chacun se sente bien impliqué, notamment les collaborateurs qui sont les plus éloignés. Il ne doit pas hésiter à les contacter régulièrement. Selon Myriam Barni il existe de nombreuses actions engagées par les managers qui visent à faciliter les échanges tout en permettant aux collaborateurs de garder à l'esprit les objectifs finaux :

- *Les feedbacks sur les travaux d'équipe* : Ils permettent de voir l'avancement du projet tout en permettant de corriger les diverses failles. Ces feedbacks dynamisent la progression des travaux.

- *L'apport des ressources* : L'apport de tout type de connaissances peut contribuer à la résolution des problèmes.

- *Les revues de projets ou des points d'étapes* : Ce sont des instruments qui permettent de mesurer l'avancement du projet. Elles permettent de voir où chaque collaborateur se situe dans sa mission.

3.3 Les outils de coordination

Heureusement pour le manager, il existe aujourd'hui quelques outils pour améliorer la coordination des équipes. Les Nouvelles Technologies de l'Information et des Télécommunications apportent des solutions aux entreprises pour faciliter leur quotidien. Les équipes à **distance** doivent donc ne pas hésiter à s'en servir. Nous allons dans cette partie étudier quelles options peuvent prendre les équipes à **distance** pour coordonner au mieux leurs travaux.

3.3.1 Les Workflow et gestionnaires de tâches électronique

Selon la définition donnée par le site wikipédia, un workflow est un flux d'informations au sein d'une organisation, comme par exemple la transmission automatique de documents entre des personnes.

13

On appelle « workflow » (traduisez littéralement « flux de travail ») la modélisation et la gestion informatique de l'ensemble des tâches à accomplir et des différents acteurs impliqués dans la réalisation d'un processus métier (aussi appelé processus opérationnel ou bien procédure d'entreprise). Le terme de « workflow » pourrait donc être traduit en français par « gestion électronique des processus métier ».

De façon plus pratique, le workflow décrit le circuit de validation, les tâches à accomplir entre les différents acteurs d'un processus, les délais, les modes de validation, et fournit à chacun des acteurs les informations nécessaires pour la réalisation de sa tâche. Pour un processus de publication en ligne par exemple, il s'agit de la modélisation des tâches de l'ensemble de la chaîne éditoriale.

Il permet généralement un suivi et identifie les acteurs en précisant leur rôle et la manière de le remplir au mieux.

L'exemple ci-dessus est une représentation très schématique de ce que pourrait être un workflow de publication de document sur un intranet à l'aide d'une interface de publication :

1. Le rédacteur propose un article au chef de rubrique
2. Le chef de rubrique regarde le document et le valide
3. Le rédacteur en chef trouve que le document possède des éléments incompatibles avec l'actualité et retourne le document au rédacteur
4. Le rédacteur revoit sa copie et la soumet au chef de rubrique
5. Le chef de rubrique corrige quelques coquilles et transmet l'article au rédacteur en chef
6. Le rédacteur en chef valide le document pour une publication en ligne

Cependant le workflow fait souvent l'objet d'un rejet car les collaborateurs l'assimilent plus à du flicage qu'à une aide réelle. En effet, la machine rappelle à l'utilisateur quelles sont ses priorités. Ainsi, si le collaborateur décide d'inscrire un rendez-vous, la machine lui rappelle gentiment qu'il ne pourra pas y aller car il a telle activité prioritaire à terminer. Le workflow impose son rythme au collaborateur.

Les gestionnaires d'activités et les calendriers partagés sont, quant à eux, des outils privilégiés des espaces de travail collaboratif. Ces applications permettent de :

- Partager les objectifs et la définition du projet d'équipe.
- Répartir les activités et établir un suivi dynamique.
- Inscrire les événements d'un processus dans un seul calendrier commun. De plus cela facilite la mise en place des réunions.
- Indiquer la progression des activités.

Enfin les collaborateurs peuvent mettre à disposition de leurs collègues, les documents de travail à travers l'espace commun. Cependant, ceci suppose une visite régulière des différents acteurs. Le manager peut, d'autre part, mettre en place un « avertisseur » qui pourrait s'apparenter à un mail envoyé à chaque membre du projet pour les prévenir de l'ajout d'un nouveau document.

Les espaces collaboratifs comme des portails Internet sont des outils de plus en vogue. Ils permettent de réduire les problèmes liés à la **distance**, notamment pour la transmission des documents de travail.

Tous ces outils permettent de donner un rythme pour la réalisation du projet.

Des entreprises comme Yahoo et Google mettent à disposition, gratuitement, des espaces de travail collaboratif qu'ils appellent : « Yahoo Groups » et « Google Groups ». Ces outils peuvent être une solution pour les petites entreprises qui n'ont pas les ressources financières des grands groupes. Les grandes entreprises préfèrent investir dans un logiciel plutôt que de mettre leurs travaux sur un site qui ne leur appartient pas.

Exemple de l'interface de Yahoo Groups

Exemple du calendrier dans Yahoo Groups

3.3.2 Les moyens de communication à **distance**

La coordination d'un projet ne se résume pas qu'à la transmission de documents ou de la mise en place de réunion. En effet, une coordination est réussie lorsque tous les collaborateurs communiquent régulièrement entre eux. Une nouvelle fois, les NTIC mettent à disposition de nombreux outils.

On pourrait citer dans un premier temps, les messages électroniques (e-mail), qui permettent d'envoyer un message et des documents à un collaborateur à n'importe quelle heure de la journée. Le côté négatif du mail est la froideur du langage qui peut y être employé. De plus, le mail n'est pas forcément le meilleur moyen pour transmettre un message urgent. En effet, supposons que le collaborateur reçoive une trentaine de messages par jour, il n'aura peut être pas le temps de le voir. Il serait alors plus utile de lui téléphoner.

Cependant le mail est très utile pour organiser une réunion et prévenir chaque collaborateur en même temps. Il est intéressant de créer une « mailing list » dès le début du projet.

Les acteurs du projet peuvent aussi communiquer par « chat » ou Visio conférence. Ces outils sont pratiques pour les réunions virtuelles. Le « chat » permet à chacun de s'exprimer en même temps, la Visio conférence, quant à elle, a l'avantage de pouvoir montrer le visage de son collaborateur. On peut ainsi mieux cerner les réactions de ses partenaires, ce qui est impossible via le « chat ».

Il existe sur le marché de nombreux clients de messagerie instantanée qui permettent de remplir ces rôles : MSN Messenger, Mirc, Skype, Webex. Les acteurs doivent se créer une adresse électronique professionnelle pour chaque logiciel qu'ils utilisent afin d'éviter l'interaction avec leur vie personnelle.

Les outils proposés par les NTIC sont, certes, très utiles mais il ne faut pas oublier que c'est à l'homme de faire le premier pas pour communiquer avec ses partenaires. La mauvaise qualité des outils est assurément un facteur de frein mais la bonne qualité des outils n'est jamais un facteur majeur de succès. En effet, si le collaborateur décide de brider les informations en adoptant un comportement individualiste, tous les outils mis à la disposition de l'équipe n'auront aucune utilité. Une bonne coordination passe avant tout par la communication.

Conclusion

Comme on l'a vu, manager une équipe à **distance** est un phénomène nouveau lié à la mondialisation et rendu possible grâce au développement des nouvelles technologies d'information et de communication.

Cependant animer et coordonner une équipe à **distance** est un art différent que d'animer et coordonner une équipe plus « traditionnelle ». En effet l'impact de la **distance** ainsi que les diversités culturelles bouleversent les méthodes classiques de **management**, et obligent le manager à revoir ses méthodes ou plutôt à les adapter aux spécificités du télétravail.

En effet pendant longtemps le manager faisait preuve d'autorité pour exercer son pouvoir en s'appuyant sur son statut et tous les signes extérieurs. Or avec le télétravail a complètement

bouleversé cette représentation du leader, et a affaibli le rapport hiérarchique entre le manager/leader et son équipe.

Ainsi le rôle du manager a évolué. Il doit avoir à la fois un rôle de pilote, de soutien, d'autorité, mais aussi de soutien afin de garder l'équipe unie, et d'anticiper au mieux tout risque de conflits qui peuvent très vite prendre des proportions importantes et être néfastes au bon déroulement du projet.

Pour cela le manager doit faire preuve d'une grande rigueur dans la coordination de son équipe. Il doit veiller au respect des consignes, à la gestion des temps, et à une bonne communication entre tous les membres de l'équipe. Pour cela, il devra s'appuyer sur de nouveaux outils comme les workflows et des outils de communication à **distance** (WebEx). En quelques années le **management** et le rôle du manager ont considérablement évolué. Aujourd'hui manager une équipe est un véritable art, et demande de réelles connaissances et compétences, encore plus lorsqu'il s'agit d'animer et de coordonner une équipe à **distance**. On peut penser également que le travail à **distance** va se développer, que les outils mis à disposition pour coordonner et communiquer vont s'améliorer, et que des techniques de **management** vont naître pour répondre à de nouvelles problématiques.

Bibliographie

Ouvrages :

BARNI Myriam, *Manager une équipe à distance*, Editions d'organisation, 2003.

ALLARD-POESI Florence, *Management d'équipe*, Les topos, 2003.

RAMOND Philippe, *Le Management opérationnel Direction et Animation des équipes*, Maxima, 2002.

FIOL Michel, JORDAN Hugues, SULLA Emili, *Renforcer la cohérence d'une équipe*, Dunod, 2004.

MADERS Henry-Pierre, CLET Etienne, *Comment manager un projet*, Editions d'organisation, 2005.

Internet :

<http://www.wikipedia.org>

<http://www.commentcamarche.net>

http://journal.coherences.com/article.php?id_article=361