

# MANAGER À DISTANCE N'EST PAS UN SIMPLE PROLONGEMENT DU MANAGEMENT EN PRÉSENTIEL



## 6 incontournables du management à distance ...pas si différents du management en présentiel (voyez par vous-même !)

Tous les bons manuels sur le management à distance partageront des bonnes pratiques qui semblent relever du bon sens (1). Parmi celles-ci, les points suivants ressortent le plus souvent :

1. **Cohérence** : clarifier les paradoxes pour créer les conditions de la performance (éviter l'appartenance à plusieurs équipes, ne pas donner des objectifs à une équipe sans en donner les moyens, par exemple...)
2. **Vision** : L'importance de donner du sens au travail, d'inscrire ce qui est demandé dans un cadre plus large, de donner de la perspective au travail demandé aux collaborateurs au quotidien.
3. **Rythmes** : La planification de points réguliers collectifs et individuels avec les membres de l'équipe,
4. **Motivation** : L'importance d'investir dans une qualité relationnelle pour éviter les phénomènes d'isolement. Mais aussi que les collaborateurs se sentent importants et soient motivés à s'investir.
5. **Empowerment** : La responsabilisation des collaborateurs sur les résultats, notamment du fait de l'impossibilité, pour le manager, d'être tout le temps sur leur dos.
6. **Feedback** : L'importance des feedbacks pour partager les perceptions positives et correctrices du travail accompli est la condition indispensable pour se projeter ensemble dans la suite de la collaboration. On constatera que toutes ces préconisations sont tout autant valables en présentiel. La différence entre le management à distance et en présentiel semblerait alors surtout une question d'accentuation ou d'intensité....

L'expérience montre que la transposition n'est pas si facile à distance (cela vous rappelle quelque chose ?)



Pourtant, pour quiconque prend en main une équipe dispersée pour la première fois, la transposition d'une expérience de management en présentiel à une expérience à distance n'est pas si évidente... même les managers les plus expérimentés ! Lorsque je ne vois pas mes collaborateurs tous les jours, je suis rapidement confronté aux difficultés suivantes :

- **Un management à l'aveugle :** Il est plus difficile de les connaître, d'identifier leurs difficultés, voire leurs susceptibilités. Il est aussi plus difficile d'adapter son discours. Dans toute relation managériale, l'apprivoisement mutuel passe par la compréhension de tout un implicite autour des attentes et besoins du manager, une clé d'interprétation de ses humeurs... A cet égard, à distance, le collaborateur est aussi aveugle que son manager !
- **A la merci de la technique...** Les moyens de communication peuvent prendre une place démesurée. Nous devenons facilement à la merci de la technique : la simple difficulté de connexion d'un membre de l'équipe peut réduire à néant toute une préparation de réunion (élaborée sur la base des meilleures pratiques !...)
- **Une dilution du contrôle :** Difficile également de contrôler le travail et de bien suivre au quotidien, s'assurer des progrès accomplis... Il n'est pas rare, comme manager, d'être déçu des livrables. A bien y réfléchir, je peux aussi m'apercevoir que mes consignes n'étaient pas irréprochables non-plus... Le moindre flou, la moindre incertitude provoque des écarts qu'il est plus difficile à corriger à distance entre deux points de rencontre virtuels.
- **Peu de prise d'initiative au service du collectif :** Enfin, certes, la distance facilite la liberté dans l'organisation personnelle mais pas nécessairement la prise d'initiative en dehors du cadre (au bénéfice du collectif, par exemple). Le collaborateur aura souvent tendance à penser qu'il n'a pas toutes les clés pour prendre des initiatives adaptées et qu'il risque de produire un travail hors contexte ou inutile. Autant la théorie du management à distance nous apparaissait plutôt évidente, autant sa pratique se révèle ardue !...

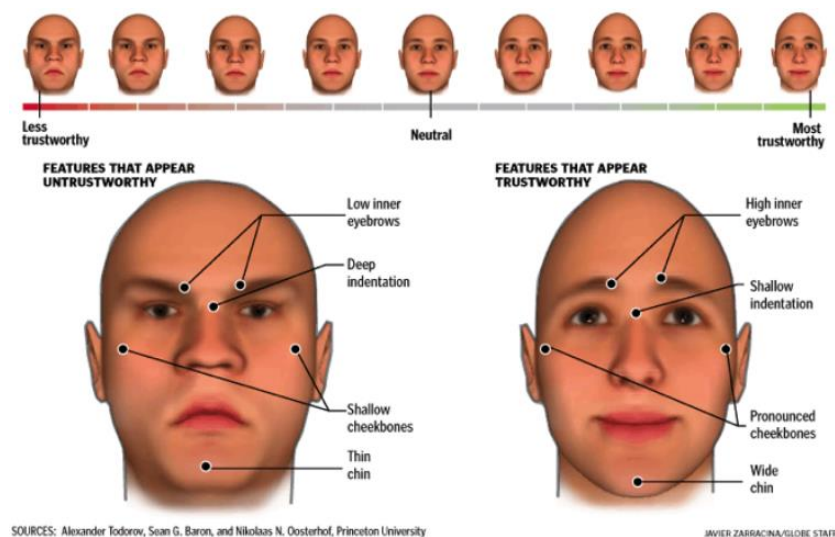
## Une différence fondamentale à distance : la dynamique de la confiance !



Quelle est la principale différence entre management présentiel et management à distance qui explique ces difficultés ? C'est la « dynamique de la confiance ». Où la confiance trouve-t-elle sa source ? Comment naît-elle et se construit dans ces deux contextes présentiel et distantiel ?

## La confiance en présentiel : l'émotionnel d'abord !

Les études montrent que, dans les rencontres en présentiel, les critères physiques et non-verbaux ont une importance primordiale dans la manière dont nous accordons notre confiance (2). Même lorsque nous pensons faire nos choix et accorder notre confiance de manière tout à fait rationnelle. Tout se jouerait dans les premières minutes. Les hypothèses inconscientes que nous formulons seraient alors mises à l'épreuve dans la vie quotidienne de travail.



## Créer la confiance à distance inverse l'ordre des critères : rationnel avant émotionnel !

In virtual relationships, trust comes first. Trusting someone remote can give the sensation of jumping into a void without a parachute...

A distance la relation de confiance est fondamentale. L'équipe ne fonctionne que sur un pied d'égalité, quand les collaborateurs ont toutes les clés en main pour avancer, proposer, prendre des décisions. De la part du management, cela nécessite un fort investissement dans la création d'un lien de confiance. Tant que la confiance n'est pas installée, chacun est dans une forme d'expectative. Inversement, la confiance est d'autant plus importante qu'elle est mise à rude épreuve par la distance. L'interprétation positive des messages est souvent affaire de confiance a priori : les maladroites d'une communication lapidaire et incomplète soulèvent nécessairement des doutes sur la bienveillance de ses interlocuteurs.



Mais justement ! A distance, la composante émotionnelle (implicite mais très importante dans la relation présenteielle) est handicapée par la pauvreté des perceptions. Nous sommes alors, davantage en « interrogation ». Nous vivons alors une forme d'indécision sur la possibilité que nous avons ou non d'accorder notre confiance. Et le doute qui s'installe dure aussi plus longtemps. Les critères rationnels de « vérifiabilité » et de preuve prennent alors une importance plus grande : la ponctualité, la qualité des livrables rendus, la capacité à donner du feedback, à prendre en compte les contraintes des autres. Elle se crée dans et par le travail, et tant qu'elle n'est pas créée, rien ne fonctionne vraiment.

Ce petit changement entraîne à lui seul une véritable petite révolution dans les dynamiques de la collaboration virtuelle. Penser qu'une équipe virtuelle est d'emblée opérationnelle et centrée sur l'objectif est juste une erreur de perspective. Dans les équipes distantes, cette focalisation apparemment immédiate sur la tâche et le contenu répond en fait d'abord à une phase d'observation et d'expectative. Le manager aurait tort de le prendre pour argent comptant... Un manager qui prend en main une équipe virtuelle doit avoir, présent à l'esprit **que créer la confiance réclame un véritable investissement : de la patience, de la constance et... du temps !**