

Les Echos

Comment éviter les chausse-trapes du management à distance

Par **Marte-Sophie Ramspacher** | 31/05 | 07:00

L'éloignement des équipes complique le suivi, le contrôle et l'appréciation du travail.

Les outils numériques, en réduisant les échanges à l'essentiel, ne facilitent pas les collaborations.



« Les questions posées par la gestion à distance ne sont pas neuves. Il y a plus de vingt siècles, l'Empire romain puis l'Eglise catholique étaient déjà organisés pour contrôler à distance, en alliant une doctrine claire avec une certaine souplesse dans l'exécution des missions », glisse en guise d'introduction Emmanuelle Léon, professeur de gestion des ressources humaines à l'ESCP Europe. Cette spécialiste du management à distance, auteure d'une thèse sur le sujet, rappelle que de nombreux métiers s'exercent naturellement loin de leur hiérarchie : commercial, consultant, contrôleur de train, directeur d'usine, de site et de filiale, diplomate... Avec l'internationalisation des activités et des entreprises, la transformation des organisations (par « business unit » ou par matrice) et le nomadisme, tous les métiers sont potentiellement concernés : les ingénieurs gèrent des projets dans différents pays, les chefs de produits collaborent avec un n+1 basé dans une lointaine capitale, les chargés d'assistance d'un assureur télétravaillent...

Si la pratique se banalise, elle a un impact sur les individus ; évaluer un travail sans le voir n'est pas naturel, être managé par une voix virtuelle non plus...

Se méfier des technologies

Au premier abord, l'e-mail apparaît comme l'outil en or pour faciliter la mise en relation et abolir la distance ; les managers en font d'ailleurs leur premier moyen de contrôle des collaborateurs censés répondre à la moindre sollicitation, exactement comme en présentiel. A l'usage, pourtant, il s'avère que les outils numériques pilotent le travail plus qu'ils n'ouvrent le dialogue : « *L'accès à l'agenda partagé, aux comptes rendus clients permettent d'avoir une vue détaillée de la marche des affaires. Sans sortir de leur cockpit, les managers savent ce qu'ils estiment devoir savoir, et cela se vérifie singulièrement pour les managers de proximité qui esquivent le débat* », remarque Mathieu Detchessahar, professeur des universités au Laboratoire d'économie et de management Nantes-Atlantique. Au lieu de favoriser la proximité, la technologie peut générer l'effet inverse : « *En allant droit au but, au nom de l'efficacité, l'e-mail perd la notion de contact gratuit et informel* », précise Emmanuelle Léon. Dès lors, il devient difficile pour le manager de repérer si le salarié est débordé, désorganisé ou stressé, ce que trahissent immédiatement en face à face ses expressions.

Chez **Alstom**, l'e-mail et les écrits ont d'ailleurs été supplantés par les solutions de « tchatting », webconférence et téléprésence : « *Se voir permet de ne pas dénaturer le message, de maîtriser forme et fond et de percevoir l'informel* », détaille David Briggs, vice-président d'Alstom University, qui programme même la disparition des écrits « *synonymes de paupérisation des messages* ».

Manager à l'identique

« *Les bons managers ne sont pas mis en difficulté par la distance* », constate David Briggs. « *L'éloignement, en revanche, accroît les faiblesses. Le manque de vision, de rythme et de cadencement des projets devient dès lors problématique.* » Patrick Storhaye, qui achève un ouvrage sur le management du travail à distance (*) est sur la même ligne : « *Ce type d'organisation n'exige pas d'aptitudes particulières, mais introduit un degré d'exigence supplémentaire dans la définition des enjeux et des objectifs d'une mission.* » Le consultant insiste sur la confiance, socle indispensable « *car, à distance, il est compliqué de boire un café ou une bière pour créer ce terreau propice* ».

Tous les managers d'ailleurs ne sont pas capables d'assumer la surcharge de travail induite : « *En lien permanent avec les équipes disséminées dans le monde, ma disponibilité est totale, le matin pour l'Asie, le midi pour l'Europe, le soir pour les Etats-Unis* », confie Anne Murgier, directrice du commerce et de la communication de Keneyctis-OpenTrust. A ce rythme, le surinvestissement guette aussi les collaborateurs, ajoute Emmanuelle Léon : « *Grisés par le sentiment d'être maître à bord, ils travaillent avec excès comme s'ils dirigeaient leur propre entreprise.* »



User de méthodes éprouvées

« Toute gestion à distance requiert un subtil équilibre entre autonomie et contrôle », définit Hervé Borensztein, directeur associé de Karistem Corporate Consulting. Un exercice dans lequel n'excellent pas les managers : lâcher prise équivaut pour eux à renoncer à une parcelle de pouvoir. La tentation est alors de verser dans la pathologie du reporting : « Certains salariés consacrent jusqu'à 50 % de leur temps à reporter à diverses hiérarchies ; avec le mode matriciel, un même collaborateur dépend de plusieurs responsables à informer », relate Emmanuelle Léon. Autre travers répandu, l'excès de planification : « Faire d'un projet un assemblage de contributions sans cohérence n'est pas productif, la flexibilité doit rester la norme comme en face à face », souligne Barthélemy Chollet enseignant-chercheur à Grenoble Ecole de management.

Comme en présentiel, la meilleure façon d'accompagner reste le retour d'expérience (« feed-back ») régulier. « Voilà bien la seule vertu de la distance : contraindre les managers à s'intéresser aux équipes », remarque Hervé Borensztein. En la matière, c'est au manager de faire montre de flexibilité : « En dehors de l'incontournable entretien annuel de visu et des points hebdomadaires téléphoniques, le pragmatisme doit gouverner : il faut savoir sauter dans un avion afin de démêler un problème », énonce Anne Murgier. Lorsque l'un des siens perd une grosse affaire, l'ex-directrice commerciale de Thales Security Systems instaure la « lost review » : « Virtuellement et collectivement, il faut tirer les leçons d'un échec, c'est ainsi que se fonde l'esprit d'équipe. » Selon Emmanuel Mouquet, directeur général de Dell France, dont les deux tiers des équipes télétravaillent, l'écosystème numérique veille au grain : « La mise en relation et la communication permanente font que les problèmes éventuels émergent vite. »

Jauger la performance

En rappelant, au printemps, la totalité de ses effectifs en télétravail au siège, la directrice générale de Yahoo! a ouvert le débat sur l'évaluation de la performance. Marissa Mayer est convaincue que l'innovation a pâti de la déconnexion des équipes. « A distance, le comment disparaît du discours au profit du quoi : faute de temps, l'objectif prime au détriment des méthodes », approuve Emmanuelle Léon. Selon la chercheuse, l'évaluation des succès à distance est complexe. « Comment savoir qu'un directeur de site a su éviter une grève ou trouver au pied levé un fournisseur ? » Manuela Montagnana, DRH d'ADP, apporte un début de réponse : « Dans les métiers de services, ce sont les clients qui évaluent la qualité du service rendu. En mesurant leur satisfaction, les performances des collaborateurs apparaissent en creux. »

Marie-Sophie Ramspacher