

Chapitre 2

La complexité liée à la distance

Ce chapitre vous permettra de :

- Situer les formes de travail à distance et les problématiques qu'elles soulèvent.
- Cerner les différentes facettes de la distance pour mieux appréhender la complexité.
- Comprendre les interactions et l'effet de démultiplication qui fait du relationnel un enjeu clé du management à distance.

1 - Les différentes formes de travail à distance

Dans le domaine du management à distance et du télétravail, les situations ne sont pas identiques et c'est pourquoi l'utilisation des méthodes ou d'outils proposés ultérieurement ne pourra se faire sans un réel diagnostic de l'équipe à travers une analyse de ses caractéristiques, forces et faiblesses. Nous aurons l'occasion de proposer un outil de diagnostic dans la seconde partie consacrée au pilotage et à l'organisation des activités.

Concentrons dans l'immédiat notre intérêt sur les situations concrètes dans lesquelles peuvent se retrouver les managers à distance.

1.1 - Le travail à domicile

Historiquement, il y a toujours eu des salariés qui travaillaient à domicile dans des emplois manuels ou intellectuels. Par exemple, les couturières exerçaient leur activité de chez elle tout en veillant à l'éducation des enfants. Plusieurs métiers dans la presse et l'édition appartiennent aussi à cette catégorie. Ce qui est nouveau, c'est bien évidemment les possibilités offertes par les nouvelles technologies.

Le spectre des emplois concernés s'accroît et il s'étend à de nouveaux métiers. La souplesse des organisations favorise aussi la possibilité de rester chez soi d'une manière ponctuelle pour approfondir un dossier, préparer une réunion ou faire un suivi commercial.

L'hétérogénéité des situations existe aussi dans l'application du télétravail. Les entreprises proposent des contrats qui peuvent aller de un à quatre jours par semaine. Le niveau de complexité pour le manager et le collaborateur n'est pas comparable. En moyenne, aujourd'hui, le télétravail est pratiqué deux jours par semaine, mais les encadrants le pratiquent plutôt sur un seul jour.

1.2 - Le travail nomade

Par définition, le travailleur nomade n'a pas de lieu de travail fixe. L'exemple le plus représentatif est celui du commercial qui se doit d'être en fréquence régulière auprès de ses clients et prospects.

Il dispose d'un équipement qui lui permet d'être en liaison permanente avec sa base de données et son entreprise.

La pratique la plus répandue est qu'il passe une journée par semaine ou par quinzaine dans l'entreprise pour garder contact avec la structure et participer aux réunions organisées par sa hiérarchie.

Un manager peut ainsi se retrouver à gérer une douzaine de commerciaux disséminés sur un territoire avec parfois des distances conséquentes. Charge à lui de pouvoir individuellement les rencontrer sur le terrain. Nous sommes face à des métiers dans lesquels le nomadisme est inscrit dans les gènes avec des profils qui ont aussi fait le choix de vivre cette vie. Des collaborateurs très autonomes et qui deviennent, parfois, faute d'une supervision suffisante des électrons libres.

1.3 - Le salarié délocalisé chez le client

Une situation connue par de nombreux salariés dans des métiers tels que le développement informatique, l'entretien ou la sécurité des installations. Les personnes en question se retrouvent à faire des missions qui peuvent durer plusieurs années.

Là encore, l'enjeu va être de conserver le lien social avec ce salarié car il se perçoit plus comme faisant partie de l'entreprise cliente que de celle de son employeur. D'autres difficultés portent sur l'exercice de l'autorité dès lors que le client s'immisce parfois dans le management et qu'il y a, de fait, un mélange des genres.

1.4 - Les télécentres et le co-working

Les télécentres ou co-working sont des espaces de bureau hébergeant des télétravailleurs d'une même ou de plusieurs entreprises. Prévus pour être proches du domicile, ils visent à maintenir un contact social et à fournir des services partagés : salles de réunion, accès Internet, imprimantes.

Cette approche du télétravail représente un compromis entre le travail à domicile et celui que l'on peut faire au sein même de son entreprise. Selon leur emploi du temps, les personnes concernées doivent réserver préalablement un espace de travail car aucun ne leur est nominativement attribué. Le lieu de travail est impersonnel et cela peut aussi nuire à l'efficacité personnelle.

Ces lieux se sont récemment développés sur des initiatives privées mais aussi publiques. Les maisons de l'État par exemple sont généralement créées dans les locaux des sous-préfectures. Elles permettent une rationalisation dans la gestion des déplacements des agents liés à la réforme territoriale mais elle vise aussi une meilleure visibilité de la présence de l'État dans les territoires qu'ils soient ruraux, urbains ou périurbains. La mutualisation des locaux se traduit aussi le plus souvent par celle de quelques fonctions support.

Il est intéressant de constater qu'une vie sociale s'organise entre ceux qui fréquentent d'une manière assidue ces lieux et que des apports mutuels de méthodes s'effectuent à travers les échanges informels.

1.5 - Les sites multiples

Le cas le plus classique est la fusion entre deux entreprises et le maintien des activités sur place. Le manager doit alors se partager entre deux lieux ou plus.

Chaque équipe a sa propre cohésion et le leadership du manager à distance peut se voir concurrencer par un contre-pouvoir local.

Mais nous pouvons identifier des situations plus complexes. En restant sur l'exemple de la réforme territoriale, la réorganisation mise en place fait que certains managers peuvent avoir des collaborateurs implantés sur plusieurs sites départementaux parfois très distants (de 2 à 5 selon les cas). Il s'agit à chaque fois de deux ou trois personnes, voire d'une seule qui se retrouve isolée. Le niveau de complexité s'accroît d'autant plus qu'il ne s'agit pas de personnes préparées à vivre une telle situation.

2 - Les niveaux de complexité

Nous l'avons vu, il n'y a pas de situation identique pour les managers animant une équipe à distance. Chaque cas est particulier. En prenant en charge sa fonction, le premier réflexe d'un manager doit être de situer les enjeux auxquels il sera confronté. Comprendre la complexité à laquelle il doit faire face. À la complexité de la distance se cumulent souvent d'autres niveaux de difficultés qu'il doit prendre en compte dans ses pratiques managériales. Nous pensons à la dimension culturelle et linguistique, mais aussi à la dimension technologique et temporelle.

2.1 - La distance géographique

La distance géographique est le premier niveau de complexité.

Parfois, la séparation d'un étage à l'autre suffit pour voir les pratiques se cloisonner en profondeur. L'expérience montre que pour créer une frontière il suffit parfois d'un seul couloir ou de portes fermées.

La proximité relationnelle est donc avant tout une histoire d'état d'esprit... mais nous mesurons rapidement la baisse dans la fréquence des échanges entre les membres d'une équipe lorsque l'implantation des locaux impose une distance géographique.

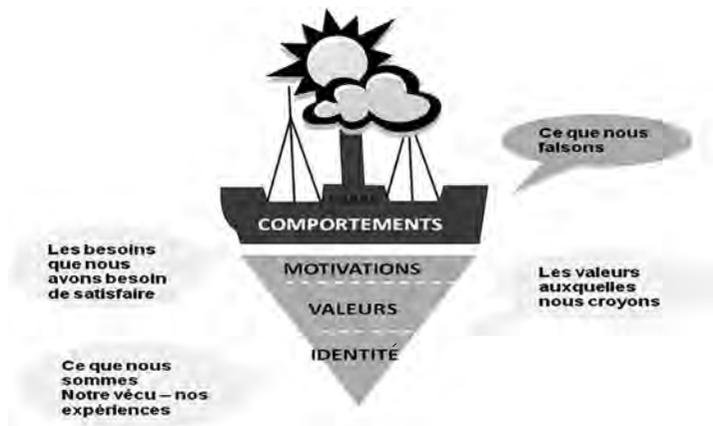
Pour un manager à distance, le paradoxe est que piloter une équipe regroupée sur deux sites situés à plus d'une centaine de kilomètres l'un de l'autre présente potentiellement moins de difficultés que celui de devoir gérer plusieurs collaborateurs travaillant d'une manière isolée à quelques kilomètres du site pilote. Dans les relations, la distance géographique modifie tous les repères car la communication informelle et physique ne fonctionne plus d'une manière naturelle.

Les sites distants obligent à organiser à fréquence régulière des rencontres regroupant l'ensemble des membres. Le co-voiturage organisé pour gérer le déplacement s'avère souvent une contrainte rentable car elle permet aux intéressés d'échanger d'une manière informelle. Ce temps n'est pas purement improductif et il participe à sa manière à créer de la cohésion au sein d'une équipe.

2.2 - La distance culturelle

Chaque entreprise ou administration a sa propre culture organisationnelle.

Nous savons que d'une manière plus subtile encore existent des cultures spécifiques par « métier » ou par « site » qu'un manager doit être en mesure d'analyser. Un service informatique va avoir sa propre culture métier mais lors d'une fusion entre deux établissements, il pourra être constaté des différences dans les manières de penser et d'agir. Les réorganisations génèrent parfois des incompréhensions et frustrations par méconnaissance de cette réalité. La culture c'est l'identité d'un groupe.



Si les collaborateurs ressentent qu'ils ne sont pas reconnus dans leur singularité individuelle et collective (histoire, compétences...), l'éloignement relationnel va s'accroître. La distance culturelle peut alors s'avérer plus délicate à gérer que la distance géographique. L'expérience montre que dans le cas d'un regroupement d'entités, les salariés seront soucieux de vérifier rapidement si l'équité est respectée. Ils vont observer avec attention le temps consacré par le manager sur chaque site, le niveau d'autonomie accordé à chaque site, le choix des procédures et outils d'organisation.

2.3 - La distance linguistique

Cette distance s'accroît de fait dans les équipes regroupant des acteurs appartenant à plusieurs nationalités différentes. L'équipe pratique une langue pour communiquer. Ce choix s'impose au regard de l'histoire de l'entreprise ou des composantes du groupe. Dans de nombreuses entreprises multinationales c'est l'anglais qui est retenu. Le manager doit être rapidement en situation de situer le niveau de maîtrise de cette langue car cette réalité va agir sur le niveau d'intégration et d'autonomie.

Là encore, derrière la langue se cachent les spécificités culturelles. Les mots ne veulent pas forcément dire la même chose et les risques d'interprétation sont grands. Le manager doit nécessairement être vigilant sur ce décalage.

De fait, la communication oblige à aller sur le terrain des émotions et ne peut se cantonner à une pratique uniquement technique et utilitariste de la langue. Face à cette question, le manager devra trouver des solutions telles que la formation, le mentorat ou le travail en binôme.

2.4 - La distance technologique

Le management à distance fait appel à l'utilisation des outils numériques et dans ce domaine une grande disparité dans les usages peut être observée. Les membres d'une équipe sont rarement au même niveau de maîtrise des outils de collaboration ou de communication à distance. La fracture numérique s'exprime alors entre des geeks appétents et boulimiques dans l'utilisation quotidienne de ces outils et d'autres personnes vivant dans un réel inconfort. Un peu comme si dans un orchestre philharmonique des « premiers violons » capables d'improviser côtoient des néophytes incapables de déchiffrer une partition. La seule différence c'est que dans une répétition, cela s'entend... alors qu'au sein d'une équipe distante un tel déséquilibre n'est pas toujours identifiable par le manager qui n'est pas en prise directe avec ses collaborateurs.

Le problème c'est que sans une réelle prise de conscience de cet état de fait le fossé s'agrandit pour devenir rapidement ingérable. La fracture numérique est un enjeu insoupçonné.

À ce premier écueil s'ajoutent aussi parfois la non-compatibilité des systèmes d'information entre eux. En effet, il n'est pas rare que l'on procède à certains changements organisationnels sans avoir mis à disposition le système d'information adéquat. L'explication est financière. Le budget n'est pas là mais on ne veut pas remettre à plus tard le lancement de la réorganisation.

L'équipe va apprendre à travailler en mode « dégradé » en sachant que le provisoire s'inscrit parfois dans la durée. Il n'est pas rare de voir une même équipe utiliser deux applications incompatibles et ne pas pouvoir partager l'information utile. Les interactions doivent être fluides et conviviales si on veut tirer le meilleur profit d'un changement de structure. Et sans la technologie, aujourd'hui on ne sait pas faire...

2.5 - La distance temporelle

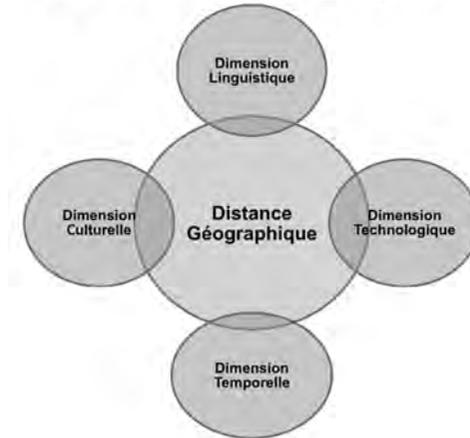
Une équipe qui travaille sur des fuseaux horaires différents doit faire face à un niveau de complexité supplémentaire. La distance et le décalage horaire entraînent un délai entre le moment où le problème est identifié, communiqué aux différents interlocuteurs, analysé puis résolu collectivement. Pas facile de gérer d'une manière réactive des questions urgentes lorsqu'il y a 5 ou 6 heures de décalage horaire. L'équipe perd en crédibilité vis-à-vis de sa hiérarchie, de ses partenaires et de ses clients.

De fait, les créneaux pour travailler ensemble se réduisent fortement mais cette contrainte peut aussi devenir une opportunité dans le choix de l'organisation retenue et en faire un atout concurrentiel.

Prenons le cas de la réponse à un appel d'offres réalisée par des équipes travaillant sur des cycles horaires différents. Dans le cadre d'un travail collaboratif, avec les outils numériques actuels les membres de l'équipe peuvent produire et partager des idées en s'affranchissant du temps et de l'espace. Pendant qu'une partie de l'équipe dort, l'autre produit des solutions.

Cette analyse réalisée, il devient plus facile pour un manager d'appréhender les priorités, les modalités d'organisation à privilégier et les points de vigilance. Le temps est une forte contrainte mais il peut aussi devenir un allié.

Les différents niveaux de complexité

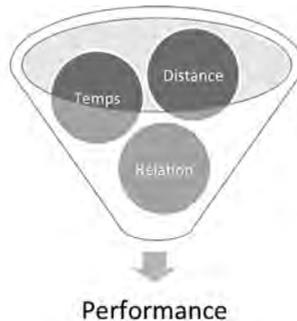


En conclusion, il faut cerner les différentes facettes de la distance pour mieux en appréhender sa complexité. La distance géographique est la plus évidente mais elle n'est pas forcément la plus délicate à gérer. Les autres dimensions sont des freins ou des moteurs dans le pilotage et l'animation de l'équipe. Charge au manager d'utiliser au mieux les atouts sur lesquels il peut s'appuyer et de gérer les faiblesses identifiées. Nous aurons l'occasion d'évoquer ultérieurement les points de vigilance et les solutions à mettre en œuvre.

3 - Les composantes de la complexité

Le manager à distance doit gérer les différentes facettes de la distance mais il est confronté à deux autres problématiques :

- Optimiser la gestion de son temps car celle-ci de fait devient de plus en plus contrainte et difficile à maîtriser dans une culture organisationnelle sans cesse plus réactive.
- Répondre aux aspirations des collaborateurs et aux attentes individuelles par un accompagnement personnalisé.



Ces trois composantes se renforcent mutuellement et complexifient de ce fait la manière de travailler du manager à distance. La distance agit sur le temps disponible qui s'amenuise compte tenu des contraintes spatiales et temporelles et ces deux éléments renforcent le besoin et la difficulté de la relation.

La vie d'un collaborateur distant peut paraître enviable compte tenu de :

- La souplesse accordée dans l'aménagement de ses horaires.
- La moindre pression des sollicitations et imprévus vécue au quotidien.
- Une plus grande maîtrise dans le rythme du travail et le choix des priorités.
- Un meilleur équilibre entre sa vie professionnelle et vie privée, et un gain de temps lié à l'économie du temps de transport.

La réalité n'est pas aussi simple à vivre car d'une part chacun n'est pas forcément préparé à assumer une grande autonomie (voire solitude) dans le travail, d'autre part ce type d'organisation génère en soi de l'anxiété et des besoins nouveaux dans le domaine relationnel.

Évidemment, cette réalité est plus prégnante dans le domaine du télétravail car les personnes concernées découvrent une situation inédite. Plus de débriefing le matin pour lancer la journée, plus de déjeuner avec les collègues ou de temps informel à la machine à café. Être à distance implique une organisation très maîtrisée et une capacité à gérer le stress. Loin des yeux, loin du cœur... avec ce sentiment de ne plus être autant considéré et reconnu que dans les locaux de l'entreprise.

La distance géographique développe une distance opérationnelle car les informations n'arrivent plus en continu et le risque de se déconnecter des enjeux et priorités se renforce... À sa manière, la distance opérationnelle fait que les

relations se distendent, la convivialité régresse petit à petit, les opportunités de contacts informels deviennent plus rares et la solidarité plus difficile à mettre en place.

3.1 - La complexité liée à la distance physique

Manager un bi-site distant d'une centaine de kilomètres représente pour un manager un cas de figure assez fréquent et difficile à gérer. En effet, sur le papier la possibilité d'aller d'un site à l'autre semble une démarche accessible. Pourtant, elle s'avère assez rapidement contraignante.

Il est intéressant de constater que cette distance représente une limite qui oblige le plus souvent à la mise en place d'une fréquence hebdomadaire de visite du second site et l'obligation de préserver ce déplacement par une planification rigide.

Afin, d'utiliser au mieux le temps de cette visite des rencontres formelles (réunions, entretiens) se succèdent d'une manière parfois excessive car cela ne laisse guère de place aux échanges informels.

Une journée très fatigante qui gagnerait parfois à se prolonger sur place par une seconde journée consécutive mais le manager ne dispose pas toujours de cette possibilité sur le plan financier ou logistique.

Ce qui est vrai pour l'encadrant se constate aussi pour les membres de l'équipe qui peuvent difficilement démultiplier les déplacements sur le second site et qui souvent d'ailleurs ne le souhaitent pas vraiment.

Lorsque l'effectif est réparti d'une manière équilibrée entre deux ou trois sites, il est cohérent d'organiser les contraintes de déplacement, en évitant que cela soit toujours les mêmes qui en subissent les conséquences.

La complexité liée à la distance ne doit pas être sous-estimée mais ne doit pas être vécue comme un frein à la performance collective.

3.2 - La complexité liée à la distance opérationnelle

La distance physique développe, du fait de l'éloignement, une distance opérationnelle dans la manière de travailler.

On ne mesure jamais assez l'importance de la communication physique et informelle dans les pratiques de régulation d'une équipe. Un manager faisant son briefing dans une relation de face-à-face va pouvoir très rapidement dé-

tecter les incompréhensions. Les attitudes sont très parlantes et nul besoin d'organiser un feed-back pour savoir à quoi s'en tenir. De la même manière, une personne absente va naturellement être informée par ses collègues sans qu'un dispositif particulier soit mis en place par le manager.

La coordination au quotidien est plus complexe à organiser et la régulation nécessaire au choix des priorités et des validations plus délicate à gérer lorsque les collaborateurs sont à distance.

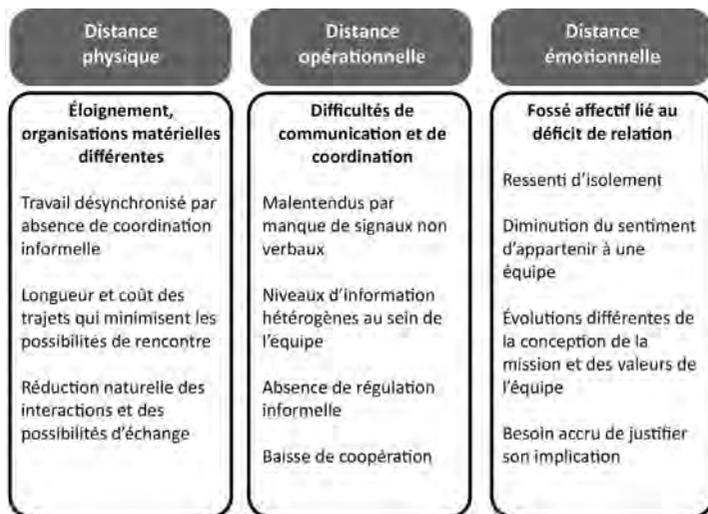
Les risques d'interprétation sont plus grands dans les échanges à distance et l'autonomie accordée aux collaborateurs suscite des prises d'initiative qui peuvent s'avérer contre-productives. Il faut bien évidemment intégrer ce danger sans se polariser sur les erreurs qui font partie de l'action. L'enjeu central est bien de faire de la coordination une responsabilité partagée dans laquelle chacun joue sa partition. Seul, le manager ne peut réussir dans ce domaine et nous aurons l'occasion d'analyser cette finalité dans la seconde partie consacrée à l'organisation des activités.

3.3 - La complexité liée à la distance émotionnelle

Cette distance opérationnelle provoque, pour sa part, une distance émotionnelle et relationnelle qui va être vécue différemment par chaque personne et qui doit être anticipée par le manager.

La communication ne se limite pas à partager des informations techniques. Un collaborateur a besoin d'exprimer son ressenti et à certains moments de donner libre cours à ses émotions : la joie, la colère, la tristesse ou la peur.

Faute d'interactions à caractère sensoriel, une démotivation gagne au fil du temps les membres de l'équipe. Faute de stimulants collectifs, les individus doivent puiser en eux l'énergie dont ils ont besoin et ils finissent par s'essouffler.



Dans cette configuration, la confiance est la clé de voûte de la réussite. La confiance doit être réciproque et partagée au sein de l'équipe. Elle concerne en premier lieu, le manager et chacun de ses collaborateurs mais elle doit irriguer dans le fonctionnement quotidien les relations inter-personnelles.

La confiance permet de gérer trois dérives :

- La hausse des conflits car la distance provoque nécessairement des incompréhensions, voire des risques de concurrence et de jalousie au sein d'un collectif de travail.
- Une coopération amoindrie dans les échanges qui se traduit par des rétentions d'information et un manque de solidarité.
- Un stress accru pour ceux qui travaillent à distance car ils savent qu'ils ne peuvent compter que sur eux-mêmes.