

## Management à distance (suite)

### Sommaire :

- ✓ Structurer son rôle de manager----p. 1
- ✓ Organiser l'équipe -----p. 2
- ✓ Combiner postures et savoir-faire---p. 2
- ✓ Utiliser les outils à bon escient-----p. 3
- ✓ Se professionnaliser-----p. 4

### En bref...

Dans la [fiche n°68](#) « Management à distance : Premiers éléments », nous annonçons un complément à venir. Le voici ! Il reprend des **Retours d'expériences de managers**.

Le management à distance connaît un essor particulier au sein des administrations, notamment du fait de la réforme territoriale.

Il s'est parfois imposé à des équipes et à leurs managers au sein d'organisations nouvelles et sur des territoires élargis.

Des cadres en situation de management à distance ont été interrogés. Certains d'entre eux étaient expérimentés, d'autres ont récemment découvert cette pratique. Le recueil de leurs témoignages révèle plusieurs leviers utiles à la mise en œuvre du management à distance.

### Structurer son rôle de manager à distance

Le croisement des retours d'expérience met en relief quelques **préconisations** :



\*Le CEDIP est une des 11 entités du Centre Ministériel de Valorisation des Ressources Humaines (CMVRH)

## Organiser l'équipe



Il convient d'être attentif aux relations avec les équipes éloignées. En effet, elles se considèrent quelquefois « desservies », « désavantagées » par rapport à celles qui travaillent sur le même site que leur manager. Du fait de la distance, la communication est également plus délicate.

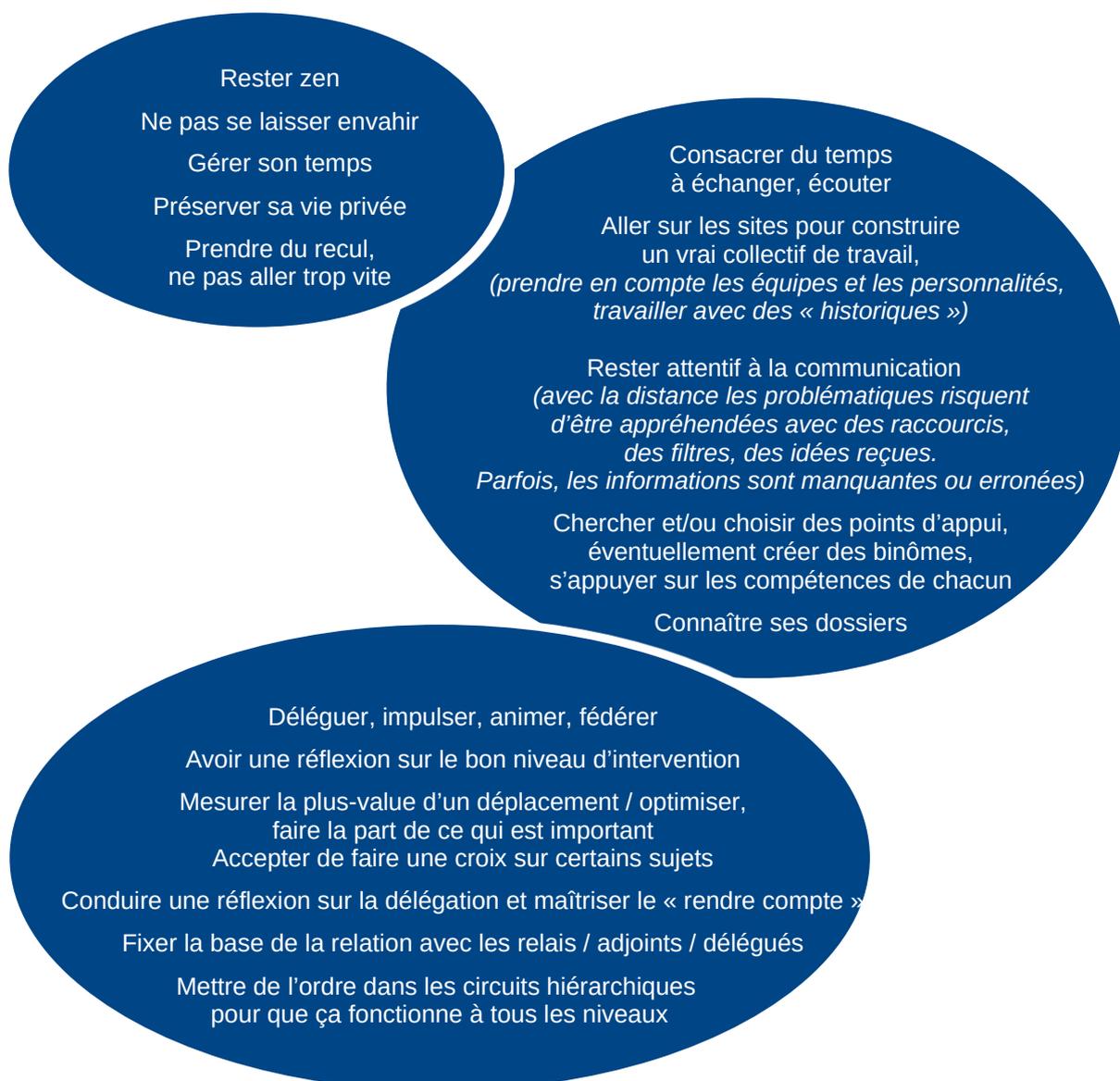
Face à ce constat, des organisations spécifiques sont mises en place pour créer et maintenir le contact tout en réduisant les déplacements, afin de ménager l'efficacité et la qualité de vie au travail.

Ainsi des représentants sur les sites distants sont nécessaires aux managers : chefs de pôles, adjoints délégués, chef délégué... plusieurs dénominatifs sont utilisés, avec comme point commun la fonction de relais, de délégation, de représentation.

Le manager travaille ainsi avec des interlocuteurs privilégiés, chargés de faire le lien, de relayer le pilotage, de favoriser les interactions et les échanges dans une nécessaire confiance et transparence.

Cette relation particulière, formalisée ou non, nécessite une clarification des rôles et des circuits. Elle devra être partagée avec l'ensemble des équipes managées ainsi qu'avec les autres services.

## Combiner postures et savoir-faire



## Utiliser les outils à bon escient

Une multitude d'outils existe pour stocker et partager des informations, communiquer et collaborer à distance. Toutefois, chaque outil a une destination première et il convient de réserver son utilisation à cette destination.



Pour échanger	Pour travailler ensemble	Pour s'informer
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Téléphone (bien sûr !)</li><li>✓ Messagerie électronique</li><li>✓ Fil d'actualité dans une communauté</li><li>✓ Forum de discussion</li><li>✓ ...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Agenda partagé</li><li>✓ Application de sondage</li><li>✓ Systèmes collaboratifs pour travail synchrone ou asynchrone (plate-forme, par exemple)</li><li>✓ Messagerie instantanée</li><li>✓ Visioconférence</li><li>✓ Visio de poste à poste</li><li>✓ ...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Plan de classement</li><li>✓ Flux d'informations</li><li>✓ Médiathèque électronique</li><li>✓ Sites web</li><li>✓ Lettres électroniques</li><li>✓ ...</li></ul>

Les outils proposés aujourd'hui permettent de rassembler plusieurs activités dans un même produit. Exemples d'assemblage :

- messagerie, agenda partagé et application de sondage
- site web, flux d'informations (type rss) et forum de discussion
- système collaboratif « synchrone » et téléphone
- etc.

### Quelques commentaires



↪ *Pour la tenue de réunions à distance, on utilise fréquemment la visioconférence : elle nécessite encore plus de rigueur et de précision, dans la préparation et la gestion des échanges, qu'une réunion en présentiel. La visio de poste à poste, voire multipostes, (depuis des postes de travail équipés) est une modalité en développement qui apporte plus de souplesse*

↪ *Les conférences téléphoniques, reliant des agents de plusieurs sites, sont toujours pertinentes : pratiques pour rester à son poste de travail et disposer de tous ses dossiers, faciles à organiser et à mettre en œuvre avec les systèmes actuels*

↪ *La messagerie électronique : elle est malheureusement particulièrement envahissante, ce qui ne permet pas toujours d'identifier les priorités. Un travail de gouvernance paraît nécessaire pour organiser et mettre en place des règles de gestion partagées*

↪ *Le réseau partagé permet d'accéder à distance à des dossiers dématérialisés. Ces « armoires communes » nécessitent la mise en place de règles d'accès et de rangement*

↪ *Les tableaux de suivi communs : ils renforcent la traçabilité des dossiers, des parapheurs et permettent la continuité avec leur suivi inter-sites*

↪ *Le téléphone portable, la tablette ou l'ordinateur portable se révèlent indispensables lors des déplacements pour garder le contact avec les différents acteurs, les solliciter, assurer l'organisation et la gestion des activités...*

## Se professionnaliser



Différentes modalités de professionnalisation se mettent en place :

- Formations spécifiques sur le management à distance
- Formations sur le management à l'ère du numérique
- Ateliers de co-développement
- Ateliers d'échanges entre pairs
- Coaching individuel ou coaching d'équipe
- Conférences sur le management
- ... / ...

*Nous tenons à remercier l'ensemble des personnes interrogées qui ont fait part de leur expérience et de leur pratique en matière de management à distance.*

**Brigitte Giordano-Pinet**

### Pour aller plus loin

- ✓ [Télétravail, travail à distance, nomadisme... quels impacts RH et managériaux de ces nouvelles formes d'organisation du travail ?](#) - Atelier public-privé – DGAFP – 2015
- ✓ [Transformer l'action publique, quels impacts pour les managers ?](#) - Kurt Salmon - 2015
- ✓ [Cinq pistes pour bâtir un nouveau mode de management à la française](#) – Yves Cornu – 2014
- ✓ [Management à distance : les 8 leviers de la réussite](#) – Daniel Ollivier – Journal du Net – 2015
- ✓ [Vous managez à distance ? Quels impacts pour vos collaborateurs ?](#) - Jacques Isoré – Le Blog du management – cegos - 2015