

Extrait du Journal Permanent de l'Humanisme Méthodologique

<http://www.journal.coherences.com/article361.html>

# **Le management des équipes à distance**

- 5 Anthropologie appliquée - Entreprises humaines - Le management -

Date de mise en ligne : jeudi 10 août 2006

---

**Copyright © Journal Permanent de l'Humanisme Méthodologique - Tous**

**droits réservés**

---

**La question du Management des équipes à distance présente un double intérêt. La "distance physique" fait prendre conscience des besoins de "proximité humaine" pour la performance des équipes et donc révèle un besoin de culture managériale fort défailante.**

**La distance physique permet de découvrir des possibilités d'Internet encore insoupçonnées concernant l'établissement de proximités humaines, non pas par des outils technologiques mais par des espaces virtuels d'activité structurés sur un modèle de management des dynamiques humaines. L'un et l'autre sont éclairés par l'Humanisme Méthodologique qui en fournit aussi les méthodes. Il reste évidemment et ce n'est pas rien, à intégrer les technologies les plus avancées dans un assemblage complexe tout en les rendant transparentes. C'est là un enjeu encore peu considéré dans ce domaine. Le modèle du Wanager cité à plusieurs reprises est à considérer comme un artifice pour penser concrètement ce que peut être ce management avec ou sans internet.**

### LA DISTANCE

La distance dans les équipes est due à plusieurs facteurs. Déplacement du manager et des membres de l'équipe. Installation géographiquement dispersée mais aussi diversité culturelle ou professionnelle des parties prenantes ou encore diversité des statuts et des rôles avec l'implication de personnes de statuts différents.

### LA PROXIMITÉ

Par ailleurs il faut prêter attention à un autre aspect de la question, celui de la "proximité humaine" entre les hommes et avec le manager, condition de cohésion et de performance d'une équipe et la "distance humaine" qui traduit un faible degré de compréhension, de partage, de motivation collective, de cohérence et en définitive de performance collective.

Il faut retenir ici que la "distance physique" fait prendre conscience du manque de "proximité humaine" dans la formation des équipes. De ce fait le management des équipes à distance révèle l'existence de problèmes dans toutes les équipes si bien que ce que l'on peut apprendre du management des équipes à distance vaut tout autant pour l'ensemble des équipes.

### L'ÉQUIPE

L'équipe n'est pas une collection d'individus mais une communauté de travail et de mission. De ce fait elle a une certaine complexité avec des rôles différenciés selon les métiers, les responsabilités et les activités.

On constate souvent que les équipes sont vues comme la juxtaposition de tâches individuelles reliées par un programme. L'organisation des tâches n'est pas le management d'équipe. Pour le manager c'est bien la formation, la mobilisation des ressources et la performance collective qui constituent son travail, son métier même.

Il faut aussi se souvenir là qu'un groupe de personnes très compétentes peut faire une équipe très incompétente et l'inverse est courant une équipe de personnes sans compétences exceptionnelles qui a cependant des

performances exceptionnelles.

On peut dire que le niveau de performance d'une équipe varie dans des proportions considérables selon qu'elle est bien construite et mobilisée ou pas. On pourrait aller jusqu'à dire bien managée ou pas.

C'est pour cela que l'équipe doit être conçue comme le moyen privilégié de la performance durable et réclame des investissements en conséquence.

Il faut dire aussi que la question a souvent été délaissée au profit d'aspects techniques et comptables dont la nécessité ne doit pas laisser ignorer que ce sont les hommes et les équipes qui en tirent performances et résultats bénéfiques ou non.

Il faut encore souligner dans cette introduction que les bouleversements dans les structures des sociétés, des entreprises, des marchés, des métiers réclament un recentrage sur les équipes qui sont seules en mesure d'assumer pérennité, flexibilité, professionnalisme et performances durables.

Les équipes "à géométrie variable" et les équipes "à distance" le révèlent plus que jamais. Le management des équipes à distance est une des cartes maîtresse de l'évolution des entreprises et du niveau de performance atteint, y compris avec les équipes locales.

### LE MANAGEMENT DES ÉQUIPES À DISTANCE (MED)

#### Les principes d'action

Dérivé du management des dynamiques humaines et basé sur les concepts et les méthodes de l'Humanisme Méthodologique le MED est conçu comme le déploiement des conditions et des moyens de la performance des équipes.

Il est de la responsabilité et de la compétence du manager de l'équipe qui trouvera là les leviers de la réussite de son action. Les managers ont ainsi un véritable professionnalisme à cultiver.

Pour mieux comprendre comment se construit l'équipe et sa performance on va mettre en évidence six grandes fonctions du manager telles qu'elles résultent des différents travaux de l'Humanisme Méthodologique pour constituer un "modèle de management" des équipes à distance que l'on pourrait aussi appeler "management de proximité des équipes".

Un moyen tout à fait nouveau, le Wanager est organisée pour permettre cela, par les voies de l'internet principalement. Le modèle de management des équipes à distance est donc particulièrement bien représenté par les dispositifs offerts par le Wanager.

Les principes de management en question sont développés dans : [Structures et gouvernement des entreprises humaines 1](#) et suivants, [Les groupes de concurrence](#) et plusieurs autres

#### 1) La direction

## Le management des équipes à distance

---

Si chacun va dans une direction différente, donne un Sens différent à l'activité du groupe, alors la dispersion des énergies est évidente, les incompréhensions et les conflits se multiplient.

Plus les motivations quotidiennes sont dispersées ou faiblissent, plus elles sont remplacées par des contraintes auxquelles chacun veut échapper ou alors cherchera à imposer ses vues.

Le rôle du manager ici est clair, donner le Sens en veillant à ce qu'il soit reçu et partagé par tous.

Quel Sens donner ? C'est tout un chapitre qui renvoie à des questions de vocation (de l'équipe) de Sens du bien commun, de valeurs partagées.

C'est la question du comment qui va nous préoccuper ici, lorsque l'on est "à distance".

D'abord c'est la "présence" du manager auprès de son équipe et sa détermination, ressentie au travers des positions prises, des décisions, des analyses au quotidien, qui constituent la base du "charisme" du manager.

La présence c'est se manifester auprès de l'équipe et ses membres, faire savoir ce que l'on pense, ou on en est dans les grandes lignes. C'est manifester qu'on est à l'écoute des uns et des autres et de l'équipe entière.

La détermination est assimilable à une force de caractère manifestée dans le fait de prendre des positions cohérentes et de les tenir, de les assumer sans faiblesses ni excès de présomption. C'est pour cela que le manager doit se manifester et manifester sa position pour tout ce qui est important, ce qui paraît important dans la vie de l'équipe et son activité et ce en permanence.

Il n'y a pas besoin pour tout cela de le faire de vive voix sauf de temps en temps. C'est donc à distance que cette présence et cette détermination vont pouvoir s'exprimer. Les moyens d'internet sont particulièrement utiles et le Wanager présente, au travers d'une "salle de direction", tous les moyens d'assurer présence et détermination au quotidien.

### 2) L'information

Pour qu'une équipe soit unifiée il faut qu'elle partage une préoccupation et un contexte commun. A distance c'est plus difficile à assurer. On n'est pas dans le même environnement, on n'a pas les mêmes sources d'information et chacun est focalisé sur sa préoccupation sans que l'unité d'ensemble apparaisse. Le morcellement des actions arrive très vite et, pire, les effets de concurrences, les désaccords sur la situation sur ce qui est important ou non. Tout cela est source de cacophonie. Dans un orchestre il y a différents instruments mais une unité de lieu et de jeu.

Il est donc souhaitable que tout le monde puisse accéder à une ressource d'informations commune même si on tient compte de certaines confidentialités.

Le manager aura à se soucier du fait que toute l'information utile à l'équipe et à son unité soit rassemblée, accessible, tenue à jour, correctement classifiée.

Inutile de dire que l'informatique et internet offre de nombreuses facilités mais comme toujours la dispersion des sources, la surabondance d'informations produisent des effets inverses.

Au manager de déterminer la classe d'informations significatives et leur mode de gestion et de consultation. LA Wanager prévoit pour cela une "salle d'information" qui apporte un modèle de base général particulièrement étudiée.

La gestion de l'information en commun est une dimension du management des équipes, de ce qui constitue une équipe véritable.

### 3) La planification

L'idée est simple. Il est capital pour une équipe de savoir quels sont ses buts à moyen terme, ses buts intermédiaires, les rôles et missions de chacun en la matière.

Il est capital aussi que l'équipe, globalement et chacun en particulier, puisse situer la marche en avant, évaluer la situation et en tirer les conséquences, quitte à contribuer à modifier les perspectives initiales.

Il existe, bien sûr, des outils sophistiqués tels ceux de programmation, de gestion, de projets complexes qui élaborent rationnellement et quantitativement de tels plans. Le problème est qu'ici l'équipe dans son ensemble n'en a pas une vision et une compréhension commune alors chacun se fixe sur ses objectifs et l'ensemble marche de façon bancal sinon incohérente.

Le manager doit, bien sûr, s'assurer de la conduite de l'ensemble et donc d'un minimum de planification et d'évaluation.

Il doit en plus s'assurer que toute l'équipe est concernée et même impliquée dans la marche en avant commune et la cohérence d'ensemble.

Le Wanager prévoit une telle salle de planification, une sorte de "salle des cartes" avec des moyens de concertation à distance pour les évaluations et les réajustements nécessaires.

Le management des équipes à distance rappelle que la sophistication des anticipations optimisées ne vaut rien si les équipes ne sont pas en mesure d'en connaître, comprendre et engager la cohérence ensemble. Il s'agirait alors d'un pilotage de processus machinique pas d'une équipe ; C'est sans doute pour cela que la conjugaison d'une optimisation des ressources et des délais apparaît comme la quadrature du cercle.

Le management des équipes à distance peut très bien utiliser des outils sophistiqués mais au service de la maîtrise par l'équipe de ses enjeux. Sinon à quoi sert une machine performante s'il n'y a personne pour la conduire de façon maîtrisée. Question de bon sens mais aussi question de méthode, de management.

La distance renforce cette exigence de façon salutaire en même temps qu'avec le Wanager des moyens de la maîtriser assez simplement (avec un peu d'apprentissage) sont offerts.

### 4) L'animation

Animer c'est donner de l'âme. C'est là que l'équipe se constitue en communauté étroitement soudée, en tout cas en rapport avec l'importance de ses enjeux. La cohésion de l'équipe tient à deux choses :



le partage d'une affectivité, de sensibilités communes, d'un "vécu" commun.

- ▶ la qualité des relations et de la reconnaissance de chacun dans son rôle et sa personnalité.

Pour cela il faut partager des moments forts et ne pas hésiter à en créer, à en ritualiser. Les "machines à café" et autres cafétérias jouent un grand rôle mais aussi les fêtes, les occasions de se réunir pour partager quelque chose, sans plus. A distance le problème se pose et on peut moins jouer sur des habitudes dont on a quelque fois perdu le sens et que l'on ne maîtrise plus du tout, le pire et le meilleur. Par contre on peut inventer, par des artifices, des moments de rencontres forts, détendus. Il existe des procédés d'animation qui vont du jeu à la rencontre rituelle qui sont parfaitement jouables à distance.

Il y faut des compétences et des savoir faire mais aussi des moyens "d'ambiance" que le Manager organise.

L'autre volet de l'animation, c'est la connaissance et la reconnaissance de chacun ainsi que l'établissement de relations, et l'exercice de rôles en groupes et en réunions par exemple.

Tout un ensemble de moyens sont proposés par le Manager, allant de la présentation personnelle à l'accueil, de l'animation des réseaux proches de l'équipe, à l'organisation des réunions efficaces à distance et de concertations collectives et aussi de toutes sortes d'occasions. Il y a là tout un art d'animer, de faciliter rencontres, réunions, vécus collectifs à distance qui est à développer par le manager.

Disons tout de suite que ce dernier peut aussi mobiliser des compétences pour cela. Il y a toujours des personnalités plus douées que d'autres. Malgré l'aide du manager ses suggestions, ses espaces d'initiative, il y a besoin de compétences, de savoir faire et même d'une certaine ritualisation pour animer une équipe. De là dépend sa puissance de mobilisation, son dynamisme, son "énergie collective" et en quelque sorte le degré de performance qu'elle peut atteindre.

Si cela ressort de connaissances classiques des phénomènes humains et de la dynamique des groupes, la situation "à distance" qui impose ses contraintes permet de mieux comprendre et mieux agir sur ces registres.

C'est l'un des axes forts du management des équipes à distance ou du management de proximité.

### **5) La communication**

Qu'y a-t-il de plus banal et de plus incompris que la communication notamment dans une équipe. L'enjeu est bien la transmission et le partage de quelque chose mais de quoi d'essentiel ?

Le management d'équipe à distance souligne l'importance, d'une vision partagée sans laquelle il n'y a pas de projet commun, de compréhension commune, d'identité commune et par suite de cohérence dans l'équipe, de cohérence de l'équipe, de cohérence avec les environnements de l'équipe.

La "vision commune", cela se travaille, se discute, s'approprie, cela se "met en forme". Cela se traduit en fonction des cibles et des langages, cela se met en image comme en musique ou en messages.

L'imaginaire collectif, l'identité interne, l'identité pour l'extérieur, la perception des enjeux et des ambitions, tout cela relève de l'élaboration, du partage et de la transmission de "représentations collectives".

Le manager doit s'en soucier. Il faut à la fois des compétences pour favoriser les "élaborations collectives" et pour formuler et formaliser les conclusions et les communiquer.

Il y aura donc à déléguer bien souvent y compris à l'extérieur de l'équipe éventuellement. Cependant il y a à maîtriser tout cela et à distance encore plus. Cela dit dans certains cas, cela favorise tant les élaborations que les diffusions surtout grâce aux moyens d'internet.

Le Manager mobilise de tels moyens et organise ce travail collectif si souvent négligé et qui fait des équipes sans beaucoup d'assurance et peut être de consistance avec les problèmes d'identité individuels et collectifs qui s'y rattachent.

### 6) La production

Bien sûr, l'activité de l'équipe c'est aussi de produire matériellement ou intellectuellement ou selon les métiers.

Le management d'équipe se soucie de programmation, d'organisation et nous auront à distance ce souci de la même façon. Autant l'organiser avec simplicité et méthode d'autant plus que l'équipe exprime là sa cohésion, sa compétence, sa maîtrise professionnelle, sa qualité et ses performances. Cela demande de la concentration individuelle et collective, les deux.

Le manager d'équipe à distance aura donc le souci de faire partager les moyens d'une coordination, d'un contrôle des opérations, de la gestion des moyens comme des moyens de gestion. Bien sûr qu'il est important que chacun sache ce qu'il a à faire mais aussi ce que font les autres, seuls et en groupe.

Comment sans cela former une équipe solidaire et capable d'apprendre, de progresser, de réussir.

Le Manager offre au manager et à tous ceux qui l'utilisent des moyens de programmation simple, de suivi, de contrôle, de régulation ainsi que la possibilité d'équiper chaque "atelier" (opération, ou lieu d'action) de tous les instruments utiles. Le Manager permet d'interfacer des moyens existants notamment informatiques.

Le manager à distance a là aussi le moyen de manager l'équipe en pleine action.

### CONCLUSIONS

En définitive le Manager par le rassemblement de trois types de ressources avancées offre non seulement un moyen mais un modèle de management des hommes à distance. Les principes et les possibilités en même temps.

Les trois types de ressources, ce sont :

- ▶ Les principes et les actes du management des équipes tirés de l'Humanisme Méthodologique,
- ▶ De la même source le concept d'espace virtuel d'activités qui permet des conceptions scénographiques fortement facilitatrices et aidantes,
- ▶ Enfin un nouveau métier d'ensemblier technologique avec "l'intégration scénographique" de multiples

technologies, transparentes pour l'utilisation et capable de s'adapter et d'évoluer sans cesse.

Le management des équipes à distance peut paraître complexe si on veut intégrer tous les principes, toutes les méthodes, toutes les situations. C'est, bien sûr, l'objet d'un apprentissage grandement facilité par le modèle du Wanager.

C'est surtout un art que chaque manager, chaque équipe dégagera à partir de ses intentions, ses expériences, ses situations, grâce à une sorte de guide, facilitateur en situation.

Il est clair que des problèmes peuvent surgir selon les métiers, les hommes et les situations. Cependant le modèle de management des équipes à distance va grandement réguler les difficultés et démultiplier les performances collectives en créant les "liens efficaces" tel que "l'humanisme méthodologique" les conçoit. Il sera toujours temps d'approfondir les problèmes et de compléter le management des équipes à distance par d'autres appuis qui lui permettent encore de nouvelles ambitions.

Une dernière remarque à propos du management d'équipe à distance et du Wanager.

Les moyens et les savoir faire développés ont comme conséquences :

- ▶ La professionnalisation des managers d'équipes dont l'expérience et les compétences représentent une force décisive pour l'avenir des entreprises en pleine mutation,
- ▶ Des équipes plus fortes, plus soudées, plus performantes et plus professionnelles collectivement,
- ▶ Des bénéfices complémentaires sont alors à enregistrer avec ces nouvelles capacités de management comme, par exemple, le management multi-culturel et le management d'équipes plus nombreuses (30 à 50 personnes).
- ▶ La possibilité de construire des architectures flexibles de Wanagers et donc d'équipes "à distance" en cohérence avec l'évolution des entreprises actuelles.

Nous sommes donc au départ d'une nouvelle culture du management dont les développement permettent des évolutions prometteuses pour les managers, leurs équipes, les projets et les entreprises, les collectivités, les organisations et institutions publiques et privées.