

Introduction

Vous venez d'être nommé manager (hiérarchique ou de projet) d'une équipe dispersée, et c'est votre première expérience de management à distance. Ce livre vous est destiné. Mais avant de découvrir les huit bonnes pratiques issues de l'expérience, il convient de préciser les différents types de contexte auxquels vous êtes susceptible d'être confronté.

Dans la majorité des cas, il va s'agir d'un poste d'encadrement de professionnels résidant dans des lieux géographiquement distants, qu'il s'agisse d'une entreprise (de la PME à la grande entreprise multinationale) ou d'une organisation (publique ou parapublique). Le poste peut être de nature hiérarchique (manager première ou deuxième ligne) ou fonctionnelle (chef ou directeur de projet).

Les professionnels peuvent exercer des métiers différents : acheteurs, auditeurs, commerciaux, contrôleurs de gestion, informaticiens, ingénieurs d'affaires et techniciens après vente, pour citer les principaux. Ils peuvent être localisés en France (dans des agences régionales), en Europe (dans des bureaux de représentation ou dans des filiales) ou sur les cinq continents (dans des filiales ou sur des chantiers).

Il peut s'agir aussi d'un poste fonctionnel, dont l'objectif est d'assurer la coordination d'un des métiers ci-dessus, en particulier lorsque les représentants de ce métier sont rattachés hiérarchiquement au manager du site local pour des raisons de proximité.

Dans tous les cas, le collaborateur excentré peut être basé sur un site de l'entreprise, sur le site d'un partenaire qui l'héberge ou même chez lui (comme nombre de visiteurs médicaux en France, par exemple).

Il existe évidemment des cas particuliers, comme celui d'une entreprise située sur deux sites (Lyon et Paris par exemple), où le manager d'un

métier donné (commercial par exemple) va se partager à mi-temps entre les deux sites. Ou encore le cas d'une entreprise dont la très grande majorité des collaborateurs d'un métier donné se trouve sur un site principal, avec seulement un ou deux collaborateurs excentrés. L'aspect management à distance est alors moins crucial.

Sur quelles bases le manager doit-il s'appuyer pour bien exercer son métier dans ce type de contexte ? Quels sont les fondamentaux de tout management à distance ? Encore plus que dans une situation de management de proximité classique, le manager doit construire, développer et maintenir la confiance avec ses collaborateurs. Pour y parvenir, il doit rester présent sur le terrain, savoir industrialiser ses processus personnels pour être le plus efficace et disponible possible et maîtriser la technologie, pour rester en permanence en contact avec chacun. Nos **huit bonnes pratiques** en découlent :

- Comprendre les besoins et les attentes des collaborateurs éloignés.
- Savoir bâtir la confiance et la maintenir, en restant équitable.
- Définir les règles du jeu dans le consensus et les faire respecter.
- S'adapter à une équipe dispersée, en prenant en compte chaque situation.
- Intégrer les particularismes locaux et les cultures spécifiques.
- Maîtriser la relation électronique, en tirant le meilleur parti de chaque technologie.
- Industrialiser ses processus personnels de travail, pour travailler vite et bien.
- Renforcer la relation, à deux ou au groupe, en fédérant l'équipe autour d'un projet commun.