

MANAGER A DISTANCE ; UN FACTEUR DE COMPLEXITE



1. Les spécificités et les enjeux du management à distance

LES DEFIS DU MANAGEMENT A DISTANCE

- ORGANISATIONNEL : Coordonner, distribuer les rôles et les tâches, orchestrer les contributions.
- RELATIONNEL : Communiquer, nourrir une relation.
- COLLABORATIF : Faire travailler ensemble, résoudre les problèmes en groupe, s'ajuster mutuellement.
- TECHNIQUE : Utiliser à bon escient les moyens technologiques.

LES 5 ERREURS A ÉVITER

1. Les comportements autocratiques ou d'abdication
2. Un lancement d'équipe ou démarrage insuffisant
3. Des rôles ou responsabilités peu clairs
4. Une équipe privée de ressources
5. Un manque d'infrastructure sociale ou technique





90%

Plus
d'autonomie



Plus de
suivi



Plus de
rigueur

72%

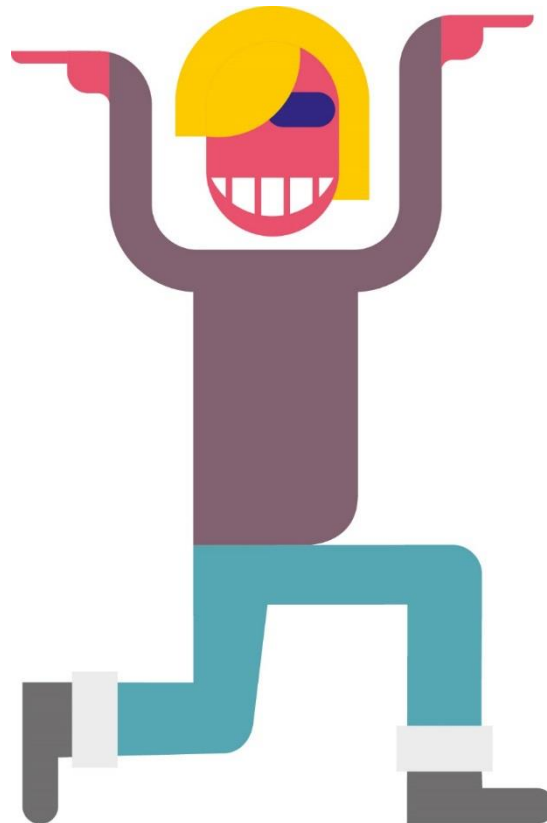


Plus de
souplesse



Plus de
structure

22%

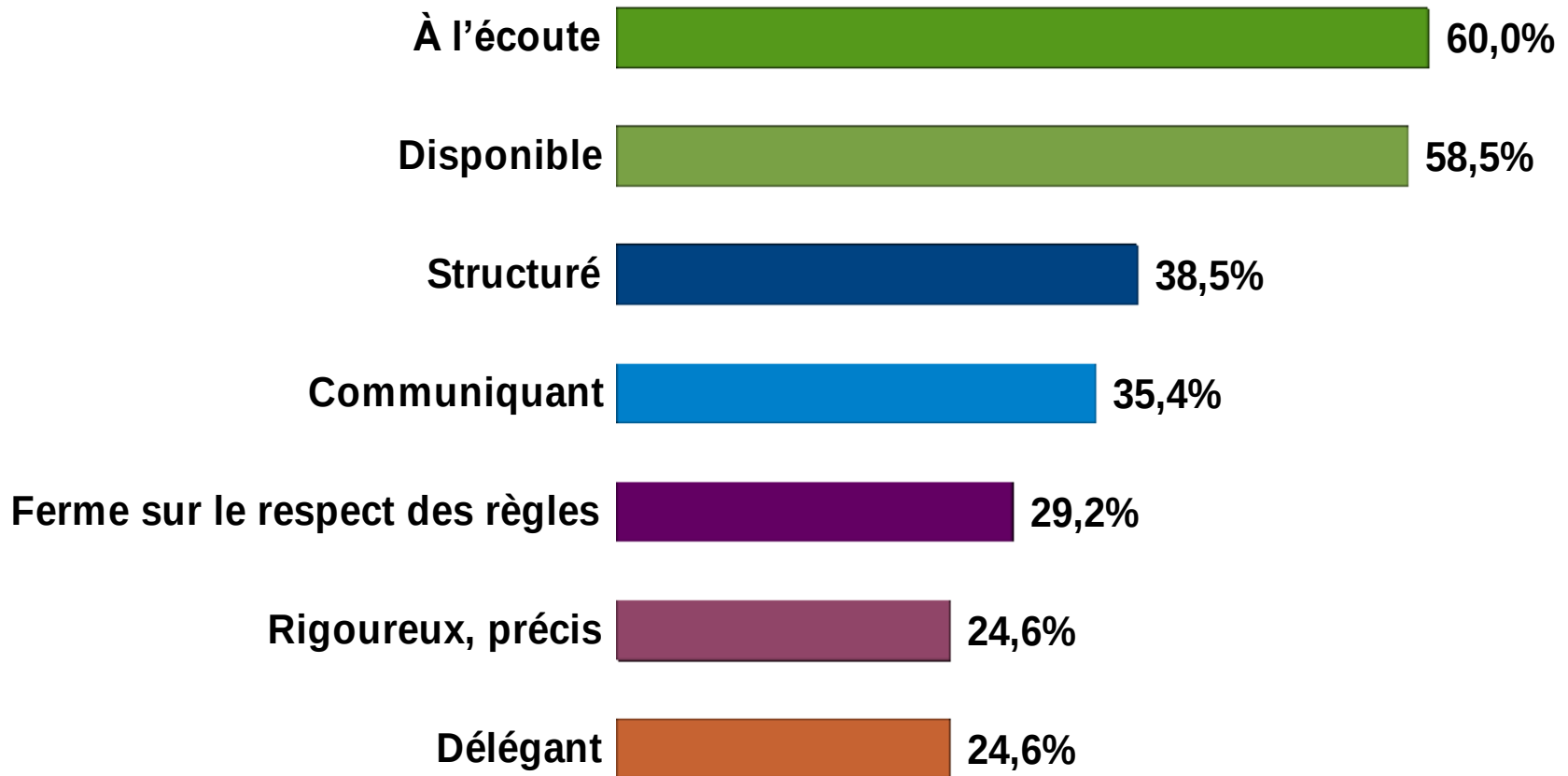


Plus de
réactivité

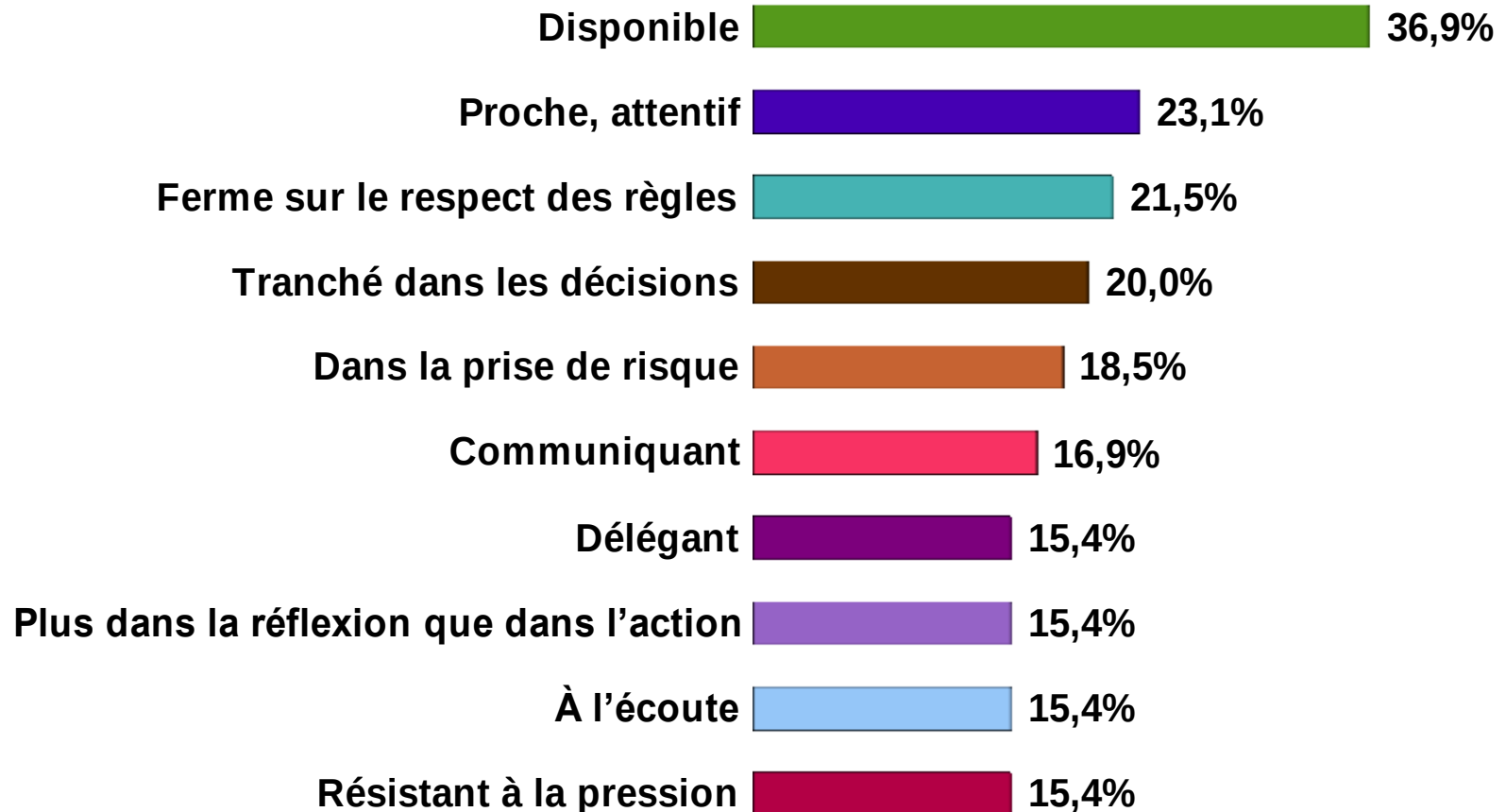
Les 3 paradoxes du management à distance



Les compétences requises pour manager à distance

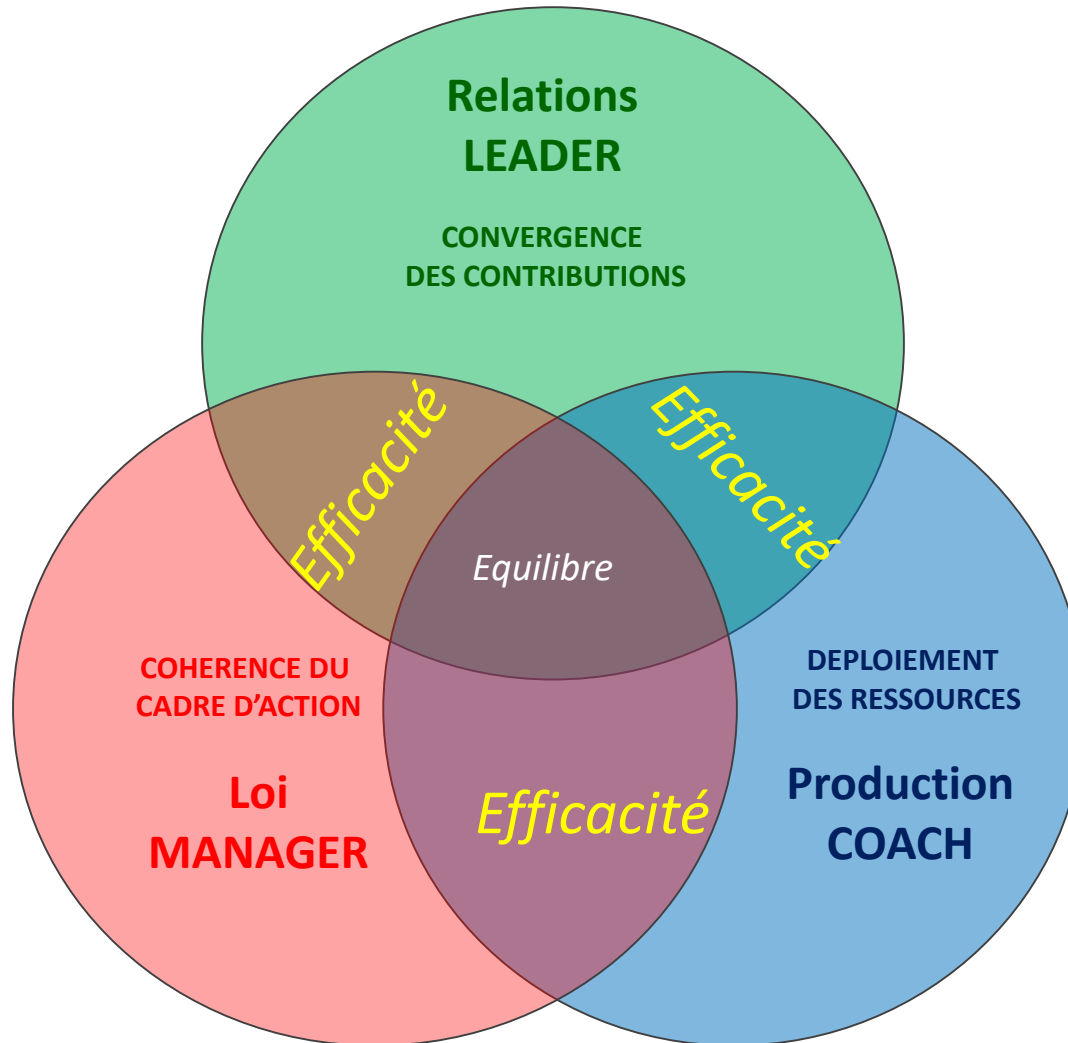


Les compétences **les plus délicates** à mettre en œuvre pour les managers à distance



LES 3 FONCTIONS DU MANAGER A DISTANCE :

Un équilibre isostatique



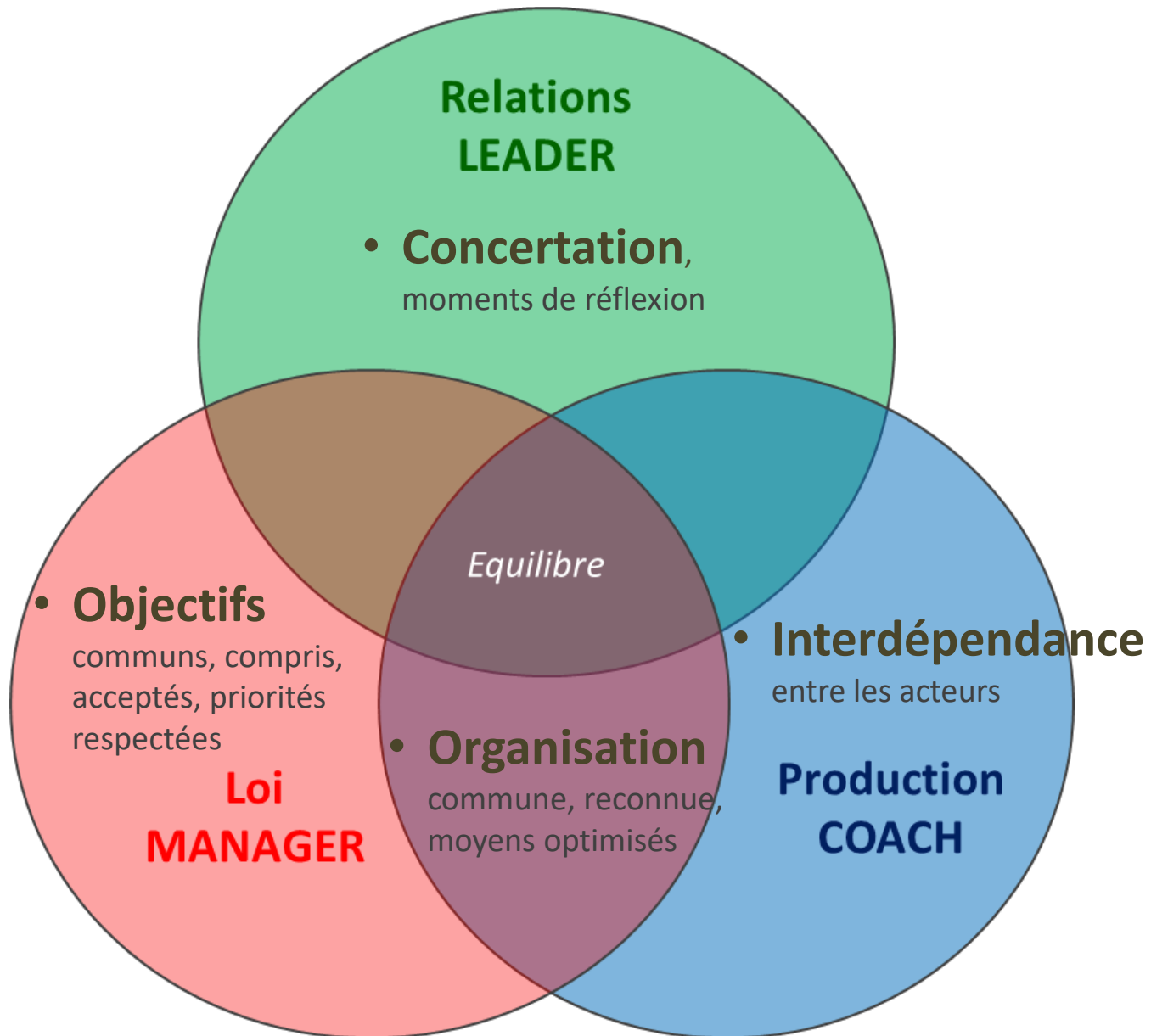
2. Définir le périmètre du manager à distance

DONNER DU SENS ... « les 5 SENS »

- **SENS comme Direction** « Sait-il où il va ? »
- **SENS comme Signification** « Sait-il pourquoi ? »
- **SENS comme Sensoriel** « Que ressent-il ? »
- **SENS comme Signe** « S'est-il reconnu ? »
- **SENS comme Cohérence/Logique** « Cela s'inscrit-il dans l'histoire »



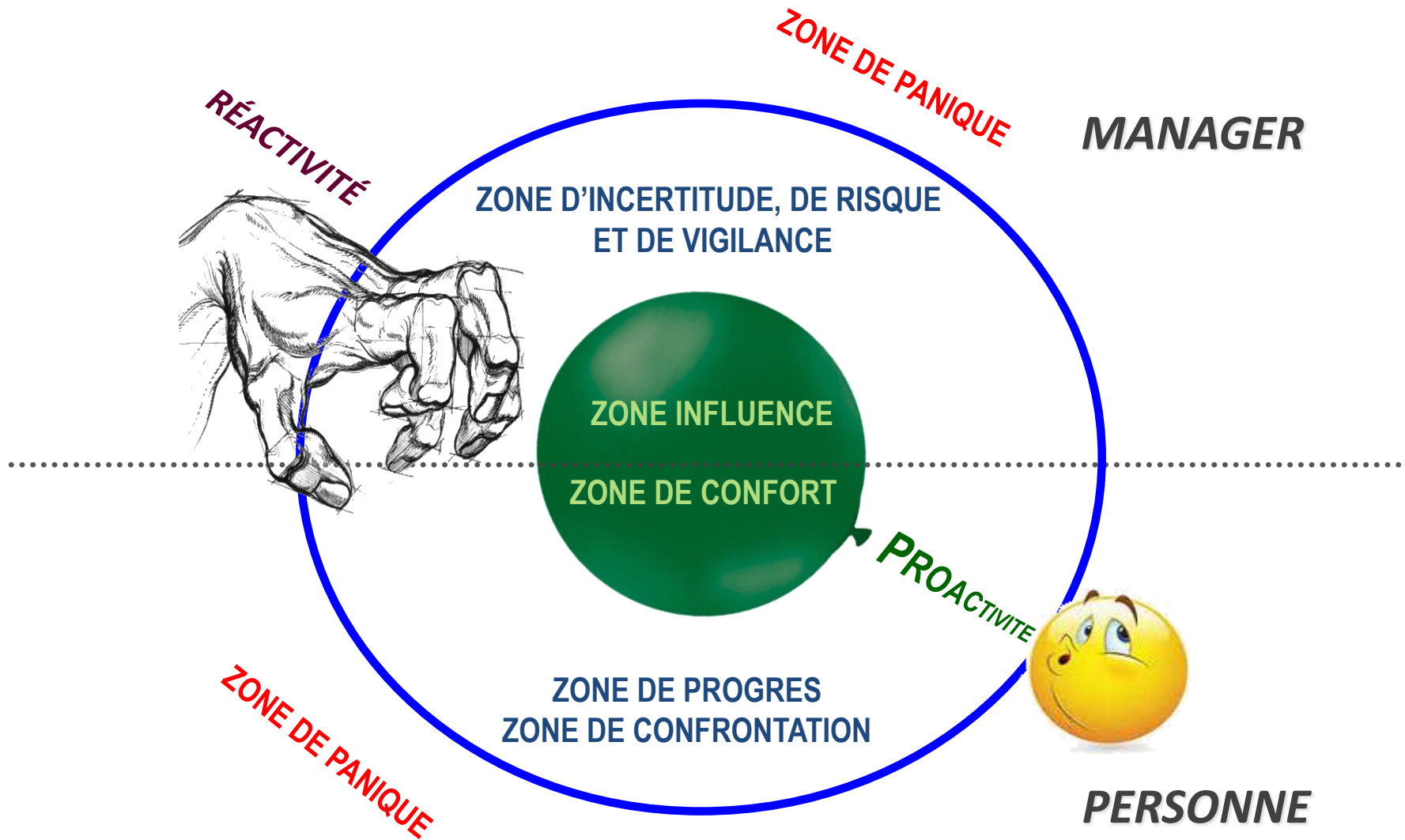
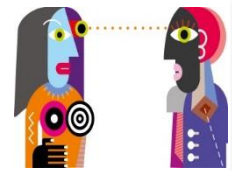
UNE EQUIPE A DISTANCE EFFICACE



CONSTRUIRE L'ÉQUIPE

- **Développer des activités communes**
 - Mission, vision
 - Rôles et responsabilités, comportements
 - Circulation d'informations
 - Sujets transversaux
 - Partage et développement collectif de compétences
 - Fonctionnement en réseau
- **L'appui du leader**

LA DUALITÉ DU MANAGER A DISTANCE



Observation – Interprétation

(« Le Président est mort »)

- Nos 5 sens perçoivent la réalité et notre cerveau construit une **représentation** de la réalité
- Nos perceptions sont parasitées par nos **filtres** mis en place dans notre vécu, nos croyances, notre éducation, notre milieu socioculturel...
- Nous interprétons beaucoup plus que nous n'observons, **notre cerveau bouche les trous** lorsque les infos sont insuffisantes car il a besoin de **comprendre**, de donner du **SENS**

Les risques de l'interprétation

- Je prête une intention à l'autre (qu'il n'a pas)
- **Erreurs**
- Dédutions et réactions erronées
- Suppositions non vérifiées
- **Jugements** et préjugés
- A priori
- **Inférences**
- **Raccourcis**
- Conflits
- Tensions relationnelles
- **Incompréhension**
- **Quiproquo**
- Angoisse, peurs
- Projections
- Se faire un film

Plus je suis en **distanciel**, plus les **risques s'aggravent**

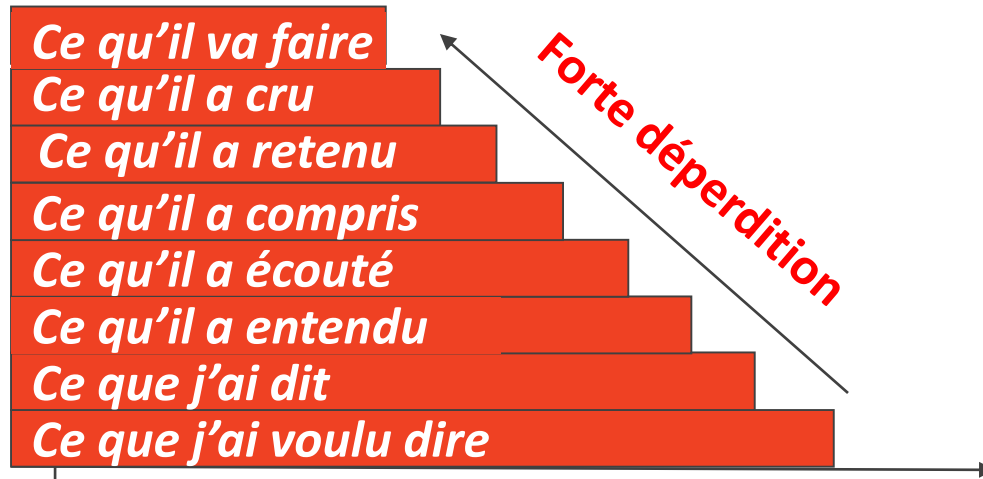
La Communication



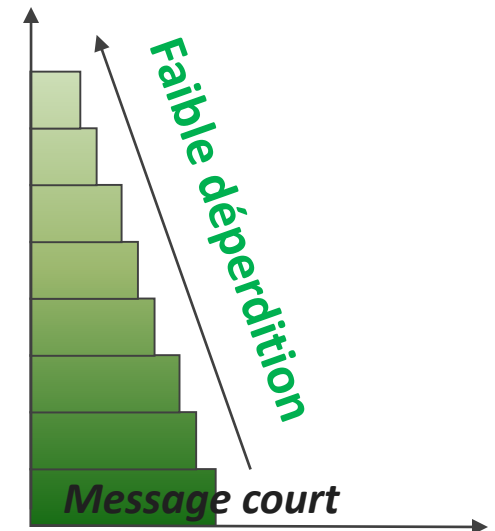
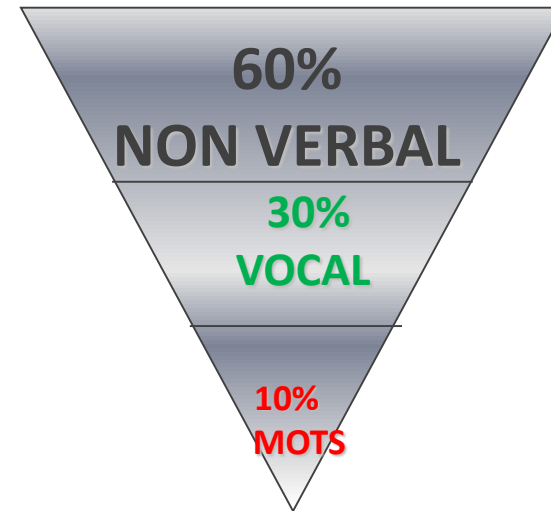
« On ne peut pas ne pas communiquer »

Bateson

PYRAMIDE DE COMPREHENSION



Plus un des **vecteurs** de la communication en **distanciel manque** (mots, voix, non verbal), plus le risque de **déperdition** et d'incompréhension **augmente** (mail => 10% , téléphone => 40%)



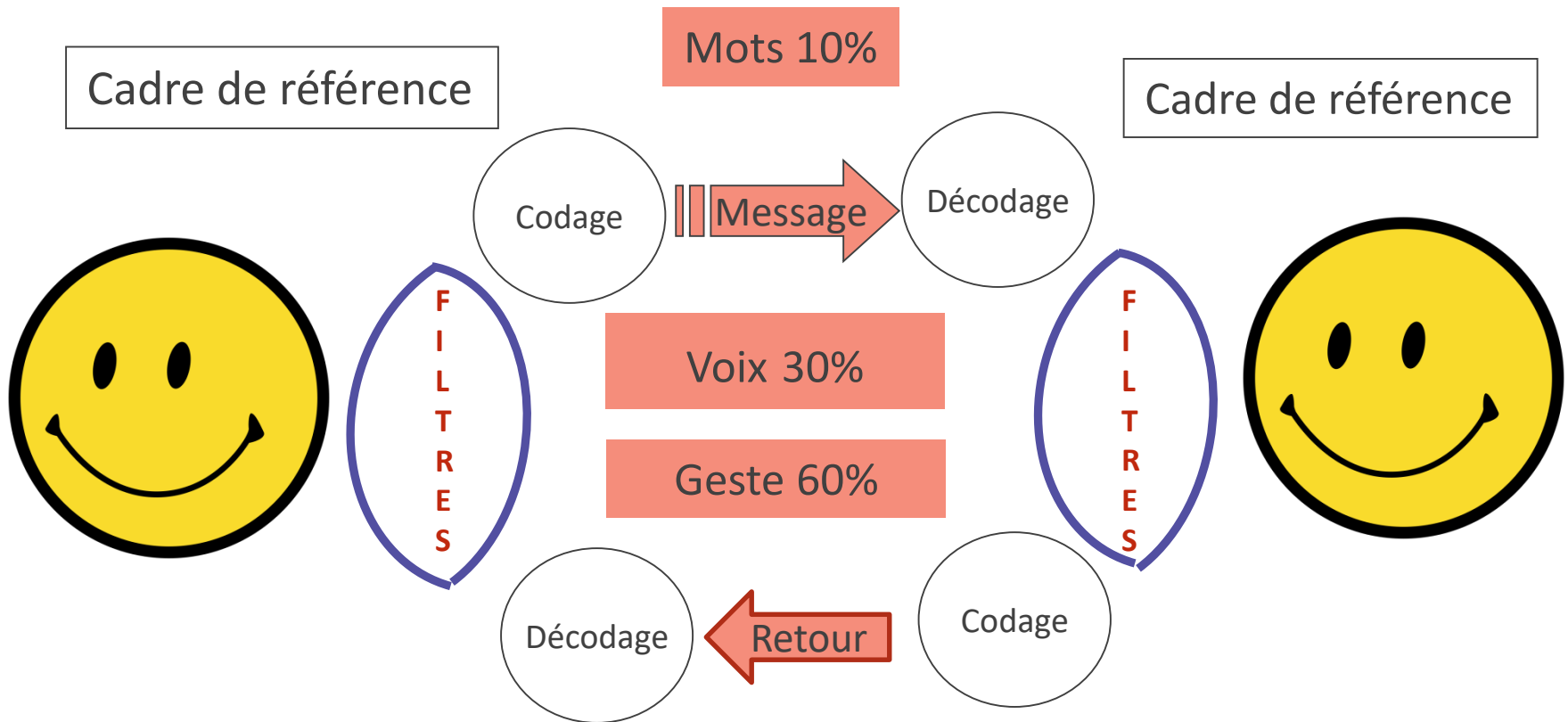
Précautions à prendre...

- **Prise de recul** pour prendre conscience que nous interprétons dans une situation à enjeux
- **Explorer la réalité de l'autre** pour vérifier nos interprétations et découvrir ce que l'on ne connaît pas
 - Questionner (attention aux questions fermées)
 - Reformuler les propos pour clarifier
 - Faire expliciter l'implicite
 - Poser un cadre précis , explicite et clair en fonction du contexte
 - Expliciter des règles de fonctionnement

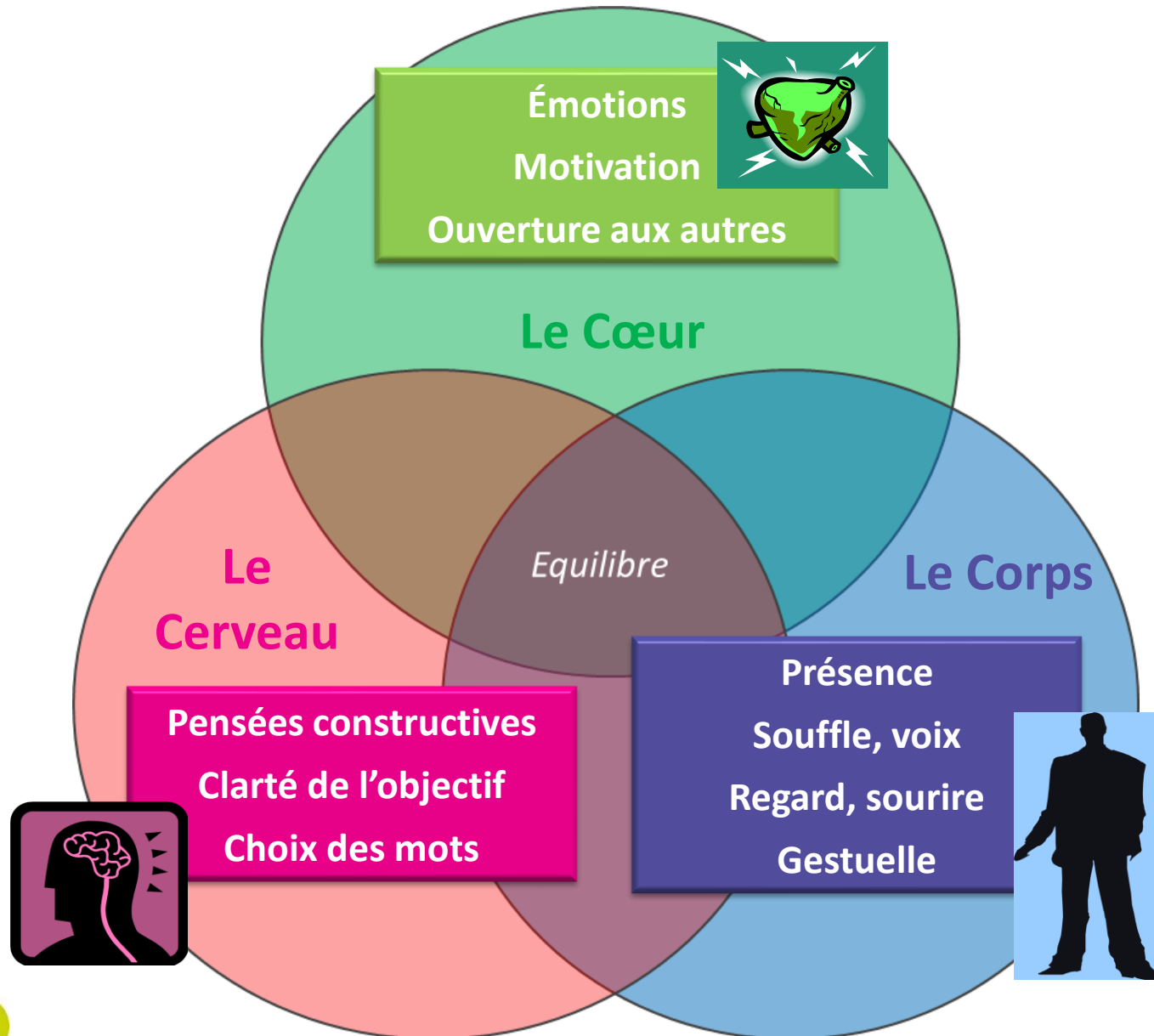
Questionner pour **comprendre l'autre** et non pas uniquement pour obtenir des infos pour soi

Schéma de la communication

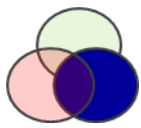
Mon **message** est-il **clair** **ET**
perçu comme tel ?



Nous communiquons en 3 dimensions : les 3 C



3. Définir les différents outils du manager à distance



TRANSMISSION D'INFORMATION :

MATRICE DE CIRCULATION

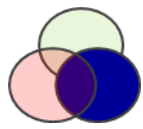
- MOTIVATION +		
+ CAPACITE A RECEVOIR L'INFORMATION		INFORMATION A DISPOSITION
	INFORMATION PORTEE	
	INFORMATION BRUTE	
	INFORMATION EXPLIQUEE	
+ ENJEUX -		

CIRCULATION DE L'INFORMATION :

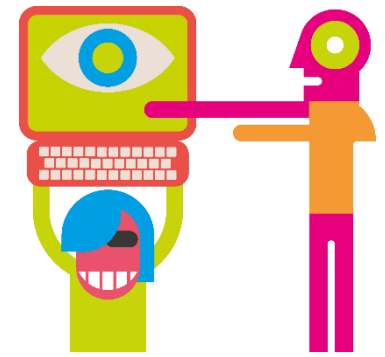
Organiser ce qui doit circuler et comment ?

De quel point vers quel point ? Quand et pour quand ?

A quel rythme ? Sous quel format ?



TRANSMISSION DE L'INFORMATION

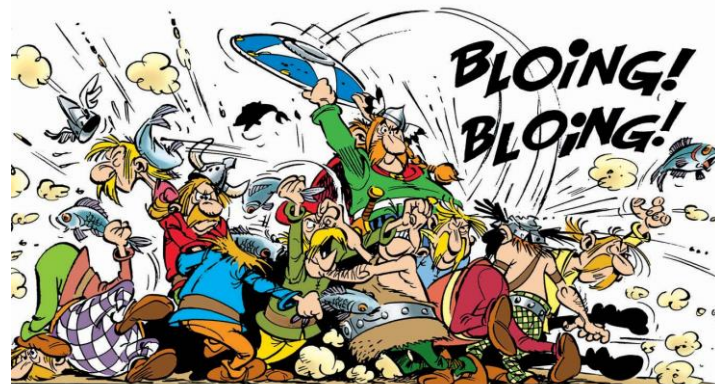


- **Rendez l'information disponible** pour ne porter que les informations à enjeux
- **Mesurez**, de manière objective, **la capacité de votre interlocuteur à recevoir l'information** en se posant la question « Quel est son besoin ? »
- Si vous mettez une information à disposition, **donnez envie d'aller la chercher** !
- **Une information n'est utile que si elle est utilisée** : mesurez l'utilisation de l'information, pas seulement la réception.

Un exemple tiré de la vraie vie...

- Résultat final d'une communication à distance sur un « truc cool » :

- Bagarre avec 2 dents de cassées
- 2 côtes cassées et une fêlée
- 1 mâchoire déboitée



- À cause d'une signature de e-mail...laquelle ?



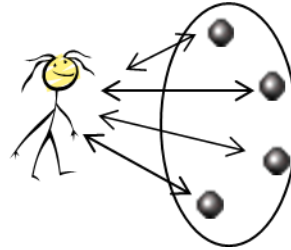
« JE TE PROPOSE DE LE FAIRE ! »

- Croyance sur laquelle aucun n'a voulu lâcher
- Je crois mordicus que c'est à l'autre de le faire
- D'où importance de questionner pour obtenir de l'info mais pour COMPRENDRE

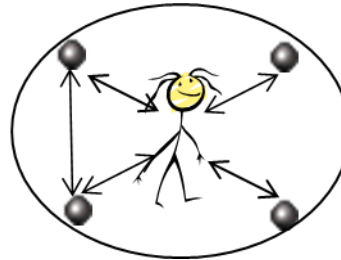
4. Mettre en « mouvement » pour accompagner la mise en œuvre des objectifs

LES 4 STADES DE DÉVELOPPEMENT DE L'ÉQUIPE

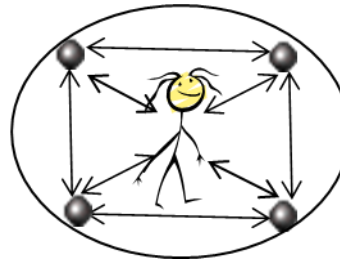
GRAPPE



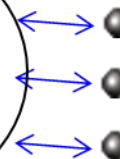
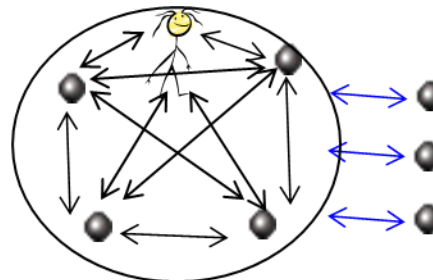
GROUPE



COLLECTIF



ÉQUIPE

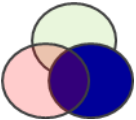


INCLUSION

Parce que deux besoins fondamentaux des individus sont :

- L'appartenance au collectif
- La reconnaissance des compétences





Quels temps faut-il réintégrer en management
à distance ?

LES RITUELS

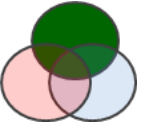


Et vous ?

Que faites-vous
pour intégrer des
rituels et des
passe-temps en
management à
distance ?



5:00



KADO BOX

Tu veux remercier un de tes collègues, lui faire un compliment ou le féliciter ?

Alors, remplis une fiche et glisse-la dans la Kado Box !

Distribution des fiches, ici, chaque

MERCI BEAUCOUP



Signé : _____

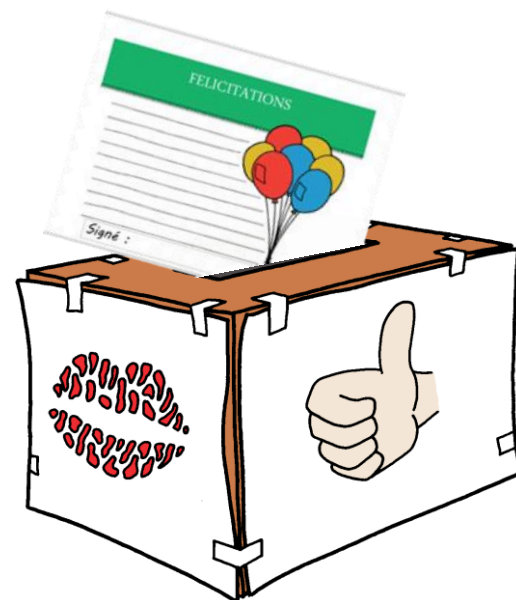


J'ADORE CE QUE TU FAIS



Signé : _____





EXTRAORDINAIRE

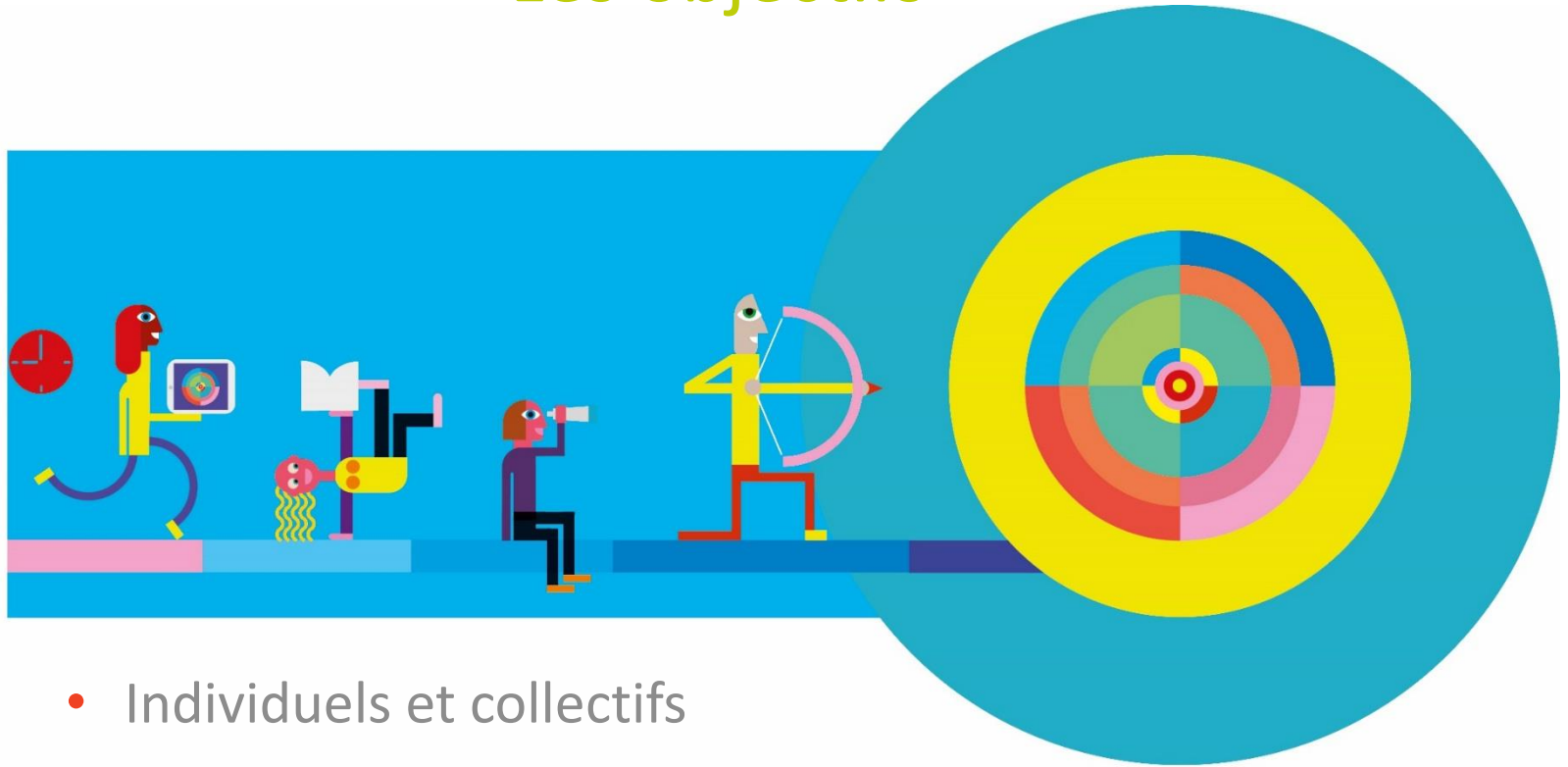


Signé : _____





Les objectifs



- Individuels et collectifs
- Auto-mesurables
- Objectifs de résultats et objectifs de missions ou de projets

CONFIANCE & CONTRÔLE

- ❖ La confiance en l'autre, c'est aussi de la confiance en soi
- ❖ Le contrôle de l'action est d'abord là pour mieux maîtriser l'action



TENSION

- Tension plus que pression dans les deux sens du terme ...
 - ✓ « Force interne ou contrainte qui agit dans un corps en équilibre » (Petit Robert)
 - ✓ « Le fait de se diriger vers, de tendre à ... » (Petit Robert)

« Cette foi qui n'était que pure tension vers le royaume à venir »
Albert Camus



Et vous ?

Comment avez-vous fait pour booster vos équipes à distance ?

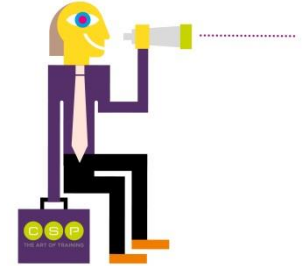


5:00

FEED BACK POSITIF : Le D.E.S.C.C.C



Éviter les flatteries, la complaisance



Décrire les faits et montrer les conséquences positives



Exprimer son ressenti et faire raconter le collaborateur



Susciter la recherche d'autres champs de mise en œuvre, d'axes de développement



Contractualisez l'accord : Reformulation neutre (de ce qui a été acté à l'étape précédente)



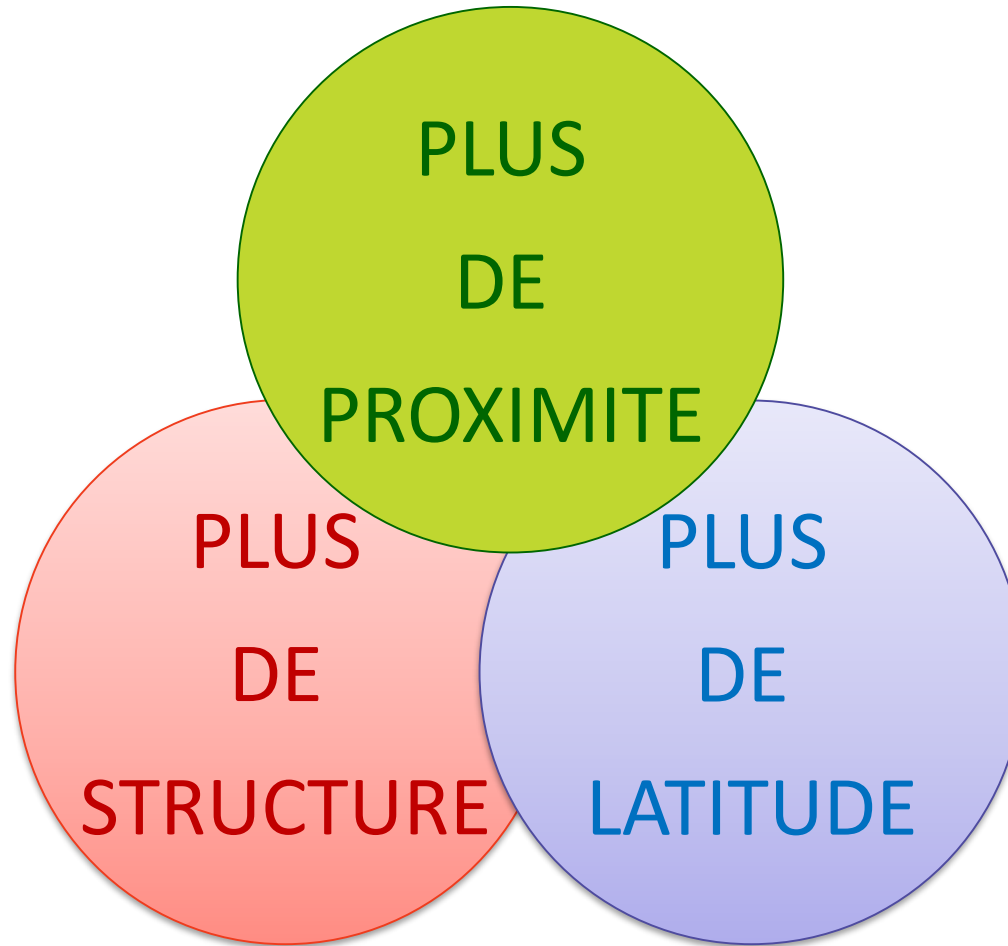
Confortez dans l'action immédiate



Marquez votre **C**onfiance et renforcez la

5. Management à distance et agilité managériale

QUOI DE PLUS POUR LE MANAGEMENT A DISTANCE ?



LA CRITIQUE CONSTRUCTIVE, L'ANIMATION DE REUNIONS OU LES ENTRETIENS D'EVALUATION, LE RECADRAGE

Le **D.E.S.C.C**

Décrire les **FAITS** et montrer les conséquences **FACTUELLES**



Exprimer son **RESSENTI** et son point de vue et faire exprimer votre interlocuteur



Susciter la recherche de solutions ou **suggérez** (ballon d'essai)



EVITEZ LES CONSEILS !!! « Imaginons que...comment ferais-tu ? »



Contractualisez l'accord : Reformulation neutre (de ce qui a été acté à l'étape précédente)



Confortez dans l'action immédiate



Marquez votre **C**onfiance et la renforcer



EN CAS DE RECADRAGE OU DE CRITIQUE CONSTRUCTIVE :

*Critiquer le comportement, le non-respect des règles,
les fautes, jamais la **PERSONNE***

LE BALLON D'ESSAI

« Imaginons que...+ question ouverte »

- **LE PRINCIPE :**

- Amener votre interlocuteur dans un monde « imaginaire » où « tout est possible »
- Sortir des blocages
- Explorer de nouvelles idées

- **EXEMPLES :**

Refus d'un objectif :

- ❖ « Imaginons que ton fils refuse de faire progresser ses résultats scolaires au risque de redoubler, tu lui dirais quoi ? Tu ferais quoi ? »
- ❖ « Imagine que le meilleur joueur et leader de ton équipe refuse de prendre le brassard de Capitaine, tu t'y prendrais comment ? »

Conflit avec un autre collaborateur :

- ❖ « Imaginons que tes enfants se chamaillent sans savoir qui a commencé, comment agirais-tu ? »
- ❖ « Imagine que tes deux meilleurs amis ne puissent plus se supporter, que leur dirais-tu ? »

Ne respecte pas l'accord passé :

- ❖ « Imaginons qu'un copain, qui a proposé de t'aider à faire des travaux importants samedi, t'appelle pour annuler en raison d'un mal de tête, comment le prendrais-tu ? »
- ❖ « Imagine que la banque te refuse finalement le prêt qu'elle avait préalablement accepté, que ferais-tu ? »



1. Je dis **OUI** à la personne

- *Je pose des questions à la personne pour comprendre précisément la situation*
- *J'évalue l'enjeu et les risques à dire NON*

2. Je dis **NON** à la demande (en trouvant la forme appropriée)

- *J'ai le droit de le faire sans me justifier*

3. Je dis **OUI** à la recherche d'une solution à partir des besoins de chacun

- *Je suscite la recherche de solutions et je fais des « ballons d'essai »
(« Imaginons que...comment ferais-tu ? »)*
- *Je propose des pistes*

Merci de votre attention...



CSP LILLE

2 rue du Priez 59800 LILLE

Tél. : 03 20 31 58 56

nord@csp.fr

www.csp.fr

CSP PARIS

33 rue de Châteaudun, 75009 PARIS

Tél. : 0 810 12 12 62 (Inter)

01 53 24 90 00 (Intra)

Fax : 01 48 74 43 68

Info@csp.fr

www.csp.fr

