

LA PETITE

# BOÎTE À OUTILS

LA COLLECTION BUSINESS N°1 DES VENTES

## du **Management à distance**

Sonia Levillain


**33 outils**  
clés en main  
**+ 3 plans d'action**

**DUNOD**

## Crédits iconographiques

Outil 3 : Adibz Taj/Noun Project; Nithinan Tatab/Noun Project; Dinosoft labs/Noun Project; Outil 6 : Andrey Vasiliev/Noun Project; I Putu Kharismayadi/Noun Project; Akin Demir/Noun Project; Outil 7 : Evgeny Tarasenko/Noun Project; Justin Blake/Noun Project; meleven/Noun Project; Grego Cresnar/Noun Project; Vectors Market/Noun Project; Outil 8 : Meaghan Hendricks/Noun Project; creative outlet/Noun Project; Sascha Elmers/Noun Project; Outil 10 : Gregor Cresnar/Noun Project; john melven/Noun Project; Gregor Cresnar/Noun Project; Vectors Market/Noun Project; Outil 17 : kiddo/Noun Project; joe pictos/Noun Project; Outil 18 : glyph.faislovers/Noun Project; Cimrin Gonzales/Noun Project; Tippawan Sookruay/Noun Project; Outil 19 : Adrien Coquet/Noun Project; Larea/Noun Project; Viral faisalovers/Noun Project; Karen/Noun Project; Outil 20 : Rahmat Hidayat/Noun Project; Gan Khoon Lay/Noun Project; Outil 21 : Austin Condiff/Noun Project; Tippawan Sookruay/Noun Project; Priyanka/Noun Project; Adrien Coquet/Noun Project; Tri Hartono/Noun Project; Outil 22 : Adrien Coquet/Noun Project; worker/Noun Project; Outil 23 : Dan Craggs/Noun Project; Francesco Terzini/Noun Project; Rahmat Hidayat/Noun Project; Outil 24 : Prettycons/Noun Project; Brandon Shields/Noun Project; Outil 25 : Luis Prado/Noun Project; Outil 26 : Phonlaphat Thongsriphong/Noun Project; Outil 27 : Luis Prado/Noun Project; Outil 28 : Eucalyp/Noun Project; Outil 29 : Chrystina Angeline/Noun Project; ProSymbols/Noun Project; DinosoftLab/Noun Project; Funky/Noun Project; Outil 30 : Eucalyp/Noun Project; Outil 31 : Arafat Uddin/Noun Project; Outil 32 : Adiba Taj/Noun Project; Outil 33 : Adrien Coquet/Noun Project

## Mise en page : Belle Page

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
	

© Dunod, 2021

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

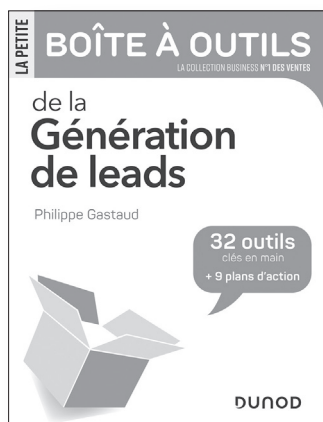
ISBN : 978-2-10-082377-2

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 3352 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# La petite Boîte à outils

des outils opérationnels  
tout de suite



# Sommaire

Introduction.....	6
<b>DOSSIER 1 CONTEXTE - COMPRENDRE LES CARACTÉRISTIQUES DU MANAGEMENT À DISTANCE.....</b>	<b>16</b>
Outil 1 Management à distance « structurel ».....	18
Outil 2 Management à distance « partiel ».....	20
Outil 3 Identifier les freins et les risques du management à distance.....	22
Outil 4 Prendre de la hauteur et sortir de l'opérationnel.....	24
Outil 5 Investir du temps sur sa zone d'impact.....	26
Outil 6 Structurer son plan d'action managérial.....	28
Plan d'action <b>Augmenter l'efficacité de son management à distance : poser son diagnostic pour construire son plan d'action</b> .....	30
<b>DOSSIER 2 POSTURE MANAGÉRIALE - ADOPTER UN MANAGEMENT PÉDAGOGIQUE.....</b>	<b>38</b>
Outil 7 Passer du hiérarchique au pédagogique.....	40
Outil 8 Agir sur les attitudes et comportements.....	42
Outil 9 Utiliser l'effet Pygmalion.....	44
Outil 10 Favoriser l'adaptation.....	46
Outil 11 Utiliser les leviers de motivation.....	48
Outil 12 Prendre soin de soi pour prendre soin des autres.....	50
Outil 13 Apprivoiser le stress pour soi et pour les équipes.....	52
Plan d'action <b>Check-list du management pédagogique</b> .....	54
<b>DOSSIER 3 EFFICACITÉ - CONNAÎTRE LES CLÉS PRATIQUES DE LA PERFORMANCE À DISTANCE.....</b>	<b>60</b>
Outil 14 Cadrer le travail.....	62
Outil 15 Fixer des objectifs clairs.....	64

Outil 16	Organiser la transmission de l'information.....	66
Outil 17	Organiser son temps à distance.....	68
Outil 18	Animer des réunions à distance efficaces.....	70
Outil 19	Réaliser de bons entretiens à distance.....	72
Outil 20	Assurer le juste équilibre distancié/présentiel.....	74
Entretien	<b>« De la distance oui, mais avec des temps de présence de top qualité ! »</b> .....	76
Outil 21	Bien vivre le télétravail.....	80
<b>DOSSIER 4 COMMUNICATION - POSITIONNER LA RELATION AU CŒUR DE SA PRATIQUE.....</b>		
Outil 22	Transformer l'expression en communication.....	84
Outil 23	Sortir du piège des e-mails.....	86
Outil 24	Apprendre à communiquer.....	88
Outil 25	Créer les conditions de la communication.....	90
Outil 26	La Communication Non Violente.....	92
Outil 27	Connaître ses collaborateurs et leurs drivers.....	94
Entretien	<b>Connaître ses équipes en profondeur pour faire grandir les collaborateurs et développer de la performance durable</b> .....	96
<b>DOSSIER 5 SENS - S'INSCRIRE DANS LA DURÉE.....</b>		
Outil 28	S'appuyer sur les fondations de votre organisation.....	102
Outil 29	Faire du développement des compétences un état d'esprit.....	104
Outil 30	Développer une culture de l'amélioration continue.....	106
Plan d'action	<b>Donner du sens au quotidien</b> .....	108
Entretien	<b>Bien vivre le travail à distance</b> .....	114
Outil 31	Recruter juste.....	118
Outil 32	Réussir l'intégration d'un nouvel entrant.....	120
Outil 33	Faire revenir les équipes sur site après le télétravail forcé.....	122
Bibliographie.....		124
Remerciements.....		125

# Introduction

17 mars 2020. L'annonce tombe. La France est confinée pour tenter de limiter la propagation d'un virus alors méconnu : le coronavirus SRAS-CoV-2, que l'on découvrira sous le nom COVID-19. Pendant 1 mois et 25 jours, la France retient sa respiration et vit sous cloche. Pour certaines activités professionnelles, c'est une mise à l'arrêt totale. Pour d'autres, c'est le début d'une nouvelle ère. À la hâte, les collaborateurs rassemblent leurs affaires, emportent écrans et tours d'ordinateurs pour relocaliser leur activité professionnelle à leur domicile. Les services informatiques sont sur la brèche : pénurie d'ordinateurs portables, sécurisation des données, mise en place de solutions dans l'urgence pour travailler à distance. Tout le monde est concerné. Les écoles ferment. Les enfants doivent suivre leurs cours à distance, les parents s'improvisent tour à tour enseignants, Gentils Organiseurs, psychologues, tout en tentant de mener à bien leur mission professionnelle. Petit à petit, la vie tente de s'organiser. Les frontières personnelles et professionnelles se confondent. Ce qui était inconcevable il y a quelques semaines se réalise aujourd'hui. Une nouvelle page dans l'histoire du travail et des organisations est en train de s'écrire.

« Ce qui fait l'Homme, c'est sa grande capacité d'adaptation » enseignait Socrate. Près de

2500 ans plus tard, la pensée du philosophe n'a rien perdu de son actualité. Pour faire face à la situation sanitaire, le télétravail s'est généralisé pour tous ceux qui pouvaient y recourir, balayant d'un revers de main toutes les interrogations et les freins qui bloquaient jusque-là, à tort ou à raison, sa mise en œuvre. Un peu plus d'un an après le premier confinement, l'heure est à la pérennisation. Le travail à distance (au moins partiel) va durer. Les collaborateurs, qui l'avaient longtemps réclamé pour fluidifier leur organisation personnelle, s'en réjouissent. Ils ont montré que travailler à distance fonctionne. D'autres, qui l'ont d'abord subi, ont commencé à en apprécier l'intérêt, dans la mesure où son usage a pu être rééquilibré. Le manque de contact peut toutefois peser.

Des crises naissent les opportunités. La pratique plus répandue du travail à distance soulève aujourd'hui des questions sur l'organisation du travail et le management des équipes, parfois délaissées quand le 100 % présentiel était la règle. Comment organiser le travail pour satisfaire aux exigences métiers et intégrer les besoins des collaborateurs ? Comment sécuriser le développement de la performance à distance ? Comment entretenir la motivation et l'engagement des collaborateurs quand ils sont moins présents et en lien ? Comment résoudre efficacement les problèmes lorsque les experts sont

disséminés sur le territoire ? Comment travailler en confiance sans se voir ?

L'opportunité pour les managers de challenger leur pratique et de rendre centrale la question de la durabilité pour tous se présente.

## **TRAVAILLER ET MANAGER À DISTANCE, UN BESOIN QUI FAIT SENS**

Le télétravail ponctuel était déjà souvent plébiscité par les collaborateurs avant la crise sanitaire. Il leur offrait des bulles d'oxygène dans leur quotidien professionnel et personnel au rythme effréné. Les caractéristiques<sup>1</sup> les plus souvent appréciées étaient la suppression du temps de trajet et de la fatigue ou du stress associés (permettant parfois de gagner jusqu'à 4 heures dans une journée de travail), la possibilité

---

1. « Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail », Caroline Ruiller, Marc Dumas, Frédérique Chédotel, article de recherche paru dans *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* 2017/3 (n° 27), p. 3-28.

de s'organiser plus librement en respectant son rythme biologique ou les impératifs familiaux. L'efficacité dans la réalisation des tâches et une meilleure concentration, diminuant le risque d'erreur sur les sujets sensibles, étaient aussi mises en avant. La possibilité de télétravailler faisait partie des réclamations les plus souvent formulées par les jeunes collaborateurs et était déjà un outil d'attractivité et de fidélisation des talents.

Pour l'employeur, le télétravail présente aussi de nombreux avantages : la possibilité de réduire et optimiser les surfaces de bureaux utilisées et accroître son attractivité et sa zone de recrutement, en permettant à des collaborateurs de vivre loin du site, en sont quelques illustrations. Certaines entreprises ont même observé une augmentation de la productivité de leurs collaborateurs pendant la pandémie<sup>2</sup>. Cependant, des freins culturels et psychologiques ont longtemps bloqué le développement du télétravail<sup>3</sup> : une culture française ancrée dans le présentisme et le contrôle, une difficulté plus ou moins consciente à faire confiance au collaborateur, un cadre légal jugé contraignant, la crainte

---

2. [https://www.theregister.com/2021/03/05/paypal\\_microservices\\_ai\\_ml/](https://www.theregister.com/2021/03/05/paypal_microservices_ai_ml/)

3. Olivier Daniel. « Le succès du télétravail. Les effets de la nouvelle loi Travail », *Études*, vol. décembre, n° 12, 2017, p. 33-46.

de relations sociales tendues et de demandes disproportionnées de la part des partenaires sociaux, un parc matériel et informatique non adapté à la mobilité, etc. La crise sanitaire a balayé ces questionnements en imposant le travail à distance comme nouveau standard temporaire. Ce temporaire s'est suffisamment étiré dans le temps pour pousser les structures à trouver un certain nombre de solutions matérielles et organisationnelles, s'entendre sur des accords de télétravail, et pour observer l'émergence de nouveaux besoins et nouvelles envies (tant du côté des managers que des collaborateurs), et donc développer une forme d'acceptation collective. Le travail à distance fait maintenant partie intégrante du paysage organisationnel. De nouvelles interrogations émergent, non plus sur la faisabilité ou l'intérêt du travail à distance, mais davantage sur l'efficacité de sa mise en œuvre.

Parallèlement, dans les métiers structurellement organisés à distance (filiales et équipes dans différentes régions du pays ou du monde, métiers par nature indépendants, commerciaux par exemple, etc.), la crise sanitaire a apporté moins de bouleversements. En effet, beaucoup de ces métiers avaient déjà bien structuré leur système d'information et leur management pour fonctionner à distance, travaillant déjà avec des profils de collaborateurs plutôt indépendants et en quête

d'autonomie. Le contexte sanitaire a toutefois mis à mal tous les temps de contacts qui contribuaient à l'équilibre de ces cultures d'entreprises : séminaires collectifs, déplacements nationaux et internationaux, utilisation de l'hôtellerie et la restauration dans les déplacements, etc. Ces privations ont mis en lumière l'importance des temps de contact, du confort matériel et de la convivialité dans le travail à distance. Le moral des collaborateurs et la qualité des relations entre collègues évoluant à distance pour permettre de maintenir une efficacité dans l'intelligence collective sont à ce prix. Plus que jamais, les structures prennent conscience que la performance et la durabilité économiques se jouent aussi dans la qualité des relations humaines.

## UN BASCULEMENT DES CODES

Cette période est donc particulièrement riche d'enseignements et d'inspiration pour repenser les pratiques managériales. En une année, les règles du jeu ont brutalement changé, imposant à chacun un degré d'adaptabilité très élevé. Le changement s'opère lorsque les contraintes de l'ancienne situation supplantent les difficultés à passer à la nouvelle. C'est ce qu'apporte une



crise, imposant un changement de paradigme et une évolution des perceptions. Les individus, confrontés à ces situations inédites, doivent quitter leur fonctionnement traditionnel en mode « pilote automatique » pour mobiliser de manière plus intense leurs ressources cérébrales « de travail », nécessaires pour s'adapter rapidement<sup>1</sup>, dans des conditions parfois très difficiles. À titre d'exemple, combiner travail à distance avec la gestion des enfants, de leurs apprentissages, l'entretien domestique et la cohabitation forcée dans des espaces limités, sans aucune certitude ni visibilité sur l'avenir, a pu se révéler être un véritable casse-tête et une source de stress majeur<sup>2</sup>. Pourtant, les individus ont fait face. La notion de performance dans ce contexte a été relativisée à « faire de son mieux », permettant par là-même de faire émerger de profondes questions existentielles chez l'individu. Après quoi courrons-nous ? Qu'est-ce qui a vraiment de la valeur dans nos vies ? De quoi avons-nous vraiment envie pour la suite de nos vies personnelle et professionnelle ?

---

1. Dr Nadia Medjad, Philippe Gil et Philippe Lacroix, *Neuro Learning, Les neurosciences au service de la formation*, Eyrolles, 2016.

2. <http://www.odoxa.fr/sondage/covid-19-bouleverse-deja-modifiera-durablement-rapport-francais-travail/>

## **LES APPRENTISSAGES DE LA CRISE SANITAIRE POUR LE MONDE DU TRAVAIL**

Le contexte sanitaire a touché le lien qui nous relie et nous alimente au quotidien : cette énergie que l'on peinait à matérialiser jusque-là, même si la science nous avait déjà mis sur cette voie. Nous avons vécu l'expérience de l'intérieur et à grande échelle.

C'est une prise de conscience de nos besoins fondamentaux, de ce qui nous nourrit profondément, qui nous a été offerte. Au sortir de cette crise s'exprime un grand besoin de retrouver du sens : dans la vie, dans les relations, dans le partage, dans le temps quotidien.

Le rapport au travail s'en trouve profondément modifié, générant de nouveaux souhaits de la part des collaborateurs, une montée de son exigence vis-à-vis de l'entreprise et des managers, et peut-être une prise de distance et un détachement que l'on a encore peu connu de manière aussi généralisée. Et cela dans une période où la reprise d'activité et les enjeux économiques sont clés et où, plus que jamais, les organisations ont besoin de forces vives performantes et dédiées à leur mission.

Ceci met en lumière un paradoxe qu'il faut réussir à résoudre : allier le besoin de redressement économique de nos pays, à un investissement fort sur les compétences, l'engagement, le travail, et en même temps un besoin de liberté, de sens, de bon sens, de retrouver l'essentiel et les essentiels, de ne plus sacrifier sa vie à un travail et à des diktats qui ne correspondent plus aux critères réels des besoins du travail.

Une profonde mutation est en cours. Une révolution du travail, des personnes, des modes de pensée et de faire. Un retour à soi, avec en même temps un besoin de l'autre.

## **L'OPPORTUNITÉ DE REPENSER LE MANAGEMENT ET D'INVESTIR UNE PRATIQUE HUMANISTE ET DURABLE POUR TOUS**

La durabilité implique de composer avec les problématiques et besoins de chacune des parties prenantes. Réconcilier la création de valeur,

la performance et le besoin de sens et de flexibilité, le besoin de contact et de relations de qualité mais aussi de distance, la nécessité de s'adapter, etc. La complexité de notre environnement, son évolution rapide, et les enjeux auxquels le monde est confronté, imposent aux individus de développer leur capacité d'adaptation, leur créativité, leur capacité à unir leurs intelligences pour résoudre individuellement et collectivement les problématiques rencontrées. Ce contexte est loin d'être simple pour les managers chargés d'orchestrer les ressources au quotidien pour atteindre les objectifs de leur structure ! Les pratiques décrites dans cet ouvrage ont pour but de les aider à trouver des éléments de réponse.

Je qualifie de management humaniste durable un management qui vise à créer de la valeur économique bien sûr, mais également dans toutes ses autres dimensions (sociale, humaine, écologique, etc.), par la mobilisation de ses ressources humaines et le respect de leur fonctionnement intrinsèque (physiologique, psychologique, sociologique, intellectuel). La durabilité est ainsi générée et partagée par tous.

Cette pratique du management permet à chaque individu d'apporter une meilleure contribution à la structure, de s'en nourrir et de s'y épanouir, d'y trouver un groupe bienveillant, d'apprendre et de développer ses compétences pour s'adapter et maintenir son employabilité, de se challenger, mais aussi de se respecter et de trouver ses