



Université d'été  
Vendredi 30 mai 2008  
Au château de la Pigossière

# **LES TENDANCES DU MANAGEMENT**

**Sur la période 2005/2010**

# Le management à distance





# Sommaire

## I- Le management à distance: *pourquoi ?*

- Les raisons du changement
- Le Management à distance ou Management 2.0

## II- Le management à distance: *situations*

- Le télétravail
- Les salariés nomades
- L'entreprise en réseau ou neuronale

## III- Le management à distance: *comment ?*

- Les clés de la réussite
- Quelques freins



# **I- Le Management à distance: pourquoi ?**

## **Les raisons du changement**

Trois nouvelles tendances permettent l'émergence d'une nouvelle forme du travail:

- Besoins de l'entreprise: recherche du moindre coût, meilleure performance et productivité, fidélisation des employés, image positive et dynamique de l'entreprise...
- Besoin de l'individu: volonté d'autonomie (puissance de l'opinion individuelle) ou amélioration du confort de vie...
- Arrivée des nouvelles techniques d'information et communication (NTIC)



# **I- Le Management à distance: pourquoi ?**

## **Le Management à distance ou Management 2.0**

### **Caractéristiques**

- Supervision indirecte: contrôle plus difficile
- Médiatisation des relations: Internet, Black Berry...
- Échanges réguliers: pas d'entretien non planifié
- Formalisation des relations

### **Du point de vue du collaborateur**

- Plus grande autonomie: responsabilités, initiatives, rigueur...
- Plus haut degré d'expertise



# **I- Le Management à distance: pourquoi ?**

## **Le Management à distance ou Management 2.0**

**International:** langue anglaise + compréhension interculturelle

**Un management dit « 2.0 » :**

- moins hiérarchique:
- qui s'appuie sur des pratiques collaboratives
- qui prend mieux en compte l'individu
- exploite les technologies de la communication



## **II- Le Management à distance: situations ?**

### **Le télétravail**

#### **Définition**

- Forme d'organisation du travail utilisant les techniques de l'information
- Travail qui aurait pu être réalisé dans les locaux de l'employeur et qui est effectué régulièrement hors de ces locaux

#### **Différents types de télétravailleurs**

- Les salariés et les nomades (Cf. partie suivante)
- Les prestataires de services et les télécentres d'externalisation



## **II- Le Management à distance: situations ?**

### **Le télétravail**

#### **Enjeux environnementaux :**

- diminution des dépenses liées au transport,
- participation à la protection de l'environnement

#### **Métiers et professions concernés par le télétravail:**

- Les métiers de l'informatique
- Tous les métiers administratifs et de gestion
- Les métiers de recherche et de conception
- .....



## **II- Le Management à distance: situations ?**

### **Le télétravail**

#### **Accord-cadre interprofessionnel du 16 juillet 2002**

- Les obligations de l'employeur (couvrir les coûts, fournir l'équipement)
- Les devoirs du télétravail (gérer l'organisation de son travail)

#### **Accord National Interprofessionnel du 19 juillet 2005**

- « *Le télétravail revêt un caractère volontaire pour le salarié et l'employeur concernés.* »
- « *Dans ce cas, il doit faire l'objet d'un avenant au contrat de travail.* ».



## **II- Le Management à distance: situations ?**

### **Les salariés nomades**

- 1,5 millions\* de nomades en France
- Europe : 4,5 millions\* de personnes travailleraient régulièrement en dehors du bureau.
- Les nomades passent en moyenne près de 80% de leur temps de travail hors de leur entreprise.
- Grands utilisateurs de l'informatique (téléphone portable) et des nouveaux moyens de communication : téléphone mobile, PDA, messagerie électronique, réseau d'accès sécurisé à haut débit...

\* Source: Commission Européenne



## **II- Le Management à distance: situations ?**

### **Les salariés nomades**

#### **Comment travailler en nomade ?**

- Etre aussi efficace qu'au bureau
- Exécuter les fonctions de production et d'échange (consulter et traiter de l'information, communiquer, s'organiser, écrire et rédiger).
- Mise en place d'outils et services de communication adaptés
- Démarche globale pour l'entreprise

#### **Qu'est-ce que le travail nomade ?**

- Qui sont les travailleurs nomades ?
- Avantages du travail nomade



## **II- Le Management à distance: situations ?**

### **Les salariés nomades**

#### **Dans quels lieux exercer des activités nomades ?**

- Investir d'une nouvelle façon les espaces que l'on connaît déjà : l'hôtel, bureau chez un client, le train, le domicile...

59% des français ne voient aucun intérêt à cette façon de travailler selon une enquête européenne de LogicaCMG



## **II- Le Management à distance: situations ?**

### **L'entreprise en réseau ou neuronale**

Les entreprises en réseaux: **mutation de l'organisation interne de l'entreprise en unités autonomes**

Trois principes fondamentaux:

- **L'autonomie:** minimum de hiérarchie pyramidale
- **La collégialité :** consensus, statut égal, prédominance de la compétence sur la hiérarchie
- **La perméabilité des frontières:** ouverture de l'entreprise sur son environnement

Exemples: EDF- GDF, CFDP (Compagnie Française de Défense et de Protection ), Wikio (portail dinformation Internet)...



### **III- Le management à distance: comment?**

#### **Les clefs de la réussite**

- Développer le sentiment d'appartenance à l'entreprise
- Rencontrer régulièrement ses collaborateurs
- Former ses collaborateurs
- Démontrer ses compétences
- Être garant des règles (réactivité)
- Assumer la montée en compétences de son équipe



### **III- Le management à distance: comment?**

#### **Quelques freins**

- **Manque de lien humain:** communication non verbale ?
- **Risque de rétention d'information**
- **Désorganisation de l'équipe:** éclatement géographique + absence de moments fédérateurs
- **Risque** que le collaborateur devienne **autonomiste**
- Attention à **l'indicateur de distance hiérarchique** dans chaque pays (cf. Chine, Inde...)
- **Attention au rôle du manager** : un simple coordinateur ?

**Ainsi: les missions du manager doivent-elles être réévaluées dans un contexte de management à distance ?**



## **Conclusion**

Si le management à distance devient la forme de travail la plus adaptée dans les prochaines années, alors le défi est triple:

- Managérial
- Organisationnel
- Relationnel



# Bibliographie

## Livres:

- ***Manager en transversal: le management indirect***  
Didier Noyé et Joëlle Levy-Berger (Éditions Insep Consulting, Collection Basic)
- ***Manager à distance***  
Bernard Le Clech (Éditions Insep Consulting, Collection Basic)
- ***L'entreprise neuronale***  
Alan Fustec et Jacques Fradin (Éditions d'Organisation, Collection Série Stratégie)
- ***L'art du Management 2.0***  
(Éditions Les Échos, Collection Entreprise- Gestion)
- ***L'homme nomade***  
Jacques Attali (Ed Fayard, 2003)
- ***Le travail à distance - Analyses syndicales et enjeux européens***,  
Juan Carmona-Schneider, Renato Di Ruzza, Serge Le Roux et Marc Vandercammen, DeBoeck Université, 1999.
- ***Management à distance. Réflexions et outils sur le travail à distance à EDF et Gaz de France***  
Jean-Marie ROUGER - Jean-Marie BRÉANT INSEP CONSULTING Éditions

## Articles:

- ***Le travail à distance à Électricité de France et Gaz de France: Études de cas et enseignement***  
Emmanuel Frank, Patrick Gilbert, Entreprise et Personnel (Rapport réalisé pour la Mission Télétravail, EDF-Gaz de France, Mars 2001)
- ***La structuration d'une entreprise en réseau***  
Emmanuel Josserand, Université Paris-Dauphine

## Blogs

- <http://e-manager.blogspot.com>
- <http://www.duperrin.com/>

## Sites Internet

- <http://www.neteco.com>
- <http://www.lesechos.fr>
- <http://www.lepoint.fr>
- <http://www.journaldunet.com>
- <http://www.lexpress.fr>
- <http://www.lentreprise.com>
- <http://www.aftt.asso.fr>