

Cercle des jeunes leaders de la fonction publique québécoise
Cohorte 8 - Manuelle Oudar

Public Lab

La gestion d'équipes à distance

Présenté à Natalie Rinfret
Professeure à l'École nationale d'administration publique (ENAP)
Titulaire de la Chaire La Capitale en leadership public

Rédigé par
Kathy Boulanger
Pascal Lacasse



15 février 2019

Table des matières

Table des matières	1
Avant-propos	2
1. La gestion à distance : mise en contexte	3
Les avantages	3
Les défis	4
2. Les études de cas	5
Cas 1 - Fusion de directions régionales	5
Cas 2 - Gestion d'un projet d'envergure avec des ressources à l'international	10
3. L'apport du gestionnaire	15
Hiérarchiser les activités à forte valeur ajoutée	15
Clarifier les responsabilités, développer l'interdépendance et mesurer la performance	15
Fixer des règles claires et harmoniser les méthodes de travail	16
Bien doser les communications et optimiser l'utilisation des outils	16
Répondre aux attentes spécifiques et identifier les signaux faibles	17
Faire confiance et savoir être dans la proximité relationnelle	17
Entretenir climat de coopération et sentiment d'appartenance	18
Disposer de tableaux de bord efficaces et responsabiliser	19
Bien faire le recrutement	19
Choisir les tâches	19
Le gestionnaire, seul malgré tout!	20
4. Reconnaissance gouvernementale de la gestion multisite	21
En matière de ressources informationnelles	21
En matière de ressources matérielles	21
En matière de ressources financières	22
En matière de ressources humaines	22
Un changement de culture est-il requis?	23
Bibliographie	24

Avant-propos

Le présent travail a été réalisé à distance. La capitale et la métropole se sont unies pour travailler sur ce défi qu'est la distance entre un gestionnaire et ses équipes dans un contexte où le temps n'est plus un allié pour permettre le développement des liens de confiance et l'esprit d'équipe. Les deux gestionnaires vivent la gestion multisite au quotidien.

1. La gestion à distance : mise en contexte

Selon la littérature consultée, la gestion à distance apparaît lorsque « le cadre est séparé physiquement de ses collaborateurs rendant ainsi plus difficile la supervision directe du travail et des processus mis en œuvre.¹ » On pense surtout à la distance physique, mais plusieurs autres types de distance existent, dont la distance linguistique, culturelle, psychologique, temporelle et technologique, engendrant des défis de gestion à plusieurs niveaux.

Il serait trop ambitieux de traiter l'ensemble de ces distances, c'est pourquoi on s'attardera surtout à la gestion multisite. Cette dernière entraîne plus de déplacements et une présence physique moins grande sur les lieux de travail pour le gestionnaire.

Les attentes des supérieurs dans la gestion multisite sont que le gestionnaire d'équipe soit présent, visible et que les membres de son équipe doivent sentir qu'il est là, prêt à les soutenir en cas de besoin.²

Comment l'organisation peut aider ces gestionnaires multisites à mieux faire leur travail ? Quels sont les aspects structurels des organisations que l'on doit changer ? Pour le reste, les pratiques de gestion et les bons conseils se trouvent partout sur Internet, dans les guides et dans les formations qui, somme toute, proposent les mêmes outils que la gestion classique. Pour certains, il n'y a aucune différence entre la gestion multisite et la gestion de proximité : après tout, un ordinateur reste un ordinateur, peu importe où il se trouve.³ Alors, concrètement, comment relève-t-on ce défi ?

Les avantages

La gestion multisite comporte plusieurs avantages, dont les trois suivants :

Recruter les meilleurs

Elle permet de recruter les meilleurs. À cet effet, Gilbert Scantland, directeur général de la Conférence régionale des élus Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, n'a que d'éloges pour la formule : « ...nous avons opté pour le télétravail dans un souci de recruter les meilleures ressources, explique M. Scantland. Je souhaitais aussi avoir des employés à la grandeur de notre territoire afin que nous soyons visibles partout.⁴ »

Lors de la mise en place d'une équipe locale, le gestionnaire pourra sélectionner les trois meilleurs. Lors de projets d'envergure, si l'on recrute dans un bassin international avec une gestion multisite, il est possible d'obtenir le meilleur du Québec, de l'Inde, de la France et de la Russie. Par conséquent, ceci permet d'avoir seulement des médaillés d'or au lieu d'un médaillé d'or, d'argent, de bronze et certains qui ne sont pas sur le podium. Ainsi, cette

manière de faire permet de combiner les compétences de chacun et de faire les transferts d'expertise pour développer de la main-d'œuvre québécoise compétente.

Offrir une meilleure qualité de vie aux employés

La gestion multisite permet aux employés d'être plus près de leur domicile et de passer moins de temps dans les déplacements. Ces pertes de temps causent du stress et des accidents. Cela évite des délocalisations de familles et l'adaptation à un nouveau milieu de vie, ce qui n'est pas réellement requis. Cette façon de faire pourrait permettre, dans une certaine mesure, de maintenir des emplois en région.

Avantages financiers pour l'organisation

Les économies financières sont l'avantage le plus évident. En fait, selon McKinsey, certaines organisations parviennent à réduire leurs coûts de main-d'œuvre jusqu'à 70 %.⁵

Ultimement, les organisations avec des équipes distantes n'ont pas à s'inquiéter de la location de grands espaces de bureau. Le télétravail permet aux employés d'accéder directement aux tâches, peu importe leur emplacement, ce qui accélère le flux de travail et augmente la productivité.

Enfin, le recours à une équipe à distance permet de se concentrer sur l'amélioration de la mission de l'organisation. L'externalisation de services et de projets périphériques tels que le codage et la création de contenu permet de travailler sur une vue d'ensemble et de se concentrer sur l'acquisition et le développement de l'expérience client.

Les défis

Plusieurs défis existent en lien avec la gestion multisite : comment maintenir la communication simple au quotidien? Comment garder tout le monde motivé? Comment s'assurer que tout le monde est productif? Le présent travail tente de répondre à ces questions, non pas par l'apport du gestionnaire, mais plutôt par l'apport des organisations. Le tout sera illustré par les deux cas suivants.

2. Les études de cas

Cas 1 - Fusion de directions régionales

Le 19 juin 2015, la sous-ministre des Transports présentait la réorganisation de la région de Montréal. Elle insistait sur le renforcement de l'expertise interne, de la révision des façons de faire et du fonctionnement. En plus de la volonté ministérielle d'avoir une vision unique et intégrée des enjeux de transports métropolitains et collectifs, il y avait un objectif clair d'une plus grande maîtrise des travaux de moyenne et de grande envergure, de renforcement de l'expertise interne et d'une plus grande cohérence des actions au sein du territoire métropolitain. Lors de la rencontre des gestionnaires, il a été précisé que le découpage territorial, semblable à celui de la Communauté métropolitaine de Montréal, favoriserait une meilleure cohérence des actions et l'amélioration du partenariat, notamment par l'application du Plan métropolitain de mobilité durable. Ce découpage permettrait également le développement de la vision stratégique de la sous-ministre adjointe en place. S'inscrivant dans ce contexte, un projet d'optimisation des activités du Ministère a été étudié et prévoyait notamment un redécoupage des limites territoriales et un regroupement de certaines activités et de certaines unités administratives selon une nouvelle structure administrative.

Les objectifs poursuivis par cette restructuration étaient principalement :

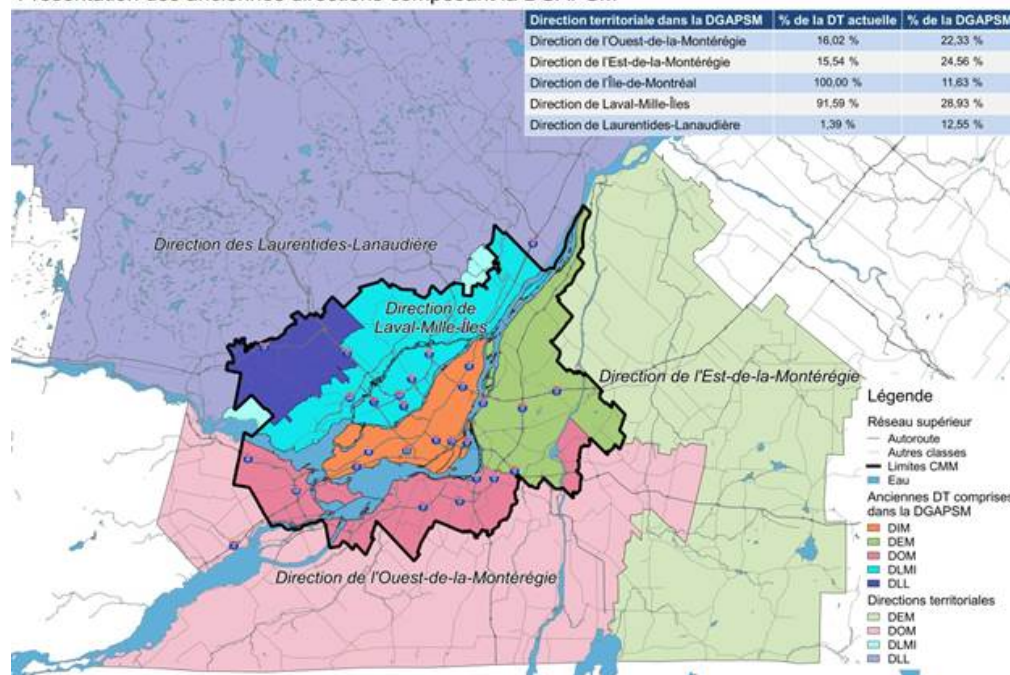
- de consolider les équipes et d'accroître l'expertise du Ministère; l'intention étant de créer et de concentrer les activités au sein d'une grande direction générale adjointe à l'échelle de la Communauté métropolitaine de Montréal;
- de diminuer la vulnérabilité des directions territoriales (DT) dans certains secteurs d'activité;
- d'harmoniser l'ensemble des interventions du Ministère;
- d'améliorer les services à la population.

Le redécoupage territorial

Cette réorganisation par redécoupage du territoire de la région de Montréal a des impacts sur six directions régionales. Il est décidé de regrouper 5 anciennes directions ou parties de directions afin qu'elles se collent au territoire de la Communauté métropolitaine de Montréal. Par la même occasion, il est décidé que les employés de trois anciennes directions seraient affectés à ce nouveau territoire, qui devient par le fait même une seule direction. En raison du redécoupage territorial (voir la carte suivante), les employés ne connaissent plus le territoire de la nouvelle direction. Par exemple, les employés de l'ancienne direction de l'Est-de-la-Montérégie conservent seulement 15 % de leur ancien territoire. Ils doivent donc apprendre les dossiers du reste du nouveau territoire. En raison des particularités de ces

professions (sciences territoriales), certains dossiers peuvent prendre plusieurs années à être maîtrisés.

Présentation des anciennes directions composant la DGAPSM



Bien que la volonté affirmée fût de consolider l'expertise interne, la nouvelle direction territoriale a conservé les trois ports d'attache d'origine. De plus, aucun regroupement d'expertise n'a été fait sauf sur demande des employés. Les gestionnaires sont assignés à un domaine d'expertise (conception, construction ou soutien) et doivent gérer des employés des trois sites.

Les nouvelles structures ont été mises en place le 1^{er} avril 2016. Entre l'annonce et ce moment, une période de transition a été nécessaire, avant et après, pour le transfert des dossiers d'une direction à l'autre. La période de transition débutait avec la désignation des gestionnaires. Les gestionnaires, en plus de s'adapter au territoire, à la gestion à distance, aux nouvelles équipes, devaient également s'adapter, dans certains cas, à de nouveaux domaines de compétence. Au bout du compte, une légère réduction du nombre de gestionnaires était prévue. De plus, les gestionnaires ont eu à convenir de la répartition des effectifs selon les besoins. Tous les employés ont été rencontrés par leur gestionnaire afin d'être informés de cette répartition.

Impacts sur les ressources

Bien que la démarche ait été faite avec rigueur pour saisir l'ampleur de la gestion du changement, la stratégie n'a pas su répondre aux différentes préoccupations, aux appréhensions et aux questionnements des personnes touchées. Un des éléments de cette stratégie de communication reposait sur l'utilisation des gestionnaires comme agents

promoteurs du changement par une circulation fluide des informations et des messages. Les principaux impacts avaient été identifiés par la Direction des ressources humaines :

Impacts humains :

- Perte possible du sentiment d'appartenance à une DT
- Nouvelles équipes de travail
- Nouveau type de collaboration
- Acquisition possible de nouvelles connaissances
- Sentiment d'insécurité par rapport à son emploi, son lieu de travail, son équipe, son gestionnaire, etc.

Impacts fonctionnels :

- Modifications à l'organisation du travail (gestion à distance)
- Changement volontaire de lieux de travail
- Nouveau territoire de travail
- Changement de supérieurs
- Nouveaux mécanismes de coordination
- Divers impacts sur les systèmes de mission

Impacts organisationnels :

- Nouvelle structure organisationnelle
- Conséquences sur d'autres projets ministériels

Outre la préoccupation relative à la gestion du changement, les principaux défis identifiés lors de la réorganisation étaient :

- la gestion des ressources à distance dans le cadre de la nouvelle organisation;
- la communication intra et interéquipes;
- la continuité des travaux sans aucune incidence pour les usagers;
- le transfert de plusieurs systèmes informatiques et de la gestion documentaire.

À partir de cette période de transition, la gestion à distance est devenue un élément important de discussion. Le mode de gestion à distance n'a jamais été clairement précisé. En fait, il était plutôt demandé aux gestionnaires de faire de la gestion de proximité en rotation. Les gestionnaires ont un port d'attache désigné, mais doivent faire la rotation des bureaux afin d'être un nombre d'heures équivalent à chacun des lieux. Ainsi, on demandait aux gestionnaires de faire de la gestion de proximité et de la gestion à distance, ce qui a créé des attentes démesurées auprès des employés, qui avaient auparavant un gestionnaire de proximité.

Deux ans de gestion partout et nulle part à la fois...

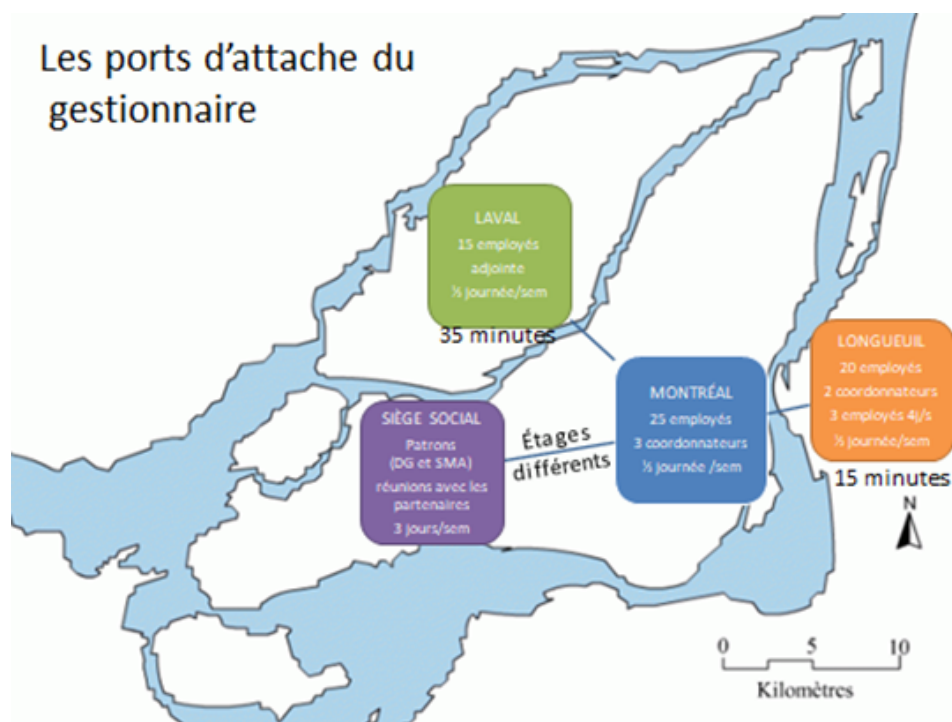
Sans prétendre faire le tour de la question, la présente étude de cas concerne le directeur du soutien à la construction de la Direction générale de Montréal, poste qu'il a occupé environ 2 ans avant de changer d'emploi. Le travail consistait initialement à encadrer 5 équipes de 5 domaines différents basées dans les trois ports d'attache. L'expertise de ces équipes était basée sur le développement de la connaissance territoriale (évaluation foncière, arpentage, gestion de la circulation) et dans une moindre mesure pour deux domaines (assurance qualité et services publics). Ces équipes avaient des préoccupations légitimes et en lien avec leurs pertes de repères. Elles désiraient obtenir :

- La clarification des mandats (éléments vocationnels) des directions et des services, en particulier des fonctions de planification (vocation métropolitaine ou québécoise du service ou de la direction);
- La description des emplois dans chacun des services et les compétences qu'ils requièrent;
- La localisation (ville et immeuble), la taille et la composition préconisées du service (ex. : 80 % d'ingénieurs, 10 % de techniciens, 10 % de professionnels);
- Les détails concernant le chef de service et les collègues ainsi que leurs lieux de travail;
- Le maintien des conditions de travail (aménagement du temps de travail, télétravail, poste d'expert et d'émérite, etc.);
- L'assurance qu'il n'y aurait aucune perte d'expertise .

Obligation du gestionnaire multisite

La réalité de gestion impliquait la coordination de groupes de travail, des rencontres en comité de gestion et des rencontres individuelles avec le directeur général. Bref, un total d'environ 3 jours par semaine était consacré à cette charge. Les deux jours restants étaient affectés à la rotation entre les sites, c'est-à-dire consacrés aux employés, et la demi-journée restante était pour les urgences, peu importe le site. Même si le bureau du gestionnaire est situé officiellement à Montréal, les employés des trois ports d'attache considéraient ne pas le rencontrer suffisamment. Le plus grand problème était la nécessité pour ces employés d'avoir leur gestionnaire à proximité, au cas où il y aurait une urgence.

Les ports d'attache du gestionnaire



Voici l'illustration de deux cas vécus. Dans le premier cas, une employée a appris que sa mère était morte d'une longue maladie. Elle aurait souhaité rencontrer son supérieur dans son bureau pour lui annoncer la nouvelle et avoir sa sympathie. À la place, elle a dû avertir une coordonnatrice, qui a informé le gestionnaire après le départ de l'employée. L'autre cas concerne une situation de harcèlement psychologique. Le gestionnaire a reçu une plainte contre un coordonnateur parce qu'une employée a vécu une situation de harcèlement. Le gestionnaire voulait faire le suivi et observer le comportement fautif, mais sans succès, faute de présence sur le lieu de travail. L'employée reproche au gestionnaire de ne pas être présent pour régler la situation.

Lors d'une évaluation du gestionnaire par les employés, les commentaires reçus sont positifs, mais ceux provenant du port d'attache ayant le rapport le plus difficile avec le changement sont éloquentes sur la situation et les perceptions en lien avec le gestionnaire et sa gestion à distance :

... démontrer un réel intérêt envers les modules dont il a la gestion (faire acte de présence régulière aux bureaux situés sur la Rive-Sud et la Rive-Nord, nous informer des dates de ses visites et la durée), encourager et s'informer auprès des membres de l'équipe lors de sa venue en les visitant ou en passant par leur bureau et souligner les bons coups (aucun acte de reconnaissance verbal ou écrit depuis la réorganisation) [...] Ne démontre aucun intérêt sur qui je suis et ce que je fais sauf si l'objectif est de rencontrer les attentes de ses supérieurs.⁶

À la lecture de ce commentaire, on constate que la distance n'était pas seulement physique, mais également psychologique. Le gestionnaire était présent à date fixe durant des demi-journées. Parfois, en raison des priorités des supérieurs, il changeait la date. Les employés

avaient tendance à attendre la présence du gestionnaire au lieu de communiquer avec lui par téléphone. C'est comme si cette technologie avait disparu. En somme, à la lecture de ce commentaire, l'employé n'était pas satisfait et le gestionnaire non plus, surtout que cette personne devait être la personne de confiance pour ce port d'attache.

Selon le gestionnaire, il aurait fallu indiquer dès le départ que deux des trois bureaux consisteraient en une gestion à distance. Le remaniement d'équipes, les changements de méthodes et l'ajout de gestionnaires volants sont autant de facteurs qui ont travaillé à la démobilisation des équipes. Toutefois, la distance avec le gestionnaire a été l'élément le plus fatal. Le gestionnaire était nouveau pour les 60 employés. Il a été le représentant de tous les changements de l'organisation, de tout ce qui allait mal. De plus, il était absent pour s'expliquer et n'était pas disponible aux moments souhaités par les employés. Avec le temps, la crainte est passée d'un détail à un élément insurmontable. En raison d'une volonté de tout changer et d'une minimisation des impacts sur les employés, des promesses ont été brisées et le lien de confiance a disparu entre employés et employeurs.

Qu'est-ce qui fait que ce port d'attache a moins accepté le changement lié à la gestion à distance? En fait, le premier élément de réponse vient de la transformation en tant que telle. L'équipe a perdu près de 85 % de son territoire de travail, le gestionnaire qui était en place auparavant était encore sur le même site, mais n'était plus le patron, et elle constituait l'équipe la plus imposante par rapport aux deux autres sites. Est-ce que la transformation ne faisait pas de sens pour eux? Le gestionnaire était-il si peu présent? Les communications étaient-elles si difficiles entre ces ports d'attache autrefois « concurrents » dans l'atteinte de l'excellence pour faire rayonner leur territoire respectif? Bref, le lien de confiance n'y était plus.

Cas 2 - Gestion d'un projet d'envergure avec des ressources à l'international

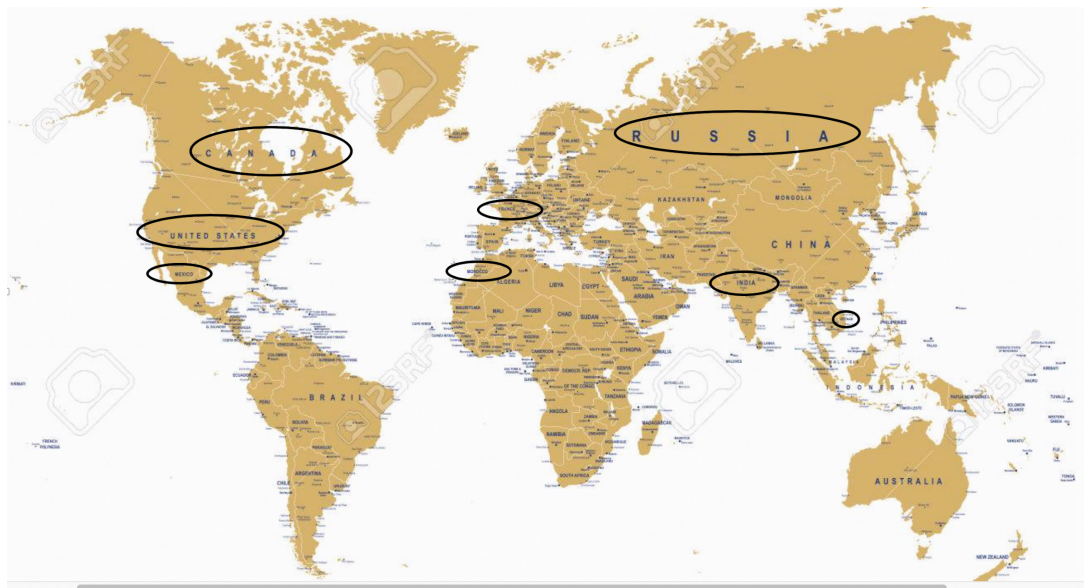
La Société de l'assurance automobile du Québec vise à être reconnue comme un assureur public performant et innovant. Afin d'y parvenir, elle doit transformer ses façons de faire pour moderniser ses produits et services afin d'accroître son efficacité, d'améliorer ses services en ligne et de bonifier l'expérience du client.

D'ici décembre 2020, elle offrira plus de services en ligne à ses clients, une diminution des délais dans la prestation de services et offrira de l'information de qualité et des services plus accessibles. Afin de mettre en œuvre ses processus optimisés, elle a procédé à l'acquisition d'un progiciel de gestion intégré des ressources qui permettra d'automatiser certaines tâches

sans valeur ajoutée, le partage et l'accès à l'information en tout temps, selon les profils, et plus encore.

L'appui par des experts en suites de progiciels de gestion intégrés pour réaliser ce chantier est un facteur de succès. La Société conserve la maîtrise d'œuvre et les mesures sont prises afin d'assurer le transfert de connaissances entre l'alliance et les ressources internes de la Société. Ces experts se situent aux quatre coins du monde et le point névralgique de décision est dans la ville de Québec, au siège social de la Société. Les gestionnaires de la Société sont maîtres d'œuvre du projet et font la gestion des ressources internes et externes.

Voici la représentation graphique de l'équipe qui travaille sur le projet.



Pour ce faire, la Société a instauré une nouvelle façon de collaborer, nécessaire à la performance du projet. Elle a favorisé l'approche Agileⁱ et met en place des outils technologiques nécessaires pour le travail en équipe.

Le gestionnaire de la Société a à sa disposition une méthodologie éprouvée et des outils lui permettant de gérer de façon dynamique ses équipiers, qu'ils soient en Inde, à Montréal ou à Québec, afin de suivre l'avancement des travaux de chacun.

ⁱ Consiste à simplifier le processus de flux de travail et à créer une équipe souple capable de s'adapter aux exigences toujours changeantes. Elle met l'accent sur la capacité à s'adapter, à changer et à croître plutôt que sur les processus rigoureux d'essai, d'approbation et de planification, lesquels peuvent nuire à l'efficacité du processus de développement.

Le projet utilise les scrumsⁱⁱ pour la gestion du projet et le développement de la solution. Le projet est organisé autour de sprints d'une durée de 4 semaines. Les sprints sont dédiés à la réalisation de tous les travaux préparatoires ainsi qu'à la mise en place de la solution.

Avant de déterminer les tâches à exécuter de chaque ressource, les besoins d'affaires sont identifiés et décrits sous forme de *user stories* et placés dans une liste de produits à compléter. L'outil utilisé pour lister les *user stories* et suivre le lot de tâches à exécuter de l'équipe est Visual Studio Team Services (VSTS). Au début du sprint, l'équipe détermine quelles *user stories* vont être développées. Elles sont ensuite attribuées à des ressources par le gestionnaire. L'équipier qui s'est vu attribuer une tâche doit estimer les efforts que chaque tâche doit lui prendre. Le gestionnaire bénéficie d'un tableau de bord virtuel pour suivre l'état d'avancement des travaux de chacun des équipiers. L'équipier met à jour le temps restant nécessaire pour être en mesure de rencontrer l'objectif fixé. L'outil est partagé à partir d'une solution *cloud* et est accessible à tous en tout temps, peu importe où se situe la ressource qui doit exécuter la tâche. Le gestionnaire rencontre individuellement chaque équipier, en face à face dans son bureau ou avec Skype pour les équipes à distance, et ce, lorsqu'il en sent le besoin : pour obtenir de l'information supplémentaire, pour clarifier des éléments, échanger avec la ressource, prendre le pouls.

Durant toute la durée du sprint, des réunions quotidiennes sont organisées. Dès 8 h 30, les rencontres d'équipe débutent et sont initiées par l'équipe de Québec. L'équipe de Québec est debout devant un tableau blanc alors que les équipes de l'Inde, des États-Unis et de Montréal participent à la rencontre par l'entremise de Skype. L'objectif est de synchroniser l'équipe de façon à ce que chacune obtienne les mêmes informations. Chaque ressource prend la parole à tour de rôle et décrit ce qu'elle a fait la veille, les objectifs qui ont été atteints, ce qu'elle envisage de faire aujourd'hui avec les nouveaux objectifs à atteindre et les éléments bloquants qui l'empêchent d'avancer. De cette façon, les équipiers peuvent venir en aide à la personne qui est bloquée afin de proposer une façon de procéder pour régler la situation. À la fin de la réunion, qui ne dure que 15 minutes, le gestionnaire est en mesure de savoir si les objectifs du sprint seront atteints.

Puis, à 9 h, et pour une durée de 15 minutes, les gestionnaires se déplacent devant le bureau du directeur général. Au besoin, un appel téléphonique est effectué pour les gestionnaires à distance (en mode mains libres). Chacun décrit sommairement ce que son équipe a fait la veille, les objectifs atteints, ce que l'équipe envisage de faire aujourd'hui et les éléments bloquants qui l'empêcheront d'avancer. Par exemple, l'équipe de développement mentionne à l'équipe d'infrastructure que l'installation d'un produit doit se faire rapidement afin que le développeur puisse poursuivre ses travaux. Plusieurs types d'éléments bloquants peuvent être énumérés ici, tant en ce qui concerne le recrutement des ressources que les orientations

ⁱⁱ Durant un sprint (période de 4 semaines), tenue quotidienne d'une réunion (la « mêlée ») pour discuter de l'avancement du projet et chercher des solutions aux problèmes qui surviennent.

stratégiques qui bloquent l'avancement d'un bien livrable, etc. Un gestionnaire peut venir en aide à un autre en offrant certaines solutions. Le directeur général peut également monter l'élément bloquant au niveau du vice-président et ainsi de suite, jusqu'à la présidente lorsque l'élément bloquant est de nature stratégique.

Les démonstrations de sprints et les rétrospectives se font également à distance – via Skype – pour les ressources, mais cette fois-ci dans une salle où il est possible de présenter ce qui a été développé dans le sprint ou encore pour faire la revue de sprint. Cette revue permet d'identifier des pistes d'amélioration pour le prochain sprint et ainsi d'obtenir une meilleure organisation du travail de l'équipe.

Comme plusieurs équipiers travaillent à distance, des outils de collaboration tels que Skype sont utilisés pendant les scrums pour que les équipiers puissent y participer. Ceux à distance peuvent voir leurs collègues, être vus et échanger. Le décalage horaire demeure un défi et les principales ressources sont en Inde. Il est donc nécessaire de planifier la rencontre tôt le matin. Tous les équipiers sont munis d'un portable et peuvent se connecter sur le réseau de la Société à distance. Ils utilisent l'outil de collaboration Teams pour échanger durant la journée. Les bureaux des gestionnaires et les salles de réunion sont munis d'écrans ou de projecteurs et de câbles HDMI, ce qui permet de projeter une rencontre Skype ou de la documentation le plus rapidement possible, peu importe où la personne se situe sur la planète.

Enfin, les déplacements des gestionnaires sont prévus à tour de rôle pour rencontrer les équipes en Inde, qui sont plus nombreuses. Les ressources doivent être autonomes, compétentes et performantes, et le gestionnaire doit leur faire confiance, déléguer les tâches, mais aussi encadrer les équipes en donnant des directives claires et cohérentes.

Cette méthode de travail, bien qu'imparfaite, donne de bons résultats lorsqu'elle est bien mesurée et que les ressources y adhèrent. Les indicateurs de mesure sont établis selon l'objectif à atteindre : en nombre de livrables, en pourcentage d'avancement des travaux, nombre de tâches à exécuter, etc. Par exemple, dans le sprint x, l'équipe a pour objectif d'analyser x spécifications fonctionnelles, de terminer l'écriture de x spécifications techniques et d'exécuter x tests unitaires. Cela se traduit par l'ajout de tableaux de suivi kanbanⁱⁱⁱ affichés dans l'espace de travail des employés, alimentés par eux, pour qu'ils soient parties prenantes de l'atteinte de l'objectif de l'équipe, qu'ils soient à distance ou sur place. Par expérience, le sentiment d'urgence et de compétition aide à améliorer la performance. Dans ce cas, des règles de vie sont énoncées aux employés, notamment celle de ne jamais viser quelqu'un

ⁱⁱⁱ Les tableaux kanban permettent de visualiser l'évolution des unités de travail dans un processus. Un tableau kanban est généralement divisé en trois sections: "en attente", "en cours" et "réalisé". Les collaborateurs déplacent des cartes d'une section à l'autre du tableau pour représenter l'avancement des travaux.

lorsqu'il y a un problème. Il faut plutôt analyser le processus afin de détecter ce qui doit être amélioré pour une meilleure performance.

Pour certaines ressources, il est difficile de s'y adapter. Il est nécessaire d'avoir un esprit ouvert aux changements et d'être en mesure de s'adapter rapidement aux innombrables situations non prévues qui doivent être réglées rapidement. La composition de l'équipe de projet devient un élément crucial au succès du projet. Tous doivent y adhérer – même les ressources travaillant à distance – et la haute direction doit donner les moyens nécessaires pour que le projet agile soit un succès.

3. L'apport du gestionnaire

Sur la base de la littérature, voici les solutions les plus récurrentes identifiées pour améliorer la gestion à distance d'un gestionnaire d'équipe. Les attentes sont élevées face aux gestionnaires. La preuve, la littérature déborde de trucs et d'astuces afin de les guider. Voyons les dix éléments les plus pertinents dans le cadre de cette étude de cas qui permettent de dégager ce qui a favorisé ou défavorisé la gestion à distance à la SAAQ et au ministère des Transports.

Hiérarchiser les activités à forte valeur ajoutée

Si l'on considère que le travail à distance diminue le temps de réactivité et d'ajustement des ressources et qu'elles deviennent, à un moment ou à un autre, surchargées, le gestionnaire et ses employés doivent savoir prioriser les activités selon des critères qui permettent de créer de la valeur au service rendu ou au produit créé.⁷

CAS 1 : Les contraintes spatiales et temporelles ont affecté la hiérarchisation des activités. Le gestionnaire se sentait captif de ces contraintes.

CAS 2 : Avec l'approche Agile très structurante, les ressources savent comment prioriser leurs tâches. C'est en groupe que tout se décide, le produit se crée au fur et à mesure, et les problématiques sont résolues rapidement.

Clarifier les responsabilités, développer l'interdépendance et mesurer la performance

La gestion à distance peut fonctionner si le gestionnaire tisse des liens de confiance avec son employé et est en mesure de décentraliser les responsabilités vers les membres de son équipe. Cette délégation peut être forte en tout respect des fonctions de chacun. L'employé est autonome, mais pas indépendant dans ses tâches.⁸

CAS 1 : Le gestionnaire a tenté de déléguer les fonctions qui ne sont pas exclusives aux gestionnaires avec un succès certain pour Montréal et Laval. L'équipe de Longueuil se cherchait dans cette délégation.

CAS 2 : La confiance règne une fois que les tâches sont attribuées par le gestionnaire. Une fois que le carré de sable est défini, la créativité est possible tant que l'objectif est atteint. Les dépendances entre les tâches sont très liées : si l'un ne fait pas sa tâche avant l'autre, le produit ne pourra pas être fini et la démo de sprint ne pourra se faire à la suite des 4 semaines de sprint. La mesure de la performance est omniprésente, des indicateurs de suivi par équipe

ont été instaurés et suivis à l'aide de tableaux kanban. Ces indicateurs sont présentés tous les vendredis au comité.

Fixer des règles claires et harmoniser les méthodes de travail

Le gestionnaire doit établir des règles claires et s'assurer qu'elles sont comprises. Les processus de fonctionnement de l'organisation, les règles de déplacement, les frais de repas, les accidents pendant le télétravail sont tous des éléments qui doivent être considérés. Ce genre d'éléments peut faire la différence entre le succès et l'échec de l'expérience. La condition de succès d'un travail à distance passe par l'énumération des règles de vie de l'équipe et par la création d'automatismes afin d'harmoniser les méthodes de travail. Cela passe aussi par l'amélioration continue : le gestionnaire crée des occasions de discuter et de remettre en cause certains éléments afin de viser la performance de l'équipe à distance. On parle ici de présentations, d'aide à la tâche, de procédures, de partage des ordres du jour, de comptes rendus de réunion, etc.⁹

CAS 1 : Pendant plusieurs mois, les règles n'étaient pas claires. Le gestionnaire travaillait avec ses équipes à établir des processus communs, bien que chaque port d'attache ait ses méthodes et ses préférences. Les règles ont été précisées par les unités responsables au fur et à mesure de la mise en place de la structure et elles ont été consignées.

CAS 2 : Le projet s'est doté d'un secteur d'assurance qualité qui diffuse les décisions, les orientations et la méthodologie à appliquer. De plus, le département responsable de la gestion du projet est responsable d'établir des directives sur les déplacements, les congés, le télétravail et les horaires de travail. Dernièrement, un point de décision concernant les vacances estivales a été envoyé par courriel à tous les membres du projet, qu'ils soient gestionnaires, fonctionnaires ou externes.

Bien doser les communications et optimiser l'utilisation des outils

Communiquer est un art et encore plus lorsque l'équipe travaille à distance. Quelle technologie doit-on utiliser pour communiquer avec l'équipe à distance? Un blogue, les courriels, SharePoint, Skype, Teams? Les courriels sont souvent interprétés et compris d'une façon différente selon la personne et le contexte. Si les réunions ne se tiennent pas souvent, une distance psychologique s'installe. Par ailleurs, si elles sont trop répétitives, les ressources se lassent et n'y assistent plus.

Bien communiquer et comprendre les rôles et les responsabilités de chacun est essentiel. Doser l'utilisation des outils selon le contexte et les personnes touchées est également crucial. Différentes manières de communiquer selon le contexte existent.^{10 11}

CAS 1 : Cet élément constitue probablement le point défaillant. Les relais d'information étaient en place par la présence d'une adjointe. Par contre, le port d'attache problématique n'avait pas ce relais officiel puisque l'adjointe était partagée entre deux directions. Ainsi, les courriels et les messages n'étaient pas toujours transférés et surtout pas toujours interprétés comme le gestionnaire les avait pensés.

CAS 2 : Les rencontres quotidiennes font en sorte que certaines personnes se lassent et ne se présentent plus après quelques jours. Des ajustements ont été apportés pour que seules les ressources concernées soient présentes aux rencontres quotidiennes.

Répondre aux attentes spécifiques et identifier les signaux faibles

La base de l'organisation, ce sont les personnes. Le gestionnaire doit s'assurer de les considérer individuellement et collectivement. Le gestionnaire à distance doit savoir personnaliser sa contribution et répondre autant aux besoins qu'aux demandes individuelles. Le besoin de reconnaissance et de rétroactions occupe un rôle important pour motiver les collaborateurs à agir. Il importe d'être à l'affût des problèmes, des signaux faibles, puisqu'une difficulté peut rapidement prendre une ampleur qu'elle ne prendrait pas dans un fonctionnement avec un gestionnaire de proximité. La distance rend notamment plus délicat le traitement d'un désaccord par téléphone ou en vidéoconférence.¹²

CAS 1 : Le gestionnaire avait déjà 2 cas de harcèlement et 2 employés à problèmes. Les autres signaux sont probablement passés sous le radar. Le commentaire d'un employé utilisé dans l'étude de cas en est une illustration.

CAS 2 : Le projet se déroule tellement rapidement qu'il est difficile pour l'employé de passer sous silence un élément qui le perturbe. Le gestionnaire détecte cette situation et peut se déplacer pour une rencontre individuelle ou la faire par Skype.

Faire confiance et savoir être dans la proximité relationnelle

Les gestionnaires doivent apprendre à faire confiance à leurs employés. Sans cette confiance, le gestionnaire n'arrive à rien. Cette réalité est amplifiée pour les équipes gérées à distance. Cette situation devient encore plus complexe lorsque des disparités existent au sein du

groupe. La complexité et la fragilité de la confiance font en sorte qu'il n'existe pas de recette et que le gestionnaire devra travailler ce lien avec chaque employé en fonction du style de chacun.^{13 14}

CAS 1 : Le gestionnaire n'avait pas la confiance d'une des personnes de ce port d'attache, alors qu'aux deux autres endroits, les équipes avaient le gestionnaire en grande estime. Les anciens sites fonctionnaient encore comme l'ancienne structure pour les activités sociales. Le gestionnaire n'a pas été invité au party de Noël du site problématique la première année et l'année suivante, il n'a pu être présent. Ces coïncidences renforcent l'opinion présentée dans le cas.

CAS 2 : Le gestionnaire fait davantage confiance avec l'approche Agile puisque l'employé peut être créatif dans le carré de sable qui lui a été défini.

Entretenir climat de coopération et sentiment d'appartenance

Le gestionnaire doit s'assurer de maintenir un équilibre entre le travail individuel, où chacun privilégie ses propres objectifs, et la collaboration. Les réunions d'équipe représentent un moment particulièrement important pour développer des relations professionnelles plus conviviales. De plus, les activités informelles, que ce soit sur l'heure du dîner ou en dehors des heures de travail, sont importantes pour la cohésion d'équipe. Tout ceci joue sur le sentiment d'appartenance qui, trop souvent, devient important lorsqu'il a disparu. La perte d'identité entraîne une perte de motivation des équipes.¹⁵

CAS 1 : Le sentiment d'appartenance était très fort et en lien avec les anciens territoires, mais aucun sentiment lié à l'entreprise n'était présent. Cette attitude a peut-être catalysé les énergies de ce port d'attache, qui était très fier de ses réalisations. Le gestionnaire a tenté de faire un exercice où l'ensemble de l'équipe serait mobilisé sur un grand projet. Les deux ports d'attache non problématiques ont embarqué dans le projet, le troisième était réticent. Une fois le projet terminé, une fierté d'avoir travaillé ensemble a surgi et des liens se sont créés. C'était une première victoire. Toutefois, il faut se donner le temps.

CAS 2 : Le sentiment d'appartenance au projet est fort. Les employés de l'extérieur de Québec viennent travailler à Québec. À ce moment, des 5 à 7 sont organisés, des dîners pour souligner la présence de ces employés. De plus, même à distance, les employés ont l'occasion de montrer ce qu'ils ont accompli.

Disposer de tableaux de bord efficaces et responsabiliser

Si le gestionnaire ne peut constater par lui-même l'état d'avancement des travaux, il doit établir des objectifs précis et mesurables, prendre des mesures régulièrement, vérifier le travail réalisé, faire le suivi et les ajustements requis. C'est une compétence qui fait appel à un style de gestion plus axé sur les résultats que sur le contrôle de la méthodologie utilisée.¹⁶

CAS 1 : Les adjointes faisaient le suivi des dossiers sur la base des livrables et non de l'avancement. Le problème n'était pas dans la productivité, ni la qualité.

CAS 2 : L'outil VSTS est utilisé et son tableau de bord aide le gestionnaire à déterminer l'état d'avancement des travaux et l'atteinte des objectifs fixés. La charge de travail de chacun est également suivi afin d'y apporter des ajustements au besoin.

Bien faire le recrutement

Le télétravail et le travail à distance conviennent mieux aux personnes autonomes, disciplinées et organisées. Il faut avoir une bonne tolérance face à l'incertitude et à l'ambiguïté. Ces personnes doivent maîtriser les technologies de l'information. Certains employés sont incapables de fonctionner à distance, ils en sont malheureux. Il faut choisir les employés en conséquence.¹⁷

CAS 1 : Le recrutement a été fait en fonction d'atteindre l'objectif de regrouper les expertises et de l'autonomie des employés. Toutefois, la majorité des employés était déjà en place. L'adhésion à ce modèle de travail correspond davantage aux caractéristiques des plus jeunes que de ceux qui ont vécu la présence de la ligne hiérarchique toute leur vie et surtout la pression hiérarchique. Ainsi, on doit s'assurer d'avoir un système de mentorat et de ne pas laisser un expert seul dans son port d'attache.

CAS 2 : Les principaux critères de recrutement sont basés sur la maîtrise de la technologie et l'autonomie. Les employés démontrant peu d'autonomie sont naturellement moins à l'aise dans le projet et le quittent.

Choisir les tâches

Certains postes ou certaines tâches se prêtent mieux au télétravail que d'autres. Par exemple, l'évaluation d'un appel d'offres se fait mieux dans le calme de son domicile. À l'inverse, la proximité des collègues est parfois essentielle pour dénouer une impasse, comme pour un problème qui requiert l'apport d'experts de plusieurs disciplines.¹⁸

CAS 1 : Auparavant, toutes les activités d'un projet routier étaient exécutées dans un même site. Depuis cette réorganisation, les activités peuvent avoir lieu sur différents sites, ce qui

amène les employés à perdre la finalité du projet et le contact avec les autres chargés d'activité. Cette nouvelle façon de faire peut être démobilisatrice pour certains.

CAS 2 : Des séances de travail nécessitant la présence de l'ensemble de l'équipe peuvent parfois être demandées et les déplacements sont permis vers le siège social. Au contraire, des dossiers complexes qui demandent d'être réglés rapidement et qui exigent une grande concentration peuvent se faire de la maison.

Le gestionnaire, seul malgré tout!

À la lumière des actions énumérées ici et du travail des deux gestionnaires des études de cas, on constate qu'ils étaient seuls au quotidien face aux défis de la gestion à distance. Les actions proposées afin de développer une équipe compétente et performante sont valables tant pour des gestionnaires présents que pour des gestionnaires à distance. Alors, comment travailler à mieux cadrer les besoins et les obstacles de la gestion des équipes à distance et surtout à soutenir les gestionnaires de ces équipes à distance?

4. Reconnaissance gouvernementale de la gestion multisite

La gestion multisite est plus présente que l'on croit. Dans les faits, l'arrivée des technologies, ne serait-ce que le courriel, a créé une situation où les gestionnaires sont rarement dans le même lieu que leurs employés, même dans le cas d'un gestionnaire de proximité. Toutefois, la relation de confiance, l'esprit d'équipe, la motivation et la productivité sont habituellement déjà au rendez-vous. L'évolution des technologies mérite que l'on s'attarde à l'organisation du travail et une réflexion doit être menée par l'État pour rendre la gestion multisite plus simple, plus facile et surtout au service de l'État.

Le développement d'un cadre complet de la gestion à distance pouvant, entre autres, intégrer le télétravail et le travail collaboratif devrait faire l'objet d'un travail du gouvernement. L'objectif est de ne plus mettre le poids de cette forme de gestion sur les seules épaules des gestionnaires. Ce cadre viserait à :

- Développer la confiance envers les équipes et les gestionnaires;
- Mobiliser les équipes et favoriser l'esprit d'équipe;
- Entretenir un climat de coopération et un sentiment d'appartenance;
- Clarifier les responsabilités et développer l'interdépendance;
- Optimiser l'utilisation des outils de communication et la diffusion de l'information.¹⁹

De façon plus précise, il importe de regarder les différentes ressources concernées par la gestion multisite. Que ce soit en matière de ressources humaines, financières ou matérielles, l'État québécois pourrait proposer la révision de certaines méthodes et procédures.

En matière de ressources informationnelles

- Amener la haute direction à reconnaître et à soutenir la gestion à distance en définissant des actions et la marge de manœuvre donnée aux gestionnaires.
- Soutenir les gestionnaires en proposant des outils de suivi Web et d'envergure gouvernementale.

En matière de ressources matérielles

- Revoir la configuration des sites et les optimiser pour éviter des coûts en supprimant, par exemple, les téléphones fixes pour des cellulaires ou encore en revoyant une partie des aménagements physiques pour avoir une zone destinée aux télétravailleurs ou pour le travail collaboratif avec d'autres unités.

- Fournir les outils technologiques adéquats. Pour travailler efficacement, les outils informatiques comme un bureau virtuel et des accès à des vidéoconférences sont nécessaires. Il importe de permettre aux employés d’avoir accès à tous leurs dossiers, peu importe l’endroit et l’ordinateur utilisé. De plus, les équipements doivent être d’excellente qualité pour faire oublier la distance et éviter le désagrément des problèmes de son et d’image. Les accessoires, comme un casque d’écoute, sont également essentiels pour rendre les communications les plus naturelles possibles. Présentement, des ministères interdisent l’accès à leurs propres employés à des étages qui ne sont pas ceux de leur unité. La gestion multisite requiert ces accès.

En matière de ressources financières

- Prévoir des budgets pour que les équipes en gestion multisite puissent avoir des rencontres en personne et des activités informelles pour renforcer l’esprit d’équipe.

En matière de ressources humaines

- Revoir certains aspects de la gestion des ressources humaines au gouvernement afin d’offrir davantage de souplesse notamment dans l’aménagement des heures de travail souhaitées selon les exigences d’un projet. Trouver une façon de passer du présentéisme à la réelle gestion de la performance (les 35 heures par semaine par rapport à la gestion par objectifs).
- Avoir des politiques claires en ressources humaines : revoir l’accompagnement de gestion, le développement des compétences, la classification du personnel et les relations de travail.²⁰
- Donner des attentes claires liées à la mesure de la performance : par exemple, les indicateurs que le sous-ministre en titre suivra afin d’atteindre les objectifs du plan stratégique du ministère ou de l’organisme. Ces attentes se traduisent par des attentes concrètes et mesurables pour chaque gestionnaire dans l’organisation, et ce, jusqu’à l’employé. L’État doit faire en sorte de donner les outils de gestion nécessaires afin de suivre et de communiquer ces indicateurs.
- **C’est par l’apport de dirigeants performants dans la fonction publique que l’État pourra être plus performant.** Lors de la dotation en personnel de gestion, intégrer dans le cadre de référence des compétences celles requises pour la gestion à distance, c’est-à-dire:
 - La capacité de comprendre les enjeux et la dynamique de ce contexte particulier;
 - La confiance en soi et envers les autres;
 - La capacité à faire face à l’incertitude et à l’ambiguïté;

- Une grande flexibilité;
- Un niveau élevé d'empathie afin de bien saisir toutes les subtilités qui composent les impressions que chacun des membres de son équipe a envers lui, ses collègues et l'organisation, et ainsi être en mesure d'intervenir adéquatement pour gérer les distances psychologiques, selon les besoins de chacun.²¹

Un changement de culture est-il requis?

Un véritable changement de culture est requis dans la fonction publique pour faire évoluer le mode de gestion porté sur le contrôle et la recherche d'excellence vers le mode de gestion basé sur la confiance et la recherche de performance. Cela requiert du courage managérial pour accepter la gestion multisite, qui est, somme toute, complexe à gérer. En tant que citoyen, nos attentes envers l'État québécois sont de cesser notamment la dotation en personnel de gestion, dont l'activité de validation du présentisme est la principale fonction, et de la remplacer par la génération de livrables à valeur ajoutée pour la nation. L'internationalisation est présente au privé et les avancées technologiques font en sorte que les frontières n'existent plus. Pourquoi n'en serait-il pas ainsi pour les ressources humaines de la fonction publique. Cela permettrait certainement d'améliorer le développement de nos régions. La distance n'est que psychologique. En 2019, elle n'existe plus. Travaillons tous pour une meilleure collectivité!

Bibliographie

¹ GENDRON, Jean-Luc et MADORE, Lucie. 2013. *Gestion multisite : réflexions et bonnes pratiques* (v.01). Québec : CSSS de la Baie-des-Chaleurs et CSSS d'Ahuntsic et Montréal-Nord, 52 pages. <http://polesante.hec.ca/wp-content/uploads/2013/09/Guide-de-pratique-gestion-à-distance.pdf> p.4 Consulté le 11 février 2019

² GENDRON, p. 5

³ KOIFMAN, Sharon. 21 novembre 2017. *The Complete Guide To Building and Managing Remote Startup Teams*. Founder. s.p. <https://foundr.com/managing-remote-teams/>. Consulté le 11 février 2019.

⁴ CÔTÉ, Nathalie. 19 janvier 2015. *L'art de la gestion à distance*. La Presse. s.p. <https://www.lapresse.ca/affaires/economie/emploi/201501/17/01-4836061-lart-de-la-gestion-a-distance.php>. Consulté le 11 février 2019.

⁵ WATERWORTH, Oscar. 18 novembre 2016. *How To Effectively Manage Remote Team*. Wrike, Leadership section. s.p. <https://www.wrike.com/blog/effectively-manage-remote-teams/>. Consulté le 11 février 2019.

⁶ Rapport TLQ : questionnaire sur le leadership transformationnel effectué dans le cadre du Cercle des jeunes leaders de la fonction publique pour Pascal Lacasse, 2017

⁷ OLLIVIER, Daniel. 24 février 2015. *Management à distance : les 8 leviers de la réussite*. s.p. <https://www.journaldunet.com/management/expert/60085/management-a-distance---les-8-leviers-de-la-reussite.shtml>. Consulté le 11 février 2019.

⁸ *Ibid.*

⁹ CÔTÉ

¹⁰ *Ibid.*

¹¹ KOIFMAN

¹² OLLIVIER

¹³ CÔTÉ

¹⁴ OLLIVIER

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ *Ibid.*

¹⁷ CÔTÉ

¹⁸ *Ibid.*

¹⁹ OLLIVIER

²⁰ THÉBERGE, Louise. 2011. *Gestion à distance : guide à l'intention des dirigeants, des gestionnaires et des intervenants dans les dossiers de gestion à distance*. Québec : Direction générale adjointe des ressources humaines, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 25 pages.

²¹ PARADIS, Isabelle. 2014. *Gérer à distance : 4 pratiques des leaders performants*. s.p. <https://blogues.desjardins.com/coopmoi/2014/07/gerer-a-distance-4-pratiques-des-leaders-performants.php> Consulté le 11 février 2019.

Autres sources consultées :

Ouvrages

CAYATTE, Ramez. 2009. *Manager une équipe à distance : 8 bonnes pratiques pour relever de nouveaux défis*. collection Best Practices. Paris : Dunod, 210 pages.

LEBLANC, Josée et POULIN, Anne-Marie. 2017. *Guide de pratiques sur la gestion de proximité dans un contexte de distance*. Sherbrooke : Service de transfert des connaissances, des bibliothèques et des pratiques de pointe, Direction administrative de la recherche, Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Estrie – Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke, 36 pages. <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs3239699>

LE CLECH, Bernard. 2013. *Manager à distance*. Collection les basic du manager. Paris, Julhiet, 48 pages.

LORD, Isabelle. 2011. *Gestionnaires inspirants : les 10 règles de communication des leaders*. Montréal : Les Éditions Logiques, 194 pages.

Sites Web

Forbes Coaches Council. 30 mai 2018. *Top 15 Tips To effectively Manage Remote Employees*. s.p.
<https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/05/30/top-15-tips-to-effectively-manage-remote-employees/#7c88ba41503c>. Consulté le 11 février 2019.

MIZNE, David. 2017. *How To Manage Your Remote Team From (Almost) Anywhere*. s.p.
<https://www.15five.com/blog/how-to-manage-remote-team-from-anywhere/>. Consulté le 11 février 2019.

Organilog. Date inconnue. *9 règles pour gérer et manager efficacement une équipe à distance*. s.p.
<https://fr.organilog.com/1052-gestion-equipe-a-distance>. Consulté le 11 février 2019.