

## Paul Mayer : La gestion à distance dans le contexte d'entités organisationnelles étendues

Même pour les salariés d'entreprises multinationales, la mondialisation est une notion changeante.

La gestion des équipes sur plusieurs pays et continents a toujours été la prérogative des dirigeants seniors des multinationales. Depuis des décennies, l'exposition à la gestion à distance est limitée aux chefs des unités organisationnelles. Une grande majorité des salariés appartenant à la filiale de la multinationale rendait des comptes à la direction locale, souvent à des salariés locaux, dans certains cas à des expatriés venant du pays d'origine de l'entreprise.

Depuis 20 ans, deux éléments ont fortement accéléré le facteur de gestion à distance ou virtuelle au sein des entreprises internationales. Le premier est la mise en œuvre progressive de plateformes informatiques uniques permettant l'intégration totale des chaînes d'approvisionnement partout dans l'entreprise et entre l'entreprise, ses fournisseurs et ses clients. Le second, qui est étroitement lié, est l'adoption de procédures d'entreprises standardisées. Ainsi, il est plus facile de modifier les structures de l'organisation et d'intégrer bien plus d'équipes et leur façon d'opérer.

### 1. D'entreprise de marché à clusters intégrés

Pendant des années, l'organisation typique pour gérer un marché local était ce que l'on appelle l'entreprise de marché, souvent une filiale légale d'une entreprise mondiale, délimitée par les limites géographiques d'un pays (France, Allemagne, Japon, etc.) et répondant à une région continentale.

Suite à différents facteurs, par exemple la recherche d'économies d'échelle ou de productivité administrative, la mondialisation rapide des clients, on a assisté à une évolution duelle : des entreprises de marché regroupant plusieurs pays proches les uns des autres (où c'est facile, comme le Benelux, les pays ibériques, les pays nordiques ou l'Océanie, ou même des plus compliqués comme les pays andins, l'Asie centrale ou l'Afrique de l'est).

De plus petits clusters géographiques remplacent les régions continentales traditionnelles (exemples de clusters : Amérique du nord, grand Moyen-Orient, Europe du sud, etc.).

Conséquences de ces évolutions : les équipes de direction locales traditionnelles, composées de français, d'allemands, de japonais, plus quelques expatriés, sont passées à quelque chose de beaucoup plus diversifié. Ainsi, l'équipe dirigeante de Tetra Pak Europe du Sud (un petit cluster de 4 pays) est constituée comme suit : président et MD pour les pays ibériques : français ; MD Italie : colombien ; MD France : français ; service technique : italien ; chaîne de distribution : brésilien ; finance : encore brésilien ; ressources humaines : français ; communication : espagnol, etc.

A ce stade, les salariés travaillant directement sous la responsabilité d'un étranger ne sont que les directeurs de chaque entreprise de marché, soit parce que leur patron direct, le MD, est étranger, soit parce que, dans l'organisation matrice, le chef opérationnel du cluster est également étranger. Dans

notre exemple, le directeur italien de l'usine basée en Italie répond directement à un MD colombien basé en Italie mais fonctionnellement au chef de la chaîne d'approvisionnement brésilien basé en Espagne.

L'étape la plus récente dans l'évolution de la structure organisationnelle a été la considération de l'Europe du sud comme cluster intégré ou, d'un autre point de vue, comme un marché unique élargi.

La conséquence de cette transformation a été la création d'un projet d'organisation fonctionnelle avec l'élimination de postes dans le nouveau cluster pour chaque fonction majeure dans l'entreprise. Prenons l'exemple du service technique (l'unité responsable de l'installation et de la performance sur les sites clients d'équipement d'emballage), plusieurs positions ont été renforcées au niveau du cluster et éliminées au niveau de l'entreprise de marché : la gestion des ingénieurs sur le terrain (les techniciens responsables de l'installation des équipements) est passée d'une position d'entreprise de marché à une position de cluster. Dans ce cas, le manager le plus compétent pour mener les services sur le terrain a été identifié en Italie. Maintenant, avec l'aide des managers de terrain nationaux ou régionaux, cet homme gère une équipe de 180 ingénieurs terrain directement d'Italie.

Résultat de cette modification organisationnelle : 12 managers de terrain et un poste d'encadrement intermédiaire classique ont maintenant un patron en Italie ce qui signifie, pour 8 d'entre eux, un patron dans un autre pays que le leur, qui les gère virtuellement.

Dans ce cluster de 1 300 salariés, nous estimons avoir passé le nombre de personnes gérées virtuellement de 15 à 90 en un an.

## 2. Augmentation du phénomène et passage à de plus gros clusters

La modification suivante consiste en un rassemblement en un gros cluster, 4 clusters autonomes (Europe du sud, centrale, du nord et de l'est). Ce nouveau cluster, appelé Europe et Asie centrale, couvrira 4 800 salariés. Il sera présent dans 47 pays différents et 60 emplacements allant de Lisbonne à Vladivostok.

Toujours en prenant l'exemple de l'équipe de terrain, le nouveau directeur guidera une équipe de près de 500 ingénieurs de terrain répartis dans tous ces pays distincts et travaillant sur différents sites clients partout dans le continent. Il nommera évidemment plus de managers de terrain pour le soutenir dans sa mission de direction.

Ici, on pourrait se demander en quoi c'est important. Ne pourrait-on pas accepter l'idée que ces ingénieurs de terrain travaillent de façon indépendante, aident leurs clients respectifs dans leur pays et reçoivent leurs instructions, la formation et le soutien d'un lieu central dans le pays dans lequel ils opèrent ?

La réalité est toute autre. Les ingénieurs de terrain rendent des comptes sur un système informatique central. Ils remplissent un logiciel de résolution des problèmes commun. Dans la planification de

leurs activités, on leur demandera de plus en plus de réviser des équipements ou de fournir des services dans leur domaine de compétence dans des pays très différents de leur pays d'origine. Des ingénieurs de terrain du Portugal ou du Kazakhstan ont de grandes chances de parler avec un planificateur basé à Lund en Suède, qui aura une vision de l'offre et de la demande mondiale et s'occupera de la gestion de l'emploi et des compétences au quotidien.

### 3. Comment gérer et être géré à distance ?

Par rapport à avant, de plus en plus de gens gèrent ou sont gérés à distance. En examinant minutieusement le contenu de nos formations managériales internes, nous avons réalisé que cette dimension croissante était laissée à l'écart. Dans le même temps, les représentants des salariés au sein du Comité d'entreprise européen ont mis le sujet à l'ordre du jour de la dernière réunion annuelle avec la direction supérieure de l'entreprise.

Après avoir échangé avec le CE européen sur un nombre grandissant d'inquiétudes exprimées par leurs membres (l'impossibilité de rencontrer leur supérieur direct au besoin, le manque de clarté des instructions, l'absence de présence au quotidien, le recoupement d'activités avec d'autres groupes de salariés), nous avons décidé de nous attaquer au problème de la « gestion à distance ».

Pour le moment, nous avons adopté deux initiatives :

- a) L'introduction d'un chapitre sur la gestion à distance dans nos formations managériales (y compris l'impact pour les managers récemment nommés ou encore visant les managers plus confirmés).
- b) L'identification de tous les managers qui dirigent des salariés en dehors de leur pays d'origine pour leur fournir des conseils et des astuces concernant la gestion à distance.

Nous enseignons/partageons 9 astuces pour les managers à distance. Voici les plus importantes :

- Comment programmer des discussions formelles avec les membres d'une équipe distante ?
- Quels sujets sont réglés à distance ? Pour quels sujets faut-il faire le voyage pour rencontrer le salarié en personne ?
- Comment tirer profit de la technologie informatique, par exemple les vidéoconférences, Skype, les conférences téléphoniques, les sites de collaboration, etc. ?
- Comment faire savoir à son équipe qu'on est disponible ?
- Comment créer des points d'entrée pour les membres de l'équipe ?
- Comment gérer le décalage horaire ?
- Comment fêter des événements au sein de l'équipe ?
- Comment parvenir à une prise de conscience concernant la sensibilité culturelle ?
- Comment intégrer des membres à distance à une équipe existante et forte ?

**Conclusion : Est-ce que l'Europe pourrait ouvrir la voie d'une gestion plus mondiale et plus moderne ?**

Les observateurs économiques français ont tous été surpris, parfois même inquiets, en 2011 quand le PDG de Schneider Electric, l'une des plus anciennes entreprises de France, qui fait partie du CAC 40, a décidé de déménager ses bureaux de Paris à Hong Kong, en emportant avec lui quelques membres clés de l'équipe de direction, y compris le DRH. A l'époque, il y a eu beaucoup de débats sur la possibilité de déménager toute la direction supérieure de l'entreprise en Asie, de délocaliser les activités industrielles en Chine, etc. Trois ans plus tard, il semblerait que les peurs se soient dissipées. L'entreprise a clairement beaucoup appris sur la gestion mondiale et le résultat est assez stupéfiant : le groupe financier est toujours basé en France ; les opérations mondiales sont à Barcelone, la division automatisation est en Allemagne et les technologies de l'information aux États-Unis. Beaucoup de dirigeants supérieurs ont des équipes réparties sur les trois continents principaux.

Et pour ceux d'entre vous qui, comme moi, croient en la suprématie de la géographie, voici un dernier exemple : certains membres de la direction de Schneider Electric qui sont d'abord partis avec le PDG à Hong Kong sont en train de revenir en Europe. Pourquoi ? Parce qu'ils ont réalisé qu'il était plus facile de gérer une équipe mondiale divisée sur trois continents à partir de l'Europe, tout simplement parce que sa situation géographique est idéale : entre l'Amérique et l'Asie !