

Comment le travail déspatialisé transforme-t-il les modes de contrôle ?

Etude de cas au sein de l'entreprise T.D. Williamson

Mémoire réalisé par
Laurane Heinnaux

Promoteur
Patrice Gobert

Co-promoteur
Michel Ajzen

Lecteur
Marie Antoine

Maître de stage
Vanessa Sibenaler

Année académique 2017-2018
Master 120 en Gestion des ressources humaines

« Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va »

Sénèque

Tout d'abord, je tiens à remercier tout particulièrement mes promoteurs, Mr. Gobert et Mr. Ajzen pour leur soutien, leur patience et la qualité de leurs conseils.

Je souhaite remercier ma maitre de stage, Mme. Vanessa Sibenaler, de m'avoir offert l'opportunité de réaliser mon stage au sein de l'entreprise T.D.Williamson.

Je remercie également les collaboratrices du service RH pour leur gentillesse et leur bienveillance.

J'adresse mes remerciements aux personnes qui ont accepté de me recevoir pour les entretiens et qui m'ont livré leurs expériences enrichissantes.

Je remercie du fond du cœur mon entourage qui a été à l'écoute et qui m'a encouragée tout au long de ce parcours. Je pense notamment à Claire Faieta et à Justin Bogaert qui ont été présents dans les bons moments comme dans les moins bons.

Enfin je remercie mes parents pour leur relecture et les conseils qu'ils ont pu me donner.

TABLE DES MATIERES

Introduction	1
<u>PARTIE 1 : NOTIONS THEORIQUES</u>	3
I. Contexte	4
II. Les équipes virtuelles	8
1. Les dispersions	11
2. La technologie	14
III. Le management à distance	17
1. Être manager	17
1.1 Bref historique des différentes approches.....	17
2. Le travail et la distance.....	19
3. Le management et la distance	20
3.1 Organiser le travail et le contrôler	24
3.2 Une relation complexe entre contrôle et autonomie	31
IV. Problématique.....	36
<u>PARTIE 2 : EMPIRIE</u>	37
V. Etude de cas.....	38
1. Méthodologie	38
1.1 La récolte des données	39
1.2 Le guide d'entretien	40
1.3 Le public cible.....	40
2. Présentation de la société T.D. Williamson	42
VI. Résultats et Analyse	44
1. Synthèse des données récoltées.....	44
1.1 Organisation du travail à distance.....	44
1.2 Changements perçus	51

1.3	Style de management	62
2.	Analyse.....	64
2.1	Trois niveaux de contrôle.....	64
2.2	L'autonomie.....	69
2.3	La confiance.....	71
3.	Conclusion.....	71
	<u>PARTIE 3 : DISCUSSION</u>	74
VII.	Réflexions et approfondissements.....	75
1.	Limites de la recherche	75
2.	Perspectives futures.....	76
3.	Recommandations	77
	Conclusion générale	79
VIII.	Bibliographie	80
	Annexes.....	86
	Annexe 1 : Organigramme	87
	Annexe 2 : Guide d'entretien	88
	Annexe 3 : Retranscription des interviews.....	89
	Annexe 3.1 : interview de DS	89
	Annexe 3.2: interview de GF	100
	Annexe 3.3 : interview de AV	115
	Annexe 3.4 : interview de AR.....	125
	Annexe 3.5 : interview de GVP	137
	Annexe 3.6 : interview de VS	149
	Annexe 3.7 : interview de CP.....	162
	Annexe 3.8 : interview de LA	171
	Annexe 3.9 : interview de EG	181
	Annexe 3.10 : interview de YL	185
	Annexe 4 : Tableau d'analyse	198

INTRODUCTION

Actuellement, la mondialisation et la financiarisation de l'économie ainsi que « *la mise en réseau des hommes et des organisations* » favorisent l'innovation technique et technologique dans le cadre du travail au sein des entreprises (Bobillier-Chaumon, 2003, p.161 ; Taskin & Dietrich, 2016). Ces dernières sont alors à la recherche de gain de productivité et d'un avantage concurrentiel (Bobillier-Chaumon, 2003).

De Nouvelles Formes d'Organisation du Travail (NFOT) en rupture avec les principes de la bureaucratie et du taylorisme apparaissent dans la sphère professionnelle (Vendramin & Valenduc, 2006). Le contexte de globalisation caractérisé par le développement et l'utilisation des TIC (Technologie de l'Information et de la Communication) ainsi que la flexibilité et l'individualisation favorisent le développement de ces NFOT (Vendramin & Valenduc, 2006 ; Ajzen, Donis & Taskin, 2015). Ces dernières sont caractérisées de « déspatialisées » par Taskin (2012) car elles sont en rupture avec des unités de temps, de lieu et de travail (telles que le travail à domicile ou encore les **équipes virtuelles**). Depuis une vingtaine d'années, le monde du travail vit de profondes transformations que ce soit au niveau des modes de gestion ou des structures organisationnelles (Taskin, 2012).

Ces nouveaux modes de travail impliquent de nouvelles façons d'envisager le management qui évolue et se réalise de plus en plus à **distance**. Avec un management effectué à distance, certains aspects de la relation managériale sont modifiés. Dès lors, les formes traditionnelles de management, les politiques et pratiques de gestions sont remises en question. Elles évoluent et tentent de s'adapter à ces nouvelles façons de concevoir le travail et de gérer les équipes (Taskin, 2010).

Ainsi dans le cadre d'un travail déspatialisé, le manager ne peut plus compter sur la présence physique et la visibilité des travailleurs pour gérer son équipe. Dès lors, les pratiques managériales traditionnelles et le rôle du manager se retrouvent bouleversés (Taskin, 2012). Le **contrôle** qui a longtemps été une fonction principale du manager (Leclercq-Vandelannoitte, Isaac et Kalika, 2013) est lui aussi remis en question. Nous allons étudier la manière dont la distance transforme ou non le contrôle.

A l'heure actuelle peut-on parler de contrôle à distance ? L'encadrement assuré par les managers est-il toujours une fonction de contrôle comme nous l'avons connu au 19^{ème} siècle ou bien l'autonomie, cette nouvelle tendance du 21^{ème} siècle, a-t-elle pris le dessus ? Qu'en-est-il

du contrôle dans tous ces changements ? Ou en d'autres mots, nous allons voir comment le contrôle a évolué.

La question qui guidera notre recherche est celle-ci : **Comment le travail déspatialisé transforme-t-il les modes de contrôle ?**

Nous tenterons de répondre à cette question à travers une étude du cas de l'entreprise réalisée au sein de **T.D. Williamson**. Cette société collabore avec de nombreux travailleurs dispersés à travers le monde. Pour beaucoup, leur manager se trouve à distance.

Ce mémoire sera structuré autour de trois grandes parties.

La **première partie** intitulée « Notions théoriques » portera sur une **revue de la littérature** afin de saisir les principaux concepts qui seront abordés. Cette partie débutera avec une brève mise en contexte pour comprendre globalement l'évolution du monde du travail jusqu'à aujourd'hui. Ensuite, les équipes virtuelles seront présentées afin d'avoir une vue générale de cette façon de travailler. Enfin, le dernier volet théorique sera consacré au **management à distance** et aux enjeux rencontrés avec un point d'approfondissement sur le **contrôle**.

La **deuxième partie** sera centrée sur une **phase empirique**. Nous présenterons l'entreprise dans laquelle l'enquête a eu lieu, la méthodologie utilisée pour mener à bien cette recherche et enfin les principaux résultats qui en ressortent. Grâce à notre analyse, nous verrons que le contrôle peut porter sur des aspects objectifs ou subjectifs du travail et qu'il s'organise en trois niveaux : contrôle managérial, social et autocontrôle. Nous découvrirons également qui sont les nouveaux acteurs qui participent au contrôle. Enfin, nous mettrons en exergue les implications des transformations du contrôle pour l'autonomie des individus et par ailleurs, nous verrons que la confiance est un réel enjeu de la relation managériale à distance.

Pour clôturer ce mémoire, la **troisième partie** sous forme de **discussion** sera l'occasion de poser de nouvelles questions et d'aller plus loin en termes de réflexion notamment en mettant en avant les limites rencontrées dans cette recherche et quelques recommandations.

PARTIE 1 : NOTIONS THEORIQUES

I. CONTEXTE

L'émergence des différents types d'organisation et l'organisation du travail au sein de celles-ci ne peuvent être comprises qu'un fois mises en relation avec le contexte socio-économique et historique (Taskin & Dietrich, 2016). Ce bref historique tente de manière succincte de présenter quelques caractéristiques des modes d'organisation du travail et leur période correspondante.

Les années 70 constituent une période qui peut être caractérisée par trois crises majeures. D'une part, la crise économique qui amène un phénomène de délocalisation grandissant ainsi qu'une baisse de consommation. D'autre part, la crise organisationnelle qui elle, est marquée par une lourde bureaucratie et par des niveaux hiérarchiques sans fin. Enfin, la crise du travail amène un refus, une contestation de l'autorité et des formes traditionnelles du travail (telles que l'OST). En réponse à cela et avec l'arrivée d'une innovation majeure à savoir l'informatique, l'organisation est restructurée et les structures aplaties. C'est dans ce contexte qu'apparaissent les NFOT et la flexibilité du travail (Taskin & Dietrich, 2016).

Dans les années 2000, c'est la crise des marchés financiers et de nombreux changements s'opèrent. L'innovation majeure qui caractérise l'entrée dans ce nouveau siècle est la nanotechnologie et les TIC (Technologie de l'Information et de la Communication). Les investissements se font alors principalement dans ces domaines et non plus dans l'automobile et la sidérurgie. La notion de globalisation fait son entrée suite à la financiarisation des marchés. Pour les entreprises, les conséquences sont lourdes, les concurrents ne sont plus seulement à proximité, ils sont aussi présents sur le reste de la planète (Taskin & Dietrich, 2016). Le phénomène de mondialisation a augmenté la compétitivité entre les entreprises mais aussi leur besoin de flexibilité et de rapidité (Parot, 2006).

Dans cet environnement économique complexe, dynamique et global renforcé par les TIC, les types d'organisation ont évolué. On voit dès lors apparaître des entreprises en réseaux et /ou globales. Au niveau de l'organisation interne, la flexibilité, pareillement aux années 70, reste un élément dominant auquel s'ajoute la notion d'employabilité (Taskin & Dietrich, 2016). Les technologies ont joué un rôle important en soutenant et en favorisant de profondes transformations organisationnelles (internes ou externes) comme le travail en réseau ou encore le travail à distance (Bobillier-Chaumon, 2003).

Pour étudier les transformations du travail dans la société actuelle, Taskin et Dietrich (2016) n'ont plus établi de réel lien de causalité entre conception de l'Homme et mode d'organisation du travail, mais ils ont identifié des tendances de fond à différents niveaux. Ces auteurs parlent

de tendance de fond en référence à des transformations profondes qui se distinguent des changements passagers et éphémères ou encore des effets de mode. Ces transformations se situent à trois niveaux différents à savoir : sociétal, organisationnel et managérial et enfin individuel (Taskin & Dietrich, 2016).

Concernant les changements au niveau sociétal, ceux-ci sont caractérisés par trois transformations profondes encore à l'œuvre actuellement. Tout d'abord, il y a la globalisation et les réseaux. En effet, depuis un peu plus de 30 ans, on voit se développer un phénomène de globalisation des échanges économiques et sociaux soutenu par l'apparition des TIC. Ensuite, s'ajoute à cela le phénomène d'évolution démographique où l'on observe un vieillissement de la population et une certaine féminisation de la population active. Enfin, pour terminer sur le plan sociétal Taskin et Dietrich (2016) mentionnent l'affaiblissement des institutions de régulation du travail et l'individualisation de la relation de travail.

Les entreprises ne sont pas imperméables à ces changements. Dès lors, dans ce nouveau contexte d'évolution, les structures organisationnelles et leur management sont eux aussi en pleine mutation. Taskin et Dietrich (2016) pointent trois tendances de fond au niveau managérial et organisationnel qui affectent le monde du travail. D'abord, ils citent la **flexibilisation du travail** qui a vu le jour par l'émergence des TIC. Le travail est maintenant organisé de façon flexible et marque une rupture avec l'époque du Taylorisme et du Fordisme. La flexibilité est perçue par l'organisation comme étant un facteur d'efficacité. Une deuxième tendance identifiée est l'émergence de la notion de **connaissance et du partage** de celle-ci. Il semble que les entreprises prennent de plus en plus conscience de l'importance de la gestion des connaissances et de son intime lien avec l'avantage concurrentiel qu'elle engendre. Enfin, la dernière tendance qui caractérise les transformations organisationnelles et managériales est l'injonction à la **performance**. Taskin et Dietrich (2016) parlent de « *traçage de la performance* » pour illustrer une certaine intensification du travail. La mesure de la performance est de plus en plus présente ; l'immédiateté, l'urgence et la rapidité sont devenues des normes sur lesquelles se basent les managers.

Les principales transformations citées ci-dessus, des changements relatifs au système productif ainsi que les attentes des travailleurs bouleversent l'organisation qui est alors amenée à innover, à développer des pratiques en rupture avec celles promues par le taylorisme (Lallement, 2016).

C'est à travers ces principales transformations que les entreprises laissent de côté une forme d'organisation traditionnelle du travail pour tendre vers des nouvelles formes d'organisation du

travail (NFOT). Le monde du travail est alors en pleine réorganisation/ adaptation (Ajzen, Donis & Taskin, 2015).

Le monde du travail vit aujourd'hui de grands changements au point que certains auteurs parlent de « Nouveau Monde du Travail » (Ajzen et al., 2015). Les nombreuses « Nouvelles Formes d'Organisation du Travail » en rendent compte au sein des organisations qui se voient transformées. De plus en plus, le travail peut être exécuté loin des établissements de l'employeur que ce soit à domicile, à l'aéroport ou encore chez le client lui-même. Dans ces situations où le travail est décentralisé, c'est surtout l'accès au travail qui prime plutôt que réellement l'emplacement physique (Helle, 2006). Si les NFOT permettent de prendre plus en considération ce qui touche au domaine de la vie privée (famille), selon Helle (2006), elles offrent également au travailleur une plus grande autonomie sur le contenu, la localisation et le rapport au temps du travail.

Les NFOT ne sont pas arrivées de nulle part, elles sont le résultat de facteurs situés à différents niveaux : au niveau *macro* : mondialisation, flexibilisation, digitalisation, etc ; au niveau *meso* : les pressions sur la productivité et l'abolition des frontières de l'organisation ; au niveau *micro* : attentes individuelles notamment sur le bien-être (Ajzen et al., 2015).

Les NFOT regroupent des pratiques de travail diversifiées ce qui complexifie l'élaboration d'une définition. Selon Vendramin et Valenduc (2006), les NFOT ont cependant un trait commun à savoir le fait que celles-ci constituent « *une rupture avec les formes hiérarchiques et tayloriennes, héritées à la fois de l'ère industrielle et de la bureaucratie. Les nouvelles formes d'organisation du travail favorisent le travail en équipe, l'autonomie encadrée, le travail par projet, le temps de travail flexible, l'implication personnelle dans le travail* » (Vendramin & Valenduc, 2006, p.6).

Taskin (2012, p.6) définit ces NFOT comme « *un mix organisationnel de pratiques de flexibilité du temps et de l'espace de travail, d'organisation du travail (en équipes, semi-autonomes, virtuelles, p.ex.) et de management (par projets, par objectifs et tournées vers le partage des connaissances, essentiellement) dont la mise en œuvre est facilitée par les technologies de l'information et de la communication (TIC), et qui s'inscrit au cœur d'une vision particulière de l'entreprise* ». Cette définition met en avant trois dimensions importantes relatives aux NFOT : la flexibilité spatiotemporelle, l'organisation du travail (collaboratif) et les politiques et pratiques de management. Ajzen et al. (2015) soulignent que le nouveau monde du travail

qui englobe ces NFOT se caractérise par une dimension collaborative du travail et cela renvoie au concept d'autonomie et de responsabilisation des travailleurs.

En outre, Ajzen et al. (2015), dans leur article concernant les NFOT, ont recensé différentes pratiques qui s'inscrivent dans la définition de Taskin (2012). Parmi celles-ci figurent les **équipes virtuelles** basées sur un principe de flexibilité et un usage intensif des TIC remettant en question le management traditionnel et l'organisation du travail (Taskin, 2012).

L'apparition et le développement des équipes virtuelles, tout comme pour les NFOT, sont inséparables du contexte de transformation du monde du travail dans lequel ces équipes évoluent (Taskin et Dietrich, 2016). Le développement des connaissances, la flexibilité et l'essor des TIC sont des tendances de fond qui ont marqué le développement des équipes virtuelles (Léon, 2011).

Il devient ordinaire, dans ces conditions, de voir des membres d'une même équipe éloignés par la distance être amenés à travailler ensemble via l'utilisation intensive des TIC (Hertel, 2005 ; Jawadi & Boukef Charki, 2011 ; Karjalainen & Soparnot, 2010).

Les équipes virtuelles permettent selon certains auteurs (Cascio, 2000 ; Powell, Piccoli & Ives, 2004) de répondre à l'environnement économique actuel. Cet environnement engendre une augmentation de la compétitivité des organisations, le besoin de réactivité et de flexibilité mais aussi la réduction des coûts et l'accès à de nouveaux marchés (Livian & Parot, 2008). Bien que la mise en place de ces équipes virtuelles amène de nombreux avantages, leurs spécificités engendrent certaines problématiques notamment liées au management, communication, coordination, confiance, leadership, ... (Avolio & Dodge, 2000 ; Kurland & Bailey, 1999 ; Ollivier, 2017 ; Zigurs, 2003).

Les modèles traditionnels de gestion d'équipe sont remis en question. Les pratiques managériales devraient peut-être elles aussi s'adapter à cette NFOT pour s'assurer de maintenir une performance au sein de l'équipe (Jawadi & Boukef Charki, 2011). Le management s'oriente dès lors non plus vers un management de proximité mais vers un management à distance (Karjalainen & Soparnot, 2010).

Le chapitre suivant se penche sur la définition d'équipe virtuelle et ses différents enjeux rencontrés dans la littérature.

II. LES ÉQUIPES VIRTUELLES

Les équipes virtuelles ont été mises en place dans un but de gain de productivité, d'innovation, de ressources, de flexibilité, de coûts, etc. (Kurland & Bailey, 1999 ; Karjalainen & Soparnot, 2010 ; Léon, 2011). Les structures matricielles dans les grandes entreprises favorisent le développement des équipes virtuelles notamment pour des raisons liées au temps et au coût de production (Léon, 2011).

Comme nous pouvons le voir, l'appellation « **équipes virtuelles** » implique deux termes importants celui d'équipe et celui de la virtualité. Nous allons nous pencher sur la signification de chacun de ces deux termes. Nous verrons ensuite ce que cette combinaison signifie et comment les auteurs définissent ce nouveau mode d'organisation du travail.

A) Les équipes

Concernant les équipes dites traditionnelles, de nombreux chercheurs et auteurs (notamment Belbin 1981 ; Kurt Lewin, 1946) ont abordé le sujet et beaucoup de définitions en sont ressorties sans pour autant qu'ils ne se mettent d'accord sur une seule et unique définition. Comme le dit Rondont (2012), le terme « équipe » est l'un de ceux dont la définition fluctue le plus.

Isabelle Parot (2006) a repris les caractéristiques récurrentes retrouvées pour définir le terme « équipe ». Elle recense cinq particularités : l'existence d'un objectif commun, l'appartenance des membres, l'interdépendance, la durée et la cohésion /création de normes. En reprenant ces termes, l'auteur définit alors une équipe comme « *une structure pérenne composée d'individus identifiés comme membres de l'équipe interdépendants, liés par l'existence d'objectifs communs, et qui peuvent développer entre eux un lien social fort* » (Parot, 2006, p.112).

B) La virtualité

De plus en plus, on voit apparaître le terme de *virtuel* ou *virtualité*. Mais qu'en est-il vraiment dans le cadre organisationnel ?

C'est en 1992 que deux auteurs, Davidow et Malone évoquent pour la première fois « the virtual corporation » (cités par Becheikh & Su, 2005). C'est alors que l'étude des organisations prend un nouveau tournant, on parle maintenant de monde virtuel et d'organisation virtuelle. Cette dernière est considérée alors comme une forme organisationnelle futuriste dont les connaissances du point de vue de la littérature scientifique restent minimales jusqu'au début des années 2000. Les organisations virtuelles sont considérées comme le modèle organisationnel le

plus adapté, de par son agilité et sa flexibilité, pour les évolutions à venir liées au deuxième millénaire (Becheikh & Su, 2005).

Aujourd'hui les TIC sont un élément majeur qui influence la façon dont nous interagissons. Ces nouvelles technologies ont permis de créer un monde appelé virtuel. En effet, les interactions qui se faisaient en face à face sont désormais médiatisées par l'intermédiaire des TIC. En parallèle, les organisations cherchent à améliorer la performance à tout prix et valorisent la productivité, la flexibilité et la collaboration à travers le travail d'équipe (Dixon & Panteli, 2010).

On voit alors se développer des organisations qui sont considérées comme virtuelles. Ces nouvelles organisations qui émergent depuis quelques dizaines d'années sont en rupture fondamentale avec les organisations traditionnelles fondées sur des caractéristiques du 20^{ème} siècle à savoir la bureaucratie, la hiérarchie, la stabilité, les emplois fixes, etc. Les organisations virtuelles sont quant à elles dynamiques, connectées, flexibles et digitales (Schultze & Orlikowski, 2001 ; Voss, 1996).

Ces deux tendances (à savoir les TIC et la course à la performance) favorisent l'émergence, selon Offermans et Spiros (2001), du concept **d'équipe virtuelle**. Solomon (2001) va dans ce sens en affirmant que les équipes virtuelles sont le résultat de la convergence des développements technologiques et organisationnels avec les nombreux avantages commerciaux qu'offre l'utilisation de ces équipes.

C) Les équipes virtuelles

Taskin (2012) conçoit les équipes virtuelles comme étant une forme de travail à distance qui rompt avec les unités de temps, de lieu et d'action ce qui l'amène à parler de formes de **travail déspatialisé**¹.

Sur base de quatre dimensions (le degré de déspatialisation, le degré de dispersion (le lieu de travail), le degré d'autonomie du collaborateur, et le degré d'usage des TIC), cet auteur a distingué quatre formes de travail déspatialisé à savoir : le travail à domicile, **les équipes virtuelles**, le (télé)travail mobile et le télétravail à domicile (Taskin, 2010 ; 2012).

¹ Au vu des quelques remarques qui m'ont été faites concernant l'accord du terme déspatialisé, je me permets de souligner que c'est bien le travail qui est déspatialisé. Ce qui explique que le mot « déspatialisé » s'accorde avec le « travail » et s'écrit donc au singulier.

Dans le cadre de ce mémoire, l'intérêt sera porté uniquement sur les équipes virtuelles qui sont la forme de travail le plus déspatialisé comparé aux trois autres mentionnées ci-dessus. En effet, les quatre dimensions sont les plus élevées dans le cas des équipes virtuelles :

- Leur recours aux **TIC** est intensif et parfois presque exclusif (Taskin, 2010). Dubé (2009) mentionne cependant que très peu d'équipes virtuelles ont recours uniquement et exclusivement aux TIC. Les équipes virtuelles, pour veiller à leur succès, s'organisent pour se rencontrer en face à face.
- Les équipes virtuelles sont souvent mises en place dans le cadre de projets menés par des entreprises internationales. La distance géographique entre les multiples sites caractérise le **degré de dispersion** de ces équipes (Taskin, 2010).
- Quant au degré de **déspatialisation**, il correspond à l'intensité de la remise en question des pratiques existantes liées au manager et au travailleur. Le degré de déspatialisation dépend de la fréquence de l'arrangement de travail déspatialisé mais également de l'isolement du travailleur (Taskin, 2010).
- Le **degré d'autonomie** de ces travailleurs est élevé en ce sens où ils sont libres dans l'organisation de leur travail (pour autant que certaines conditions soient respectées telles que les délais) (Taskin, 2010).

Bell et Kozlowski (2002) considèrent les équipes virtuelles comme des équipes caractérisées par une dispersion spatiotemporelle des membres qui la composent et dont le cycle de vie est limité. Via cette définition les auteurs considèrent donc les équipes virtuelles comme temporaires. Taskin (2012) prenant en considération cette temporalité de l'équipe explique que dans ces cas-là, les équipes virtuelles sont souvent composées de spécialistes travaillant en réseau au niveau international et qui veillent à résoudre des problèmes spécifiques. Cette notion de cycle de vie est assez controversée et certains auteurs tels que Gassman et Von Zedtwitz ne reprennent pas cette caractéristique dans leur définition. C'est le cas des auteurs qui suivent. Ceux-ci se différencient cependant par les caractéristiques qu'ils retiennent pour élaborer leur propre définition d'équipe virtuelle.

Tout d'abord, en 2003, Gassman et Von Zedtwitz perçoivent les équipes virtuelles telles que « *virtual team as a group of people and sub-teams who interact through interdependent tasks guided by common purpose and work across links strengthened by information, communication, and transport technologies* » (cités dans Ebrahim, Ahmed & Taha, p. 2654).

Ensuite, Powell et al. (2004), quant à eux, introduisent les notions de dispersions dans leur définition tout en gardant les caractéristiques des TIC et des tâches à accomplir comme Gassman et Von Zedtwitz (2003). Ils définissent alors les équipes virtuelles comme « *a group of geographically, organizationally and/or time dispersed workers brought together by information technologies to accomplish one or more organization tasks* » (p.7). Cette définition incluant les dispersions permet d'avoir une première perception des potentielles difficultés liées à ces équipes.

Mais la définition la plus connue, nous la devons à Hertel, Geister et Konradt (2005) qui ont repris les caractéristiques récurrentes des définitions déjà existantes. Ils proposent alors la définition suivante : « *A virtual team consists of (a) two or more persons who (b) collaborate interactively to achieve common goals, while (c) at least one of the team members works at a different location, organization et at a different time zone so that (d) communication and coordination is predominantly based on electronic communication media (e-mail, fax, phone, video, conference, etc.)* » (Hertel et al., 2005, p.71).

Nous le voyons avec ces définitions, les équipes virtuelles permettent donc aux membres d'une même équipe de travailler ensemble à la réalisation d'une mission ou d'une tâche sans être dans le même lieu pour autant qu'ils disposent des mêmes ressources technologiques et qu'ils se partagent les informations (Léon, 2011).

Afin de bien saisir toutes les caractéristiques de la définition d'équipe virtuelle, nous allons la décortiquer. Selon la définition de Hertel et al. (2005), on retrouve donc d'une part les différentes **dispersions** auxquelles peuvent faire face les membres d'une équipe virtuelle et d'autre part **l'utilisation de technologie** (de la communication et de l'information). Les deux chapitres qui suivent portent sur ces deux sujets.

1. Les dispersions

Zigurs (2003) a recensé les dispersions les plus représentatives qui existent au sein des équipes virtuelles. Il a répertorié ainsi quatre dispersions (dont certaines se retrouvent déjà dans la définition de Hertel et al., 2005) : **géographique, temporelle, culturelle et organisationnelle**. Bien que Shin (2005) ne parle pas de dispersion à proprement parler, cette auteure recense les mêmes catégories que Zigurs (2003). Déroulède (2007) quant à lui parle de distance plutôt que de dispersion. Ce sont donc des termes différents qui illustrent une même réalité.

Zigurs (2003) évoque d'une part la **dispersion géographique** qui fait référence à la distance physique entre les membres de l'équipe. Cette dispersion impacte le plus la communication en

face-à-face des membres d'une équipe dispersée. Ainsi plus le degré de dispersion spatiale augmente, plus la spontanéité dans la communication en face à face diminue (Chevrier, 2012 ; O'Leary & Cummings, 2007).

O'Leary et Cumming (2007), dans leurs travaux, ont revisité la distance géographique ne la considérant pas uniquement comme une distance spatiale mais comme une dispersion reprenant trois dimensions à savoir : la dispersion spatiale, temporelle et de configuration.

La dispersion géographique qui implique une collaboration transfrontalière engendre inévitablement/logiquement les deux dispersions suivantes à savoir la dispersion temporelle et culturelle (Parot, 2006).

Cette première dispersion est la plus étudiée mais c'est surtout à partir de cette première dispersion que d'autres en découlent (Ollivier, 2017).

La **dispersion temporelle** fait référence au décalage horaire entre les membres d'une équipe distribuée, cette dispersion est tributaire de la dispersion géographique (O'Leary & Cummings, 2007 ; Saunders, Van Slyke & Vogel, 2004 ; Zigurs, 2003). Suite à la dispersion géographique, les membres se situent parfois dans des fuseaux horaires différents, ce qui prolonge la journée de travail et crée des retards ainsi que des difficultés liées à la coordination (Saunders et al., 2004). Pour le manager, les créneaux pour travailler ensemble sont réduits dès lors que la dispersion temporelle augmente mais, pour l'organisation, ce décalage peut être un atout concurrentiel. En effet, cela permet à l'organisation d'être plus réactive car les collaborateurs travaillent à des moments différents de la journée (Ollivier, 2017). Aussi, la dispersion temporelle influence grandement la résolution des problèmes en temps réel : plus le degré de dispersion temporelle augmente plus la possibilité de résoudre le problème en temps réel diminue (O'Leary & Cummings, 2007).

Que ce soit pour la résolution de problèmes ou pour d'autres impératifs, la communication reste un élément essentiel dans une équipe virtuelle. Les travailleurs dispersés dans le monde favorisent alors des moyens de communication asynchrones tels que la messagerie électronique (Langevin & Picq, 2001 ; Michinov, 2008). Notons néanmoins que la communication peut parfois être compliquée si tous les membres de l'équipe ne disposent pas de la même technologie (Ollivier, 2017). Nous le verrons avec la distance technologique qui sera évoquée plus tard.

La distance spatiale et temporelle engendre le même risque de conflit, à savoir : ambiguïté des rôles, des tâches et des responsabilités. Les membres d'une équipe à distance travaillent sans

face à face. Dans ce type d'environnement, les membres ont moins d'opportunités et plus de difficultés pour clarifier les rôles et tâches en face à face. Ils sont dès lors plus enclins à se retrouver dans des conflits liés à une certaine ambiguïté (Shin, 2005).

La **dispersion culturelle** est très souvent inévitable lorsqu'on travaille avec des équipes internationales. Les équipes à distance sont souvent composées de membres provenant de différents pays. Cette dimension culturelle fait référence à la composition d'une équipe à distance dont les membres proviennent de différents pays ou cultures (Shin, 2005 ; Zigurs, 2003).

La difficulté liée à une équipe multiculturelle est moins relative à des aspects techniques ou professionnels mais plutôt à des aspects affectifs et sensibles. Les normes, les valeurs, les croyances sont des éléments propres à chaque culture. Dès lors, la conception et l'organisation du travail peuvent diverger. La dynamique du groupe risque d'être impactée négativement par ces différences. En effet, il y a un grand risque d'incompréhension et de mauvaise interprétation étant donné que tous les membres agissent selon leur propre système de référence. (Meier, 2005 ; Shin, 2005).

Ces différences liées à la culture peuvent entraver la collaboration mais également l'enrichir. C'est en quelque sorte une arme à double tranchant (Meier, 2005).

La **dispersion organisationnelle** est liée à la composition de l'équipe virtuelle et des personnes qui travaillent au-delà des limites organisationnelles (Shin, 2005).

Zigurs (2003) reconnaît lui-même que d'autres dispersions pourraient être identifiées mais ce sont ces quatre-là qui représentent le mieux les équipes virtuelles et sont les plus reconnues.

Bien qu'elle ne fasse pas partie des quatre dispersions citées par Zigurs, O'Leary et Cummings (2007) ajoutent la **dispersion de configuration** qui désigne la répartition des membres à travers les différents sites indépendamment des distances spatiales et temporelles. La configuration d'une équipe varie en fonction du nombre de sites différents dans lesquels les membres se trouvent et la répartition de ceux-ci. Pour une équipe de 8 personnes par exemple, ils peuvent se répartir sur 2 sites en 2 équipes (ou encore 7-1, 6-2, etc.) (O'Leary & Cummings, 2007).

Selon une étude de Baba, Gluesing, Ratner et Wagner en 2004 (cités par Michinov, 2008), les différentes configurations impacteraient la dynamique des groupes concernés. La configuration d'une équipe dispersée est un élément important à ne pas négliger dans le management à distance.

D'après O'Leary & Cummings (2007), le nombre de sites est une dimension qui impacte directement la complexité de coordination d'une équipe. L'isolement dans une équipe amène une méconnaissance et une perte de sensibilisation de la part des membres de l'équipe. Le déséquilibre des sous-groupes engendre un risque de conflits et affecte l'influence de la majorité. Cependant, la multiplicité des sites aide à l'accès aux informations variées et non redondantes (O'Leary & Cummings, 2007).

Aux quatre dispersions que Zigurs (2003) a recensées et que nous venons de présenter, un autre auteur, Déroulède (2007), ajoute également la distance linguistique et la distance technologique.

La distance linguistique peut s'avérer une barrière à la compréhension. Opter pour l'anglais peut être un moyen de mettre tout le monde d'accord. Mais attention, si parler anglais ne semble pas être un grand challenge, le comprendre en est un (Déroulède, 2007). La langue est une distance importante car elle influencera directement le niveau d'intégration et d'autonomie (Ollivier, 2017). De plus, les équipes composées de membres qui ne parlent pas fréquemment la langue de travail risquent de faire face à des imprécisions et à un manque d'efficacité (Robbins, DeCenzo & Coulter, 2014).

Lorsque le management se fait à distance, l'utilisation NTIC devient inévitable. Cependant, il faut être conscient qu'il existe dans certains cas une **distance technologique** c'est-à-dire que les équipes ne partagent pas la même technologie ou bien même que certaines ne savent pas manipuler celle-ci (Déroulède, 2007). Ollivier (2017) parle de fracture numérique pour illustrer la grande disparité dans l'utilisation des NTIC au sein d'une même organisation ou équipe.

2. La technologie

Une caractéristique importante présente dans la plupart des définitions des équipes virtuelles est **l'utilisation de TIC**. De par la distance qui sépare les membres, ceux-ci sont dans l'obligation de communiquer via l'intermédiaire de TIC. Contrairement aux équipes traditionnelles qui ont la possibilité de communiquer en face à face de façon spontanée et plus personnelle, les membres d'une équipe dispersée n'ont pas cette opportunité quotidienne (Chevrier, 2012 ; Léon, 2011).

La nature des interactions est différente suite à l'introduction des diverses dispersions dans la relation. L'intermédiaire technologique rend les échanges d'information et les discussions plus formels et moins directs. La spontanéité et l'informel sont des aspects moins présents voire

inexistants dans ce type d'équipe où la moindre réunion doit être planifiée (Ebrahim et al., 2009 ; Chevrier, 2012 ; Léon, 2011 ; Parot, 2006).

Le terme de virtualité utilisé pour ces équipes fait référence à un manque de proximité qui amène les membres à utiliser les TIC de manière intensive. La virtualité est donc caractérisée par deux dimensions principales : la distance et le recours aux TIC. En d'autres termes, la virtualité est « *l'utilisation des outils de communication par le membres afin de réduire les contraintes de la dispersion (spatiale et temporelle)* » (Jawadi & Boukef Charki, 2011, p.44).

Il existe de nombreux outils qui permettent de travailler à distance mais selon Zigurs (2003), le choix de l'outil technologique est important au regard de la tâche à effectuer. Certains auteurs parlent de richesse du média en fonction des caractéristiques de celui-ci (tel que le feedback, la possibilité de personnalisation etc.). Cependant, pour cet auteur, parler de la richesse d'un outil n'a de sens que s'il est adapté aux besoins de cette tâche à savoir : le sujet, le contexte et les relations entre les membres. Sans tenir compte de ces variables, le choix de l'outil ne sera que hasardeusement optimal (Zigurs, 2003).

Jawadi et Boukef Charki (2011) recommandent de communiquer en ayant recours à un portefeuille de média pour réaliser une tâche. Cela permettrait ainsi d'augmenter la richesse des échanges et de dépasser les contraintes techniques liées à l'usage d'un seul média.

Selon une étude de Parot (2006), l'utilisation des technologies et des outils collaboratifs ne résout pas tous les problèmes liés aux équipes dispersées. En effet, il en ressort que la communication à travers des technologies ne sera pleinement efficace que si le groupe de travail a établi des relations interpersonnelles, a régulé son fonctionnement et mis en place des valeurs et normes communes. Dubé (2009) soutient Parot (2006) en parlant du paradoxe des équipes virtuelles. Ainsi, selon lui, pour qu'une équipe virtuelle soit plus efficace il est conseillé de la rendre moins virtuelle. En effet, les rencontres en face à face permettent de dégager des communications plus riches de par une présence physique, le non verbal, et une communication synchrone. Les rencontres sans l'intermédiaire de technologie permettent donc aux membres d'apprendre à se connaître et établir des normes. Une rencontre en face à face permet aux équipes d'être plus productives lorsque par après les membres devront communiquer par l'intermédiaire des technologies (Dubé, 2009).

La technologie semble être un prérequis des équipes dispersées. Néanmoins, la dimension humaine, à savoir les relations interpersonnelles, reste tout aussi importante voire primordiale pour le bon fonctionnement de ces équipes. Le rôle du manager évolue alors vers un rôle de

médiateur dont le but est de veiller à la création de lien interpersonnel et d'assurer un bon niveau de communication au sein de ses équipes (Parot, 2006).

De manière générale, Robbins et al. (2014) restent positifs au sujet des TIC. Selon eux, bien que les TIC aient bouleversé la communication au sein de l'organisation, ces nouvelles technologies permettent de disposer d'une amélioration du suivi des performances, des renseignements de qualité, d'accélération du processus décisionnel et enfin d'une meilleure collaboration.

Tenant compte des dispersions et de la technologie, le management de proximité et les pratiques traditionnelles seront amenés à s'adapter aux nouvelles caractéristiques de leur équipe pour que celle-ci continue d'être performante. Dans le cadre de ces équipes le management se fait à distance, nous allons donc voir quels sont les principaux enjeux et implications qu'un tel management engage.

III. LE MANAGEMENT À DISTANCE

Les TIC constituent un changement majeur tant au niveau organisationnel que socio-économique. Ces technologies permettent alors à des NFOT de se développer. Taskin (2012) cite à titre d'exemple le télétravail (à domicile), le travail mobile ou encore les équipes virtuelles. Ces NFOT sont caractérisées de « déspatialisées » en ce sens où elles se distinguent des formes traditionnelles de travail par une rupture au niveau de l'unité de temps, de lieu et d'action (Taskin, 2012).

Dans ce cadre, les pratiques relatives à la gestion de l'individu sont remises en question et nécessitent une certaine adaptation pour assurer le bon fonctionnement et la performance de ces équipes (Jawadi & Boukef Charki, 2011 ; Taskin, 2010). En effet, le management traditionnel qui se faisait à proximité tend vers un management à distance (Léon, 2011 ; Taskin, 2010). Il devient dès lors intéressant de se pencher sur la façon dont le manager gère ses équipes en tenant compte des nouvelles caractéristiques de celles-ci (Léon, 2011).

Nous allons d'abord comprendre ce que « être un manager » veut dire en retraçant brièvement l'évolution de métier de manager depuis l'époque de Fayol à aujourd'hui. Nous verrons ensuite ce que la distance implique pour le travail et le management.

1. Être manager

1.1 Bref historique des différentes approches

Début du 20^{ème} siècle, le management est évoqué pour les premières fois par Fayol qui voit en celui-ci principalement une mission administrative. Cet auteur met en place un « processus de management », aujourd'hui encore utilisé, composé de cinq activités : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler. Il considère ces cinq activités comme étant celles du manager. Fayol se positionne alors comme le précurseur du management des organisations (Alves, 2009 ; Ajzen, Antoine, De Ridder, Jacquemin, Taskin & Van Oycke, 2017 ; Thompson & Harvey, 2006 ; Robbins et al., 2014).

Ces activités seront par la suite réduites au nombre de quatre : planification, organisation, direction, contrôle. Indissociables les unes des autres, ces activités ont pour finalité d'atteindre les objectifs de l'organisation (Robbins et al., 2014).

Mayo, quelques années plus tard, introduit un aspect plus humain à la fonction créée par Fayol. Drucker et Mintzberg quant à eux, ont complété les activités de base en y ajoutant des activités relatives à la formation et la motivation des collaborateurs (Alves, 2009).

C'est sur cette base que Mintzberg (2004) réalise un des plus gros travaux du siècle en termes de Théorie du Manager. Cet auteur ne parle plus d'activité du manager mais bien de rôle. Il en identifie dix, qu'il classe en trois catégories.

Selon cet auteur, le manager, de par son statut, est doté d'une autorité formelle qui lui confère des **rôles interpersonnels** reprenant la figure de proue, le leader, l'agent de liaison (Mintzberg, 2004).

Le manager de par ses relations interpersonnelles (avec les collaborateurs mais aussi d'autres acteurs dans son réseau) est perçu comme un centre disposant d'un certain nombre d'informations. **Ses rôles liés à l'information** sont : observateur actif, diffuseur et porte-parole (Mintzberg, 2004).

Détenir l'information n'est pas une fin en soi, elle sert de fondement dans un processus de prise de décision. Le manager a donc un ensemble de **rôles décisionnels** : entrepreneur, régulateur, répartiteur des ressources et négociateur (Mintzberg, 2004).

Ces différents rôles se retrouvent dans les activités de Fayol. Par exemple, le rôle de régulateur est lié à l'activité de contrôle, le rôle de répartiteur des ressources peut être associé à l'activité d'organisation (Ajzen, Antoine, De Ridder, Jacquemin, Taskin & Van Oycke, 2017). Leclercq-Vandelannoitte, Isaac et Kalika (2013) dans leur livre sur le management à distance précisent cependant que des recherches contemporaines ont mis en avant que de plus en plus les rôles liés à la planification, au commandement etc., passaient en second plan par rapport aux trois rôles (relationnel, informationnel et décisionnel) de Mintzberg.

Mintzberg (2004) précise que ces trois catégories sont indispensables à la réalisation du management, mais que selon sa fonction et son département, le manager aura un intérêt plus ou moins accentué sur certains rôles.

Mintzberg est certes une des plus grandes figures concernant le management mais d'autres ont également travaillé sur le rôle du manager pour le mettre au goût du jour. En reprenant et en comparant les travaux de Barnard (1948) et ceux de McCall et Hollenbeck (2002), Thompson et al. (2006) mettent en parallèle les changements de l'environnement et les profils jugés nécessaires pour les cadres/ dirigeants à l'entrée du 20^{ème} et du 21^{ème} siècle. Il en ressort que pour le 20^{ème} siècle on parle de Manager, tandis qu'au 21^{ème} siècle on parlera davantage de Global Leader. En effet au 20^{ème} siècle, le manager doit avoir des intérêts et une compréhension qui vont au-delà des affaires, le rendant flexible et adaptable. Il doit avoir des capacités intellectuelles supérieures mais également être capable de comprendre le domaine des RH. Toujours dans le domaine des RH, il doit également être capable de persuasion. Enfin, il est

attendu de ce manager qu'il comprenne ce qui constitue un comportement rationnel (Thompson et al., 2006).

Au 21^{ème} siècle, il est attendu du global leader d'autres compétences et comportements. Il est ouvert d'esprit et flexible. Il est doté de compétences (en termes technique et business) qui apportent de la valeur ajoutée. Ce global leader est capable de sensibilité et possède un certain intérêt culturel et des notions en termes de multiculturalité. Il est espéré de lui qu'il soit capable de gérer la complexité d'un environnement et d'avoir une vie personnelle stable. Enfin, l'honnêteté et l'intégrité sont des éléments phares qui le constituent (Thompson et al., 2006).

Ces changements étudiés par Thompson et al. (2006) le sont principalement en termes de comportements et de compétences. Ces auteurs imputent ces changements principalement à l'environnement qu'ils caractérisent aujourd'hui de dynamique, complexe et hyperconcurrentiel.

Katz (cité par Robbins et al., 2014), quant à lui, s'est penché sur les compétences clés dont les managers doivent disposer pour être performants. Elles sont au nombre de quatre : compétences conceptuelles, interpersonnelles, techniques et politiques.

Hales (1986 ; 2001), dans ses travaux, est plus complet et distingue ce qui est relatif aux activités et comportements de managers de ce qui se rapproche des tâches, responsabilités et fonctions.

On le voit donc, le manager peut être étudié en termes de rôles, d'activités, de responsabilités, de comportements, de compétences, ... Chacun des auteurs aborde la question du management sous un angle différent ce qui rend la littérature plus riche certes, mais n'aboutit pas à un consensus sur une définition précise (Ajzen et al., 2017).

2. Le travail et la distance

Que ce soit dans la relation managériale ou dans le travail en équipe virtuelle, la notion de distance physique devient de plus en plus complexe (Michinov, 2008).

La dispersion géographique est la dimension la plus étudiée du management à distance par de nombreuses recherches. On peut citer O'Leary et Cumming (2007) qui, dans leurs travaux, ont revisité la distance géographique la considérant ainsi comme une distance objective sur base de trois dimensions à savoir : la dispersion spatiale, temporelle et de configuration. Les calculs qu'ils ont établis permettent de mesurer la distance géographique objective.

Sur la question de la distance dans le travail, deux auteurs prônent des avis bien divergents. Cairncross en 1997 (cité par Michinov, 2008) maintient que la collaboration à distance et la problématique de la dispersion géographique ne posent plus de problème grâce aux moyens technologiques existants. Il affirme dès lors que « la distance est morte ». Olson & Olson (2002) quant à eux se positionnent différemment en soutenant que l'efficacité d'un groupe passe nécessairement par une proximité physique. Selon eux, la technologie n'est pas suffisamment maîtrisée que pour aboutir à une coopération efficace. La proximité physique reste donc, selon eux, essentielle : la distance est toujours bien présente.

Des études menées sur la dispersion géographique rendent des résultats bien paradoxaux. En effet, il en ressort que la qualité de certains processus et résultats serait impactée négativement par la distance physique alors que d'autres études mettent en avant que ces équipes géographiquement dispersées obtiennent des résultats similaires voire meilleurs (Gibson & Gibb, 2006 ; Wilson, O'Leary, Metiu & Jett, 2008).

Ces équipes virtuelles requièrent une gestion spécifique prenant en compte leur spécificité. Concentrons-nous alors sur le management à distance et ses implications pour la gestion de ces équipes.

3. Le management et la distance

Les transformations, encore en cours, de la société actuelle affectent le métier de manager. Un rapport (Ajzen et al., 2017) se concentre sur les effets des transformations de la société sur le métier de manager et montre que la mondialisation et l'essor des TIC ont eu un impact fort sur les entreprises et les managers. En effet, certaines équipes se sont vues délocalisées ou dispersées. Le manager, dans ce contexte, est de plus en plus amené à travailler à distance.

Cette recherche établie par Ajzen et al. (2017) met en avant, sur base de l'ouvrage de Taskin et Dietrich (2016), que le management tend vers un management qualifié de participatif et qu'il tend également à une responsabilisation de ses équipes (avec les conséquences que cela engendre sur le plan de l'autonomie et de la confiance). La recherche a abouti à établir l'idéaltype du métier de manager aujourd'hui. Il en ressort que l'idéaltype du métier de manager mobilise des compétences différentes à savoir des compétences en termes de savoir-être (tel qu'être un exemple, être polyvalent, agile, ...), de savoir-faire (gestion d'équipe, prise de décision, communication, ...) et savoirs (expertise opérationnelle et managériale) (Ajzen et al., 2017). Brunelle (2009, p.10) va dans ce sens en affirmant de manière plus générale que les NFOT participent à la transformation de ce métier.

Le management à distance fait référence à « *un manager qui ne voit plus son équipe pendant une durée plus ou moins longue et où il agit à distance de cette équipe* » (Déroulède, 2007, p. 378).

Le travail à distance peut se faire de différentes manières, cependant, Léon (2011) souligne que seuls Kurland et Bailey (1999) ont établi une typologie de situation de travail à distance au regard de l'importance des défis à relever. Ces deux auteurs mettent en avant cinq situations à savoir : télétravail en alternance, bureau satellite, télécentre, travail mobile et équipes virtuelles mondiales (repris dans la figure ci-dessous)

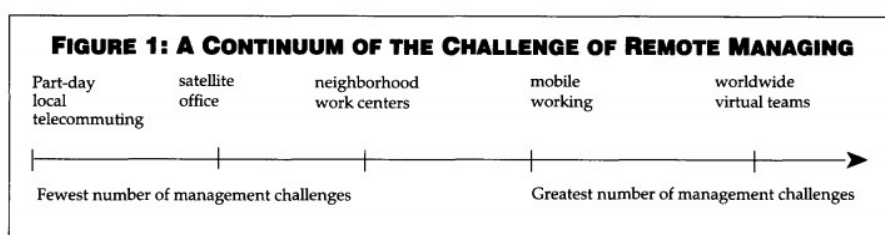


Figure 1 : Continuum des défis concernant le management à distance (Kurland & Bailey, 1999, p.64).

Selon Kurland et Bailey (1999), le travail en équipe virtuelle est la situation la plus complexe, celle qui fait face au plus grand nombre de challenges en termes de management (par exemple : la distance physique et donc l'incapacité à observer directement les collaborateurs). Perlo et Hills (1998) expliquent que la gestion d'équipe traditionnelle (c'est-à-dire réunie en un seul lieu et possédant des caractéristiques communes en termes de langage, croyances, etc.) représente déjà un défi en lui-même. Dès lors, une fois que les équipes sont séparées par la distance et que d'autres types de dispersions entrent en compte, le challenge lié à la gestion de ces équipes ne fait que grandir (Perlo & Hills, 1998).

Ollivier (2017) met en avant trois problématiques auxquelles le manager fait face lors d'une relation à distance. Ce dernier identifie la distance (qui fait référence aux dispersions évoquées au chapitre précédent), le temps qu'il faut optimiser et enfin la relation avec le collaborateur. Selon cet auteur, les trois composantes citées complexifient le métier du manager.

La distance physique oblige à être beaucoup plus formel dans les actions, elle engendre un éloignement et une organisation matérielle différente. Parmi les conséquences, l'auteur cite : un travail désynchronisé par une absence de communication informelle, un nombre de rencontres minime dû aux coûts et au temps nécessaires, et enfin la réduction des interactions et des potentiels échanges. Cette première distance physique génère une distance opérationnelle (Ollivier, 2017).

La distance opérationnelle correspond à la difficulté de coordination et de communication. L'auteur insiste sur l'importance de la communication physique et informelle en tant que régulateur (des pratiques) au sein de l'équipe. Le débriefing en face à face permet au manager de cerner avec plus ou moins de facilité les incompréhensions qui s'affichent sur les visages. En relation à distance cette possibilité est moins présente voire impossible. La coordination se complexifie également, il faut se structurer et accorder énormément d'importance à ce point qui semble moins signifiant dans les équipes traditionnelles. Les impacts de cette distance opérationnelle sont nombreux et parfois vitaux. L'auteur pointe le risque de malentendus liés à l'inexistence de signaux relatifs au non verbal, l'absence de régulation informelle, l'hétérogénéité des informations dans l'équipe et un amoindrissement de la coopération. (Ollivier, 2017). Les managers virtuels doivent être capables de surmonter les défis liés à la technologie tant au niveau de l'individu, de l'équipe que de l'infrastructure (Ivanaj & Bozon, 2016).

Cette distance opérationnelle provoque une **distance émotionnelle** qui sera vécue différemment selon les membres. Cette distance rend compte d'un fossé affectif lié à une insuffisance dans la relation. Le manager doit tenir compte de cette distance et l'anticiper. Le collaborateur, qui plus est se trouve à distance, n'est pas exempt du besoin de s'exprimer, bien au contraire. Les conséquences d'une telle distance ne sont pas négligeables : sentiment d'isolement, baisse du sentiment d'appartenance, risque de dissonance au niveau des missions et valeurs promues au sein de l'équipe et enfin besoin de justifier son implication auprès de l'autre (Ollivier, 2017).

Ce sont donc de nombreux enjeux auxquels le manager à distance devra prêter attention. Les enjeux du management à distance restent les mêmes que pour des équipes traditionnelles. L'enjeu ici est lié à la dispersion des membres qui engendre une adaptation des pratiques de management liées à cette relation virtuelle, mais également du métier de manager en lui-même (Ajzen et al., 2017 ; Ollivier, 2017).

La distance influence donc énormément le rôle du manager et n'est pas négligeable dans les pratiques et les politiques de ce gestionnaire (Taskin, 2012).

Face à la présence accrue des formes de travail déspatialisé, les managers ne peuvent pas rester insensibles à ces changements. En effet, les pratiques traditionnelles de contrôle et de coordination ne semblent pas pouvoir être simplement transférées dans une situation où les partenaires seraient éparpillés dans le monde (Ollivier, 2017 ; Taskin, 2012).

Les managers à distance devraient remodeler leur façon de gérer une équipe et leur rôle en tant que manager. En effet, les collaborateurs ne sont plus présents physiquement et la communication se fait principalement via l'intermédiaire des TIC. Avec des salariés dispersés à travers le monde, le manager essaye de veiller davantage à leur motivation, leur engagement, et tout ce qui relève de la relation de subordination (dont le contrôle) en incluant la dispersion physique et toutes les autres (Robbins, et al., 2014).

Taskin (2012) parle de « déspatialisation » pour évoquer l'importance de la distance dans le cadre des formes de travail déspatialisé.

« La déspatialisation fait référence à la perte d'une proximité physique et psychosociologique et désigne, en d'autres mots, les effets psychosociologiques liés à l'éloignement physique des travailleurs, dans le cadre d'une relation d'emploi – donc d'un lien de subordination ou d'une relation de contrôle » (Taskin, 2010, p.63).

Comme l'expose la définition, la déspatialisation est composée de deux caractéristiques. D'une part, on retrouve la **distance physique** qui renvoie donc à la distance géographique liée à la visibilité. Cet aspect de la définition évoque une dimension objective de la distance. D'autre part, la **distance psychosociologique** « *liée à l'éloignement du travailleur par rapport à son environnement de travail au sens large (collègues, espaces communs, échanges informels et formels, culture, etc.)* » renvoie quant à elle à une dimension subjective de la relation d'emploi et plus précisément le sentiment d'implication, les valeurs et les interactions (Taskin, 2012, p.39).

L'enjeu est donc de réussir à gérer cette double perte de proximité, que Taskin (2006) appelle « déspatialisation », pour développer des pratiques et politiques de gestion adaptées à ces situations de travail à distance.

La déspatialisation induit un bouleversement tant pour le management que pour les travailleurs. Cela marque en effet une rupture avec deux piliers fondamentaux et traditionnels des pratiques de gestion et d'organisation du travail auxquelles sont souvent associés les rôles traditionnels des managers. Le premier est la **visibilité**, intimement liée au contrôle, qui renvoie à la possibilité qu'a le manager d'observer le travailleur. Le deuxième pilier qui se voit remis en question est celui de la **présence** qui fait référence à la capacité pour un travailleur d'interagir avec ses pairs (Felstead, Jewson & Walters, 2003 cités par Taskin 2012). Le travail dispersé ou le travail sur plusieurs sites amène une rupture fondamentale et la non présence ne signifie pas absence. Les pratiques managériales traditionnelles basées sur la visibilité et la présence ne sont

plus adaptées à la relation manager-collaborateur ni à la gestion d'un collectif dans le cadre d'un travail déspatialisé (Taskin, 2006).

En réalisant son travail à distance, c'est-à-dire en étant éloigné physiquement de son environnement hiérarchique et/ou son équipe, le travailleur est inévitablement éloigné de la relation managériale et du collectif de travail (Fernandez, Guillot & Marraud, 2014).

La structure du travail mais aussi le contrôle qui sont des éléments traditionnels relatifs à la relation managériale, sont fortement impactés par les NFOT (Taskin 2012). Dès lors dans le cadre de ces NFOT, Taskin (2006 ; 2012) souligne un enjeu de taille : le **contrôle**. Cet auteur, après avoir analysé différentes recherches (Dambrin, 2005 ; Deffayet 2002), met en avant que dans le cadre de la déspatialisation, le contrôle devient un élément critique car celui-ci est revisité et remis en question au point que ce soit la relation managériale qui se voit remodelée fondamentalement (Taskin, 2012).

3.1 Organiser le travail et le contrôler

Selon Taskin (2006), il y aurait un besoin d'adaptation de certaines pratiques une fois que les travailleurs se trouvent à distance. Cet auteur met en avant le fait que le contrôle semble être l'enjeu le plus important du management.

A) Le contrôle organisationnel

« Le contrôle est un ressort fondamental de l'action collective, et fait partie intégrante de la façon dont les organisations opèrent » (Leclercq-Vandelannoitte, Isaac & Kalika., 2013, p.14).

La division du travail est au cœur de toutes les organisations et la délégation des pouvoirs de décision est fortement présente. Dans ce cadre, il semblerait important de veiller à ce qu'il y ait une certaine coopération entre les salariés assignés à des tâches différentes et mus parfois par des intérêts divergents. Le **contrôle** joue ce rôle et assure une coordination entre chacun des individus (Bouquin, 2011 ; Leclercq-Vandelannoitte et al., 2013).

Le contrôle, cette vaste notion étudiée sous différents angles n'a pas de réelle définition unanime. Cependant Langevin (2002), dans sa revue de la littérature sur les équipes virtuelles, se base sur d'autres auteurs célèbres (dont notamment Bouquin, 2001) et synthétise alors le contrôle comme *« l'ensemble des mécanismes et processus qui permettent à une organisation de s'assurer que les décisions et comportements développés en son sein sont en cohérence avec ses objectifs »* (Langevin, 2002, p.90). Dans ce cadre, le contrôle porte notamment sur les comportements tant de l'action collective que de l'individu (Langevin, 2002 ; Taskin, 2012). Lapayre (2009) s'inscrit également dans cette perspective comportementale en considérant les

modes de contrôle comme des systèmes de pilotage que la source d'influence utilise pour définir ou orienter des comportements.

Pour de nombreux auteurs (Leclercq-Vandelannoitte et al., 2013 ; Léon, 2011 ; Robbin et al., 2014 ; Taskin, 2012), le contrôle est une fonction clé du manager et au fil du temps, celle-ci n'a cessé d'évoluer. Une des plus grandes évolutions liées au management à distance serait le « passage du contrôle direct à la supervision à distance » (Davenport & Pearlson, 1998 ; Kurland & Bailey, 1999 cités par Léon, 2011, p.53).

En effet, d'abord au cœur du rôle du contremaître au 19^{ème} siècle, le contrôle a ensuite été assuré par les machines lors de l'essor de l'Organisation Scientifique du Travail (OST) amenant à parler de contrôle mécanique. Cette forme de contrôle, instaurée par les principes de l'OST de Taylor, est une vision instrumentalisée et marque peu d'attention à l'Homme et ses besoins (Leclercq-Vandelannoitte et al., 2013 ; Taskin & Dietrich, 2016)

Dans les années qui suivent la seconde guerre mondiale, la demande de flexibilité organisationnelle amène le manager à se tourner vers un management par objectifs et donc à revoir ses modalités de contrôle. Entre 1950 et 1975, c'est principalement un contrôle structurel qui domine (appelé aussi « bureaucratique ») c'est-à-dire qu'il y a des objectifs et des règles à respecter (Leclercq-Vandelannoitte et al., 2013). Dans les années 80 lorsqu'émergent certaines pratiques associées aux NFOT et l'informatique, le contrôle devient alors un contrôle culturel qui semble moins directement perceptible et passe notamment par l'intériorisation des valeurs et les normes à partager (Leclercq-Vandelannoitte et al., 2013 ; Taskin & Dietrich, 2016).

Les nouvelles formes d'organisation du travail amènent à repenser les principes de management et d'organisation : aplatissement des structures et de la hiérarchie, knowledge management, principe de transversalité et travail en équipe (Leclercq-Vandelannoitte et al., 2013). Dès lors, le management est de plus en plus participatif et l'autonomie accordée aux travailleurs ne cesse par la même occasion d'augmenter également (Drucker, 1999 cité par Leclercq-Vandelannoitte et al., 2013). La perspective démocratique, participative et informelle du contrôle se substitue au contrôle instrumental et formel. Le manager se penche davantage sur les résultats que sur le contrôle-vérification ou encore le contrôle-sanction. Cependant, il faut souligner que c'est grâce au manager que le collaborateur a la possibilité d'être plus autonome. Si le contrôle est moins visible, il n'en reste pas moins tout aussi puissant (Leclercq-Vandelannoitte et al., 2013).

Considéré au départ comme fonction de vérification et de maîtrise, le contrôle rompt petit à petit avec cette vision mécaniste et instrumentale et se transforme alors progressivement vers

une fonction d'animation, de conseil ou encore d'aide dans une perspective participative, démocratique et informelle (Leclercq-Vandelannoitte et al., p.16). De plus en plus, l'auto-contrôle et l'auto-organisation semblent être également au cœur des organisations actuelles (Leclercq-Vandelannoitte et al., 2013).

Suite à leur analyse, Leclercq-Vandelannoitte et al. (2013) ont recensé trois modes de contrôle et d'animation retraçant cette évolution :

- Le contrôle **bureaucratique** renvoie à un contrôle sans animation, c'est-à-dire que le contrôle des hommes se fait sans les hommes. Les règles sont strictes et l'autonomie du salarié est minime. On privilégie la supervision directe et la surveillance et ce sont les règles qui dominent parfois même au risque de perdre de vue l'atteinte de l'objectif (Leclercq-Vandelannoitte et al., 2013)
- **La direction par objectifs (DPO)** ou management par objectifs, à l'inverse du contrôle bureaucratique, assure le contrôle tout en maintenant l'animation des hommes. Dans ce type de management, l'individu participe à la fixation de ses objectifs l'amenant ainsi à être motivé et satisfait. L'autocontrôle semble renforcé par cette pratique tout comme la responsabilisation grâce à une plus grande autonomie liée à la décentralisation des décisions (Leclercq-Vandelannoitte et al., 2013).
- **Le contrôle concerté** fait référence au contrôle par l'animation. Ce type de contrôle se démarque fortement du contrôle bureaucratique car ce ne sont plus les règles rationnelles ni la hiérarchie qui sont prédominantes mais bien l'intériorisation des valeurs et le partage de celles-ci. Les acteurs participent à l'élaboration des règles liées à leur activité et le contrôle est fortement décentralisé amenant les individus et le groupe social à être le concepteur des moyens de contrôle. L'autocontrôle est donc plus que jamais présent dans l'organisation (Leclercq-Vandelannoitte et al., 2013).

Selon Leclercq-Vandelannoitte et al. (2013), le modèle traditionnel de contrôle basé sur le principe de « ordonne-contrôle » n'est plus d'actualité lorsqu'il s'agit d'agir à distance. C'est désormais l'autonomie et la décentralisation qui prennent le dessus. Dans ces organisations où les structures se décentralisent et se multiplient, la coordination est plus que jamais un enjeu de taille. Différents dispositifs de standardisation, planification, évaluation et reporting sont alors mis en place. Mais le contrôle et la coordination ne se limitent pas à ces procédures et dispositifs, d'autres aspects plus relationnels et communicationnels du contrôle et de la coordination se développent également. Ces processus sont alors plus informels et interactifs (Allouche & Huault, 1998). Les organisations délaissent certains mécanismes de contrôle

fondés sur des procédures et règles formelles ainsi que de la supervision directe pour privilégier des techniques de contrôle plus flexibles ou informelles (Becheikh & Su, 2005).

Taskin (2012), dans ce même ordre d'idée a établi une autre typologie du contrôle, non pas basée sur l'animation ou la supervision pure (comme Leclercq-Vandelannoitte et al., 2013)), mais il s'est davantage penché sur ce qui était axé subjectif et objectif dans le contrôle. Selon lui, le contrôle organisationnel s'articule autour de deux formes majeures : **le contrôle technocratique et le contrôle social et idéologique**. Pour chacune des formes qui seront précisées, les outils de gestion (recensées par Taskin (2012) dans le cadre de sa recherche sur le télétravail) y seront associés.

- **le contrôle social et idéologique** renvoie à un contrôle plus subjectif ou informel basé sur les relations sociales et sur un système de croyances, d'idéologie. Outils de gestion pour les *contrôles sociaux* : collègues de travail (au sein de l'équipe ou avec d'autres services). Taskin (2012) cite comme outils de gestion liés au *contrôle idéologique*, le respect des règles et la loyauté.
- **le contrôle technocratique** : proche du contrôle administratif, ce contrôle fait référence à la planification et se focalise principalement sur les comportements et les outputs mesurables. Le contrôle des comportements est notamment possible grâce aux mécanismes de coordination développés par Mintzberg (1982) (supervision directe, standardisation et l'ajustement mutuel) (cité par Taskin, 2012). Taskin (2012) cite comme outils de gestion : management par objectifs, réunion de suivi, balanced scorecard, tableau de bord, rapport d'activités, supervision directe, plateforme commune, formalisation des moments de coordination, mesure de la performance (Taskin, 2012).

Actuellement, ce sont surtout des modes de contrôle subjectifs qui seraient en pleine expansion (Taskin, 2012 ; Taskin & Dietrich, 2016). Taskin (2006) mentionne cependant que dans le cadre du travail déspatialisé, l'autocontrôle (par l'individu lui-même) et le contrôle social (par les pairs) se développent et sont dès lors moins directement accessibles à la maîtrise du management.

B) Contrôle et distance

Dans la mesure où les NFOT et les relations à distance ont été rendues possibles grâce à l'évolution des TIC (Langevin & Picq, 2011 ; Taskin, 2016), ces dernières impacteraient

davantage la façon de gérer un collectif de travail mais aussi l'entreprise de manière générale, et participeraient à **réorganiser le contrôle** (Deffayet, 2002).

Pour Dambrin (2005), le contrôle à distance renvoie à un contrôle avec une distance spatiale (et/ ou en ressources) entre celui qui exerce le contrôle à savoir la source d'influence et celui qui est contrôlé à travers l'utilisation de TIC. L'auteure ajoute également que

« le contrôle à distance s'exerce par recours à des technologies selon un usage régulier, hiérarchisé et en référence à des standards. Ces technologies permettent de rendre les éléments à contrôler mobiles (pour les rapprocher de la source qui exerce le contrôle), stables (pour ne pas les modifier alors qu'on les rapproche), et combinables »
(Dambrin, 2005, p.9)

Le travail déspatialisé admet que le travailleur effectue son travail depuis plusieurs endroits et hors de la portée directe (de la présence) de la hiérarchie. Dès lors, lorsqu'il y a une perte de proximité entre le collaborateur et son manager, ce dernier est dans l'incapacité d'observer physiquement son subordonné (Felstead et al., 2003 cités par Taskin, 2012). Les managers pourraient se montrer parfois réticents à l'idée que leurs collaborateurs effectuent le travail à distance. De nombreux managers préfèrent davantage la supervision directe ou comme, l'appelle Dubé et Paré (1999) la « supervision 'à vue' ou de 'corridor' » (cités par Léon, 2011, p. 56). Privés de ce mode de contrôle, certains managers se sentent alors mal à l'aise (Léon, 2011). Les résultats de la recherche de Taskin (2012) montrent cependant que la fonction de contrôle reste la même dans les situations de travail déspatialisé et qu'à l'inverse des recherches de Léon (2011) les managers ne se retrouvent pas démunis. L'étude de Taskin (2012) sur la déspatialisation l'amène à affirmer que le contrôle est réorganisé mais également que les deux formes de contrôle (social et idéologique et technocratique voir supra) se combinent et se renforcent.

C) De superviseur à coach

Le rôle du manager est en pleine transition dans le cadre du travail réalisé à distance. En effet, ce responsable qui était alors un manager *superviseur* doit adapter ses pratiques pour devenir à distance un manager *coach*. Dans cette situation, il est alors chargé d'assurer la cohésion entre les membres et l'implication de ceux-ci (Deffayet, 2002 ; Taskin, 2012). C'est ce que revendiquaient également Perlo et Hills en 1998, lorsqu'ils considéraient le manager à distance comme étant à la fois un coach et un coordinateur. En tant que coordinateur sa mission principale est alors de s'assurer que la communication soit effective et donc que les informations soient transmises et que celles-ci circulent. Dumoulin en 1999 (cité par Léon,

2011) ajoute que le manager prend alors en charge deux éléments : le contrôle d'ensemble et l'organisation du travail collectif. En tant que coach, il veille (comme dans le cas du contrôle de proximité évoqué plus haut) à soutenir ses collaborateurs et à leur fournir des conseils (Léon, 2011). La dynamique de pouvoir est remplacée par une dynamique basée sur la confiance et les pratiques de coaching se sont substituées aux pratiques d'autorité (Brunelle, 2009). « *Il s'agit bien de permettre au collaborateur de bénéficier à la fois d'un guide pour l'action et d'un soutien moral, tout en respectant la distance physique et celle qui est liée à l'autonomie responsable* » (Deffayet, 2002, p. 47).

Selon Deffayet (2002), le management suite à l'utilisation des TIC est en perte de légitimité et le contrôle dans le cadre de la relation manager-collaborateur est lui aussi remis en question. La fonction d'encadrement doit alors veiller à investiguer de nouvelles conduites managériales afin de répondre aux attentes de leurs subordonnés concernant le contrôle (Deffayet, 2002). A distance, Deffayet (2002) explique que les collaborateurs ne voient pas d'un bon œil les interventions des managers, et qu'ils remettent en cause la légitimité de leurs supérieurs. L'auteure, lors de son étude, mentionne que la situation est paradoxale : les collaborateurs à distance expriment leur mécontentement vis-à-vis des pratiques de surveillance de leur supérieur qui entravent leur autonomie et leur paraissent inadaptées mais en même temps, ces mêmes collaborateurs se plaignent d'un manque de management. Les travailleurs interrogés revendiquent davantage d'encadrement et moins de surveillance. L'étude menée par Deffayet (2002) met en avant qu'il y a trop de contrôle et pas assez de d'encadrement. Deux types de management sont alors distingués. Le management de type *surveillance* prône des critères à caractère quantitatif et est d'application en aval de l'action. Le management de type *encadrement*, quant à lui, est préféré dans le cadre d'environnement délocalisé. Il se fait en amont de la prise de décision et apparaît au collaborateur comme une marque de soutien ou une aide à la réflexion (Deffayet, 2002).

Selon Deffayet (2002), la légitimité du manager est remise en question par les collaborateurs. Les responsables veulent à tout prix garder contact avec leurs collaborateurs et se montrent inquiets quant au contrôle qu'ils souhaitent exercer sur les salariés. Agissant à distance, les managers ont le sentiment d'être privés d'une de leur fonction principale : le contrôle. Dès lors ces responsables délégitimés développent des stratégies qui leur permettront de « garder la maîtrise de la conduite des collaborateurs » et d'assurer l'influence dont ils disposaient auparavant (Deffayet, 2002).

Alors qu'auparavant dans les structures simples, la supervision directe, la légitimité du manager et le suivi des actions suffisaient pour assurer la **coordination et le contrôle**, à l'heure actuelle dans les organisations en réseau/ globales voire virtuelles le contrôle ne s'effectue plus de la même manière. La complexité de l'organisation amène les managers à déléguer de plus en plus tout en veillant à assurer une certaine cohésion et un contrôle tant des idées que des actions (Leclercq-Vandelannoitte et al., 2013). Etant éloignés les uns des autres, les membres d'une équipe virtuelle ont plus de mal à se coordonner et à maintenir une cohésion au sein de leur groupe (Léon, 2011).

Rappel des cinq modes de coordination selon Mintzberg (1979)

- **Supervision directe** : la coordination est prise en charge par le supérieur hiérarchique qui est responsable du travail des autres. Il donne les ordres et les instructions souvent oralement et en face à face.
- **Ajustement mutuel** : la coordination se fait par le biais de communication informelle. Elle se fait principalement entre les opérateurs.
- **Standardisation des résultats** : spécification des résultats à atteindre et non la façon d'effectuer le travail.
- **Standardisation des procédés** : spécification du travail à réaliser à travers des méthodes ou procédés.
- **Standardisation des qualifications** : spécification des qualifications et des diplômes

Selon Frank et Gilbert (2007), le management à distance requiert des modes de coordination qui soient plus adaptés à ces nouvelles situations de travail. Il ne s'agit plus de compter sur la supervision directe ou encore la voix et le regard de l'autorité mais plutôt de tendre vers des modes de coordination par ajustement mutuel. Quoi que celui-ci se fasse principalement par les TIC plutôt que de façon informelle suite à la distance qui éloigne les membres de l'équipe. Les TIC assurent donc les interactions dans le collectif de travail mais de manière plus formelle et structurée. Ces auteurs prônent l'**ajustement mutuel** car selon eux, le fait que la manager se trouve à distance de son équipe augmente le risque d'incompréhension et de méconnaissance du travail sur le terrain. Chevrier (2012) quant à elle explique que le travail offre plus d'autonomie aux collaborateurs et d'autre part que l'éloignement du responsable de projet complexifie la mobilisation et le contrôle de ces membres séparés géographiquement. En mettant en avant la difficulté de contrôle des processus de travail et l'expertise des membres de l'équipe, l'auteur se positionne en faveur d'une coordination que Mintzberg (1979) qualifie de **standardisation des résultats**.

De Terssac et Cambon (1998 cités par Piney, Gaudart, Nascimento & Serge Volkoff, 2015) distinguent deux axes du métier de manager/ cadre. D'une part, on retrouve le fait de « *cadrer le travail* » ce qui renvoie à l'organisation du travail et à son cadre ou en d'autres termes au travail prescrit et aux conditions nécessaires à la bonne réalisation de celui-ci. D'autre part, « *faire cadrer* » correspond au contrôle et à l'évaluation où le responsable va vérifier que le travail a été réalisé conformément au cadre imposé. Cayatte (2009) va également dans ce sens, car selon lui, le manager à distance en tant que responsable des résultats de son unité, doit piloter l'activité et l'équipe c'est-à-dire établir les objectifs individuels tout en veillant au respect des procédures et des règles de l'organisation et en tenant compte des spécificités locales. Il doit également surveiller et assurer le maintien du bon fonctionnement de son équipe/ unité.

3.2 Une relation complexe entre contrôle et autonomie

Le contrôle et l'autonomie entretiennent depuis toujours une relation complexe et ambiguë. « [...] *il n'y a pas de contrôle sans un minimum d'autonomie, et pas d'autonomie sans un minimum de contrôle* » (Lapayre, 2009, p.4).

De Terssac (2012) souligne le fait que l'autonomie est un sujet plus que jamais controversé. Pour certains, l'idée d'une autonomie dans le travail est un réel paradoxe en ce sens où l'acteur est de toute façon dans une relation contractuelle et une relation de subordination. Pour d'autres cela n'empêche en rien la possibilité que l'autonomie existe dans le travail (de Terssac, 2012). Le salarié lors de la signature de son contrat avec l'employeur renonce à une certaine part de liberté et accepte de travailler pour une autre « personne ». L'employeur de son côté bien qu'il souhaite plus que tout réussir à contrôler les faits de son salarié, a conscience que c'est grâce aux initiatives et à l'autonomie dont dispose le travailleur que la production fonctionne (Perrenoud, 2000).

Avec l'émergence des NFOT, la relation autonomie-contrôle ne semble pas être facilitée (Ajzen et al., 2015). L'autonomie et le contrôle sont, pour Taskin (2006), à considérer comme un continuum et non comme deux extrémités. Les deux peuvent se combiner, l'un n'exclut pas l'autre. Il explique alors que « *il est possible et d'ailleurs de plus en plus commun, de combiner l'autonomie dans le travail (en matière d'organisation du temps de travail, p.ex.) avec des critères de performance clairs quant à la réalisation de celui-ci* » (Taskin 2006, pg.6).

Depuis les années 80-90, la marge de manœuvre et les responsabilités accordées aux travailleurs semblent s'accroître avec l'émergence des NFOT. Le management basé sur la décentralisation des décisions rompt avec les principes du modèle précédent basé sur la centralisation des

décisions et le pouvoir hiérarchique (Taskin & Vendramin, 2004). Il semble donc que les NFOT participent à renverser les structures traditionnelles de management et favorisent un retour du contrôle aux employés (Harley, 1999). L'autonomie accordée aux travailleurs croît de plus en plus et des pratiques participatives voient le jour (groupe autonome, cercle de qualité, etc.) (Taskin & Vendramin, 2004). Les organisations suscitent de plus en plus l'autonomie pour assurer une certaine réactivité et leur permettre de rester compétitif (Alexandre-Bailly, 2001). Ces NFOT semblent susciter l'autonomie et remettre en question le pouvoir au sein des organisations au point qu'une nouvelle notion émerge à savoir : **l'empowerment**.

L'empowerment est une nouvelle façon plus poussée de parler de l'autonomie, c'est un élément central du management contemporain (Harley, 1999). L'empowerment renvoie à l'idée de l'action en mettant davantage l'accent sur le pouvoir, ce qui explique que ce terme anglosaxon est souvent traduit par « pouvoir d'agir » (Bacqué & Biewener, 2013 ; Tremblay, Chênevert, Simard, Lapalme & Doucet, 2005). Au cœur de l'empowerment se trouvent des pratiques managériales participatives, un pouvoir décisionnel décentralisé, la responsabilisation des employés et une grande autonomie laissée à ceux-ci au point que le terme empowerment soit également traduit vers le français par « autonomisation » (Bacqué & Biewener, 2013 ; Dahmani, 2011).

Le discours sur les NFOT met donc en avant les vertus liées à l'accroissement de l'autonomie. Le management à distance rend les travailleurs plus libres (par rapport aux contraintes managériales) mais aussi plus responsables en ce sens où ils sont livrés à eux-mêmes. Le manager n'est plus à proximité de ses travailleurs, ceux-ci doivent alors prendre des décisions et assumer la responsabilité de leurs décisions (qu'ils n'auraient peut-être pas prises dans le cadre d'un management de proximité) (Ollivier, 2017). Un des dilemmes du manager à distance est de réussir à déléguer sans perdre le contrôle (Leclercq-Vandelannoitte et al., 2013). A cela s'ajoute le risque que l'accroissement de l'autonomie devienne une forme d'indépendance visant à se détacher des règles mises en place (Ollivier, 2017).

Alors que certains parlent d'une autonomie accentuée avec le terme empowerment, d'autres ne semblent pas convaincus que l'autonomie soit aussi présente dans les nouvelles formes d'organisation du travail.

Devos et Taskin (2005) se posent alors la question de savoir si l'autonomie à l'heure actuelle ne serait pas un leurre et si elle ne serait pas « *contradictoire à la notion de contrôle telle que développée dans de nouvelles formes d'organisation* » (Devos & Taskin, 2005, p.95). En effet,

ces dernières décennies, les grandes organisations ont revu leur façon de fonctionner notamment au niveau de l'organisation du travail. Elles accordent dorénavant plus d'autonomie aux travailleurs dans l'établissement des modes opératoires dans leur travail. A noter cependant que Piotet (2007) et Segrestin (2004) soulignent que cela s'accompagne d'un contrôle plus étroit des prestations (cités par Bensoumman, 2007). Panazol (2015) met en avant la contrepartie de cette course à l'autonomie. Il cite alors en premier lieu la responsabilisation et ce que cela engendre en termes de comptes à rendre : les rapports sur les résultats par rapport aux objectifs établis au préalable, assumer les décisions et les justifier à l'aide d'indicateurs, etc.

On est face à un élan plutôt contradictoire en ce sens où il y a la montée d'une autonomie à des fins économiques avec en parallèle un puissant contrôle et une pression mise sur l'efficacité sans que la liberté ne soit réellement au cœur du processus. Apparaissent alors des injonctions paradoxales plus difficiles encore à gérer que les simples prescriptions (Alexandre-Bailly, Bourgeois, Gruère, Raulet-Croset, Roland Levy, 2016).

Plus que jamais au cœur du discours des managers, l'autonomie semble être devenue le nouveau mot d'ordre. Celle-ci était jusqu'alors considérée comme un écart aux consignes prescrites. Cependant, les évolutions de ces dernières décennies dans le monde du travail rendent compte d'un certain affaiblissement des prescriptions sur le travail pour imposer l'autonomie aux travailleurs (Perrenoud, 2000). Lallement (2016), sur base des enquêtes « Conditions de travail », montre que jusque dans les années 90 l'autonomie au travail était en pleine augmentation mais que par après celle-ci régresse. Cependant la tendance inverse est constatée en ce qui concerne « *la possibilité de ne pas toujours appliquer les consignes données, voire de ne pas recevoir d'instruction du tout* » (Lallement, 2016, p.21).

Certains se demandent si l'on peut encore parler d'autonomie au sens d'écart au prescrit alors que les prescriptions sur le travail se réduisent de plus en plus. La prescription au départ basée sur le travail s'est déplacée pour porter sur l'autonomie. Cela signifie que l'autonomie n'est dorénavant plus simplement tolérée mais bien prescrite. Cette tendance résulte du fait que les prescriptions sur le travail ne sont plus (notamment techniquement) possibles car cela s'avère inefficace et trop coûteux (Perrenoud, 2000 ; Alexandre-Bailly et al., 2016). L'autonomie est donc dans ce sens et selon Perrenoud (2000) devenue obligatoire, le laisser-faire et surtout la débrouillardise règnent dans l'organisation du travail. Les auteurs du livre « Comportements humains et management » vont dans ce sens d'autonomie prescrite car selon eux, l'autonomie est intimement liée à d'autres notions complexes telles que le pouvoir, le contrôle et la

prescription. Elle est souvent de mise lorsque la prescription manque. L'autonomie est alors à son tour prescrite, c'est-à-dire que l'individu doit faire preuve d'autonomie parce que cela est imposé, amenant à des injonctions paradoxales. Afin d'éviter toute contradiction ou situation paradoxale avec le contrôle, des modifications sur ce dernier seront une obligation. Ils recommandent de passer à des modes de contrôle fortement basé sur l'autocontrôle (Alexandre-Bailly et al., 2016).

Prescrire l'autonomie s'apparente pour certains à une injonction paradoxale au plus haut point allant jusqu'à la considérer comme tentative de manipulation. En effet, octroyer l'autonomie à une personne semble peu cohérent en ce sens où le fait d'être autonome suppose que personne n'ait donné d'ordre. L'injonction à l'autonomie suppose qu'il y ait un comportement conforme à adopter dès lors les pratiques de gestion qui promeuvent l'autonomie se rapprochent plus du contrôle au sens de Taylor que d'une réelle autonomie (Alexandre-Bailly, 2001). Alors que pour d'autres cela semble plutôt envisageable moyennant quelques transformations au niveau de la relation de travail et les outils de gestion associés (Zarifian 1999, cité par Alexandre-Bailly, 2001).

De Terssac (2012) ne parle pas d'autonomie prescrite mais se demande par contre si l'autonomie au final peut être réduite à l'idée d'écart au prescrit. Il met alors en avant trois autres façons d'envisager l'autonomie. Selon cet auteur l'autonomie peut être *requisse*, *conquise* ou *apprise* (de Terssac, 2012).

- L'autonomie est **requisse** lorsqu'un individu dans le cadre de son travail possède des marges de manœuvre et une certaine liberté pour exercer son activité. Elle devient alors une nécessité pour les besoins du système (de Terssac, 2012).
- L'autonomie est **conquise**, signifie que les normes de travail peuvent être modifiées par les individus. La conquête de l'autonomie est double. D'une part, cela permet aux travailleurs de s'opposer aux dirigeants et aux règles que ceux-ci leur imposent. D'autre part, cela participe activement à la création d'un collectif à travers la construction de nouvelles normes. Cette nouvelle norme formulée par les acteurs se transforme en obligation que tous les autres membres de ce collectif se devront de respecter (de Terssac, 2012).
- Enfin l'autonomie peut être **apprise** ce qui renvoie à l'idée de production de règles. En plus des règles prescrites d'autres s'y ajoutent, non pas dans le but de répondre à des stratégies individuelles mais plutôt de compléter les manquements liés aux prescriptions. Les règles résultent donc d'un compromis entre ce qui est officiellement

recommandé et les règles non écrites établies par les acteurs. L'idée de l'apprentissage renvoie au fait que le collectif produit ensemble les nouvelles règles à travers l'échange et la partage (de Terssac, 2012).

Devos et Taskin (2005) parlent d'*autonomie contrôlée* pour évoquer le fait que certaines pratiques accroissent le paradoxe autonomie-contrôle : plus d'autonomie accordée à l'individu pour un contrôle renforcé de l'activité de travail. Ajzen et al. (2015) mettent en avant, sur base de différentes recherches qui ont traité le sujet, que les nouvelles pratiques post fordisme n'engageraient pas plus d'autonomie dans le travail. Toujours dans cette idée d'autonomie comme moyen plutôt que finalité, Appay (2005), qui a initié l'idée « d'autonomie contrôlée », montre que l'autonomie est au service du pouvoir. Selon cette auteure, l'émergence de la flexibilisation de la production fait apparaître un autre type de pouvoir qui vient s'ajouter au pouvoir bureaucratique : le pouvoir stratégique. Ce nouveau pouvoir prend forme par un contrôle indirect. Mais la réduction des échelons intermédiaires rend paradoxalement le contrôle plus direct. Le pouvoir stratégique favorise le développement d'organisations en réseau/centre plutôt que celles pyramidales-bureaucratiques qui ont marqué le 20^{ème} siècle. L'intérêt pour le résultat des actions est préféré à la subordination des travailleurs dans l'optique où le pouvoir stratégique « *a besoin de leur autonomie, de leur coopération et de leur adhésion qu'il sait manipuler* » (Appay, 2005, p.77). Dans ce système, la marge de manœuvre est limitée mais l'autonomie s'accroît (Appay, 2005). Cette autonomie prescrite devient l'affaire d'une équipe et favorise la mise en réseau et la coopération plutôt que l'isolement et le retrait (Zarifian 1999, cité par Perrenoud, 2000).

Finalement, il a souvent été pensé que la relation managériale à distance (dans une NFOT) renforcerait la responsabilisation et le gain d'autonomie et participerait ainsi à diminuer le contrôle voire à le réduire à néant. Cependant, ces promesses ne reflètent pas toujours la réalité car les NFOT d'une part ne semblent pas augmenter l'autonomie du salarié et d'autre part participent à transformer le contrôle (Ajzen et al., 2015 ; Leclercq-Vandelannoitte et al., 2013). Le contrôle, dont il avait été attendu qu'il s'amoindrisse, semble au contraire être tout autant présent sous différentes formes et devenir implicite, politique ou encore culturel (Leclercq-Vandelannoitte et al., 2013).

En guise de conclusion, le management à distance semble bouleverser l'organisation mais aussi les rôles du manager et notamment les pratiques de contrôle qu'il utilise (Taskin, 2012).

Nous allons nous poser cette question : **Comment le travail déspatialisé transforme-t-il les modes de contrôle ?**

IV. PROBLÉMATIQUE

Sur base de la revue de la littérature nous avons pu mettre en avant que le monde du travail a vécu de nombreux changements. Les NFOT ont fait évoluer les manières d'envisager l'organisation du travail et même l'activité de travail en elle-même. Les organisations post-tayloriennes, pour s'adapter au contexte organisationnel et sociétal actuel, réorganisent leur façon de travailler impliquant nécessairement des changements au niveau des pratiques de gestion (Taskin, 2012).

Le métier de manager n'a donc cessé de s'adapter pour s'ajuster à ces évolutions. Dans le cadre d'un travail effectué à distance, de nombreux changements s'opèrent en termes de pratiques de management et de gestion du collectif. Le rôle du manager qui était auparavant principalement de la supervision serait aujourd'hui devenu avec la distance un rôle de coach ou encore de coordinateur (Perlo & Hills, 1998).

Le contrôle considéré comme une des fonctions premières du management est lui aussi directement impacté par les mutations organisationnelles et sociétales de ces dernières années (Taskin, 2012). Il semble donc qu'au fil du temps et avec l'introduction de la distance, le contrôle se transforme ou encore prenne différentes formes. A distance, il semble être la dimension managériale la plus critique (Taskin, 2006). En effet, les NFOT rendent l'exercice de contrôle traditionnel difficile à maintenir dès lors qu'il repose sur des principes de management traditionnel à savoir la visibilité et la présence physique (Taskin, 2012).

Les NFOT ont souvent été mises en avant pour leur promesse d'accroissement d'autonomie. Cependant nous l'avons vu, cette autonomie qui s'accompagne d'une forte responsabilisation, est pour certains un leurre au point qu'ils parlent de fausse autonomie ou encore d'autonomie contrôlée (Appay, 2005 ; Devos & Taskin, 2005). Le paradoxe autonomie – contrôle semble plus que jamais présent dans le management à distance. Les formes de travail déspatialisé avaient pour but de rendre les travailleurs plus autonomes et responsables. Cependant le contrôle qui avait été annoncé moins présent semble toujours d'actualité bien qu'il semble avoir évolué (Taskin, 2012).

L'intérêt de ce mémoire est d'étudier l'impact de la distance sur le rôle du manager et principalement sur ses pratiques managériales en termes de contrôle. S'il semblait que les NFOT apportent plus d'autonomie et plus de responsabilisation, qu'en est-il encore du rôle du manager et du contrôle qu'il a de son équipe ? Nous nous intéresserons donc aux transformations (ou non) du contrôle. La question que nous nous posons est alors : **Comment le travail déspatialisé transforme-t-il les modes de contrôle ?**

PARTIE 2 : EMPIRIE

V. ETUDE DE CAS

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons réalisé une **étude de cas** au sein de l'entreprise T.D. Williamson (où j'ai réalisé mon stage durant l'année académique 2017-2018).

Dans un premier temps, nous allons exposer la **méthodologie**, c'est-à-dire les choix qui ont été posés et leur justification lors de la recherche. Ensuite, nous présenterons **l'entreprise** à travers une brève description de celle-ci afin de comprendre le cas étudié.

1. Méthodologie

Nous avons opté pour **l'étude de cas**. Yin (1984) définit cette méthode de recherche comme « *une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel, notamment quand les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes²* » (Yin, 1984, p.13).

Pour réaliser notre étude de cas, l'approche qualitative nous a paru la plus pertinente. Nous avons mené une **enquête qualitative** dans l'entreprise T.D. Williamson auprès des salariés qui ont vécu une expérience de management à proximité et à distance. Ce type d'enquête nous semble le plus approprié au regard de l'objet car elle va permettre de **comprendre** un phénomène à l'œuvre et les comportements des sujets dans leur environnement (Aubin-Auger, Mercier, Baumann, Lehr-Drylewicz, Imbert, Letrilliart, 2008 ; Quivy, Van campenhoudt & Marquet, 2017). La recherche qualitative prend son sens lorsqu'on s'intéresse à la subjectivité des acteurs et au sens de leurs actions qui sont difficiles à mesurer (Aubin-Auger et al., 2008). Dans ce cas-ci, nous étudierons les conséquences et les transformations liées à la distance qui sépare le collaborateur et son manager sur la dimension du contrôle. Nous privilégions donc une démarche **compréhensive**.

Tous les individus n'ont pas la même perception de leur manager et encore moins du contrôle de celui-ci. Le sujet pouvant être relativement délicat, l'étude qualitative permet de capter des informations personnelles et nuancées sur les thématiques abordées. De plus, selon nous, le vocabulaire utilisé par les interviewés importe énormément dans ce type de recherche.

Notre recherche s'inscrit dans une démarche abductive. En effet, aucun cadre théorique n'a été construit au préalable pour y recenser des données récoltées sur le terrain. La théorie qui a été

² Traduction personnelle de l'anglais au français. Texte original: "A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident." (Yin, 1984, p.13)

présentée dans la partie précédente sert plus de guide pour comprendre le terrain que de cadre théorique comme cela pourrait être le cas dans une démarche déductiviste. Comme l'écrit Taskin dans sa thèse de 2006 : « *il ne s'agit dès lors pas d'opérer une vérification exhaustive de la théorie, mais d'y faire appel* » (Taskin, 2006, p.158).

1.1 La récolte des données

La collecte des données a été réalisée dans le cadre d'un **entretien**. Cette technique de recueil des données est définie par Grawitz (2000) comme « *un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication pour recueillir des informations, en relation avec l'objectif fixé* » (Grawitz, 2000, p.742). L'entretien est utilisé notamment pour l'analyse de différents éléments tels que le sens des actions menées par les acteurs, un problème, un processus d'action ou d'événements, etc. Il existe trois types d'entretien à savoir l'entretien non directif, semi-directif et directif (Quivy et al., 2017).

Dans le cadre de ce mémoire, c'est l'**entretien semi-directif** qui a été choisi. L'enquêteur (le mémorant dans ce cas-ci) doit alors définir le sujet et préparer quelques questions au préalable, c'est-à-dire élaborer un guide d'entretien. La parole est laissée à l'interviewé et l'enquêteur veille à minimiser ses interruptions pour laisser la place à son interlocuteur. Le chercheur est présent pour recentrer l'entretien lorsque cela s'avère nécessaire ou pour préciser les questions lorsque l'interviewé s'en éloigne. Ce type d'entretien permet de récolter des informations sur un sujet préalablement choisi mais également de rester ouvert à d'autres informations auxquelles l'enquêteur n'aurait pas pensé spontanément (Quivy et al., 2017).

L'enquête a été réalisée par le biais de **dix entretiens semi-directifs**. La durée des entretiens varie entre 43 minutes et 124 minutes, avec une moyenne de 68 minutes.

Les interviews de neuf personnes interrogées sur les dix ont été réalisées en face à face. Avec l'accord de chacune des personnes interviewées, les entretiens ont été **enregistrés** et ceux-ci ont par la suite été **retranscrits intégralement** (Annexe 3). Un entretien a été réalisé par Skype et pour des raisons techniques nous n'étions pas en mesure de l'enregistrer. Il n'a donc été ni enregistré, ni retranscrit intégralement mais une prise de notes a été faite pendant l'interview ainsi qu'une retranscription de certains passages clés lorsque cela s'avérait possible (Annexe 3.10).

Une fois les entretiens semi-directifs retranscrits, ceux-ci ont fait l'objet d'une **analyse de contenu thématique**. Chaque entretien a été analysé et les données ont été placées dans une grille d'analyse (Annexe 4) structurée sur base du guide d'entretien (Annexe 2).

1.2 Le guide d'entretien

Afin d'assurer une certaine cohérence entre les interviews, le **guide d'entretien** (Annexe 2) est commun à toutes les personnes interrogées bien que certaines questions soient reformulées en fonction de leur position (manager / managé). Le guide d'entretien sert alors de support pour structurer l'entretien mais ne participe en rien à l'orienter (Blanchet & Gotman, 2014). Ce guide a été construit en prenant en considération les thèmes (contrôle, autonomie, management) que nous souhaitions aborder. Les questions sont assez ouvertes de façon à ce que l'interviewé puisse s'exprimer largement sur le sujet. Des sous-questions ont été également rédigées afin de recadrer et d'approfondir certains points si cela s'avérait nécessaire. Via les entretiens semi-directifs, nous avons posé six questions principales. La première nous a permis de prendre connaissance avec la personne et d'en apprendre plus sur elle à travers une question qui détaille **son parcours professionnel**. Nous avons ensuite posé une question relative à **l'organisation du travail** de manière générale reprenant ainsi tout ce qui touche à la coordination, à l'organisation, à la communication et à l'évaluation (éléments théoriques basés sur Mintzberg 1979 et 2004). La troisième question portait sur les changements perçus suite à une relation à distance en termes de **contrôle** (sur base d'éléments théoriques de Taskin (2012)) et **d'autonomie** (sur base d'éléments théoriques de De Terssac (2012)). Le terme contrôle étant souvent connoté négativement les questions évoquent rarement ce terme. Au fur et à mesure des entretiens, certains termes, faisant partie du jargon de l'entreprise, ont été utilisés pour mieux se faire comprendre auprès des interviewés (notamment le terme micro management qui est préféré au celui de contrôle). Ensuite, nous avons voulu savoir quels étaient les **avantages et les inconvénients** d'avoir un manager- managé à distance et à proximité. L'avant dernière question portait sur le **style de management** afin de comprendre ce qui différencie un manager à proximité d'un manager à distance. Enfin, nous avons clôturé en laissant à la personne l'opportunité de s'exprimer sur le sujet.

1.3 Le public cible

Le public que nous avons choisi d'interroger dispose de la caractéristique suivante : **avoir vécu une relation managériale à proximité et ensuite à distance** (ou l'inverse). Nous espérons grâce à ce critère que les personnes nous parlent des transformations en termes de contrôle qu'ils avaient vécues /perçues afin de répondre au mieux à notre question de recherche. Une fois le listing établi en collaboration avec la responsable RH, nous disposions d'une petite quinzaine de personnes.

Parmi celles-ci, nous avons fait un premier tri en tenant compte des contraintes individuelles de chacune des personnes dont notamment : les absences, les déplacements professionnels, la langue et la charge de travail jugée trop élevée. Après cela, les **dix personnes** restantes ont alors été sélectionnées pour faire partie de l'enquête, elles ont toutes accepté d'y participer.

Les personnes interrogées sont soit des managés soit des managers ce qui nous a permis d'obtenir les points de vue des deux principaux acteurs et ainsi de comprendre le phénomène dans son entièreté.

Sur les dix personnes interviewées, trois sont principalement considérées comme des exécutantes (elles ne disposent pas d'équipe sous leur ordre). Les sept autres sont des managers (bien qu'ils soient eux-mêmes managés également mais à plus haut niveau) et travaillent avec des équipes locales et/ ou internationales. Parmi ces interviewés figure également la responsable des Ressources Humaines qui a pu nous éclairer sur cette thématique avec une approche plus générale.

Le tableau 1 ci-dessous permet de visualiser les caractéristiques de chacun des interviewés.

Tab. 1 - RÉCAPITULATIF DES DIX PERSONNES INTERROGÉES ET LEURS CARACTÉRISTIQUES

Initiale + fonction + n° annexe	Manager disposant de :		Managé disposant d'un manager	
	Équipe internationale	Équipe locale	À distance et ensuite à proximité	À proximité et ensuite à distance
DS : Product manager (3.1)		X		X
GF : Finance Director (3.2)	X	X		X
AV : Marketing Assistant EAM (3.3)				X
AR : HR Assistant (3.4)				X
GVP : Engineering manager (3.5)		X		X
VS : HR Director (3.6)	X	X	X	
CP : Manager Field Operations (3.7)	X	X	X	
LA : Transformation Manager (3.8)				X
EG : Controller MEA (3.9)	X		X	
YL : Technical Authority (3.10)				X

2. Présentation de la société T.D. Williamson

T.D. Williamson³ (TDW) est une entreprise américaine privée créée et détenue par la famille Williamson depuis 1920. C'est aujourd'hui la troisième génération de Williamson qui est en charge de l'activité familiale. Le conseil d'administration est composé de membres de la famille Williamson et d'hommes d'affaires externes. (T.D. Williamson, 2017)



TDW concentre son activité dans l'ingénierie, la maintenance et l'inspection de pipelines⁴, c'est-à-dire que TDW veille à la sécurité et l'efficacité des pipelines en offrant des services, de la technologie et de l'expertise à leurs clients. Les pipelines, qui sont des canalisations transportant principalement du gaz ou du pétrole, peuvent se situer tant au niveau terrestre qu'au niveau maritime. Ces canalisations répondent à des besoins principalement à large échelle industrielle mais aussi pour des particuliers. La vision de TDW est de devenir le fournisseur de solutions liées aux pipelines le plus reconnu et le plus fiable dans le monde. (T.D. Williamson, 2017)

Le siège social est situé à Tulsa dans l'Oklahoma aux USA, région du monde dans laquelle les principales activités de l'entreprise ont d'abord démarré. Fin des années '50, TDW s'exporte et s'étend sur le territoire canadien. Ce n'est que dans les années '60 que TDW s'est ouvert à d'autres continents en commençant par l'Europe (en Grande Bretagne). Ainsi en 1968, pour répondre à une augmentation de la demande, TDW s'installe à Nivelles en Belgique. En 2017, l'entreprise organise un évènement interne lié à l'anniversaire de l'ouverture du site de Nivelles il y a 50 ans (T.D. Williamson, 2017).

Cette entreprise internationale est implantée aujourd'hui sur les cinq continents et dans une soixantaine de pays à travers lesquels elle emploie un peu plus de 1800 personnes. Au niveau mondial, la répartition est celle-ci : 60% des collaborateurs sont basés sur le continent américain et les 40%



³ Pour plus d'informations et de détails sur cette entreprise : <http://www.tdwilliamson.com/>. Le logo de l'entreprise présent dans ce mémoire provient de ce site : <http://yppusa.org/event/t-d-williamson-technology-day/>

⁴ Le terme anglo-saxon « pipelines » est utilisé également dans la langue française, il n'a donc pas de traduction directe.

restants sont répartis sur les autres continents. A l'heure actuelle, environ 120 personnes travaillent sur le site de Nivelles en Belgique.

Un des slogans fortement utilisés est « Globally consistent, Regionally precise ». Cet état d'esprit amène alors chaque entité à disposer d'une certaine autonomie tout en gardant une cohérence au niveau global. Cependant, en 2010, l'entreprise a décidé d'adopter une **structure matricielle** afin de travailler de façon plus globale avec les différentes entités, rendant celles-ci légèrement plus dépendantes et moins autonomes qu'auparavant.

Voulant refléter cet esprit global, TDW s'est donc organisé de façon matricielle avec d'une part le fonctionnel et d'autre part l'opérationnel (Annexe 1). Pour ce qui est du fonctionnel, chaque collaborateur reporte à son supérieur hiérarchique au sein d'un département, cette ligne de reporting est appelée strong line ou straight line (ligne directe). Mais le collaborateur travaille également au niveau opérationnel pour d'autres services de l'organisation, on parle alors de dotted line (ligne indirecte).

Pour des questions d'organisation et d'efficacité de l'entreprise, certaines équipes sont dispersées dans le monde. Travailler de la sorte permet de servir le business et par ailleurs d'éviter les doublons en termes de métiers et de compétences réparties au niveau mondial. Cette entreprise valorise fortement la culture de l'« **accountability** » ce qui veut dire en français la responsabilité. Dans cet état d'esprit où l'autonomie des acteurs semble promue par l'organisation, qu'en est-il encore du contrôle des managers qui se trouvent à distance ? Le travail à distance et cette culture suppriment-ils pour autant toute forme de contrôle de la part des supérieurs ?

De nombreux collaborateurs travaillent à distance que ce soit avec leurs collègues ou leur manager. Comme nous l'avons vu lors de la revue de la littérature, le rôle d'un manager à distance, surtout sur la fonction de **contrôle**, a évolué. Le paradoxe autonomie-contrôle semble plus que jamais présent. L'étude de cas permettra de mettre en avant les changements concernant les modes de contrôle une fois que la distance est présente.

VI. RÉSULTATS ET ANALYSE

Ce volet intitulé « Résultats et Analyse » met en avant les données récoltées à travers les dix entretiens semi-directifs. Dans un premier temps, nous allons décrire les résultats obtenus en suivant la structure du guide d'entretien (Annexe 2). Afin de contextualiser et d'illustrer les principaux résultats, nous avons décidé d'utiliser des verbatims. Ils sont écrits en italique et les initiales de la personne suivent toujours l'extrait pour que le lecteur puisse se référer à la retranscription intégrale (Annexe 3) s'il le souhaite.

Ensuite, nous allons nous pencher plus profondément sur ces résultats descriptifs et nous allons les analyser afin de voir dans quelle mesure ceux-ci peuvent nous aider à répondre à notre question de recherche.

1. Synthèse des données récoltées

Cette synthèse des données récoltées met en avant les résultats ressortant des interviews par thème. Afin de garder une structure claire nous avons décidé de garder la même structure que celle du guide d'entretien.

Il s'agit ici uniquement d'une description des résultats, l'analyse des données fera l'objet du point suivant. Tout d'abord nous allons donc aborder ce qui touche à **l'organisation du travail** (organisation, coordination, communication et outils). Ensuite, nous évoquerons les **changements** perçus par les interviewés principalement en termes de contrôle et d'autonomie (certes d'autres changements ont été recensés notamment en termes de dynamique d'équipe, d'isolement etc. mais ils ne seront pas détaillés en profondeur car ils ne portent pas sur le sujet principal). Les changements perçus ont été liés aux avantages et inconvénients évoqués par les interviewés. Enfin nous nous intéresserons au **style de management** des responsables à distance.

1.1 Organisation du travail à distance

A) Organisation du travail

A distance, le travail s'organise à travers un **management par objectifs**. C'est-à-dire que chaque année et plusieurs fois par an pour certains, les objectifs individuels à atteindre sont mis à jour. Toute l'entreprise s'aligne sur cette façon de fonctionner qui s'adapte bien à sa culture.

Selon le discours des interviewés (4/10), l'organisation du travail devrait être **plus structurée** lorsque le manager se situe à distance. Plusieurs confient qu'il y a plus de travail de la part du manager qui doit se faire **en amont** notamment avec la fixation des objectifs ou encore des

métriques pour mesurer l'atteinte de ceux-ci. Une personne (engineering manager) confie que c'est souvent ce qui retient certains managers d'accepter de manager à distance. En effet, le travail à fournir par le responsable nécessite une certaine adaptation : fixer des objectifs et des tâches plus précises et suivi plus fréquent. C'est ainsi qu'il compare le travail à distance avec le travail à domicile et dit :

« C'est un peu pour moi comme le home-working, c'est la même chose. Et donc il y a plein de managers qui ne veulent pas [...] enfin l'excuse c'est parce qu'on a l'impression que les gens ne vont pas travailler de la maison mais la vraie excuse c'est que c'est beaucoup plus compliqué pour le manager de donner des tâches, de donner des objectifs clairs et vérifier que ça avance et de faire un suivi de quelque chose à distance ». (GVP)

De manière générale, il en ressort qu'avec un manager à distance, ce dernier se concentre plus sur les **résultats que sur la manière de les atteindre**. Dans le jargon professionnel de la société TDW, le résultat est plus communément appelé le « What » et la manière d'y arriver le « How ». Il faut cependant souligner qu'ils sont quelques-uns (2/10) à mentionner que cela résulte également de la culture d'entreprise qui est très américanisée. L'évaluation, appelée Performance Review, porte sur les deux aspects (le What et le How), nous le verrons par après.

Pour assurer la bonne organisation du travail et le bon déroulement de celui-ci, un manager (Manager Field Operations) n'hésite pas à travailler en dehors des jours conventionnels de travail comme le dimanche. *« Moi je travaille souvent le dimanche de chez moi pour être en phase avec eux » (CP).*

B) Coordination

La coordination d'une équipe située à distance se fait principalement grâce aux objectifs assignés et aux consignes données par le responsable. C'est que Mintzberg (1979) appelle la **standardisation des résultats**, c'est-à-dire que chacun des employés de TDW a une liste d'objectifs à atteindre. Bien sûr cela fonctionne en théorie, mais en pratique le discours des interviewés amène à penser qu'il y ait quelques ajustements à prévoir et notamment avec les autres départements.

« Alors dans un monde parfait on peut s'imaginer que si chaque fonction performe mieux, au total on arrive à quelque chose de mieux. La réalité c'est souvent qu'il y a des zones de compromis entre chaque fonction. Et si ces zones de compromis ne se produisent pas on ne sort rien. » (DS).

Le fait que les instructions soient données à distance augmente le risque de contradiction, d'incompréhension ou encore de décalage entre le prescrit et ce qui est réellement faisable. La

supervision directe est très compliquée à distance, GVP explique que par l'hétérogénéité des sites, le contrôle et l'uniformité se complexifient.

L'ajustement mutuel semble être un mode de coordination très fréquent d'une part parce que l'organisation travaille avec des objectifs, et que c'est aux acteurs de mettre tout en place pour les atteindre, d'autre part comme dit plus haut, l'hétérogénéité des sites nécessite certains compromis entre les acteurs. Les équipes dans l'usine se réunissent donc avec les responsables sur place des différents départements pour opérationnaliser les objectifs et injonctions donnés par les responsables à distance. Un manager (manager product) illustre bien cette situation en expliquant ceci :

« On faisait quand même très souvent des réunions sur le site avec les différents responsables de départements et donc ça nous permet de s'aligner sur le site et s'assurer qu'on voit tous les points bloquants et tous les disconnects [...] » (DS).

Afin de s'assurer que le travail est coordonné correctement malgré toutes les divergences d'intérêts auxquelles peut faire face une entreprise, un interviewé (product manager) explique que les managers essayent de conscientiser le personnel au fait que c'est la production qui prime et ce peu importe les KPI (Key Performance Indicator) imposés par leur chef à distance. Afin d'illustrer l'importance de travailler en collaboration avec tous les départements au-delà des injonctions, les responsables locaux présentent le flux de travail.

« A un niveau managérial on peut se permettre de faire abstraction de : '' mais mon KPI c'est ça '' ''ok mais on s'en fout que t'aies un KPI à 90% si la commande elle sort pas''. Et donc là on peut... donc pour moi oui un des outils c'est d'être très souvent en contact avec les responsables des autres départements pour s'assurer qu'on lie la mayonnaise entre les choses... c'est alors avec les équipes de présenter le workflow transversal et pas de faire par silo » (DS).

Deux personnes (DS et VS) évoquent l'importance du **responsable de site** (plant manager ou site leader) dans la coordination lorsque des contradictions ou des complications font surface.

« Voilà le matriciel, faut qu'il y ait finalement quelqu'un, le responsable de site ici, c'est son rôle de lier la mayonnaise et de s'assurer qu'on reste pas chacun dans son silo » [...] je sais pas si c'est officiel. Je sais pas si lui le voit comme ça mais en tout cas dans les faits c'est vrai que si cette personne-là ne joue pas le rôle de facilitateur et d'alignement... c'est compliqué quoi ! » (DS).

L'engineering manager explique que pour assurer une certaine coordination des acteurs, son responsable veille à ce que les membres de son département disposent de bases communes comme un même niveau de formation pour assurer une certaine uniformité dans la manière de travailler. C'est ce que Mintzberg (1979) appelle la **standardisation par les qualifications**. De

plus en plus d'éléments sont également standardisés au souhait des responsables aux USA, **c'est la standardisation par les procédés.**

« C'est une standardisation de la manière de travailler, une expérience la même avec tous les engineerings, des systèmes communs » (GVP).

Un manager (product manager) explique qu'il se réunit souvent via Skype avec ses homologues situés sur d'autres continents pour se coordonner dans la réalisation des activités en plus des réunions prévues avec leur manager.

L'alignement est un terme qui revient très souvent dans le discours de la plupart des interviewés. Il signifie qu'une décision prise par des échelons inférieurs de la hiérarchie doit correspondre aux décisions prises par le sommet de la hiérarchie. L'alignement semble essentiel pour les acteurs et ce terme est souvent préféré par les acteurs plutôt que celui de coordination.

Une interviewée (HR assistant) confie qu'à distance, il est nécessaire de laisser **une marge d'action** au collaborateur car sur le terrain de nombreux imprévus s'ajoutent. Pour cette personne le fait de dicter en voulant s'imposer ne peut pas fonctionner à distance. Une interviewée faisant partie de l'équipe marketing va dans ce sens. Pour elle, l'important c'est bien de laisser une certaine marge de manœuvre aux exécutants mais elle reconnaît l'importance du rôle du manager (à distance ou pas) en tant que « chef d'orchestre » et sans qui les projets n'aboutiraient pas.

C) Communication

La communication, lorsque la distance sépare deux individus, semble être un élément primordial dans une relation managériale. Elle permet d'assurer le suivi, de maintenir un niveau de confiance, de discuter de certains problèmes ou de résoudre ceux-ci. Les interviewés (8/10) privilégient les réunions par Skype à une fréquence hebdomadaire, bien qu'une minorité préfère des communications moins fréquentes et se satisfont d'une réunion mensuelle. Pour les premiers, avoir une fréquence assez élevée (1x/sem) permet d'être attentif et réactif si un problème se pose à distance. La responsable des Ressources Humaines nous dit que

« si t'as le contact régulier et bien tu verras quand ça part dans la choucroute quoi [...] donc moi j'aime bien le fait d'avoir au moins un contact par semaine parce que ça permet de garder le rythme, ça permet d'être plus pro actif en fait par rapport à ce qu'il se passe ».

Il est donc, selon elle, plus risqué d'avoir trop peu de réunions car si le managé fait face à un problème, il y a quasi chaque fois un mois de décalage dans la prise d'actions. Si les réunions journalières permettent au collaborateur de faire part de leurs interrogations, de leurs doutes ou même de parler de leur ressentis etc., plusieurs des interviewés (3/10) parlent

également de réunion / d'entretien de **suivi**. Nous constatons que ces termes ne sont pas anodins. En effet, aucune personne interrogée ne parle de contrôle lors de ces réunions mais plutôt de suivi. Bien que le contrôle ne soit pas mentionné en tant que tel, nous pouvons comprendre par le discours de certains, que ces moments sont l'occasion de faire le point et de faire le suivi.

A distance, la communication tend à être plus **structurée**. Il est important tant pour le manager que le managé d'avoir des points précis à l'ordre du jour pour que la discussion soit fructueuse. Quelques interviewés expliquent qu'à distance ils n'ont pas autant de possibilités de discuter avec leur manager/ managés que lorsqu'ils sont dans le même bureau que leur responsable/ équipe. Dès lors lorsqu'une occasion se présente, il s'agit de ne pas perdre de temps.

« C'est vrai que ça demande quand même beaucoup plus de préparations. Là tu vas plutôt faire systématiquement des minutes of meeting tu dois formaliser, préparer un support un agenda, savoir ce que tu vas demander aux gens et leur envoyer des infos avant » (YL).

Bien que les outils de l'entreprise TDW rendent les communications virtuelles proches de la réalité (notamment par les vidéos conférences), les interviewés sont unanimes pour ce qui est du face à face, c'est un passage obligé et non négligeable. La rencontre en face à face contrairement au virtuel laisse transparaître plus de langage corporel et plus de spontanéité. Le face à face permet alors de **construire la relation** et d'établir la confiance selon la responsable des ressources humaines.

« C'est voyage voyage ! Connexion connexion, ça c'est numéro 1 ! parce que quelque part si tu n'as pas cette relation t'as pas l'ouverture de communication... T'as pas la confiance et tout le reste est plus compliqué » (VS)

La confiance serait également bénéfique ultérieurement lorsque les travailleurs font face à certaines difficultés. Le face à face permettrait également selon la Transformation Manager d'être plus efficace.

« [...] mais on a souvent fonctionné dans les équipes sans jamais se voir, certains ne se connaissaient pas avant de travailler ensemble et ne se sont jamais vus et ne se verront jamais peut-être mais si je regarde statistiquement, les projets sur lesquels c'est arrivé comme ça, ont duré plus longtemps que les projets où on a pu avoir une réunion d'équipe, au moins une. Donc tu as vraiment une différence d'efficacité et d'implication des gens. » (LA)

D) Évaluation

L'évaluation, appelée Performance Review, porte sur l'activité de travail tant sur ses dimensions objectives que subjectives. Pour la partie **objective**, à savoir ce que les interviewés appellent le « **What** », cet aspect est lié aux résultats atteints en fonction des objectifs fixés en

début d'année. Sur la partie plus **subjective**, les évaluateurs observent ce qui est relatif aux comportements et aux attitudes, autrement dit c'est le « **How** ». Officiellement, l'évaluation est prise en charge entièrement par le manager (à distance ou non). Plus d'un interrogé (3/10) reconnaît que la partie subjective de l'évaluation, c'est-à-dire les comportements et attitudes, sont difficiles à gérer pour le manager à distance. Au regard des données récoltées dans les discours, il semble que dans les faits, le manager à distance s'occupe plus de la partie objective, à savoir les résultats et l'atteinte des objectifs. La partie subjective quant à elle est principalement laissée aux personnes dans l'environnement direct de l'individu. Pour cet aspect de l'évaluation, deux personnes des Ressources Humaines expliquent qu'il est nécessaire lors d'une relation à distance que le manager prenne du feedback auprès des collègues et des personnes faisant partie de l'environnement direct de l'évalué. En effet le manager à distance risque de rencontrer certaines difficultés pour évaluer cette partie.

« On en revient à ce qu'on a dit dans notre performance review le What c'est important mais le How c'est aussi important. Et je ne pense pas que tu as une dimension sur le How sans avoir consulté les autres personnes » (LA).

Cependant, il s'avère qu'il n'y a pas d'obligation pour les managers de faire appel à d'autres sources pour faire l'évaluation. La responsable des Ressources Humaines explique alors que le manager à distance risque de manquer certaines informations.

« Et c'est ça toute la difficulté du management remote (management à distance), c'est qu'évidemment quand tu es loin tu ne vois qu'une partie, tu ne vois que la face visible de l'iceberg » (VS).

Cette personne explique également qu'il y a un risque de conflit entre ce que le manager fait comme évaluation et ce que les personnes en local observent réellement. Les deux extraits suivants illustrent ce phénomène de décalage entre ce que perçoivent le manager à distance et les locaux.

Extrait 1 *« Et donc en gros, beh le manager dans ce cas-ci, il voyait les résultats, les choses tournaient donc il ne voyait pas spécialement tout ce qu'il y avait derrière. Or ici sur le site moi je voyais que ça n'allait plus en termes de collaboration avec les autres, d'attitudes, de communication etc. [...]. C'est vrai qu'on a trop souvent des managers qui font la performance review sur base de ce qu'eux voient avec leurs œillères sans avoir posé la question localement à des managers locaux sur le comment s'est passée l'année. Et c'est là que tu te retrouves parfois dans des situations délicates où tu as quelqu'un avec des supers Performance Review alors que localement ça tourne carré quoi, d'où l'idée des relais locaux. Et d'avoir des gens qui font leur travail et des gens qui disent « attention ici ça ne va pas ». (VS)*

Extrait 2 « Ici j'ai un gars, un des moins bons et avec qui j'ai déjà eu pas mal de discussion et avec qui c'est vraiment problématique en termes d'attitude professionnelle, mais c'est le mieux vu aux USA parce qu'il connaît bien le système, parce qu'il répond toujours au téléphone pour les USA. Mais c'est une catastrophe en termes d'exemple pour les collègues, en termes de suivi des règles, c'est un gars totalement freestyle, ce qui n'est pas acceptable, il fait pas le minimum légal » (VGP).

Lors de l'évaluation annuelle, ils sont deux (product manager et engineering manager) à solliciter un manager indirect sur place avec qui ils ont travaillé durant l'année pour les accompagner dans cette démarche. Il leur semble important, qu'une personne en local qui a eu l'occasion de travailler avec eux, soit présente en plus du manager direct qui lui est à distance. L'implication de ce manager en ligne indirecte se fait soit lors de l'évaluation annuelle soit en parallèle avec une évaluation informelle.

Un interviewé (engineering manager) explique que pour lui, l'évaluation devrait être revue de manière à ce que le manager à distance se concentre sur la partie objective et d'autres personnes telles que les RH s'occupent de la partie subjective.

« [...] alors il faut définir le rôle avant, pour l'instant c'est pas clair parce que les rôles sont pas séparés mais peut-être que dans le futur on pourrait se dire voilà, ou idéalement on devrait dire le management à distance c'est les performances en termes de livrable ou le boulot en tant que tel, le contenu de la fonction c'est le manager global qui le gère à distance. Et tout ce qui est attitude, il y a une partie qui est faite par les Ressources Humaines ou par un autre manager de référence qui évalue une autre facette et qui gère une autre facette de la personne c'est-à-dire son intégration dans le site parce que ça c'est aussi important pour l'ambiance du site, pour la performance du site et voilà » (GVP).

E) Les outils de gestion

Dans la continuité de l'évolution vers la globalisation, TDW tend vers plus de **standardisation** de ses pratiques. Un interviewé (engineering manager) reconnaît que l'hétérogénéité des sites ne facilite pas le travail de son manager à distance. La standardisation est un élément qui permet d'avoir un meilleur suivi et l'assurance que le travail soit réalisé de manière homogène entre les collaborateurs dispersés.

Ils sont plusieurs (3/10) à mettre en avant que la distance nécessite de s'adapter et qu'il faut, une fois à distance, faire plus de **reportings**. Ceux-ci permettent aux managers d'assurer un suivi de ce qui est réalisé loin d'eux. Par ailleurs une personne explique qu'elle fait plus de reporting de plein gré. Cela lui permet de maintenir le contact avec son supérieur mais aussi de lui faire parvenir des informations qui aideront lors de la prise de décisions ultérieures.

Etant donné que le manager n'est plus sur place pour constater lui-même certains éléments, les discussions sont plus fortement basées sur des faits et des chiffres qui peuvent les soutenir. Deux personnes évoquent alors les « **statuts** », qui sont des échanges chiffrés, qui permettent de faire le point sur l'état d'avancement et sur la situation actuelle du managé. Ces statuts peuvent porter sur des plaintes, des commandes (en retard), etc., ils permettent également d'assurer un suivi et « rendre des comptes » aux managers.

Lors de son interview, une collaboratrice confie qu'à l'arrivée de son nouveau manager à distance, de nombreux **formulaires** ont été mis en place. Pour l'interviewée, cela résulte d'un manque de confiance et d'un besoin de contrôle de la part de son manager. Elle reconnaît qu'auparavant, elle rédigeait elle-même ses rapports spontanément pour son manager (également à distance). Avec le nouveau manager, les rapports étaient imposés, cela s'est avéré une réelle contrainte pour la personne interrogée.

« Avec elle euh... beh j'étais obligée de faire des rapports à une date précise et sur un Template approprié et tu vois elle posait des questions et oui c'était très détaillé » (AR).

1.2 Changements perçus

Les changements sont repris mais seuls ceux portant sur l'autonomie et le contrôle seront développés en profondeur car ce sont eux qui font l'objet de ce mémoire.

De nombreux changements ont été recensés, ils ont été associés aux avantages et inconvénients récoltés lors des entretiens.

Dans les avantages liés au passage à un management à distance, **l'autonomie** est un point récurrent. Certains (2/10) mettent en avant l'avantage de la distance dans la relation de travail pour le **développement des collaborateurs** notamment en termes de responsabilité ou encore d'apprentissage (« learnig curve »).

« En termes de learning curve, en termes de maturité, de maturation professionnelle le management à distance a quand même ses avantages et quelque part j'essaye de m'en inspirer par rapport aux équipes locales ou volontairement de ne pas toujours laisser la porte ouverte autant qu'ils le voudraient pour toutes les 5 min venir vérifier quelque chose parce que ça peut les empêcher. Alors oui c'est confortable d'aller vérifier chez le chef si c'est bien. Mais ça les empêche d'évoluer aussi rapidement ou de la même manière que les autres. » (GF)

Pour le Directeur Financier et l'Engineering Manager, le management à distance force les managers à être plus clairs, plus structurés et à limiter au maximum les ambiguïtés qui risquent de mener à des dérives. Si le management à distance est bien réalisé et que les objectifs sont bien définis, les collaborateurs peuvent être plus performants encore.

Pour tous les interviewés, le management à distance se concentre principalement voire exclusivement sur les **résultats** par rapport à un management de proximité. Cela s'avère être à double tranchant. L'avantage que cite l'engineering manager, c'est que cela ne biaise pas l'évaluation de l'atteinte des objectifs. En effet, il semblerait que les managers à proximité auraient plus tendance à tendre vers une obligation de moyens que de résultats.

« (à distance) t'es obligé de définir des objectifs et de vérifier qu'ils avancent. Ici on se dit le gars était là il a travaillé, il est resté 8h il a fait de son mieux beh c'est que les objectifs avancent. Puis à la fin, les objectifs n'ont pas été faits 'oui mais il a été là il a quand même fait de son mieux'. Et donc il y a une espèce de 'on se voile la face' » (GVP).

La Transformation Manager va dans ce sens car selon elle, être à distance donne au manager l'impression que le managé est également plus efficace. En effet, le collaborateur se débrouille plus par lui-même et relate uniquement les points importants et prioritaires.

« Donc tu ne vas pas venir avec un détail chez ton manager tu vas toujours venir avec des choses qui ont du poids parce que les détails, c'est pas.... Tu apprends à les régler beaucoup plus vite ou à trouver des ressources différentes. Donc j'ai envie de dire tu viens plus avec des choses qui sont vraiment importantes, critiques, plus lourdes auprès des managers et donc la dimension dans la relation est différente parce que t'as pas le petit tchic tchac etc. Enfin je veux dire ça donne aussi une impression d'efficacité » (LA).

La responsable des Ressources Humaines met en garde contre le risque que **les résultats prennent le dessus sur l'aspect comportemental**.

« On a le cas pour le moment, on a un employé en IT on sait que ça ne se passe pas bien on donne du feedback au manager et le manager dit 'mais les résultats sont bons tout va bien'. Oui mais non quoi » (VS).

Au niveau des changements plutôt négatifs de la relation à distance, quasi toutes les personnes interrogées (8/10) mentionnent au moins un de ces éléments : la culture, le décalage horaire et la langue.

Le côté négatif d'avoir un manager à distance est qu'il se rend moins compte du travail à fournir pour ses collaborateurs à distance. La **méconnaissance et/ou l'incompréhension de l'activité de travail et de son contexte** est exprimée par plus de la moitié des interviewés (7/10). Une personne ayant un niveau plus bas dans la hiérarchie explique que le manque d'encadrement se fait sentir une fois que le manager n'est plus sur place.

Ils sont nombreux (6/10) à avoir parlé de la **difficulté de construire une relation à distance** et de la **dynamique de groupe**. La confiance est pour beaucoup un élément primordial qui est

cependant rendu complexe avec la distance. Une personne parle de **méfiance** une fois qu'elle a dû travailler avec un manager à distance. Elle explique qu'à proximité il y a le risque d'être intrusif car on est sur place mais à distance cela se transforme en méfiance.

« Mais c'est pas intrusif dans le même sens.. ici en local c'est plus intrusif dans le sens de la proximité mais aux USA c'est plus dans le sens de méfiance » (AV).

A) Le contrôle

Le contrôle à travers la supervision directe semble remis en question une fois que la distance prend place. A distance, **déléguer** et **faire confiance** sont des éléments primordiaux pour plus de la moitié des interrogés (6/10).

« Garder le contrôle c'est impossible quasi, avec la personne à distance tu dois vraiment déléguer [...], il faut avoir beaucoup plus de confiance dans la personne, il faut déléguer plus » (LA).

Bien que pour certains la confiance soit le nouveau mot d'ordre, d'autres (3/10) ont un avis plus nuancé. Le contrôleur financier reconnaît que le contrôle reste possible par le manager notamment avec les **outils informatiques** qui informent sur l'activité (ou non) de la personne. Il explique également que pour lui le fait d'avoir le pouvoir de contrôler, la possibilité de vérifier est un élément qui assure l'ordre. Pour cette personne, il semblerait qu'il faille avoir eu l'occasion de contrôler pour ensuite faire confiance à la personne située à distance. C'est ainsi qu'elle dit :

« Le meilleur moyen d'avoir confiance c'est de voir comment ils font. Je contrôle tout le temps les comptes bancaires et ils le savent. Très souvent je leur pose des questions très bêtes à propos d'un montant mais au moins ils savent que je contrôle. Et je fais un lien avec un montant comme ça la personne se dit : il contrôle les comptes. Comme ça il sait que je fais confiance mais que je peux voir aussi » (EG).

Un autre interviewé (manager field operation) va dans ce sens en affirmant que la confiance s'établit plus facilement avec des personnes que l'on connaît et avec qui on a déjà travaillé en local. Ce manager explique alors que sans la confiance, le contrôle est renforcé.

« C'est différent, c'est plus de meeting, plus de link, c'est plus de management à distance. Mais c'est gérable de nouveau parce que je connais bien l'équipe là-bas et parce que je sais ce qu'ils peuvent faire et j'ai pleine confiance. Si c'était des gens de nouveau que je ne connais pas là ça serait plus compliqué parce que j'aurais besoin de les contrôler un minimum et à distance c'est pas facile » (CP).

L'assistante du département marketing développe une situation où son manager, par manque de confiance, a refusé de déléguer certaines tâches. Celle-ci confie alors :

« Et ils ont dit : non c'est mieux parce qu'on devra revérifier et ce sera plus compliqué. C'est juste un manque de confiance » (AR).

Le contrôle selon la responsable HR doit être adapté en fonction des besoins de la personne. Selon elle, il n'y a pas de réel changement suite à l'introduction de la distance dans la relation managériale.

« Quand on pose la question de la distance, je suis pas sûre qu'il faille plus de contrôle parce qu'on est à distance. Je pense qu'il faut le contrôle en fonction de ce que la personne a besoin d'avoir » (VS).

Paradoxalement, elle fait partie des interrogés qui évoquent **les relais locaux** pour assurer le contrôle en local.

Presque la moitié des interrogés (4/10) évoquent alors **les relais locaux** pour servir de « contrôle » sur place à la place du manager qui se trouve à distance. Les relais locaux sont des personnes sur place qui prennent en charge des dimensions du travail que le manager ne sait pas gérer à distance.

Pour la responsable des Ressources Humaines, le contrôle est exercé au-delà des liens hiérarchiques. C'est ainsi qu'elle dit :

« Le contrôle s'exerce par ce genre de moyens qui ne sont pas écrits sur papier. Personne n'a la responsabilité de faire du contrôle sur cette personne mais de par la responsabilité de site que les personnes ont, que ce soit en HR, ou au niveau du business, et s'il y a quelque chose qui ne se passe pas bien ils doivent pouvoir être des relais locaux » (VS).

De plus, lors de son interview elle met en avant le fait que le contrôle n'est plus spécifique à une ligne de reporting précise (comme le manager direct) mais que cela s'étend à l'organisation en général.

« Moi je crois vraiment dans ces relais locaux en dehors de la reporting line. Mais ça veut dire que tu dois avoir des gens qui sont très « accountable » parce qu'ils vont prendre la responsabilité malgré qu'ils n'ont pas la reporting line. (VS).

Au fur et à mesure des interviews, il apparaît que ces relais locaux sont incarnés par différentes figures : **les managers indirects**, **les RH**, le **responsable du site** (appelé site leader /plant manager), les **collègues** ou encore toutes **personnes** en local. Nous allons les détailler ci-dessous :

- **Le responsable du site** (appelé site leader ou plant manager)

Le rôle responsable de site en tant que relai local semble encore un peu flou mais pour plusieurs interviewés, il incarne un rôle important au sein de l'organisation. Il assure la coordination générale (voir supra) au-delà des KPI et des lignes de reporting dans le but d'assurer la viabilité du site.

De plus, en tant que relai local, il peut signaler des comportements inadaptés et aider le manager qui se trouve à distance dans sa relation avec son collaborateur. Le site leader en étant sur place est capable d'observer et de relater des événements (positifs ou négatifs) qui ne sont pas visibles pour un manager à distance. Une responsable, en tant que manager d'une équipe dispersée explique que le responsable de site lui a fourni certains éléments concrets sur un de ses collaborateurs.

« Mais ce qui m'a fait sourire c'est les exemples concrets qu'il m'a donnés moi je ne les connais pas. Et c'est là que pour moi le site leader a une force. C'est que lui, il est venu avec des exemples très concrets de choses qu'il trouvait manquantes ou pas bien faites » (VS).

La responsable RH reconnaît que le rôle responsable de site en tant que relai local reste, encore aujourd'hui, implicite dans sa fonction.

« Donc pour moi il y a une responsabilité qui n'est pas écrite, qui n'est pas documentée mais qui est managériale par rapport à un management de site » (VS).

- **Le département des Ressources Humaines**

Le département des Ressources Humaines est également considéré comme un relai local. Certains collaborateurs viennent se confier à ce département sur des problèmes qu'ils ont constatés. C'est alors au tour de ce département de prendre la responsabilité et d'aller voir le manager en expliquant ce qui lui a été rapporté.

La responsable des Ressources Humaines explique que pour avoir des individus qui soient capables de prendre leurs responsabilités au-delà des lignes de reporting, cela se joue dès la phase de recrutement.

« C'est aussi dans le recrutement, les 2 directeurs qu'on a recrutés en Russie et en IMENA (Inde Moyen-Orient Afrique), les 2 on a vraiment regardé pour des gens qui avaient l'accountability en dehors de la reporting line qui ne regardaient pas la reporting line. Moi si j'ai un candidat dans ce genre de niveau de fonction qui demande "qui me rapporte ?" ça va déjà pas le faire quoi ... » (VS).

Le département des Ressources Humaines joue un rôle primordial en amont dans le maintien de l'ordre. En tant que responsable du département HR, VS explique qu'il est de son devoir de

recruter des individus qui seront capables de prendre leurs responsabilités et d'avoir une ouverture d'esprit qui va au-delà de la simple ligne de reporting.

- **Les managers locaux**

Lors de son interview, l'engineering manager expose l'importance du rôle des managers locaux. Les managers locaux, bien que cela ne semble pas officiellement prévu, endossent un rôle de manager pour des individus qui n'ont pas leur manager sur place. En effet lorsque certains dysfonctionnements apparaissent, ce sont les managers locaux qui sont alors sollicités pour les résoudre. Le passage suivant d'un interviewé met en avant le rôle des managers locaux au-delà des rapports hiérarchiques classiques et la problématique de la légitimité que cela engendre.

« Bêtement, on va désamorcer quelque chose par la discussion et on va déplacer les gens parce que voilà ça va pas... et en gros, ce genre de chose retombe toujours sur les managers locaux qui... même si ce n'est pas prévu et que c'est pas leur manager c'est quand même toi le gars le plus proche et tu gères sauf que tu n'as plus d'autorité hiérarchique et on arrive dans le disciplinaire et il faut parfois dire : maintenant c'est fini c'est la fin de la récré ! » (GVP)

Les managers locaux sont considérés par certains comme des relais locaux mais la problématique de leur légitimité est souvent très vite exposée au même moment. Alors que le manager direct se trouve à distance, les managers qui se trouvent sur place prennent la responsabilité de recadrer lorsque cela leur semble nécessaire. Un interviewé confie que certains collaborateurs remettent en cause ces remarques qui n'ont aucune légitimité à leurs yeux.

En plus d'être des relais locaux, certaines personnes (2/10) considèrent ces managers locaux comme des managers de substitution. Certains, n'ayant pas l'encadrement souhaité de par la distance qui les sépare de leur manager, misent sur les managers qui sont sur place et avec qui ils ont plus de contact pour assurer ce rôle. En outre, l'incompréhension du manager à distance amène le managé à se tourner vers d'autres personnes en local, c'est ainsi qu'un interviewé dit :

« Mais sinon oui on peut se sentir seul, on n'a pas vraiment, .. il faut se trouver un autre chef de substitution. » (GVP).

- **Les pairs** (les collègues directs et indirects)

Le contrôle par les pairs semble s'effectuer à deux niveaux. D'une part sur le plan du travail en lui-même et des résultats attendus et d'autre part au niveau des comportements et attitudes.

Au niveau du **travail et des résultats**, les collègues et l'environnement direct sont parfois utilisés par le manager à distance pour obtenir du feedback sur leur collaborateur. Le manager se renseigne sur son subordonné et sur le travail qu'il effectue, ce qui lui permet de garder un

certain contrôle à distance. Cela se fait par différents biais : mails, réunion, déplacements professionnels, ... Une managé (marketing assistant) explique que durant son absence, son manager a envoyé quelques mails aux autres collaborateurs pour s'assurer que tout se passait bien. Cette forme de contrôle est perçue comme un manque de confiance pour cette interviewée.

Elle confie alors :

« Ils aiment bien être au courant et mettre leur grain... parfois je vois des emails qui sont envoyés à l'équipe voilà.. mais il faut dire que j'étais partie la semaine passée : "est-ce que tout va bien ? je sais que A. a très bien fait ça mais si vous avez des questions vous pouvez les demander". Ce que personne n'a fait enfin bon... il faut.. elle va quand même mettre son grain. » (AV).

Pour les managers par contre, cette forme de contrôle semble plutôt être considérée comme une forme de bienveillance plutôt que de surveillance.

Un manager (engineering manager) explique que selon lui, le contrôle ne vient pas de son manager qui est situé à distance mais plutôt de ses collègues en local avec qui il travaille. Si le travail n'est pas effectué, les remarques viendront en premier lieu de son environnement direct.

« Et après il y a surtout le contrôle des pairs. Le contrôle il ne se fait pas par le manager, il se fait par les autres quoi. [...] C'est eux qui viennent toquer à mon bureau et c'est eux qui viennent me mettre la pression quand ils attendent des choses donc finalement le contrôle et la pression viennent des autres de l'organisation. » (GVP)

Concernant les **comportements et attitudes**, un interviewé (directeur financier) explique que pour lui tous les membres de l'organisation sont enclins à faire la remarque à quelqu'un qui aurait été au-delà des limites de l'acceptable. Il parle de **contrôle mutuel** qui se fait à tous les niveaux de l'organisation.

« Il n'y a pas besoin de lien hiérarchique pour rappeler quelqu'un à l'ordre sur le plan comportemental. [...] Je m'attends à ce qu'il y ait un contrôle social qui se fasse et que les collègues au même niveau que moi, me fassent la remarque mais il n'y a pas besoin que ce soit au même niveau hiérarchique que moi ». (GF).

Nous pouvons donc constater que dans certains cas, le contrôle du manager direct passe par les pairs, et ceux-ci sont considérés comme des **moyens** de contrôle. Mais le contrôle par les pairs est également effectué en dehors de tout contrôle managérial direct notamment sur les attitudes et comportements.

La **culture d'entreprise** et les valeurs mises en avant sont des éléments importants. Ils favorisent le développement de comportements souhaités et assurent un certain ordre social au sein de l'entreprise.

La responsable HR est la seule personne à parler de « self discipline » dans le management à distance. La culture de **l'accountability** renforce cette façon de penser que le département des ressources humaines tente de promouvoir à travers les différentes valeurs de l'entreprise. La responsabilisation de chacun est fortement encouragée par l'organisation. Cela semble être une forme **d'auto-contrôle** que le département des Ressources Humaines tente de promouvoir à travers les différents départements.

L'intégration des valeurs et le partage d'une idéologie permettent de faire fonctionner l'entreprise au-delà de toute figure d'autorité. Il semble que les valeurs assurent un certain contrôle par les comportements promus.

Comme nous venons de le voir les relais locaux sont une part importante du contrôle organisationnel au sein de TDW bien que pour la plupart, ils restent très informels.

La plupart des interviewés, managers comme managés, reconnaissent que le résultat prime sur le manière d'y arriver. En effet, les managers se focalisent plus sur l'atteinte des résultats que sur la manière de les atteindre. Les relais locaux sont alors un moyen de rétablir l'équilibre. Une personne mentionne cependant une difficulté liée aux relais locaux. La difficulté est de prendre des décisions sur base d'informations provenant d'autres personnes et sur base de faits qui n'ont pas été observés par le manager lui-même.

Quelques interviewés reconnaissent que la **présence physique** du manager a toujours un impact fort, à l'heure actuelle, sur les comportements des collaborateurs. Un interviewé (CP) n'hésite pas à utiliser le proverbe « quand le chat n'est pas là, les souris dansent » pour parler du management à distance. Ils sont plusieurs (3/10) à penser de cette manière. Pour deux personnes, l'éloignement du manager amène certaines personnes à remettre en question les injonctions de leur supérieur et à tenir peu compte de ce qui leur est demandé.

« Donc oui ça favorise quelque part cette résistance-là, ou en tout cas ça permet aux gens également peut être d'oser plus » (GF).

Certains profitent qu'ils ne soient pas directement visibles aux yeux du manager pour en décider autrement. Le Field Operation Manager souligne alors l'importance de la présence du manager sur place dans le recadrement.

« Ça en impose beaucoup plus et puis bon il sait qu'on a l'œil dessus, il suffit que j'ouvre la porte je le regarde deux fois et voilà tu sais que ce sera fait quoi » (CP).

Ce manager, une fois revenu en Belgique, a vu certains changements comportementaux de la part des managés. (A noter qu'il n'en fait pas une généralisation mais qu'il parle de certains cas en particulier).

« Ils ont changé leur comportement, ils se sont un peu tassés et là ça fait partie du jeu ». (CP)

Pour lui, le manager incarne toujours cette figure d'autorité et a plus de poids une fois qu'il est sur place que s'il est à distance.

« Y en a de nouveau, toujours les mêmes, qu'on connaît bien là je sais que quand je suis pas là on se la joue un peu plus relax... ben là quand je reviens je vais le voir et de nouveau je vais le voir en direct et je lui dis : ça il me le faut dans 2 heures c'est vraiment important. Et je sais que ça sera fait » (CP).

Ils sont la moitié à reconnaître que travailler à distance permet **de ne pas « avoir le manager sur le dos »**. Voici deux extraits qui l'illustrent.

-« On a une liberté énorme, il n'y a personne qui est sur notre dos et pas trop de micro management à priori » (GVP).

-« J'ai un collègue qui a la même fonction que moi aux USA et régulièrement notre chef va lui poser des questions tous les jours et des petits trucs et moi je suis bien content de pas être là ! » (DS).

Les deux managées interrogées reconnaissent aujourd'hui avoir **échappé au contrôle** de leur manager par la distance qui les séparait. L'une d'entre elles dit alors :

« Je faisais le principal ce qui était obligatoire chez nous en cas d'audit, tu vois, et des choses un petit peu bypassées parce que je trouvais que ça n'avait aucune valeur ajoutée... Mais de son côté pour ceux qui étaient avec elle au quotidien ils devaient le faire quoi. » (AR).

B) Autonomie

L'autonomie des acteurs et le management à distance entretiennent une relation très étroite. Le sujet de l'autonomie émerge bien souvent spontanément au fil des entretiens. Etre éloigné du manager (et pour certains de leurs collègues aussi) est pour beaucoup un élément qui force ces individus à trouver des solutions par eux-mêmes et à se débrouiller. Il en ressort principalement que **l'autonomie est requise pour travailler à distance**. Le management à distance requiert une prise d'autonomie accrue et obligatoire. Un peu moins de la moitié des interviewés (4/10) expliquent qu'ils n'envisageraient pas une relation à distance si le managé n'est pas autonome.

Au sein de la société TDW, le terme **accountability ou accountable** est très fréquent. Ces termes anglosaxons renvoient à la responsabilisation et sont intimement liés à l'autonomie. Dans le jargon de cette entreprise être « accountable » signifie être responsable et capable de prendre ses responsabilités. Cette façon de parler très répandue met en avant l'importance de l'autonomie au sein de l'entreprise. Le management à distance participe fortement à développer cette culture de la responsabilisation.

« Mais moi je pense que c'est pas mal le management à distance [...] parce que ça rend les gens beaucoup plus « accountable » (GVP).

Si une forme d'autonomie est tout de même attendue de base de la part des managers envers leurs collaborateurs, quelques managers (3/10) reconnaissent le pouvoir du management à distance dans le **développement des individus** *« Ça te fait grandir beaucoup plus vite en termes de leadership, et de maturité professionnelle. Et ça renforce les accountabilities. » (GF)*. Un minimum d'autonomie est donc **requis** mais la distance rend également autonome. Les managers reconnaissent qu'un management de proximité risque de restreindre le potentiel d'autonomie de certains en étant « trop » présents pour eux. Un manager n'hésite pas à fermer sa porte pour que les collaborateurs en local soient aussi autonomes que ceux à l'international. Il ajoute que cela permet également de maintenir une sorte d'équité entre les équipes locales et internationales.

Les deux mangées ont expliqué qu'avec leur manager à distance, elles ont pris des initiatives à l'encontre du manager ou encore sans l'avoir consulté. Le manager à distance manque parfois de connaissance du terrain de ses managés, ce qui explique certaines **prises d'autonomie ponctuelle**. C'est un moyen pour ces personnes d'assurer que le travail soit correctement fait par rapport aux attentes locales. Face à des injonctions conflictuelles entre le local et le manager à distance, ce sont les collaborateurs qui tentent de s'adapter afin de satisfaire un maximum de personnes au sein de l'organisation. Dans ce type de cas, l'autonomie est alors prise par le managé et permet de faire converger des points contradictoires ou des manquements.

Deux interviewés reconnaissent **qu'en étant sur place, la prise d'autonomie est plus faible qu'à distance**. D'une part parce que comme le montre l'extrait qui suit, avoir son manager sur place limite les tentatives de personnalisation des injonctions.

« Disons que quand tu es au même endroit tout est beaucoup plus visible évidemment donc je pense que t'as tendance à respecter un peu plus. Maintenant à distance tu vas peut-être accommoder, le faire à ta sauce. » (LA).

D'autre part, le manager risque lui aussi en étant sur place de vouloir s'imposer plus. En effet le directeur financier explique que si le manager ne fait pas attention à laisser l'autonomie décisionnelle à chacun, il y a des risques que le supérieur en étant sur place donne des directives et influence le travail.

« Quand tu as ton responsable hiérarchique juste à côté alors il y a deux possibilités. Soit le responsable hiérarchique a lui-même conscience de l'importance de garder cette autonomie décisionnelle au niveau des rôles et... il s'occupe au niveau macro level et il te laisse gérer ta popote, comme s'il était à distance et c'est parfait. Soit c'est très facile pour les gens à un certain moment de retomber sur le travers du 'ha oui tu bosses là-dessus, tu fais ça comment juste par curiosité ? ha oui mais moi j'aurais plutôt fait comme ça' [...] il y a toujours des moments où humainement tu retombes dans le biais de dire 'in fine c'est mon organisation c'est des gens qui me reportent donc je vais quand même aller mettre ma petite touche dans l'histoire et tenter d'orienter la manière dont c'est fait' » (GF).

Un manager (GF) explique que **l'autonomie est un minimum encadrée**. C'est-à-dire qu'il est nécessaire selon lui, de définir ce que la personne peut faire seule ou non et assurer un certain suivi des objectifs. De manière générale, le discours des interviewés s'accorde pour dire que les managés disposent d'une certaine autonomie pour atteindre les objectifs fixés par leur manager.

« il faut que les objectifs soient clairs, soient bien mesurables parce que toute cette partie de floue et d'ajustement est plus compliquée à gérer et donc ça force à cadrer et ça force les personnes qui se retrouvent gérées à distance à aussi faire preuve d'un niveau de responsabilisation accru » (GF).

Certains interviewés disent se **sentir plus libres** en n'ayant pas (ou plus) de manager sur place. Une personne explique qu'avoir un manager à distance permet de s'organiser entièrement seul. Ils sont plusieurs (3/10) à reconnaître que le retour de leur manager en local leur ferait perdre ce sentiment de liberté. Si la présence physique peut être citée comme un avantage du management à proximité, il semblerait qu'une fois que les individus ont goûté à l'autonomie et à ce sentiment de liberté, il est difficile de revenir en arrière.

-« Sinon je pense que s'il était à côté de moi je me sentirais moins libre mais en même temps je ne vois pas pourquoi. Ce serait juste le sentiment de l'avoir à côté mais en même temps tu te sentirais moins libre, mais de quoi ?! » (GVP)

-« Je ne souhaiterais plus avoir mon responsable hiérarchique dans le bureau à côté [...] parce que... j'aime... parce qu'à titre personnel le fait d'avoir cette autonomie sur la route à prendre pour atteindre un objectif, c'est quelque chose que j'apprécie... » (GF).

Alors qu'à distance certains disent jouir d'une plus grande autonomie mais également d'un plus grand sentiment de liberté, ils sont pourtant plusieurs à mentionner que la distance impacte leur

influence dans la prise de décision. En effet, certains expliquent qu'à distance ils ont moins d'impact sur les décisions prises par leur manager. Les collègues qui sont sur le même site que le manager disposent de plus de possibilités de négocier et d'influencer les décisions.

« Moi j'ai envie de dire la possibilité d'influencer, le pouvoir d'influence en fait est très différent quand tu es à distance versus local. D'ailleurs plus d'une fois je me suis dit : « zut c'est encore les collègues qui sont passés avant moi » (LA).

« Mon homologue aux USA avait beaucoup plus d'impact sur la prise de décision [...] ils se voyaient toutes les semaines parfois une, deux, trois fois moi j'avais un call avec lui d'une demi-heure trois quarts d'heure et toutes les deux semaines quoi [...] et parfois t'avais aussi envie d'aller sur place pour dire moi aussi j'ai mon mot à dire » (DS).

1.3 Style de management

Selon les interviewés (7/10), le management à distance est fortement basé sur la **confiance, la délégation et l'autonomie**. En effet comme les managers ne sont plus sur place, ils doivent déléguer beaucoup plus et laisser faire les collaborateurs à distance à partir des objectifs donnés. Le micro management est laissé de côté selon la majorité des interviewés car il n'est plus adapté à la distance.

« Garder le contrôle c'est impossible quasi. Avec la personne à distance tu dois vraiment déléguer. Oui on va dire ça dans la différence de management style, entre avoir quelqu'un qui est ici ou quelqu'un qui est à l'étranger ou à distance, il faut avoir beaucoup plus de confiance dans la personne, il faut déléguer plus. » (LA)

Un manager qui dispose d'équipes locales et internationales explique qu'il essaye au maximum de gérer ses équipes équitablement. Il tente donc d'avoir le même style de management avec les deux. Il reconnaît que les collaborateurs qui se trouvent sur le même site que lui sont susceptibles de détenir plus d'informations. De plus, en ayant leur supérieur à proximité, les managés s'accordent moins d'autonomie et questionnent plus facilement leur manager. Deux autres interviewés reconnaissent que le management de proximité a tendance à être plus protecteur (« cocooning ») que le management à distance qui demande aux collaborateurs d'être plus débrouillards.

Pour la responsable des Ressources Humaines, il n'y a pas de différence entre un management à distance et à proximité, ce qui importe à ses yeux c'est **l'intention**. On ne peut plus compter sur les rencontres fortuites de couloir une fois qu'on est à distance. Cette responsable et d'autres (2/9) soulignent que le management à distance doit surtout tenir compte de la personne et de

ses besoins. De plus, ils sont nombreux (5/10) à souligner que le style de management dépend aussi de la personnalité du manager.

Une personne considère son manager à distance comme ayant un rôle de **coach** car il a encore beaucoup à apprendre de lui. Bien souvent, le manager est une personne de référence. Cependant deux personnes reconnaissent avoir besoin d'une personne **responsable en local**. Ces deux personnes ont alors pour référent un manager local qui les aide au quotidien. La distance physique entre le manager et son managé amène donc ce dernier à se tourner vers une personne présente sur son lieu de travail. La dimension relationnelle est comblée par d'autres personnes en local (des managers ou des collègues).

Les deux personnes qui travaillent au département des Ressources Humaines (Transformation Manager et Responsable HR) évoquent l'importance **de l'engagement, l'implication et la motivation** dans le travail. Le manager à distance a quelques difficultés à motiver ses collaborateurs une fois qu'il n'est plus sur place avec eux (risque d'isolement, moins de marques de soutien informelles, ...). Si son style de management n'en est pas pour autant impacté, le manager à distance essaye au maximum de motiver en étant éloigné. Le manager influence même à distance. Les résultats sont clairs, le manager de proximité peut influencer plus facilement des individus et leur comportement par sa simple présence, ceci n'est plus possible à distance, il faudra donc que le manager trouve d'autres manières pour assurer son rôle.

Le management à distance a plusieurs (3/10) fois été reconnu comme plus **professionnel**. En effet, l'informel est moins présent ce qui amène à voir cette forme de management comme étant plus efficace. L'essentiel est communiqué et les détails sont laissés de côté.

2. Analyse

Ce point intitulé « Analyse » va nous permettre, sur base de la synthèse des données récoltées, d'analyser les résultats afin de répondre à la question de recherche : **Comment le travail déspatialisé transforme-t-il les modes de contrôle ?**

Le contrôle chez TDW porte sur différents éléments de l'activité de travail tantôt de nature **objective** telle que les résultats et le travail, tantôt de nature **subjective** telle que la manière d'atteindre les résultats, la façon de travailler. Le contrôle porte sur ces deux dimensions ce qui nous amènera à parler de contrôle objectif et subjectif comme l'a fait Taskin (2012).

L'exercice traditionnel de contrôle ne semble plus adapté car ces deux piliers à savoir la présence et la visibilité sont remis en question lorsqu'on parle de travail déspatialisé (Felstead et al., 2003 cités par Taskin & Raone, 2014). Le contrôle dans le cadre d'un travail déspatialisé est alors en quelque sorte **réorganisé**. En effet, nous avons constaté grâce à cette recherche qu'en situation de déspatialisation, le contrôle se situe à différents niveaux : **managérial, social et individu** (chacun de ces niveaux sera développé). En effet, alors que le contrôle se trouvait être une fonction presque exclusivement réservée au manager, nous voyons qu'en situation de déspatialisation le contrôle s'étend à d'autres niveaux. Le manager est alors partiellement déchargé de cette fonction et d'autres acteurs y sont quant à eux associés. Ensuite, nous verrons l'impact de cette réorganisation sur **l'autonomie** des acteurs. Enfin, nous clôturerons cette analyse en évoquant la **confiance** qui est apparue comme un nouvel enjeu de la relation de contrôle en situation de déspatialisation.

2.1 Trois niveaux de contrôle

A) Le contrôle managérial

Comme nous l'avons vu plus tôt, selon Taskin (2012) le contrôle dispose de deux dimensions à savoir : une dimension objective (technocratique) et subjective (social et idéologique).

La partie objective du contrôle est ce que Taskin (2012) appelle le **contrôle technocratique**, celui-ci renvoie à la **planification, aux comportements et aux outputs mesurables**. Au sein de TDW, on retrouve cette forme de contrôle qui est prise en charge officiellement par le **manager** direct (situé à distance). Le manager, en étant à distance, joue toujours un rôle important de contrôle sur la dimension objective du travail (à savoir les résultats) mais nous allons le voir, il perd le contrôle sur la dimension subjective du travail (les comportements).

En termes de **planification et d'organisation du travail**, le manager à distance gère son équipe et ses collaborateurs principalement à travers un management par objectifs. Ce type de management semble demander plus d'implication et de travail de la part du manager **en amont** (planification du travail) mais aussi en **aval** (suivi). En effet, le responsable à distance établit les objectifs pour chacun mais aussi les métriques précises qui y sont associées. Cette étape s'avère essentielle pour assurer le suivi en aval car elle permettra de vérifier si les objectifs ont été atteints ou non. Le manager s'intéresse alors principalement aux résultats (outputs) de ses collaborateurs à distance et moins à la manière de les atteindre. On comprend donc que la coordination se fait principalement à travers ce que Mintzberg (1979) appelle une **standardisation des résultats**.

Comme le montre Deffayet (2002), les modes de **coordination sont à adapter** dans le cadre d'un environnement délocalisé. Il est certain que dans le cadre d'un travail déspatialisé, la supervision directe n'est plus appropriée. Nos résultats renforcent alors la position de deux auteurs qui se sont prononcés sur le sujet. D'une part, nous retrouvons Chevrier (2012) qui valorise la **standardisation par les résultats** et d'autre part nous avons également Frank et Gilbert (2007) qui sont quant à eux favorables à une coordination par **l'ajustement mutuel**.

Chevrier (2012) prône la **standardisation par les résultats** dans un management à distance. Les résultats de notre recherche vont dans ce sens car le principal mode de fonctionnement de la société TDW est le management par objectifs où l'on se concentre sur l'atteinte des résultats.

Toutefois notre étude de cas met en avant que d'autres formes de coordination existent dans le cadre d'un management à distance. Etant donné que le manager n'est plus sur place et qu'il a moins de visibilité sur les obstacles rencontrés, il autorise voire il oblige une certaine marge de manœuvre à ses collaborateurs. Mintzberg (1979) nomme cela la coordination par **l'ajustement mutuel**. Les travailleurs s'organisent entre eux pour rencontrer les attentes de leur manager tenant compte de leurs propres objectifs et des difficultés présentes. Les collaborateurs ont donc la possibilité de négocier entre eux et de chercher des consensus. Cela converge avec Frank et Gilbert (2007) qui prônent l'ajustement mutuel comme mode de régulation des rapports de travail dans le cadre d'un travail à distance.

Concrètement TDW travaille avec des objectifs fixés par le manager à distance ainsi la standardisation des résultats assure la coordination. Une fois ce cadre de travail posé, l'ajustement mutuel permettra de combler certains manquements et contradictions rencontrés par les collaborateurs éloignés de leur manager.

Notons cependant qu'une personne interrogée a mis en avant que la standardisation par les qualifications et par les procédés a également sa place dans ce type de management. Quelques managers à distance imposent des manières de travailler en **standardisant les procédés**. Cette forme de coordination assure au manager que le travail est réalisé selon les critères qu'il a exigés. On la retrouve chez les managers directifs ou en manque de confiance. Nous mentionnons que cette forme de coordination n'est pas privilégiée au sein de TDW, certainement car les résultats priment sur la manière de faire. Par ailleurs, la standardisation **par les qualifications** permet au manager à distance d'avoir une certaine homogénéité dans la manière de travailler.

Soulignons également que la coordination par les résultats et par l'ajustement mutuel ne suffit pas toujours. Sur place, le **responsable de site** est chargé d'assurer que les projets aboutissent au-delà des objectifs personnels et départementaux. Il contrôle mais joue aussi un rôle de **coordinateur transversal** qui se voit légitimé par sa fonction de manager.

Nous constatons que les principaux moyens de contrôle utilisés par le manager à distance sont des outils très formels. Parmi les outils de contrôle, nous pouvons citer au même titre que Taskin (2012) : la réunion, les reportings, les statuts, les formulaires, les outils informatiques, le management par objectifs et les métriques.

Alors que Becheikh et Su (2005) affirment que le contrôle a tendance à évoluer vers des formes moins formelles. Les résultats de cette étude de cas semblent montrer que même à distance, le contrôle formel (technocratique) reste bien présent voire même essentiel. Le manager à distance clarifie ses attentes en limitant toute ambiguïté car il ne sera pas sur place pour recadrer et réagir rapidement.

Nous l'avons vu, le manager dispose toujours d'un rôle central par le biais du contrôle technocratique. Selon Taskin (2012) ce type de contrôle est associé à la planification, aux comportements et aux outputs mesurables. **Notre recherche questionne la présence des comportements repris sous le contrôle technocratique** selon Taskin (2012). En effet, concernant les comportements des collaborateurs, la distance soulève quelques difficultés car le manager n'est pas en mesure d'intervenir sur place. Il n'est donc plus capable de contrôler directement les faits et gestes de ses travailleurs. La manière d'atteindre les résultats et la façon de travailler sont alors moins sous le contrôle du responsable à distance. Au regard de notre recherche, nous pensons que dans le cadre d'un travail déspatialisé, les comportements sont difficilement associés au contrôle que Taskin (2012) nomme le contrôle technocratique.

Pourtant officiellement chez TDW, le manager reste responsable de la dimension subjective du travail qui renvoie aux comportements et aux attitudes. En effet, il s'est avéré que tous les managers TDW évaluent, lors de l'entretien annuel, tant les résultats que les comportements de leurs collaborateurs.

Nous aurions alors pu penser que lorsque le travail est délocalisé, le contrôle portant sur les comportements et les attitudes serait abandonné. Mais que du contraire, pour pallier ce manque, des relais locaux se développent. Ils font l'objet du point suivant.

B) Le contrôle social

Comme nous venons de le voir, le manager à distance est principalement et presque exclusivement centré sur un contrôle de type objectif. Mais dans la relation de travail déspatialisée, les aspects relationnels, subjectifs ou encore liés à l'humain et à ses comportements ne peuvent pas être mis de côté. Afin de pallier cet affaiblissement de contrôle du manager à distance le contrôle social se met en place.

Alors que dans un management à distance, les résultats priment sur la manière, la dimension plus subjective du travail n'est pas pour autant oubliée. La manière d'atteindre les résultats, les comportements et attitudes au travail (et dans certains cas des aspects objectifs du travail) ne sont plus pris en charge par le manager à distance. Cette forme de contrôle est alors déplacée sur d'autres acteurs locaux, nous les avons appelés les **relais locaux**. Certains acteurs se chargent du contrôle subjectif et ce, parfois malgré eux. En effet, ces relais locaux ne sont pas reconnus officiellement et certains se sentent obligés implicitement de jouer ce rôle.

Ces relais sont les yeux et les oreilles des managers situés à distance. Alors que Taskin (2012) parle de relations sociales et notamment de collègues (directs ou indirects) pour évoquer le contrôle social, nous avons pu identifier d'autres acteurs précis qui participent à ce type de contrôle.

- le **responsable du site** : cette personne est responsable d'une entité juridique c'est-à-dire d'un site. Le responsable du site assure la coordination des différents départements et du site de manière générale. Cette personne a également la responsabilité de veiller à ce que les attitudes et comportements des travailleurs de son entité soient appropriés. Cependant, cette responsabilité portant sur la dimension subjective du travail est encore implicite à la fonction.
- les **managers locaux** : ces responsables en étant sur place remplacent le manager à distance qui n'est pas en mesure d'agir lorsque des comportements déviants se

manifestent. Ils n'ont cependant aucune légitimité officielle sur les collaborateurs du site ce qui peut engendrer des conflits de rôle. Certains semblent prendre ce rôle plutôt comme une obligation, ils agissent parce qu'ils n'ont pas d'autres choix que de le faire et parce que leur fonction les rend responsables implicitement.

- **les pairs et le personnel local** : ces individus jouent un double rôle de contrôle. Ils peuvent être considérés comme des intermédiaires ou des moyens de contrôle par le manager. Ils participent ainsi à donner du feedback à leur responsable à distance sur leurs collègues tant sur des aspects du travail objectifs que subjectifs (avancée dans les résultats, manière de travailler, respect, ...). Mais ils peuvent également contrôler les attitudes des personnes avec qui ils travaillent directement et eux-mêmes prendre la responsabilité d'intervenir s'ils jugent que certains comportements sont déplacés. En outre, le contrôle et la pression ne sont pas réservés exclusivement au manager. Le travail à produire est contrôlé en amont et en aval par les membres du personnel qui dépendent de ces productions.
- **le département des Ressources Humaines** : il est un véritable intermédiaire entre les managers et les collaborateurs. De plus, certains relais locaux se confient à ce département reconnu pour son expertise sur l'humain. Cela permet notamment à ces relais locaux d'éviter les problèmes de légitimité mentionnés ci-dessus.

Ces relais locaux sont à l'heure actuelle chez TDW encore informels (mis à part le service RH). Leur responsabilité n'est pas officiellement reconnue ce qui peut engendrer des conflits sur la légitimité du rôle de ces personnes.

C) L'autocontrôle

Etant donné que le manager n'est plus en mesure de contrôler comme quand il était sur place, l'autocontrôle s'est développé petit à petit. Pour que l'individu soit capable d'autogestion et d'autodiscipline, la **culture organisationnelle** semble jouer un rôle primordial. TDW tend vers une culture de l'accountability (responsabilisation - autonomie) et de l'autodiscipline. L'autocontrôle passe dans ce cas par une intégration/ intériorisation des valeurs et le partage de celles-ci par l'ensemble des membres de l'organisation. La culture organisationnelle apparaît donc comme un levier pour développer des comportements de responsabilisation et ceux souhaités au sein de l'organisation.

Pour disposer d'individus qui sont sensibles à cette forme de contrôle, la culture est un moyen d'y parvenir mais cela se joue également dès la phase de recrutement et dans les pratiques RH. En plus d'être un relai local, ce département, comme l'explique Léonard (2015), contribue à

façonner **un ordre social** au sein de l'organisation. La politique de GRH participe à mettre en place des règles. Ces dernières contribuent à orienter les comportements des acteurs de l'organisation et dictent ce qui est désirable, adéquat ou attendu de la part des membres du personnel. Le contrôle passe donc par les pratiques et les politiques RH (Léonard, 2015). Chez TDW, nous le voyons lorsque la responsable RH définit des normes sur les profils recherchés pour qu'ils se comportent dans l'organisation comme souhaité (par exemple prise de responsabilité, ...).

2.2 L'autonomie

Le contrôle et l'autonomie sont des notions inséparables (Taskin et Dietrich, 2016). Evoquer l'un ne va pas sans l'autre. De manière générale, dans le cadre d'un management à distance, les individus interrogés disent se sentir plus autonomes ou plus libres. La marge de manœuvre accordée est plus grande car le manager laisse un certain ajustement mutuel et est, de par son style de management, orienté résultats. Nous soulignons toutefois que l'autonomie n'empêche pas le contrôle et vice-versa.

Nos résultats rencontrent les différentes typologies d'autonomie que de Terssac (2012) avait développées : l'autonomie **requisse, conquise ou apprise**.

Dans la plupart des cas, l'autonomie s'est d'abord avérée **requisse**, c'est-à-dire que c'est une nécessité pour travailler à distance. On peut également parler d'autonomie prescrite pour reprendre les termes de Alexandre-Bailly (2001) et de Perrenoud (2000). Comme le dit Alexandre Bailly et al. (2016), la méconnaissance du terrain suite à l'éloignement du manager amène celui-ci à prescrire l'autonomie. Le discours des membres de TDW va dans ce sens. D'une part, ils sont beaucoup (7/10) à reconnaître la méconnaissance et l'incompréhension de leur manager, d'autre part, l'autonomie est pour la plupart une nécessité sans quoi le management à distance est voué à l'échec.

« C'est aussi complexe pour le manager au-dessus c'est de comprendre des réalités qui sont complètement différentes, lui aussi il a tendance à plus comprendre la réalité là où il est assis. Je pense que c'est une des grosses difficultés, c'est de faire comprendre sa réalité » (GVP).

Le problème se pose lorsque des individus ne sont pas à l'aise avec cette autonomie prescrite. Cela montre encore une fois l'importance du département RH dans le maintien de l'ordre social à travers des normes établies et des comportements souhaités. L'autonomie en tant que prérequis est dorénavant une attente, un comportement que l'équipe RH tente au maximum de valoriser que ce soit à travers l'autocontrôle, l'intériorisation des valeurs ou les pratiques RH

(recrutement). Il y a un contrôle au préalable pour veiller à ce que l'autonomie soit bien acquise par le collaborateur.

L'autonomie s'est avérée également **conquise**. Lorsque le manager n'autorise pas ses collaborateurs à être autonomes, certains prennent alors des initiatives en dehors de ce qui leur est permis. Cette quête de liberté est rendue d'autant plus possible que le travail est déspatialisé. Le contrôle n'étant pas direct, le responsable peut difficilement avoir conscience de cette prise d'autonomie spontanée. Comme l'exprime un des managers : « Quand le chat n'est pas là les souris dansent » (CP). Notons que si cette autonomie est néfaste à l'organisation, le contrôle social intervient pour y mettre fin. Si en revanche, cette autonomie est jugée bénéfique par les acteurs du contrôle social elle est alors soutenue par ceux-ci.

De Terssac (2012) explique que l'autonomie est **apprise** une fois que les acteurs se basent sur les prescriptions et ajoutent d'autres règles avec le collectif pour pallier les manquements. C'est très souvent le cas chez TDW avec l'ajustement mutuel et la standardisation des résultats. Ces deux modes de coordination au cœur de l'organisation reflètent l'autonomie qualifiée de « apprise » par de Terssac (2012). Une fois les objectifs fixés, le collectif de travail, grâce à l'autonomie et la marge de manœuvre qui lui ont été accordées, travaille pour atteindre les résultats et dépasser les contradictions rencontrées. Nous souhaitons également aller plus loin sur le terme « apprise » de de Terssac (2012). Nous ajoutons que l'autonomie apprise peut également être comprise dans le sens **d'apprentissage individuel**. Alors que nous venons de dire que l'autonomie peut être apprise par le collectif, nous soulignons qu'elle peut être également apprise par le collaborateur lui-même. Le management à distance permettrait une certaine évolution positive en termes de gain d'autonomie pour les collaborateurs.

Concrètement, l'autonomie accordée aux travailleurs dans le cadre d'un travail déspatialisé s'accroît par le simple fait que le manager à distance n'est plus autant disponible qu'en étant sur place. Les collaborateurs disposent dès lors d'une plus large latitude décisionnelle. Ils ont plus de liberté concernant le manière de travailler, la façon d'atteindre les objectifs fixés. Cependant les outils formels mis en place avec le contrôle managérial (management par objectif, réunion, coordination, formulaires, etc.), le contrôle social et l'autocontrôle peuvent, dans ce cas, s'apparenter à des contraintes à cette liberté.

Ceci nous amène à reprendre le terme « **d'autonomie contrôlée** » utilisé par Appay (2005). En effet, notre recherche met en avant que l'injonction à l'autonomie et à la responsabilisation

amène le collaborateur à disposer d'une zone discrétionnaire. Ils disposent de plus de liberté mais n'oublions pas que celle-ci est **limitée et encadrée**.

2.3 La confiance

Jusqu'ici nous avons vu que les modes de contrôle se sont tantôt renforcés (par les relais locaux) tantôt amoindris sur certains aspects (accroissement de l'autonomie). Un élément important qui ressort de cette étude de cas est également l'importance de la **confiance**. Taskin (2006) avait déjà mentionné cet élément comme étant partie intégrante de la relation de contrôle à distance. Pratiquement tous les interviewés parlent de confiance à distance et plus de la moitié évoque cette notion spontanément. Cette notion s'est avérée un facteur affectant directement le contrôle et l'autonomie. En effet, lorsque la confiance est présente dans la relation, elle permettrait de réduire le micro management et de déléguer davantage en accordant une marge de manœuvre élargie. Le contrôle est certes présent mais ne repose pas sur un micro management. Par contre, lorsque la confiance ne fait pas partie intégrante de la relation, le contrôle serait renforcé et les marges de manœuvre auraient tendance à être proscrites.

Le management à distance est clairement orienté résultats et il semble nourri par des principes **de délégation, d'autonomie et de confiance**. Si le contrôle existe et est encore nécessaire même à travers un management de ce type, il est cependant affecté par celui-ci. La confiance ou la non confiance joue un rôle non négligeable dans le management à distance.

3. Conclusion

Pour rappel notre question de recherche était : Comment le travail déspatialisé transforme-t-il les modes de contrôle ?

Cette étude de cas nous a permis de mettre en avant que le travail déspatialisé participe à transformer les modes de contrôle. Ainsi, le **contrôle est réorganisé à trois niveaux**. On parlera alors de contrôle managérial, social et d'autocontrôle. Le contrôle n'est plus directement possible pour le manager étant donné qu'il ne peut plus compter sur la présence et la visibilité (Felstead et al., 2003 cités par Taskin, 2012), d'autres formes se mettent alors en place et ce parfois de manière informelle.

Le tableau 2 (p.73) permet de visualiser les trois formes de contrôle et pour chacune l'objet, les acteurs et les outils qui y correspondent. Nous avons également fait un parallèle avec les formes de contrôle que Taskin avait recensées dans son ouvrage de 2012. Par ailleurs, nous avons inséré des flèches qui permettent de comprendre les transformations inhérentes à ces modes de contrôle.

Nous constatons que le contrôle managérial correspond au contrôle technocratique, et que le contrôle social et l'autocontrôle quant à eux sont repris sous l'appellation de contrôle social et idéologique.

En outre, cette étude de cas nous amène à parler d'**autonomie contrôlée**. Certes, sur certains points, l'autonomie s'est élargie mais le contrôle est toujours bien présent et ce à plusieurs niveaux.

Enfin, la **confiance** qui s'est avérée un élément important dans le cadre d'un travail déspatialisé impacte fortement le contrôle et la marge de manœuvre des acteurs.

Pour ces raisons nous préférons, comme Ajzen et al. (2015) ou encore Raone et Taskin (2014), parler de transformation ou de **réorganisation** du contrôle plutôt que de disparition comme cela avait parfois été mis en avant par les promoteurs des NFOT. Le travail déspatialisé participe à transformer les modes de contrôle, selon notre recherche. Voyons de quelle manière le contrôle s'est transformé et quelle est la dynamique qui explique cette transformation.

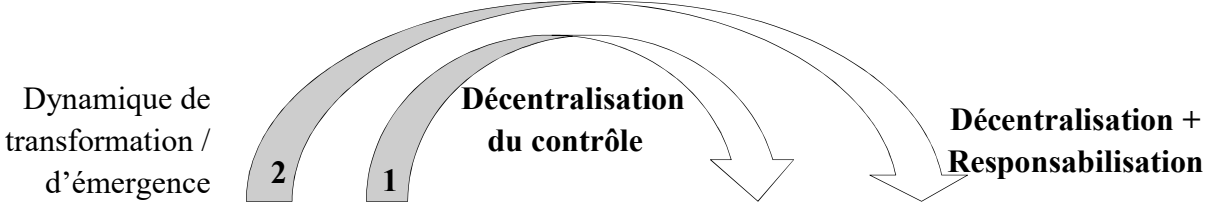
Dans le cadre d'un management plus classique, le contrôle est presque exclusivement réservé au manager. Lorsque le travail est déspatialisé, le manager reste la figure d'autorité la plus reconnue et la plus importante concernant le contrôle. Cependant dans ce cadre, le responsable n'est plus toujours en mesure de contrôler certains aspects plus subjectifs du travail. C'est alors que le manager cède une partie du contrôle à d'autres acteurs. Le *contrôle managérial* qui était donc centralisé se **décentralise** (flèche 1 du tableau 2 page suivante). Dorénavant les travailleurs locaux jouent eux aussi un rôle concernant le contrôle qu'on appelle ici le *contrôle social*. Ce dernier vient suppléer le premier sur certaines dimensions du contrôle (objectif et subjectif).

Alors que de plus en plus d'acteurs dans l'organisation sont responsables du contrôle (manager et environnement direct), nous voyons que l'individu lui-même va participer à son propre contrôle. L'environnement de travail déspatialisé invite les collaborateurs à être davantage **responsables et autonomes** notamment de par la distance qui les sépare de leur manager. Dans cette perspective de responsabilisation, le collaborateur doit pouvoir s'autogérer et s'autocontrôler, c'est alors qu'émerge ce que nous appelons *l'autocontrôle* (flèche 2 du tableau 2 page suivante). Selon Taskin (2012) la déspatialisation peut induire l'isolement du collaborateur. Dès lors l'autocontrôle pourrait prendre le relai lorsque les deux premières formes de contrôle (managérial et social) ne sont pas d'application.

Le contrôle, qui était donc une fonction principalement associée au manager, est décentralisé et d'autres acteurs sont alors impliqués : l'environnement local et l'individu lui-même (flèche 1 et 2 du tableau 2).

En guise de conclusion, nous remarquons que les résultats de notre étude de cas portant sur les équipes virtuelles rejoignent de près les conclusions mises en lumière par Taskin et Devos (2005) dans leur recherche sur le télétravail. En effet, le travail en équipe virtuelle tout comme le télétravail est « *un arrangement qui peut prendre place dans des organisations véhiculant certaines valeurs (responsabilisation, autonomie, autocontrôle), basées notamment sur la confiance mutuelle et qui se traduisent la plupart du temps dans un style de management orienté résultats* » (Devos & Taskin, 2005, p.97).

Tab. 2 - TROIS MODES DE CONTRÔLE EN SITUATION DE TRAVAIL DÉSPATIALISÉ ET LEURS DYNAMIQUES DE TRANSFORMATION



	Contrôle Managérial	Contrôle Social	Autocontrôle
Objet	- Résultats	- Comportements et attitudes - Résultats	- Comportements et attitudes - (Résultats)
Acteurs ou sources	- Manager	- Département RH - Pairs et membres du personnel - Responsable du site	- L'individu lui-même - L'organisation
Outils ou moyens mis en place)	<i>Outils formels</i> - Management par objectifs - Objectifs et métriques - Réunions - Formulaire	- Relais locaux - Relations entre les membres de l'organisation	- Responsabilisation - Autodiscipline - Intégration des valeurs / normes
Type de contrôle selon Taskin (2012)	Contrôle technocratique	Contrôle social et idéologique	

PARTIE 3 : DISCUSSION

VII. RÉFLEXIONS ET APPROFONDISSEMENTS

L'objectif de cette partie discussion est d'aller plus loin dans cette recherche. Tout d'abord, ce sera l'occasion de mettre en avant les **limites** auxquelles nous avons été confrontés, ensuite nous verrons que ce mémoire ouvre des pistes pour des **recherches futures** et enfin nous proposerons quelques **recommandations**.

1. Limites de la recherche

Ce mémoire comporte des limites que nous allons développer ici.

Tout d'abord, bien que les interviewés aient tous accepté d'être enregistrés, plusieurs d'entre eux (4/10) ont réagi à la **présence du dictaphone**. Cet instrument a quelquefois créé des malaises lors des interviews. Nous pensons que certaines personnes ne se sont peut-être pas entièrement livrées sachant qu'elles étaient enregistrées. Dans le même ordre d'idée, nous soulignons que **le sujet du contrôle et de l'autonomie** est assez sensible et délicat et que la **nature de la question de recherche** est également complexe. Il a parfois été difficile de réussir, lors d'entretiens, à faire parler les interviewés sur le contrôle et l'autonomie les concernant. Certains sont plus réticents à s'exprimer sur ce genre de sujet.

Ensuite, des limites concernant la **méthodologie** sont à souligner également. Pour commencer, **l'implication de la responsable RH** dans le choix des interviewés peut s'avérer un frein au discours de ceux-ci. Sachant qu'ils avaient été sélectionnés en collaboration avec la responsable des ressources humaines, nous considérons que certains ont pu se sentir forcés de participer aux entretiens.

En outre, nous avons interrogé plus de managers que de managés ce qui peut constituer une limite de notre recherche. Il aurait été préférable d'avoir un équilibre entre les populations interrogées (managers-managés) afin de pouvoir les comparer davantage.

Les personnes interrogées qui ont vécu une situation de management à proximité et à distance nous ont permis d'étudier les changements en termes de contrôle. Cependant, il faut souligner que lorsque les personnes interviewées passaient d'un management de proximité à distance (ou l'inverse), **ils changeaient également de manager**. Nous sommes donc conscients des limites que cela apporte à notre recherche car certaines données peuvent être biaisées par la personnalité du manager. Il n'y a qu'une seule des personnes interviewées qui a gardé le même manager à proximité et à distance, c'est la seule de l'entreprise. De plus, en changeant de manager, quelques interviewés **changeaient également de poste**, la plupart du temps pour une fonction plus élevée. L'autonomie et la possibilité d'organisation du travail dont ils disposaient

étaient donc plus larges. Ce qui a rendu difficiles les comparaisons entre un travail effectué à proximité et à distance du manager.

Par ailleurs, le **terrain** que nous avons choisi a été en quelque sorte un choix imposé car le mémoire est lié au stage que le mémorant doit réaliser durant son année académique. Un autre terrain aurait pu être tout aussi pertinent pour mener cette recherche notamment afin d'éviter les changements de managers comme évoqué ci-dessus.

Enfin, les **recommandations** que nous allons proposer par après s'intègrent difficilement dans ce mémoire dont la visée est compréhensive et analytique. Les recommandations sont donc à prendre avec un certain recul au regard de la question de recherche.

2. Perspectives futures

Notre recherche s'est intéressée au management à distance et s'est concentrée sur la dimension du contrôle. Tout en restant sur cette dimension, nous pensons qu'il serait intéressant de creuser le côté **culturel du contrôle** dans les équipes virtuelles internationales. Etant donné que les membres de ces équipes peuvent avoir une culture différente, il nous semble pertinent d'étudier dans quelle mesure le manager adapte le contrôle en fonction des caractéristiques culturelles de ses subordonnés.

Pour aller plus loin que la dimension de contrôle, nous pensons que d'autres études pourraient élargir le sujet et se concentrer sur le **rôle du manager** de manière générale. Cela serait une occasion d'étudier ce qui est attendu de lui aujourd'hui, mais aussi les implications que la déspatialisation engendre pour cet acteur.

Une fois à distance, la **motivation, l'implication et l'engagement** semblent être des éléments sensibles situés au cœur de la relation managériale. Cette problématique soulevée par certains interviewés laisse la porte ouverte à des recherches futures pour étudier les leviers de ces enjeux managériaux.

En outre, un enjeu phare de notre recherche est la **confiance**. Nous pensons que ce sujet pourrait être une réelle piste pour des recherches futures. A ce propos, soulignons que nous n'avons pas su mettre en avant différents niveaux de confiance ou encore différents modes de confiance comme cela a pu être fait pour le contrôle. Malgré tout, nos résultats nous ont permis de soulever que la confiance pourrait être considérée comme étant **requisse ou acquise**. Lorsque la confiance est **requisse**, cela signifierait que les managers considèrent la confiance comme étant indispensable dès le début de la relation managériale à distance. La confiance, si elle n'est pas d'entrée de jeu dans la relation, peut **s'acquérir** après que le contrôle ait fait ses preuves. Nous

espérons que notre proposition éveille la curiosité de certains et les amène à s'investir dans ce sujet.

Enfin, la **Théorie de la Régulation Sociale** (TRS) initiée par Reynaud (1989) pourrait être mobilisée dans le cadre d'une autre recherche de ce genre. La TRS permettrait d'apporter un regard sur l'autonomie et le contrôle dans une relation de travail à distance en prenant davantage en compte les relations de pouvoir. Mobiliser cette théorie permettrait également de mettre en avant comment des injonctions, des initiatives, des libertés locales, ... sont régulées localement avec et sans la présence du manager. Cette TRS serait en quelque sorte une clé de lecture originale pour cerner autrement le phénomène de déspatialisation.

3. Recommandations

Avant de faire des recommandations, nous souhaitons souligner la difficulté de faire de telles propositions. Proposer des recommandations n'est pas chose aisée dans le cas où ce mémoire porte sur des **questions d'autonomie et de contrôle** et qu'il essaye davantage de mettre en exergue les implications du travail déspatialisé. Notre recherche se veut **compréhensive** par rapport à un phénomène de transformation. Dès lors, la question de recherche n'étant pas orientée « processus », elle permet difficilement de proposer la mise en place d'**outils** concrets qui pourraient directement servir à l'organisation.

Gardons à l'esprit que ce mémoire a une portée **compréhensive** et **analytique** et que par conséquent, les propositions ci-dessous ne prétendent pas résoudre un quelconque problème organisationnel. Ces propositions sont donc des recommandations sous leur plus simple forme et n'ambitionnent pas de se comparer au travail qu'un consultant pourrait fournir.

Pour commencer, nous allons voir que l'évaluation à 360° pourrait être intégrée dans l'entreprise TDW. Ensuite, nous soulignerons à nouveau l'importance de la confiance et du développement de celle-ci.

Nous l'avons vu le contrôle est un élément essentiel pour le management même à distance. Etant donné que de plus en plus de relais locaux émergent, il pourrait être opportun d'intégrer leurs remarques dans l'évaluation des collaborateurs. Ces relais ne sont pas reconnus officiellement comme tels, dès lors certains conflits de rôle peuvent parfois émerger concernant leur légitimité. **L'évaluation à 360°** semble être un outil adéquat qui permettrait de limiter ces difficultés rencontrées. Lévy-Leboyer (2000) définit l'évaluation à 360° comme suit :

« L'évaluation à 360° consiste à donner au participant une évaluation venant de plusieurs sources, fondée sur un questionnaire qui concerne son comportement dans le

travail, évaluation qu'il peut comparer à celle qu'il s'est donné lui-même en utilisant le même questionnaire. Les observateurs sont anonymes, à l'exception du supérieur hiérarchique » (Lévy-Leboyer, 2000, p.142).

Ce système permettrait de légitimer un tant soit peu le rôle de ces relais locaux et participerait à reconnaître leur responsabilité. Cet outil s'intégrerait facilement dans la culture de l'entreprise qui valorise la responsabilisation des travailleurs.

La **confiance** s'est révélée un élément incontournable lorsqu'il s'agit de travailler à distance. Alors que nous avons vu que le contrôle se fait à trois niveaux (managérial, social et individu), nous recommandons que la confiance elle aussi soit établie au moins à deux niveaux (managérial et social). Karjalainen et Soparnot (2010) parlent alors de **confiance verticale et horizontale**. D'une part, instaurer la confiance mutuelle **avec le manager** (vertical) permettrait au collaborateur de se fier à son responsable (Karjalainen & Soparnot, 2010) mais également que ce dernier accorde une certaine marge de manœuvre à son subordonné. D'autre part, concernant les relations avec les autres **membres de l'équipe** (horizontal), la confiance permettrait aux collaborateurs de s'appuyer sur leurs collègues (Karjalainen & Soparnot, 2010).

Grâce à leur recherche sur les équipes virtuelles internationales, Karjalainen et Soparnot (2010) ont mis en avant cinq conditions pour que la confiance puisse s'établir au sein des équipes virtuelles internationales : « (1) *constituer des équipes virtuelles*, (2) *faire circuler l'information à travers les technologies de l'information et de la communication (TIC)*, (3) *éviter le management fondé uniquement sur les TIC*, (4) *privilégier le management de proximité* et (5) *exercer un suivi des résultats des équipes* » (Karjalainen & Soparnot, 2010, p.10). Nous suggérons que les managers à distance soient sensibilisés à ces cinq conditions et qu'un travail de fond soit mené sur celles-ci. Nous ajoutons également que les **déplacements professionnels** permettent de développer cette confiance, selon nos entretiens. Ceci renforce ce que met en avant Karjalainen et Soparnot (2010) pour qui le management à distance passe par des rencontres en face à face favorisant le développement de la confiance. Tous les interviewés de notre étude de cas ont mentionné l'importance des déplacements professionnels et de leurs impacts positifs sur le travail et sur l'organisation en elle-même.

Comme nous l'avons déjà développé plus haut, la confiance n'élimine pas le contrôle. Néanmoins, en développant la confiance nous cherchons simplement à ce que le contrôle soit orienté résultats, qu'il s'intègre dans un cercle vertueux et qu'il ne s'apparente pas à du micro-management.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Dans ce mémoire, nous avons voulu questionner « **Comment le travail déspatialisé transforme-t-il les modes de contrôle ?** ». L'objectif était de voir dans quelle mesure les pratiques managériales en termes de contrôle étaient impactées par un travail qui rompt avec les unités de temps, d'action et de lieu (Taskin, 2012).

Tout d'abord, nous avons consacré une partie entière à une **revue de la littérature** pour prendre connaissance de quelques notions théoriques. Celles-ci ont pu nous aider à mieux comprendre les différents concepts.

Ensuite, la deuxième partie portait sur les aspects méthodologiques de **l'étude de cas** et les résultats qui en ressortent. Le cas de T.D. Williamson a mis en avant que l'exercice de contrôle traditionnel ne pouvant plus se baser sur des principes de visibilité et de présence (Felstead et al., 2003 cités par Taskin & Raone, 2014) évolue alors vers d'autres formes. Les résultats de notre étude de cas nous ont permis de mettre en lumière qu'il existait trois contrôles différents : le contrôle **managérial, social et l'autocontrôle**. Le contrôle qui était principalement réservé au manager est dorénavant dispersé à **différents niveaux** et réparti par le biais de différents **acteurs**. Par ailleurs, nous avons pu constater que **l'autonomie**, notion intimement liée au contrôle, s'est élargie mais qu'elle est par la même occasion **contrôlée**.

Si les NFOT mettent en avant un accroissement de l'autonomie et une réduction du contrôle, nous pensons que cela est discutable. En effet, au vu des nombreux relais locaux, des moyens technologiques et du focus sur les résultats par les managers, nous doutons que l'on puisse réellement parler d'une diminution du contrôle. Nous préférons parler de **transformation**. Nous dirons donc que le contrôle est toujours bien présent et qu'il est réorganisé dans le cadre d'un travail déspatialisé à travers une **dynamique de décentralisation et de responsabilisation**. En outre, la **confiance** s'est avérée un réel facteur influençant le contrôle en milieu déspatialisé.

La dernière partie de ce mémoire intitulée « **Discussion** » a été l'occasion d'aller plus loin en termes de réflexion. Nous avons pu montrer que ce mémoire comporte des limites mais que nous avons pu néanmoins tirer des résultats. Nous soulignons que dans le cadre d'une étude de cas, ceux-ci ne sont pas généralisables et n'ont pas vocation à l'être. Nous avons également mis en avant que ce mémoire ouvre des portes à d'autres recherches que ce soit sur le contrôle ou sur le management en général. Enfin, les quelques recommandations énoncées nous ont permis de terminer sur des points qui sont encore à approfondir au sein de l'entreprise tels que la confiance ou la légitimité des relais locaux.

VIII. BIBLIOGRAPHIE

- Ajzen, M., Donis, C. & Taskin, L. (2015). Kaléidoscope des Nouvelles Formes d'Organisation du Travail : L'instrumentalisation stupide d'un idéal collaboratif et démocratique. *Gestion 2000*, 32, (3), 125-147.
- Ajzen, M., Antoine, A., De Ridder, M., Jacquemin, J., Taskin, L. & Van Oycke, J. (2017). *Transformations du métier du manager*. Unpublished document, Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Alexandre-Bailly F., Bourgeois, D., Guère, J-P., Raulet-Croset, N. & Roland-Levy, C. (2016). *Comportements humains et management*. (5^è éd.). Autonomie et délégation, pp. 269-290 Montreuil : Pearson.
- Alexandre-Bailly, F. (2001). *L'autonomie des individus dans l'entreprise : essai de conceptualisation et regard sur les pratiques* (Doctoral dissertation). Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Paris.
- Allouche, J. & Huault, I. (1998). Contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles. *Finance Contrôle Stratégie*, 1, (2), 5 - 31.
- Alves, S. (2009). La place des managers dans les processus ressources humaines. *Management & Avenir*, (1), 21, 244-260. doi:10.3917/mav.021.0244
- Appay, B. (2005). *L'autonomie contrôlée* In La dictature du succès : le paradoxe de l'autonomie contrôlée et de la précarisation (pp. 69-87). Paris : L'Harmattan. Retrieved from <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00909873/document>
- Aubin-Auger, I., Mercier, A., Baumann, L., Lehr-Drylewicz, A-M., Imbert, P. & Letrilliart, L. (2008). Introduction à la recherche qualitative. *La revue française de médecine générale*, 19, (84), 142-145.
- Avolio, B. & Dodge, G. (2000). E-Leadership : Implications for theory, research, and practice. *Leadership Quarterly*, 11(4), 615-668.
- Bacqué, M-H. & Biewener, C. (2013). L'empowerment, un nouveau vocabulaire pour parler de participation?. *Idées économiques et sociales*, 173, (3), 25-32. DOI 10.3917/idee.173.0025
- Becheikh, N. & Su, Z. (2005). L'organisation virtuelle : un avenir qui se dessine : Communication. *Revue française de gestion*, 154, (1), 93-110.
- Belbin, M. (1981). *Management teams : Why they succeed or fail*. Oxford : Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Bell, B. S. & Kozlowski, S. W. J. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group and Organization Management*, 27, (1) 14-49.
- Blanchet & Gotman (2014). *L'entretien* (2^è éd.). Paris : Armand Colin.
- Bobillier-Chaumon, M. (2003). Évolutions techniques et mutations du travail : émergence de nouveaux modèles d'activité. *Le travail humain*, 66, (2), 161-192.

- Bouquin, H. (2011). *Introduction : dans les fondements du contrôle de gestion* (pp.3-8). Paris : Presses Universitaires de France. En ligne <https://www.cairn.info/les-fondements-du-contrôle-de-gestion--9782130590132-page-3.htm>
- Brunelle, É. (2009). E-leadership: L'art de gérer les distances psychologiques. *Gestion*, vol. 34,(2), 10-20. doi:10.3917/riges.342.0010.
- Cascio, W.F., (2000). Managing a virtual workplace. *The Academy of Management Executive*, 14, (3), 81-90
- Cayatte, R. (2009). *Manager une équipe à distance*. Paris : Dunod. <http://kotobweb.com/LIVREF/F1/F001045.pdf>
- Chevrier, S. (2012). Peut-on faire virtuellement équipe : Le cas des équipes internationales de projet. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 14, (2), 35-50.
- de Terssac G. (2012). Autonomie dans le travail, in Bevort A., Jobert A., Lallement M., Mias A. (Eds). *Dictionnaire du travail*, (pp.47-53). Paris : PUF.
- Dambrin, C. (2005). *Le Contrôle à distance ou l'autocontrôle par les technologies : le cas des commerciaux*. Université de Paris, Paris. Retrieved from <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00472687/document>
- Dahmani, A. (2011). La GRH : un pivot de la confiance et de l'empowerment. Cas des managers tunisiens. *Revue de gestion des ressources humaines*, (81), 57-76. DOI 10.3917/grhu.081.0057
- Deffayet, S. (2002). Nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et contrôle dans la relation managériale. *Recherches sociologiques* vol XXXIII, 1.
- Déroulède, B. (2007). Manager à distance. In J-L. Muller (Ed). *Guide du management et leadership* (pp.378-397). Paris : Retz.
- Devos, V. & Taskin, L. (2005). Gestion par les compétences et nouvelles formes d'organisation du temps et de l'espace. *Revue française de gestion*, 156, (3), 93-104. doi:10.3166/rfg.156.93-104.
- Dixon, K. & Panteli, N. (2010). From virtual teams to virtuality in teams, *Human relations*, 63, (8), 1177-1197.
- Dubé, L. (2009). Survivre aux paradoxes de l'équipe virtuelle. *Gestion*, 34, (2), 75-83. doi:10.3917/riges.342.0075
- Ebrahim, N A., Ahmed, S. & Taha, Z. (2009). Virtual Teams: a Literature Review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3, (3): 2653-2669.
- Fernandez, V., Guillot, C. & Marraud, L. (2014). Télétravail et « travail à distance équipé »: Quelles compétences, tactiques et pratiques professionnelles ?. *Revue française de gestion*, 238, (1), 101-118.
- Frank, E. & Gilbert, P. (2007). Manager le travail à distance : l'expérience du télétravail dans une grande entreprise industrielle. *Marché et organisations*, 4,(2), 167-188. doi:10.3917/maorg.004.0167

- Gassman, O. & Von Zedtwitz, M (2003). Trends and determinants of managing virtual R&D teams. *R&D Management*, 33, 243-262.
- Gibson, C. & Gibbs, J. (2006). Unpacking the Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, and National Diversity on Team Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51, 451-495.
- Grawitz, M. (2000). *Méthodes des sciences sociales* (11^e éd.) Paris : Dalloz.
- Hales, C. (1986). What do managers do ? A critical review of the evidence. *Journal of Management Studies*, 23, (1), 88–115. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1986.tb00936.x>
- Hales, C. (2001). What Managers Do? *Business Strategy Review*, 12(2), 50–58.
- Harley, B. (1999). The myth of empowerment : work organisation, hierarchy and employee autonomy in contemporary Australian workplaces. *Human Resource Management & industrial Relations*, (4), 1-24. . DOI: 10.1017/S0950017099000045
- Helle, M. (2006). New Forms of Work in Labour Law. In Andriessen, E & Vartiainen, M. (Eds.), *Mobile virtual work : a new paradigm?* (pp.71-93).
- Hertel, G., Geister, S. & Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: a review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15, 69-95.
- Ivanaj, S. & Bozon, C. (2016). *Managing virtual teams*. Cheltenham: Elgar.
- Jawadi, N. & Boukef Charki, N. (2011). Niveaux de virtualité et performance des équipes : Proposition d'une approche multidimensionnelle d'évaluation. *Systèmes d'information & management*, 16(4), 37-72. doi:10.3917/sim.114.0037.
- Karjalainen, H. & Spopranot, R. (2010). Gérer des équipes virtuelles internationales : une question de proximité et de technologies. *Gestion*, 35, (2), 10-20.
- Kurland, N. & Bailey, D. (1999). The advantages and challenges of working here, there anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28, (2), 53-68.
- Lallement, M. (2016). Les mutations du travail : leurs registres et leurs temporalités. *Annales des Mines - Réalités industrielles*, (4), 19-22.
- Langevin, P. (2002). Efficacité et contrôle des équipes virtuelles : une revue, *Comptabilité - Contrôle – Audit*, (8), 87-107.
- Langevin, P. & Picq, T. (2001). Contrôle des équipes virtuelles : une revue. *Paper presented at the 22th congrès de l'AFC*, France. Retrieved from <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00584636/document>
- Lapayre, N. (2009). La Dialectique autonomie / contrôle dans le management par projet. *Revue Interventions économiques*, 40, 1-20.
- Leclercq-Vandelannoitte, A., Isaac, H. & Kalika, M. (2013). *Travail à distance et e-management : organisation et contrôle en entreprise*. Paris : Dunod.

- Léon, E. (2011). *Le management à distance – de la distance objective à la distance subjective*. Sarrebrücken : Editions Universitaires Européennes.
- Léonard, E. (2015). *Ressources humaines : Gérer les personnes et l'ordre social dans l'entreprise*. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.
- Lévy-Leboyer, C. (2000). *Le 360°, outils de développement personnel*. Paris : Edition d'organisation.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1, 143-153. <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/001872674700100201>
- Livian, Y. & Parot, I. (2008). Les espoirs déçus des équipes à distance. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 93, (3), 23-31. doi:10.3917/geco.093.0023.
- Meier, O. (2005). De la diversité culturelle à sa valorisation. *L'Expansion Management Review*, 116, (1), 70-75. doi:10.3917/emr.116.0070
- Michinov, E. (2008). La distance physique et ses effets dans les équipes de travail distribuées : une analyse psychosociale. *Le travail humain*, 71, (1), 1-21. doi:10.3917/th.711.0001
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (2004). *Le management : voyage au centre des organisations*. Edition Eyrolles https://www.eyrolles.com/Chapitres/9782708130937/chap1_Mintzberg.pdf
- Offerman, L. & Spiros, R. (2001). The science and practice of team development: Improving the link. *Academy of Management Journal*, 44, (2), 376–392.
- O'Leary, M & Cummings, J. (2007). The spatial, temporal and configurational characteristics of geographic dispersion in teams. *Mis Quarterly*, 31, (3), 1-20. doi: 10.2307/25148802
- Ollivier, D. (2017). *Manager le travail à distance et le télétravail : culture – méthodes – outils*. Le Mans : Gereso
- Olson, G. M., & Olson, J. S. (2000). Distance Matters. *Human-Computer Interaction*, 15, 139-179. <https://www.ics.uci.edu/~corps/phaseii/OlsonOlson-DistanceMatters-HCIJ.pdf>
- Panazol, J-M. (2015). Autonomie, pilotage, formation et métiers de l'encadrement. *Administration & Éducation*, 147, (3), 129-134.
- Parot, I. (2006). Les équipes à distances : entre outils collaboratifs et management. In M. Kalika, V. Guilloux, F. Laval & M. Matmati (Eds.), *E-RH : réalités managériales* (pp.111-124). Paris : Vuibert.
- Perlo, A. & Hills, C. (1998). Réunir et souder une équipe virtuelle. *L'Expansion Management Review*, 14-119.
- Perrenoud, P. (2000). L'autonomie au travail : déviance déloyale, initiative vertueuse ou nouvelle norme ? *Cahiers pédagogiques*, 384, 14-19. Retrieved from https://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_2000/2000_02.html

- Piney, C., Gaudart, C., Nascimento, A. & Volkoff, S. (2015). La construction d'un positionnement par les cadres de proximité : expérience et encadrement dans un service public », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 17, (2), 1-19. doi : 10.4000/pistes.4610
- Powell, A., Piccoli, G. & Ives, B. (2004). Virtual teams: A review of current literature and direction for future research. *Data base for Advances in Information Systems*, 35, (1), 6-36.
- Quivy, R., Vancampenhoudt, L. & Marquet, J. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales* (5è éd.). Paris : Dunod.
- Reynaud, JD. (1989). *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*. Paris : Armand Colin.
- Robbins, S., DeCenzo, D. & Coulter, M. (2014). *Management : l'essentiel des concepts et pratiques* (9è éd.). Paris: Pearson.
- Rondot, A. (2012). L'équipe. VST. *Vie sociale et traitements*, 115,(3), 137-138. doi:10.3917/vst.115.0137.
- Saunders, C., Van Slyke, C. & Vogel, D. (2004). My time or yours? Managing time visions on global virtual teams. *Academy of Management Executive*, 18, (1), 19-31.
- Solomon, C. M. (2001). Managing virtual teams. *Workforce*, 80, 60-64.
- Shin, Y. (2005). Conflict resolution in Virtual Teams. *Organizational Dynamics*, 34, (4), 331–345. doi:10.1016/j.orgdyn.2005.08.002.
- Schultze, U. & Orlikowski, W. (2001). Metaphors of virtuality: shaping an emergent reality. *Information and Organization*, 11, 45-77.
- Taskin, L. (2006). Déspatialisation et re-régulation des modes de contrôle. Le cas du télétravail dans le secteur public. Paper presented at the 5th conférence de Grefige-Ceremo, Nancy.
- Taskin, L. (2006). Les Enjeux de la Déspatialisation pour le Management Humain : Vers de nouveaux modes de contrôle ? Le cas du télétravail à domicile chez les travailleurs de la connaissance. (Doctoral dissertation). Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Taskin, L. (2006). Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain. *Revue Intervention économiques*, (34), 1-20.
- Taskin, L. (2010). La déspatialisation : Enjeu de gestion. *Revue française de gestion*, 202, (3), 61-76.
- Taskin, L. (2012). *La déspatialisation : Enjeux organisationnels et managériaux*. Saarbrücken : Editions Universitaires Européennes.
- Taskin, L. & Dietrich, A. (2016). *Management humain*. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.
- Taskin, L. & Raone, J. (2014). Flexibilité et disciplinarisation : repenser le contrôle en situation de distanciation. *Economies et sociétés*, (3), 35-69

- Taskin, L. & Vendramin, P. (2004). *Le télétravail, une vague silencieuse : enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité*. Louvain-la-Neuve : Presses universitaires de Louvain.
- T.D.Williamson. (2017). *TDW Overview*. Vidéo, TDW, Tulsa.
- T.D.Williamson. (2017). *The History of T.D. Williamson, Inc.* Retrieved from <http://www.tdwilliamson.com/company/about-us/company-history>
- Thompson, J. & Harey, M. (2006). The Evolution of the Concept of the 'Executive' from the 20th Century Manager to the 21st Century Global Leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13, (2), 29-41.
- Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M-E. & Doucet, O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques *Gestion*, 30, (2), 69-78.
- Vendramin, P. & Valenduc, G. (2006). Un nouveau label pour des sites internet accessibles à tous. *Fondation Travail-Université* en ligne : <http://www.ftu-namur.org/fichiers/Emerit47.pdf>
- Voss, H. (1996). Virtual Organizations: The future is now, *Strategy & Leadership*, 24, (4), 12 – 16.
- Wilson, J. M., O'Leary, M. B., Metiu, A., & Jett, Q. R. (2008). Perceived proximity in virtual work: Explaining the paradox of far-but-close. *Organization Studies*, 29, 979-1002.
- Yin, RK. (1984). *Case study research : design and methods* (2è éd.). London : Sage. En ligne : <http://www.madeira-edu.pt/LinkClick.aspx?fileticket=Fgm4GJWVTRs%3D&tabid=3004>
- Zigurs, I. (2003). Leadership in Virtual Teams: Oxymoron or Opportunity? *Organizational Dynamics*, 31, (4), 339-351.

