

SPECIFICITES ET FACTEURS DE REUSSITE DU MANAGEMENT A DISTANCE

François COCULA
Maître de Conférences
cocula@montesquieu.u-bordeaux.fr

Agnès FREDY-PLANCHOT
Maître de Conférences
fredy@montesquieu.u-bordeaux.fr

CREF
IRGAE - Université Bordeaux IV

INTRODUCTION

A l'origine, le premier intérêt de développement du télétravail était d'éviter de perdre du temps dans les déplacements vers les lieux de travail et, notamment, de ne pas se retrouver au sein des embouteillages des grandes agglomérations californiennes. Par la suite, dans les années 80, les grandes entreprises se sont engagées dans des réductions de coûts et certaines ont vu dans le télétravail une possibilité de diminuer leurs frais immobiliers (Kurland et Bailey, 1999). Depuis peu seulement, le télétravail est considéré comme un instrument organisationnel permettant d'attirer et de retenir une certaine catégorie de personnel. Le télétravail ou plus largement les formes de travail à distance seraient susceptibles de fidéliser des salariés. Aujourd'hui, le travail à distance n'est plus conçu exclusivement pour économiser des moyens, mais aussi pour améliorer la rentabilité grâce à l'épanouissement des salariés et participer au développement de modes de fonctionnement plus flexibles.

Dès lors de nouvelles questions se posent pour les responsables d'organisation face au développement de cette forme d'emploi. La distance physique générée au sein du groupe de travail est en partie compensée par le recours systématique aux Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)¹³ qui offrent de multiples possibilités d'échange. Cependant ces outils ne constituent pas des substituts aux tâches d'encadrement étroitement liées à la vie des organisations. L'objet de cet article est de décrire, d'une part, les contours et spécificités du travail à distance et, d'autre part, de proposer un cadre méthodologique pour une mise en place réussie du management à distance¹⁴. Nos réflexions s'appuieront à la fois sur une revue de la littérature et sur une recherche terrain menée au sein d'une grande entreprise qui expérimente depuis peu le télétravail : en l'occurrence Electricité De France. Ses dirigeants sont intéressés par les mécanismes d'appropriation développés par les « téléacteurs » relatifs aux modes d'organisation qui se déploient, et sont attentifs à la mise en place de pratiques

¹³ Aujourd'hui l'abréviation TIC est préférée à celle de NTIC (N pour nouvelles) en raison de la profusion et de la banalisation de ces outils. L'aspect novateur n'est plus manifeste.

¹⁴ On emploiera indifféremment cette expression et celle de « télémanagement ».

adaptées d'encadrement à distance. L'objectif poursuivi est de capitaliser un maximum d'enseignements sur la base d'une observation des premières expériences en cours. Dans cette optique, des entretiens semi-directifs ont été menés auprès de télémanagers et de leurs équipes¹⁵. L'emploi d'une méthodologie qualitative a permis de recueillir l'avis des interlocuteurs sur les commodités et difficultés d'une organisation à distance. Leur vécu est certes empreint de subjectivité, mais il permet de faire émerger des approches du management à distance construites au fil de leurs expériences. Sur ces bases, on s'attachera, d'une part, à définir le travail à distance (I), d'autre part, à identifier les facteurs clés de succès du management qui lui sont spécifiques (II).

I. FORMES ET PARTICULARITÉS DES SITUATIONS DE TRAVAIL À DISTANCE

1) Le caractère multiforme du télétravail

Le télétravail est couramment défini comme une modalité d'organisation d'un travail qui s'exerce à distance - c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu et en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation fournie par le télétravailleur - et qui s'effectue au moyen de l'outil informatique et/ou des outils de communication (Breton, 1994). La prestation est fournie « *loin du lieu de travail habituel, loin des bureaux ou ateliers centraux, grâce aux nouvelles technologies* »¹⁶, elle s'exerce « *à distance du commanditaire* » (Poirier, 1997). A l'extrême un télétravailleur serait « *une personne qui, si elle était coupée des télécommunications, serait incapable d'exercer son activité professionnelle.* » (Vinck, 1999)¹⁷

De nombreuses modalités pratiques d'organisation du télétravail peuvent être choisies (Gauthier et Dorin, 1996, Vican, 1998) :

La prestation de travail peut être exercée en différents lieux de façon alternée. On parle à ce sujet de travail "télépendulaire". L'activité est effectuée par exemple deux jours à domicile et trois jours au bureau ou en clientèle.

Lorsque le télétravail est de type nomade, l'activité est exercée sans local fixe. Par exemple, un commercial gère une commande depuis sa voiture, le train, l'avion, une chambre d'hôtel ou encore le bureau d'un client, en mobilisant selon les situations différents outils de télécommunication : téléphone, fax, e-mail, réseau intranet... Le contact avec l'entreprise est établi à distance, quelle que soit la localisation du collaborateur.

Il peut également s'exercer dans un bureau de voisinage ou télécentre¹⁸ destiné à accueillir des télétravailleurs d'une ou plusieurs sociétés qui ne sont pas installés chez eux. La formule fournit sur place des espaces de bureaux à des employés qui vivent à proximité.

¹⁵ Pour une présentation plus détaillée de cette enquête menée en partenariat avec des chercheurs, voir COCULA F. et FREDY-PLANCHOT A. (2000), "Freins et motivations liés au télétravail chez Electricité de France et Gaz de France : l'apport de la théorie de la structuration", dans AUTISSIER D. et WACHEUX F. (Dir.), *Structuration et management des organisations*, L'Harmattan, pp. 99-124 ; COCULA F. et FREDY-PLANCHOT A. (2000), "Le télétravail entre distance et reconnaissance : une recherche exploratoire chez EDF", *XV^{èmes} Journées nationales des IAE, Bayonne/Biarritz*.

¹⁶ Extrait de la définition proposée par la CFTC et citée dans BEREZIAT A., LAGORCE J. et TURBE-SUETENS N. (2000), *Travail et activités à distance*, Editions d'organisation, p. 84.

¹⁷ Cette définition citée par VINCK (1999, p. 216) est extraite de REVERDY T. et COING-BOYAT O. (1993), *Le télétravail : étude d'une controverse technique*, ENSGI, Grenoble.

¹⁸ Appelé encore centre de télétravail, bureau de proximité, centre d'appel.

Il est dit international ou "offshore" lorsque des bureaux sont délocalisés dans des zones où le coût du travail est moindre (Europe de l'Est, Sud-Est asiatique...) et/ou qui offrent des fuseaux horaires diversifiés permettant de faire fonctionner l'entreprise de façon continue, sur différents espaces géographiques¹⁹.

Il est de type "participatif" lorsqu'il est fondé sur l'emploi de logiciels de type "collecticiel" (en anglais « groupware ») (Chatelain et Roche, 1999 ; Craipeau et Faguet-Picq, 1997, Favier, 1998) permettant via le réseau informatique de faire travailler en équipe, sur des projets communs, des participants éloignés géographiquement.

Sans épuiser toutes les formes qu'il peut revêtir, de nombreuses typologies du télétravail sont proposées par la littérature²⁰. En complément, des entreprises élaborent leur propre classification afin de dégager des représentations fidèles des situations qu'elles rencontrent. Ainsi, Electricité de France et Gaz de France distinguent deux configurations (Mission télétravail EDG GDF, 1999) :

le télétravail "hors les murs" exercé dans un bureau dont l'agent a la libre disposition, dans les locaux d'un client, dans un véhicule ou à domicile ;
les formes privilégiant une plus grande proximité sociale avec l'entreprise, telles que le travail "coopératif" ou "en réseau" (basé sur l'usage de groupware) ou le travail en télécentre.

Ces descriptions soulignent le caractère multiforme du télétravail. Qu'il soit exercé à temps partiel sous sa forme pendulaire ou à temps plein sous sa forme nomade, à domicile, en télécentre ou encore "offshore", de nombreux arbitrages sont possibles en termes d'organisation spatiale et temporelle. Le télétravail revêt des réalités contrastées, parfois sans grand rapport entre elles. En particulier, il apparaît opportun d'opérer une distinction entre les notions de télétravail et de travail à distance comme nous nous proposons de le développer dans le point suivant.

2) Télétravail ou travail à distance ?

Amenés à travailler à distance à l'aide de diverses technologies d'information et de communication (T.I.C.), les managers et les collaborateurs que nous avons interrogés dans le cadre de l'enquête précitée considèrent que le terme télétravail est approprié pour décrire leur situation, lorsque les modalités de travail à distance sont décrites et formalisées dans un contrat de travail ou par avenant. Lorsqu'une telle convention existe, la situation est clairement explicitée. Elle a été négociée puis validée entre les parties prenantes, c'est-à-dire entre le manager, le collaborateur et l'organisation²¹. A l'inverse de cette forme explicite, lorsque la situation de travail à distance est pratiquée de façon tacite, c'est-à-dire qu'elle existe "de fait" mais qu'aucune convention expresse de mise en télétravail n'a été conclue, le

¹⁹ Une société de gestion de dossiers d'assurance santé possède une double implantation géographique, aux Etats-Unis et en Irlande, afin de faire travailler ses équipes de jour comme de nuit. Les décalages dans les fuseaux horaires permettent un fonctionnement ininterrompu (exemple tiré de Béréziat et al., op.cit., p. 31).

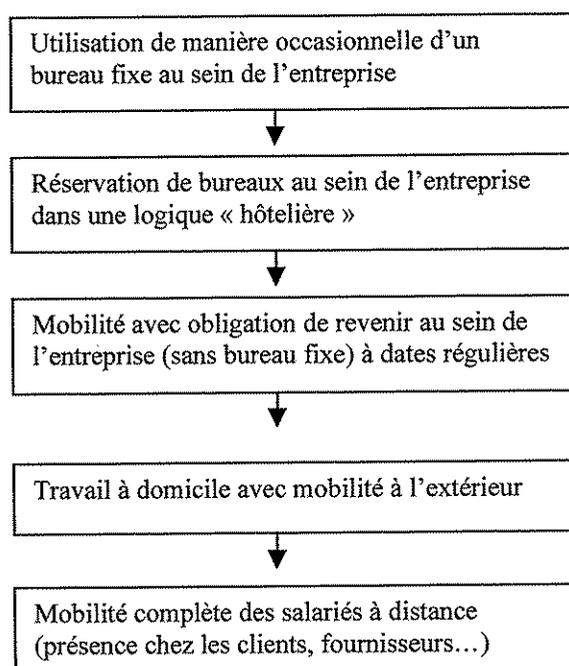
²⁰ Pour une synthèse, voir Watson Fritz M.E., Higa K. et Narasimhan S. (1995), « Toward a Telework Taxonomy and Test for Suitability : a Synthesis of the Literature », *Group Decision and Negotiation*, 4, pp. 311-334.

²¹ Sur l'échantillon étudié, cette situation se présente dans des cas où la mise en place d'une organisation en télétravail a été initiée par des agents désireux de tirer profit de ses différents avantages. Elle leur offre par exemple l'opportunité de suivre leur conjoint après une mutation ou de saisir une opportunité de carrière s'offrant à eux au sein d'une région distante de leur domicile ; elle est pour eux un moyen de façonner eux-mêmes leur propre organisation du travail dans le temps et dans l'espace, d'expérimenter quelque chose de différent, d'être "pionnier" en la matière.

terme "télétravail" leur semble moins adapté pour décrire la réalité qu'ils vivent. Ils lui préfèrent l'expression de "travail à distance". Par exemple, la réorganisation d'un service a pour effet de disperser géographiquement les membres d'une équipe de façon plus ou moins durable. Pour accompagner ce mouvement, des outils de communication à distance sont mis à leur disposition pour faciliter leurs échanges. Les interlocuteurs s'estiment placés dans une situation de "travail à distance" plus que de "télétravail". Le sentiment est le même pour des collaborateurs qui travaillent "naturellement" à distance les uns des autres et profitent de la profusion des T.I.C. afin d'optimiser leurs contacts. Il s'agit par exemple de commerciaux ou de consultants internes qui appartiennent par définition à des équipes dispersées géographiquement. Egalement, les personnes amenées à travailler ponctuellement sur un projet ou un dossier impliquant d'autres contributeurs éloignées d'elles, qu'elles ne rencontreront pas nécessairement pendant la durée de la mission, se définissent plus volontiers comme des travailleurs à distance que comme des télétravailleurs.

Cette distinction, fruit d'une observation de terrain ne se retrouve pas mise en relief dans la littérature managériale. En fait, le travail à distance ne devrait pas être considéré comme un état de fait mais plutôt comme un processus. Celui-ci peut même se représenter sous la forme d'un continuum (Davenport et Pearlson, 1998) mettant en évidence les différentes étapes d'élargissement de l'autonomie des salariés, comme le suggère le schéma suivant²² :

²² Adapté de Davenport T. et Pearlson K., « Two cheers for the virtual office », *Sloan Management Review*, Summer 1998.

Figure 1. Le travail à distance : un « continuum »

A travers un examen de la littérature, on observe que les chercheurs se préoccupent plus du degré de virtualité de l'organisation que de proposer une définition claire et précise du travail à distance. Ils offrent de nombreuses définitions de la notion d'organisation virtuelle. Celle-ci peut être appréhendée comme une collection d'entités culturellement, fonctionnellement et géographiquement diverses qui sont liées par des formes de communication électronique (De Sanctis et Monge, 1999). Malgré sa nature diffuse, une identité commune rassemble les membres de l'organisation. Elle est aussi décrite comme une organisation managée à travers des équipes assemblées ou désassemblées selon ses besoins (Grenier et Metes, 1995) et qui rassemble des employés physiquement dispersés les uns par rapport aux autres. On peut utiliser l'expression de compagnie sans murs. Elle correspond au travail d'individus ayant des buts communs, mais dépourvus de locaux ou bâtiments centralisés ou d'autres caractéristiques d'organisations traditionnelles (Hartman et Guss, 1996).

Pour que l'on puisse véritablement parler d'organisation, il faut aussi qu'il y ait un minimum de coordination. Une organisation virtuelle est une organisation géographiquement éclatée à travers laquelle ses membres sont liés par un intérêt ou but commun à long terme, et qui coordonnent leur travail à travers les TIC (Ahuja et Carley, 1999). Une caractéristique importante de ces organisations virtuelles est leur haut degré de communication informelle. A cause d'un manque de règles formelles, de procédures, de liens clairs dans les relations de travail, une plus vaste communication informelle est nécessaire. Celle-ci est par nature personnelle, interactive ; des médias comme les e-mail ou les réunions de « face à face » sont susceptibles de la favoriser. Les organisations virtuelles tendent à être non hiérarchiques.

En définitive, ces éléments de définition des organisations virtuelles constituent une première approche nécessaire pour mieux saisir le concept de travail à distance. Celui-ci serait un moyen pour les membres d'une organisation de travailler ensemble alors qu'ils sont géographiquement et temporairement éloignés les uns des autres (Wiesenfeld, Raghuran et Garud, 1999). L'intérêt récent porté à ce concept tient au fait que la plupart des spécialistes

s'accordent pour dire qu'aujourd'hui les organisations font face à un environnement turbulent et dynamique qui nécessite flexibilité et rapidité. Beaucoup d'organisations ont répondu à cette nécessité en adoptant des structures décentralisées, éparpillées et des équipes éclatées (Ahuja et Carley, 1999). Dès lors, émerge naturellement et nécessairement un management particulier de ces travailleurs à distance. Il s'inscrit dans une tendance forte de responsabilisation de l'individu et accompagne l'émergence du concept de GRH à géométrie variable. En conséquence, la gestion d'un collectif humain ne serait plus le paradigme dominant de la fonction RH. Celle-ci mettrait de plus en plus l'accent sur un paradigme de soutien et d'apports de ressources « en libre service » à des individus ou groupes autonomes différents.

3) Les défis du management à distance

Le management à distance en tant qu'adaptation du management traditionnel trouve son origine à partir de quelques constats.

En premier lieu, le management à distance est caractérisé par l'incapacité du manager à observer les processus de travail de ses employés (Kurland et Egan, 1999). Le travail à distance crée des êtres autonomes, voire indépendants. Si le travailleur à distance tend à devenir un partenaire de l'entreprise, le manager doit devenir un coach, un animateur d'équipe de manière à ce que les individus qui la composent, optimisent leurs talents. Il faut souligner qu'un défi majeur pour les responsables est posé par leur incapacité à observer physiquement la performance de leurs employés. Ils s'interrogent sur la manière de mesurer la productivité, de construire la confiance et de manager des personnes qui sont physiquement en dehors de leur champ de vision (Kurland et Bailey, 1999). Si un responsable ne peut pas voir ses subordonnés en action, alors il ne peut pas savoir si l'employé rencontre des difficultés, s'il les surmonte, et s'il est le plus fort ; il n'est donc pas capable de fournir une évaluation fiable et constructive des performances. Certains dirigeants peuvent se focaliser sur les résultats obtenus plutôt que sur le processus, en arguant du fait que les résultats sont plus faciles à mesurer et à surveiller. Ainsi, pour de nombreux employés, la surveillance et la mesure de leur performance constituent une source de préoccupations. Il apparaît donc naturel pour le management à distance de revisiter les procédures d'évaluation du management classique.

De plus, le télétravail peut affecter négativement le lien social sur le lieu de travail et pose ainsi d'autres défis. Le télétravail peut, par exemple, avoir un impact négatif sur ceux qui restent sur le lieu de travail, à savoir les non télétravailleurs, en perturbant les équipes, en fragmentant le lien social local, et en créant des ressentiments potentiels parmi les employés non choisis pour télétravailler (Kurland et Bailey, 1999). C'est pourquoi le management doit lutter contre l'isolement provoqué par la séparation du travailleur à distance d'avec le lien social créé dans un lieu habituel de travail (Kraut, Steinfield, Chan, Butler et Hoag, 1999). Cet isolement est dangereux pour deux raisons principales : il entraîne une frustration sociale qui induit un manque d'interaction avec les collègues ; il peut aussi entraîner un isolement professionnel, c'est-à-dire que les travailleurs à distance peuvent penser que, quand ils sont en dehors du champ de vision, ils sont aussi hors des promotions et autres récompenses.

Parce que le travail à distance encourage l'autonomie plutôt que la solidarité, certains travailleurs à distance signalent que leur implication et leur loyauté à l'organisation diminuent parce qu'ils ne sont pas assez souvent dans le lieu habituel de travail. Dès lors, l'intérêt du

management à distance s'inscrit dans le développement et la transmission d'une culture organisationnelle (Ahuja M.K. et Carley K.M., 1999).

A titre d'illustration, un télémanager d'EDF souligne l'importance des événements festifs rassemblant les différents membres de « l'équipe distribuée » pour favoriser l'adhésion à un « esprit de corps »:

« Nous on a l'habitude de fêter les choses : une promotion, un départ, une arrivée, donc par rapport à ça c'est plus difficile d'intégrer (les télétravailleurs) (...). Faire la fête ce n'est pas évident à distance ! (...) Il faut faire ensemble quelque chose. C'est vrai que nous on aime chanter, on fait des parodies de chansons en inventant nous-mêmes les paroles, on fait des trucs assez sympas, quoi. On se fait des sketches ».

En définitive, la contribution principale du manager à distance est de jouer un rôle de facilitateur au sein de l'équipe de travail (Laval, 2000). Ce rôle est complexe et suppose de savoir tenir compte des multiples situations de travail à distance susceptibles d'être présentes au sein de l'organisation, voire au sein même de l'équipe. Ainsi, à chaque type de télétravail, correspond un management à distance spécifique. Le continuum des situations de travail à distance présenté plus haut (cf. I. 2) peut donc être schématisé suivant le degré de difficulté éprouvée par le management en matière de coordination et d'évaluation. Le télémanagement vise de nombreuses situations, depuis celles qui renvoient à une forme explicite de télétravail jusqu'à celles beaucoup plus diffuses mais aussi numériquement beaucoup plus nombreuses²³ de travail à distance. L'exercice du management à distance n'apparaît pas uniforme mais mobilise des outils différents dans des situations contrastées de travail à distance. Certaines pratiques apparaissent très structurées ; d'autres incitent à assimiler le management à distance à des pratiques de communication à distance. Sur la base d'exemples, on s'attachera à en montrer la diversité.

II. LES FORMES EN EMERGENCE DE MANAGEMENT A DISTANCE

Deux types de réactions de managers - sur la base de l'enquête précitée - s'observent face aux situations de travail à distance existantes. Lorsque celles-ci sont implicites, les managers ont plutôt tendance à mobiliser des outils de communication à distance pour entretenir les contacts, mais ne changent en rien leur mode d'encadrement traditionnel (1). A l'inverse, dans les situations explicites de télétravail, des méthodes de management à distance plus structurées tendent à se mettre en place. L'ambition poursuivie est de satisfaire une certaine cohérence entre les questions soulevées par l'éloignement des membres de l'équipe et les nécessités du management au sein d'une organisation (2). Au final, un exercice réussi de télémanagement suppose nécessairement le respect d'un certain nombre de conditions, d'ordre stratégique et tactique (3).

²³ Un chiffre effectué au niveau européen estime actuellement à 400000 le nombre de télétravailleurs en France (Commission Européenne DG XIII).

1) Recours aux TIC et maintien d'un management traditionnel : genèse de situations hybrides.

Certains témoignages attestent de la pérennité de modes de management traditionnel, malgré la mise en place d'équipes distribuées.

Ainsi a-t-on l'exemple, au sein d'une équipe de négociateurs auprès de PME, d'une sollicitation permanente exercée auprès du présumé « télémanager » et de son adjoint par différents membres de l'équipe dispersée géographiquement qui aboutit à une situation paradoxale. Depuis la mise en place de l'organisation de travail à distance, les superviseurs n'ont jamais effectué autant de kilomètres²⁴ pour être présents sur le terrain auprès de leur équipe. L'un d'entre eux, même s'il reconnaît être lassé par ces déplacements, ne trouve pas cette situation particulièrement anormale. Il précise :

« Un de mes gros soucis, c'est un problème de temps, d'autant plus qu'il y a une très forte hétérogénéité entre les négociateurs. Certains ont moins besoin de nous. D'autres ont besoin d'un accompagnement « produits », d'un accompagnement « méthodes » pour se sécuriser en permanence. Tout le monde n'a pas un super profil. Pour ces personnes, c'est chronophage : j'ai passé beaucoup de temps avec certains et cela peut être très frustrant si les résultats ne suivent pas ».

Ce superviseur n'intègre pas encore sa fonction de télémanager. A l'éloignement de ses collaborateurs, il répond par davantage de déplacements de sa part. Il tend à marginaliser une configuration de travail à distance avec les avantages qui lui étaient attribués. Il crée une situation hybride dans laquelle se chevauchent un mode traditionnel d'encadrement et des besoins de coopération à distance.

Une interlocutrice travaillant occasionnellement à distance sur certains dossiers souligne l'ambiguïté des méthodes de fonctionnement qui en découlent. Même si l'on n'hésite pas à favoriser son autonomie en lui faisant confiance dans la réalisation de certains chantiers, elle a le sentiment que son éloignement la prive d'une réelle influence sur les décisions prises. Elle se sent obligée de se déplacer physiquement auprès des autres membres de l'équipe (collègues, hiérarchie) pour faire avancer ses projets :

« le pire c'est la difficulté d'obtenir la décision quand on n'est pas présent. Il faut se déplacer afin de coincer la personne deux minutes dans un couloir : 'voilà, j'ai besoin de la réponse pour faire ceci et cela'. Quand vous êtes à distance ce n'est pas facile. Pour joindre les gens au téléphone c'est quasiment impossible, tout au moins les gens qui peuvent prendre la décision. (...) J'envoyais des notes de synthèse mais qui étaient relancées par des gens présents physiquement sur place. Les relances par mail ce n'est pas forcément très efficace. (...) Le pire c'est le sentiment d'être oublié en termes décisionnels ; si on n'a pas vraiment quelqu'un pour pousser à la roue, on a du mal à voir ses sujets traités comme prioritaires. (...) Ce que je crains dans le télétravail, c'est d'être satellisé au sens où on est loin, on n'est plus au courant de ce qui se passe et surtout on est exclu d'un certain nombre de décisions. Sauf à trouver des modes de régulation qui aujourd'hui ne sont pas en place ».

Dans cette situation, le management ne lui fournit pas des outils d'influence et de contrôle sur les dossiers dont elle a la responsabilité. Des T.I.C. sont naturellement mises à sa disposition

²⁴ 70000 km en voiture par an de manière concentrique autour d'une capitale régionale.

pour faire parvenir ses propositions mais elles apparaissent en réalité très pauvres en termes d'opportunités d'échanges. N'étant pas véritablement guidée à distance, elle estime que l'avancement de ses dossiers s'opère plus lentement qu'auparavant. Ici, la distance ne satisfait pas aux avantages qui lui sont attribués. Non intégrée au sein du management mais seulement considérée de manière anecdotique, elle a pour effet d'alourdir les procédures et de retarder la décision.

Au travers des entretiens, les acteurs insistent sur les difficultés pour la hiérarchie d'accepter les situations de travail à distance. Elle a du mal à abandonner ses anciennes prérogatives inhérentes à une logique de « co-présence ». Pour certains, le fait d'avoir « sous la main » leurs collaborateurs est un signe de pouvoir au sein de l'organisation. Des interlocuteurs ont insisté sur l'idée qu'au sein d'EDF le pouvoir d'un responsable se mesure d'abord par son entourage immédiat. Comme l'a longtemps laissé supposer le management classique, une emprise directe sur l'équipe passe avant tout par le canal du contrôle visuel. Dans cette perspective, les managers juxtaposent les T.I.C. à leurs pratiques habituelles d'encadrement, sans que les premières influencent les secondes. Le travail à distance apparaît ici dans une logique purement instrumentale : il se réduit à l'usage plus ou moins intensif d'outils de communication à distance sans qu'aucun changement n'intervienne au niveau du management. Rien ne change malgré l'usage plus intensif de T.I.C.. Rares sont en réalité les managers qui initient des pratiques spécifiques et formalisées de télémanagement.

2) Les prémices d'un management à distance formalisé : une recherche de cohérence.

Des méthodes de management évolutives qui prennent acte de l'idée de distance et qui ne se limitent pas à une vision purement instrumentale du travail à distance sont évoquées par certains interlocuteurs. Ceux-ci mentionnent les mesures d'accompagnement qu'ils mobilisent pour répondre aux questions que pose l'introduction de la distance dans la gestion de leur équipe. Leur préoccupation première est une recherche de cohérence entre l'autonomie accrue de leurs collaborateurs et l'impérieuse nécessité d'un esprit de coopération et d'appartenance à un groupe social. Ces mesures d'accompagnement peuvent être regroupées en deux grandes catégories (Cocula et Frédy-Planchot, 2000) :

celles qui répondent à une adaptation des formes de contrôle envers les collaborateurs à distance (développement d'un management par objectifs, d'un management formalisé avec cahier des charges, reporting, systèmes informatiques de suivi d'activité, logique de coaching sous forme de visite de clients en binôme – manager/collaborateur -, points périodiques sur les affaires en cours, opérations périodiques de regroupement de l'équipe en un même lieu ou virtuellement – via les messageries, les réunions téléphoniques, les visioconférences -, etc.)

celles qui correspondent à un besoin de socialisation des équipes dispersées (événements festifs pour se retrouver *de visu* en dehors de situation de travail à distance, utilisation ludique des T.I.C. pour « décompresser » au sein du groupe – blagues transmises via la messagerie, « pauses café électroniques » pendant des créneaux horaires programmés à l'avance -, créations de forums de discussion informels entre collègues partageant les mêmes préoccupations).

Le développement de ces mesures suit l'intensification de situations de travail à distance. Celui-ci pouvant prendre des formes différentes (cf. partie I), la panoplie des mesures qui s'y

réfèrent ne peut que s'élargir au fil des expériences et des problèmes rencontrés. D'une utilisation occasionnelle du travail à distance à un recours permanent, les méthodes d'encadrement gagnent en maturité et en structuration. Les outils sont plus sophistiqués, plus réfléchis, mieux formalisés. Dès lors ces perfectionnements posent la première pierre d'un télémanagement réussi. Les outils ne permettent pas à eux seuls de garantir l'efficacité du management à distance. Il apparaît comme fondamental d'engager une réflexion préalable sur les nouvelles configurations organisationnelles pour que l'introduction de la distance dans la prestation de travail réponde bien aux impératifs de l'entreprise.

Les conditions de réussite du management à distance.

Pour réussir un pilotage à distance, des conditions à la fois d'ordre stratégique et tactique doivent être réunies. La présentation ci-dessous les énumère par ordre d'importance.

a) Celles qui relèvent du champ de la stratégie : elles ont naturellement le plus d'influence. Trois conditions les concernant doivent être retenues :

Il est nécessaire que des choix clairs en matière de travail à distance soient formulés en préalable par la direction (Gauthier et Dorin, 1996 ; Poirier, 1997). La pratique du télétravail comme mode d'organisation ne devrait pas être dictée par un effet de mode, ni apparaître comme une solution "toute prête" en réponse à un problème dans un contexte de rationalisation *a posteriori* des choix ayant guidé son adoption. Elle doit s'inscrire dans une politique d'entreprise cohérente, soutenue et médiatisée par la direction. Les succès en demi-teinte d'organisation de travail à distance, sinon les échecs rencontrés, s'expliquent par l'absence de choix stratégiques au moment de sa mise en place. Ainsi, l'expérience menée au sein du Rectorat de Bordeaux n'apparaît pas pleinement satisfaisante (Poirier, 1997). En réponse à un appel à projet de la DATAR en 1993, a été instaurée une "expérience de télé-localisation d'activités administratives à domicile de 30 agents volontaires du Rectorat". Le bilan de cette expérience est mitigé. Le nouveau mode d'organisation a été coûteux pour l'administration en termes d'équipements des postes de travail installés à domicile et de coûts de télécommunication. Le télétravail n'a pas permis de modifier les méthodes de travail pré-existantes, ni de rationaliser certaines tâches administratives. La hiérarchie intermédiaire ne s'est pas sentie réellement concernée par la démarche, la percevant plutôt comme une charge supplémentaire de travail. Les modalités de contrôle des collaborateurs volontaires n'ont pas été spécifiquement repensées pour les périodes de travail "hors les murs", la "confiance" accordée par le chef de service ayant implicitement été considérée comme une réponse adaptée. Ces résultats en demi-teinte sont dus à l'absence de véritable stratégie lors de la mise en place du télétravail. Celui-ci "n'a pas été pensé comme une solution globale de réorganisation d'un service mais davantage comme une opportunité individuelle offerte à un certain nombre de salariés" ; les acteurs concernés ont adopté "un comportement passif, (attendant) des effets spontanés produits par le télétravail" (Poirier, op. cit., p. 224). En l'absence de réflexion stratégique et d'implication de la direction dans sa mise en place, le télétravail ne permet pas de produire les effets escomptés en termes de flexibilité organisationnelle, de gestion du changement, de productivité. Au mieux apporte-t-il certaines satisfactions d'ordre individuel, offrant aux collaborateurs à distance plus de liberté et d'autonomie dans leur travail. Dans ce cadre, les modes de management traditionnels ne sont pas remis en cause. A la confiance tacite accordée pendant les périodes de travail « hors les murs » s'ajoute un contrôle classique exercé sur la quantité et la qualité des dossiers traités lors de la présence occasionnelle du collaborateur dans l'enceinte de l'entreprise. A ce niveau,

les caractères traditionnels de contrôle et d'évaluation demeurent. Le rôle du personnel d'encadrement à l'égard de ces travailleurs n'est pas reconsidéré.

En relation avec ce premier point, il apparaît indispensable de présenter, au préalable, dans un document formalisé les grandes orientations du travail à distance (Ahuja et Carley, 1999), étroitement liées à la stratégie poursuivie par l'entreprise. Ce support s'adresse aussi bien au télétravailleur qu'au manager en traitant des sujets tels que : l'établissement d'un calendrier des tâches, la communication prévue, la performance attendue, les dépenses prévisionnelles, et les modalités de maintien de bonnes relations collégiales. A titre d'exemple, un télétravailleur d'EDF a pris l'initiative de joindre à sa demande de renouvellement de sa convention de télétravail un bilan de ses résultats au regard des ressources qui lui ont été allouées la première année. Cette pratique invite à mettre en place des tableaux de bord au niveau de la Direction des Ressources Humaines qui formalisent les tenants et les aboutissants de la situation de travail à distance. Il serait opportun de mettre plus particulièrement l'accent sur les apports réciproques de l'individu et de l'entreprise. Ces tableaux de bord, actualisés chaque année, pourraient être annexés à la convention écrite. Pour ceux qui seraient demandeurs d'une organisation de travail à distance, ils devraient même constituer un pivot de la convention.

Enfin, au sein de l'entreprise, il convient d'organiser une lutte contre les idées reçues qui véhiculent l'image de travailleurs à distance travaillant moins que ceux qui sont sur site. Ces derniers doivent être persuadés que la contribution des travailleurs à distance est aussi importante que la leur. Pour y parvenir, le recours au travail à distance doit être considéré au regard de la stratégie d'entreprise. A cet égard, les perspectives de carrière des travailleurs à distance ne doivent pas être perçues au sein de l'organisation comme moins importantes que celles de leurs homologues sur site. C'est au management d'apporter les correctifs nécessaires dans la gestion des carrières (Amherdt et Su, 1997).

b) Les conditions de réussite tactique sont relativement nombreuses au regard des conditions stratégiques même si, prises isolément, leur influence sur le management peut se trouver davantage diluée.

Il faut garantir au travailleur à distance un minimum d'équipement en TIC et prendre en charge l'organisation d'un bureau au domicile du télétravailleur (Ahuja et Carley, 1999). Plus généralement, le management doit s'assurer de tout mettre en oeuvre pour faciliter l'acheminement du courrier électronique. En effet celui-ci rend non seulement la communication rapide et facile à travers le temps et les frontières, mais aussi il fournit des opportunités illimitées pour les conversations sociales et d'affaires. Des études (Tuten, Urban et Gray, 1998) soulignent même que son utilisation augmente la reconnaissance par les salariés des normes organisationnelles, et qu'il en découle un comportement positif. Les employés discutent sur les besoins de l'entreprise et s'investissent davantage dans leurs tâches quotidiennes. Cependant, des inconvénients subsistent. Le courrier électronique peut constituer un repli de facilité pour éviter les confrontations. Un trop grand nombre de messages reçus tous les jours peut faire baisser l'influence que chacun a sur le récepteur. Un conflit entre personnes peut être involontairement provoqué à cause d'un simple ton déplacé. C'est pourquoi, le management à distance doit être vigilant sur l'utilisation des messages électroniques et ne pas leur accorder un crédit illimité. Ils concernent avant tout les échanges

d'information informelle et sont utilisés pour des communications qui seraient plutôt du ressort d'un entretien téléphonique ou de vive voix.

Il convient également de préciser la disponibilité du travailleur à distance. De nombreuses entreprises exigent que leurs télétravailleurs maintiennent des horaires de travail compatibles avec ceux des bureaux de manière à faciliter la coopération avec les collègues. Mais de telles pratiques réduisent la productivité des gains associés au travail à distance. C'est pourquoi, la disponibilité attendue doit varier selon la spécificité du travail demandé. La compatibilité des horaires apparaît ainsi plus importante pour un service clients que pour un ingénieur en design. Les dirigeants doivent donc choisir ou négocier un certain nombre d'heures durant lesquelles le travailleur à distance doit être disponible.

Naturellement, la communication entre le manager et le subordonné ne peut s'appuyer exclusivement sur le support électronique. Pour le manager, il est nécessaire d'organiser des rencontres afin d'informer des nouveautés et des actions entreprises au sein du service. C'est la combinaison des supports de communication (face à face, réunions, courrier électronique...) qui peut faire oublier à ces salariés particuliers leur état d'isolement et les rassurer sur l'intérêt que les responsables hiérarchiques ont à leur égard. Des déplacements aux bureaux de la maison-mère s'avèrent à ce titre nécessaires. L'organisation peut exiger que ses employés soient à intervalles réguliers sur site pour les aider à s'imprégner de la culture organisationnelle (Ahuja M.K. et Carley K.M., 1999). Ainsi les visites sur site, les forums de partage d'idées interactifs, les visites de concertation avec son manager direct, sont autant d'éléments qui permettent aux salariés de développer un lien social et professionnel. Ces liens permettent aux travailleurs à distance d'être certains qu'ils participent activement aux processus qui les gouvernent et de combattre l'isolement professionnel.

L'objectif du manager est aussi d'établir des relations de confiance au sein de ses équipes distribuées (Handy, 1995 ; Perlo et Hills, 1998). Elles sont d'autant plus essentielles à mesure que l'organisation devient virtuelle (Sarbaugh-Thompson et Feldman, 1998). Les managers doivent encourager les contacts informels et les considérer comme étant une priorité de leur mission. Quelques modalités sont suggérées pour obtenir ces contacts informels : ne pas se contenter de réunions, mais aussi développer le lien social autour d'une tasse de café dans une cafétéria ou snack, dans le hall de l'entreprise... Il est avéré que l'absence de lieu fixe de travail peut rompre la loyauté à l'égard de l'organisation (Davenport et Pearlson, 1998).

Enfin, pour les managers des équipes virtuelles, un des facteurs qui peut contribuer à une coordination sans accroc à l'intérieur des équipes, est une définition claire des responsabilités (Jarvenpaa et Leidner, 1999). En effet, un manque de clarté peut conduire à la confusion, à la frustration et la démotivation. Il est certain que les managers doivent choisir avec attention les membres d'une équipe virtuelle. Des qualités comme la responsabilité, l'indépendance, la fiabilité et l'autonomie sont hautement souhaitables pour une équipe travaillant en face à face, mais s'avèrent essentielles pour une équipe virtuelle.

CONCLUSION

L'introduction des TIC dans l'exécution du travail n'est pas à elle seule de nature à combler les attentes des acteurs et répondre aux exigences d'efficacité et de flexibilité des organisations. Une réflexion préalable quant au rôle du management et à ses modalités paraît indispensable, pour tirer pleinement profit de l'introduction de la distance dans le fonctionnement des organisations. Certaines conditions de réussite ont pu être mises en évidence, et il va de soi que celles-ci posent la question de l'identification du profil des télémanagers. Ces conditions sont étroitement liées à l'aptitude plus ou moins élevée du personnel d'encadrement à abandonner ses anciennes pratiques et à laisser tomber ses vieux réflexes de pouvoir, de gestion « panoptique » des ressources humaines (Foucault, 1975) fondée sur l'exercice d'un droit de regard continu sur les autres. Cette mutation à opérer dans l'état d'esprit des responsables doit inciter la fonction Ressources Humaines à être particulièrement à leur écoute. L'exigence qui pèse sur elle est d'effectuer un suivi régulier des pratiques en cours (Dumoulin, 1999) et, grâce à l'analyse des dysfonctionnements rencontrés, de proposer des solutions « sur mesure » à l'ensemble des acteurs. Cette capitalisation des expériences invite ainsi la fonction RH à reconsidérer en permanence ses modalités d'action dans le soutien apporté à l'encadrement.

BIBLIOGRAPHIE

- AHUJA M.K., CARLEY K.M., « Network structure in virtual organizations », *Organization science*, Vol 10, N°6, Novembre-Décembre 1999.
- AMHERDT C.-H. et SU Z., "Vers une gestion renouvelée des ressources humaines dans les organisations virtuelles", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 23, septembre - octobre 1997.
- BEREZIAT, A., J. LAGORCE ET N. TURBE-SUETENS, *Travail et activités à distance*, Editions d'organisation, Paris, 2000.
- BRETON T., *Le télétravail en France*, rapport interministériel, Paris, la Documentation française, 1994.
- CHATELAIN Y. et ROCHE L., "Travailler en groupe avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication", *Humanisme et Entreprise*, n° 237, octobre 1999.
- CHATELAIN Y., GRANGE T. et ROCHE L., "Travailler en groupe avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication", L'Harmattan, 1999.
- COCULA F. et FREDY-PLANCHOT A., « Freins et motivations liés au télétravail chez Electricité de France et Gaz de France : l'apport de la théorie de la structuration », dans Autissier D. et Wacheux F. (sous la direction), *Structuration et management des organisations*, L'Harmattan, 2000, pp 99-124.
- COCULA F. et FREDY-PLANCHOT A., «Le télétravail entre distance et reconnaissance : une recherche exploratoire chez EDF » *XV^{èmes} Journées nationales des IAE*, Bayonne-Biarritz, septembre 2000.
- CRAIPEAU S. et FAGUET-PICQ B., "Le Groupware : vers une transformation des collectifs de travail ?", *Terminal*, Eté / Automne 1997.
- DAVENPORT THOMAS H., PEARLSON KERI, « Two cheers for the virtual office », *Sloan Management Review*, Summer 1998.
- DE SANCTIS G., MONGE P., « Introduction to the special issue : communication processes for virtual organizations », *Organization science*, Vol 10, N°6, Nov-Dec 1999.

- DUMOULIN C., "Le management à distance des équipes virtuelles", *Colloque Management Technologique, Groupe ESC Grenoble*, décembre 1998.
- FAVIER M. (Ed.), *Le travail en groupe à l'âge des réseaux*, Economica, 1998.
- FOUCAULT M., *Surveiller et punir : naissance de la prison*, Gallimard, 1975.
- GAUTHIER C. et DORIN P. (Catral), *Le guide pratique du télétravail*, Les éditions d'Organisation, 1996.
- GRENIER R. et METES G., *Going virtual : moving your organization into the 21 st century*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1995.
- HARTMAN F. et GUSS C., « Virtual teams-Constrained by technology or culture », *Proceeding of IEMC 96. Managing Virtual Enterprises : A Convergence of Communications, Computing and Energy Technoloies*, IEEE, Vancouver, BC, Canada, 1996, pp645-650.
- HANDY C., "Trust and the Virtual Organization", *Harvard Business Review*, May-June 1995.
- JARVENPAA S.L., LEIDNER D.E., « Communication and trust in global virtual teams », *Organization science*, Vol.10, N°6, Nov-dc 1999.
- KRAUT R., STEINFELD C., CHAN A.P., BUTLER B., HOAG A., « Coordination and virtualization : the role of electronic networks and personnal relation », *Organization science*, Vol 10, N°6, Nov-Dec 1999.
- KURLAND B.N., EGAN T.D., « Telecommuting : justice and control in the virtual organization », *Organization science*, Vol 10, N°4, July, August 1999.
- KURLAND N.B., BAILEY D.E., « Telework : the advantages and challenges of working here, there, and anywhere », *Organizational dynamics*, vol 28, n°2, Autumn 1999.
- LAVAL F., « Gestion des ressources humaines et NTIC : enjeux et perspectives », *Revue Française de gestion*, juin-juillet-août 2000, pp 80-90.
- PERLO A. et HILLS C., "Réunir et souder une équipe virtuelle", *L'expansion management Review*, Mars 1998.
- POIRIER C., *Technologies de l'information et de la communication et nouveaux modes de travail*, Thèse pour le Doctorat de Sciences Economiques, Université Paris IX - Dauphine, septembre 1997.
- STAPLES S.D., HULLAND J.S., HIGGINS C.A., « A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations », *Organization science*, Vol 10, N°6, Nov-Dec 1999.
- SARBAUGH-THOMPSON M., FELDMAN MARHA S., « Electronic mail and organizational communication : does saying « hi » really matter ? », *Organization science*, Vol 9, n°6, november-december 1998.
- TUTEN T.L.; URBAN D.J, GRAY G., « Electronic mail as social influence in downsized organizations », *Human ressource management*, automne/hiver 1998.
- VICAN P., *Le guide du Télétravail*, Manitoba, 1998.
- VINCK D., « Les paradigmes de la sociologie des techniques dans l'analyse des téléactivités », dans Fusulier B. et Lannoy P., *Les techniques de la distance*, L'Harmattan, 1999, pp. 213-243.
- WATSON FRITZ M.E., HIGA K. ET NARASIMHAN S. (1995), « Toward a Telework Taxonomy and Test for Suitability : a Synthesis of the Literature », *Group Decision and Negotiation*, 4, pp. 311-334.
- WIESENFELD B.M., RAGHURAM S., GARUD R., « Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization », *Organization science*, Vol 10, N°6, Nov-Dec 1999.