

MANAGER LES RESSOURCES HUMAINES DANS L'ORGANISATION EN RESEAU UNE ILLUSTRATION

Sylvie DEFFAYET

Professeur

EDHEC

Département « Management & Stratégie »

58 rue du port – 59046 Lille Cedex – France

Tel : +33 (0)3.20.15.45.60

sylvie.deffayet@edhec.edu

I. INTRODUCTION

Les théoriciens des organisations entrevoient les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) comme porteuses de changements majeurs dans la manière de piloter les hommes et les entreprises. « L'entreprise en réseau, l'entreprise « hypertexte »⁷⁹, engage une politique de Qualité Totale de seconde génération en temps réel et autour d'un client réel » (Guillaume, 1999). Erigé en nouveau paradigme, « l'axe transversal client » semble annoncer le recours à une responsabilisation accrue de l'individu, dans un cadre recomposé des frontières de l'organisation (Blanchot et alii, 99, Kalika 2000). Dès lors se pose la question pour les gestionnaires : comment mettre en oeuvre cette responsabilisation en même temps que toute une série de nouvelles prescriptions comportementales ?

Les managers n'ont pas attendu le « tout réseau », nouveau nom de l'entreprise post-taylorienne, pour développer bon nombre de méthodes participatives visant à accroître l'autonomie et la réactivité des individus au travail. Des études précédentes⁸⁰ ont d'ailleurs montré comment les stratégies de mobilisation axées sur l'autonomisation ont contribué à recomposer, déplacer, voire renforcer le contrôle, qu'il émane du management, du groupe de travail ou de l'individu. On peut donc faire l'hypothèse que la mise en réseau de l'organisation accélère ce mouvement déjà largement amorcé d'« autonomisation contrôlée ». L'objectif de cette contribution est d'éclairer à l'aune de la littérature puis à l'aide d'un cas exploratoire, comment l'extension des NTIC réactive la problématique du contrôle des comportements au travail.

Nous partirons des arguments de vente des techniques « collaboratives », présentées comme sources d'opportunités nouvelles pour le fonctionnement des groupes de travail. Quels sont leur corollaire en matière de prescriptions individuelles et collectives ? Quels sont les impacts envisagés et perçus sur la relation d'encadrement ainsi que sur l'évolution de la relation autonomie-contrôle ?

⁷⁹ Selon l'expression de J. Chaize in « le Grand Ecart, les débuts de l'entreprise hypertexte », Ed Village Mondial, 1998

⁸⁰ Voir « L'autonomisation des ressources humaines ou l'autonomie contrôlée » S. DEFFAYET, E. LEONARD, A. ROUSSEAU – 10^{ième} congrès de l'AGRH
ainsi que bon nombre d'autres contributions à ce congrès dont le thème était : la GRH : « contrôle et autonomie »

En nous appuyant sur l'exemple d'une entreprise⁸¹, nous illustrerons comment différents types d'acteurs, managers et collaborateurs, perçoivent la montée du réseau et avec elle, la généralisation des NTIC au sein de leurs environnements de travail.

Nous montrerons que l'apparition de nouvelles contraintes externes à l'organisation a progressivement légitimé en son sein, la mise en œuvre de « règles de contrôle » (Reynaud, 1988) recomposées mais toujours contingentes aux dispositifs de délégation participative, phénomène que l'utilisation aujourd'hui massive des NTIC ne fait que servir et amplifier.

A. La nécessité du contrôle

« On peut considérer l'histoire du management comme celle d'une sophistication permanente des moyens de maîtriser ce qui se passe dans l'entreprise et son environnement » (Boltanski, Chiapello, 1999). Cette acception large du concept de contrôle est effectivement au cœur de la fonction managériale et vient légitimer toute une série de pratiques qui évoluent. Ce sont ces nouvelles formes de mise en œuvre du contrôle qui vont nous intéresser.

Le concept de contrôle qui sera convoqué ici concerne des tentatives de « vérification » au sens de de Terssac (1992), c'est à dire « s'assurer de la conformité de comportements à un ensemble de règles ou de la conformité des résultats aux objectifs qui étaient fixés ». Ce contrôle peut prendre des formes variées. Dalton (1971, 13) propose de distinguer 3 types de contrôle des comportements dans l'organisation : le contrôle organisationnel, le contrôle social, l'auto-contrôle ou auto-régulation.

Beaucoup plus tard, Y.F. Livian (1998), à la suite de P. Johnson et J. Gill (1993), distingue trois grandes familles, à peu près du même type :

- le contrôle administratif : « ensemble des techniques et pratiques intentionnellement destinées à contrôler le comportement des individus, des groupes de manière à les faire se rapprocher de certains objectifs »
- le contrôle social, issu des micro-cultures de groupes
- l'auto-contrôle, assuré par l'individu de façon spontanée

Le contrôle comme « influence créatrice d'ordre » (Chiapello, 96) suppose des pratiques prescriptives de la part des managers et s'apparente donc à un contrôle de type administratif. Cependant le contexte que nous allons étudier nécessite que nous examinions - à travers le prisme de la relation d'encadrement - les autres formes de contrôle qui touchent les salariés et les groupes de travail aujourd'hui. Sans prétendre à l'exhaustivité, l'objectif est de brosser un tableau large des problématiques induites par la généralisation des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication dans le cadre de la relation managériale. Dans quelle mesure la mise en œuvre du contrôle, raison d'être de la fonction d'encadrement, est-elle touchée par ces nouveaux moyens de communication et les nouvelles formes d'organisation de travail dont ils sont le support ?

Faire l'hypothèse de l'influence des NTIC sur une recomposition de la relation de contrôle oblige à adopter une approche systémique des situations. Les NTIC ne sont en effet que l'instrumentation qui permet aux organisations de s'installer dans des logiques ou configurations de réseau, elles-mêmes légitimées par des logiques de mondialisation de l'économie. Guillaume (1999) préfère parler de médias commutatifs plutôt que de N.T.I.C⁸²:

⁸¹ de type « espace virtuel »

⁸² mettant en jeu deux fonctions distinctes :

« la recherche, l'établissement, le maintien ou le réarrangement de liaisons entre éléments d'un ou plusieurs ensembles ; c'est la fonction de COMMUTATION

« Avec le développement des moyens de commutation, c'est l'entreprise qui devient commutative. En fait, ces deux mouvements, la pénétration des nouveaux outils et les changements progressifs dans l'organisation des entreprises, se conjuguent. Le premier accélère et facilite le second même s'il n'en est pas la cause. L'intégration des médias commutatifs s'inscrit d'abord dans une recherche d'efficacité au sens large. Elle peut être plus ambitieuse et viser, non seulement une efficacité accrue mais aussi une activité étendue par diversification ou innovation ».

Nous nous attacherons donc à étudier ce que nous définirons comme la montée du réseau dans l'organisation plus que la simple généralisation de l'usage des NTIC. Ce niveau de compréhension nous paraît davantage pertinent car il intègre les justifications des nouvelles pratiques de contraintes mises en œuvre par le management. Il met à jour également des formes plus horizontales du contrôle, produit des équipes de travail, virtuelles ou non. Nous faisons en outre l'hypothèse que les formes de contrôle actuelles ne constituent pas une rupture radicale avec les anciennes, les méthodes participatives ayant depuis longtemps déjà commencé à remodeler les modalités traditionnelles du contrôle.

B. Contrôle et méthodes participatives

L'autonomie comme principe explicite de gouvernement pour favoriser la réactivité optimale des réponses locales réunit depuis les années 70, un certain consensus dans la littérature managériale : « la participation directe est utilisée comme un moyen de générer l'implication, la motivation et la coopération du personnel. Il s'agit d'un effort mis en œuvre par le management pour gagner un engagement actif des salariés et pour les persuader de travailler bien et beaucoup » (Geary et Sisson, 1994). « L'autonomie n'apparaît plus comme complémentaire mais comme constitutive de la performance » (Henriet, 1998).

Bon nombre d'études qui ont évalué les pratiques de « délégation participative » ont tenté de le faire à l'aune de la dialectique autonomie/contrôle avec une hypothèse implicite : le développement de l'autonomie et de la responsabilité signifie un relâchement du contrôle des comportements au travail.

Or si les deux concepts semblent s'opposer, il n'en va pas de même des pratiques. Bien vite, psychologues, psychosociologues, sociologues et gestionnaires ont proposé de considérer que se développaient, conjointement au processus d'autonomisation des individus et des groupes dans l'organisation, autant de dispositifs mis en œuvre par le management pour « garder le contrôle ». C'est ainsi qu'on a pu décrire des formes de *fausse autonomie* (Maggi, 1993), de *semi-autonomie* (Liu, 1984), d'autonomie *contrainte ou formalisée* (Coutrot, 1996 ; Courpasson, 1997), mais en tous les cas *contrôlée* (de Terssac 1992 ; Francfort et alii, 1995 ; Bué, 1996...). A l'appui de cette vision assez critique, Boltanski et Chiapello (1996) mettent en avant le prix à payer de ce mouvement de responsabilisation : « l'autonomie a été échangée contre la sécurité » et dénoncent, tout comme Courpasson (1997, 2000), des formes d'oppression et de domination.

Quelles sont alors les formes que prennent les contraintes liées à l'octroi de ces zones d'autonomie ?

C. Autonomie contrôlée et nouvelles prescriptions

la transmission, selon ces liaisons, d'une information séparée de son support habituel. C'est la fonction de TRANSMISSION-VIRTUALISATION » in « l'empire des réseaux » p 43

Afin de prescrire l'efficacité gestionnaire, on demande à l'individu d'intégrer de nouvelles contraintes de marché et de qualité (Périlleux, 1998), des astreintes associées à la diminution des stocks, à la polyvalence et à la responsabilité en matière de maintenance (Boltanski, 1999), pour finalement endosser complètement la responsabilité du résultat (Francfort et alii, 1995). Le transfert de la responsabilité et du risque sur le salarié lui-même est un thème récurrent dans la littérature (Ehrenberg, 1991 ; Veltz et Zarifian, 1993 ; de Terssac, 1992 ; De Munck, 1994) avec comme conséquences implicites une plus forte irréversibilité des échecs initiaux (De Munck, 1994) et potentiellement une certaine lassitude de l'acteur (Alter, 1993). Tout cela contribue à professionnaliser davantage le salarié, et à lui enjoindre de développer un certain nombre de caractéristiques propres à l'entrepreneur, c'est à dire une responsabilité économique et des capacités d'innovation qui vont au delà de la responsabilité technique (Francfort et alii, 1995).

Ce nouveau positionnement de « responsable économique » à part entière suppose de mobiliser chez le salarié de nombreuses capacités cognitives d'observation, de diagnostic, d'anticipation et d'échange avec l'environnement (Laville, 1993). On assiste également à une sophistication inégalée des systèmes formels de contrôle économique des activités évoquant à Livian (1998), une « société de l'audit » avec l'utilisation déléguée d'instruments de gestion (Courpasson, 1997). La présence de ces nouvelles modalités du contrôle plaide donc plus en faveur d'une autonomisation contrôlée que d'un relâchement du contrôle. « L'accroissement de l'autonomie s'étant accompagné d'un développement de l'auto-contrôle et du travail en équipe, avec donc un renforcement du contrôle par ses pairs, on peut même penser que les travailleurs sont plus contrôlés qu'auparavant » (Boltanski et alii, 1999). Même tonalité chez Coutrot (1996) qui montre que dans les entreprises innovantes, s'il y a plus d'autonomie et de polyvalence que dans les autres organisations, il y a également plus de contraintes (description précise des tâches à effectuer, contrôle systématique des performances individuelles).

Ainsi donc se trouve déjà largement amorcé un mouvement de montée des contraintes, contingent aux dispositifs d'autonomisation. Or si l'on examine les nouvelles formes de communication professionnelles attendues au regard de la généralisation des NTIC, on peut faire l'hypothèse que la montée du réseau intra et inter-organisationnel devrait accentuer ce développement conjoint de l'autonomie et du contrôle avec des nuances que nous allons essayer d'éclairer.

II. LA MISE EN RÉSEAU DE L'ORGANISATION : REACTIVATION DE LA PROBLÉMATIQUE DU CONTROLE

A. Le réseau, modèles et logiques.

Il ne nous appartient pas de faire le point sur ce concept fourre-tout qui désigne à la fois une métaphore organiciste, des technologies et des formes organisationnelles plus ou moins nouvelles. Or nous l'avons déjà dit, la généralisation des NTIC comme angle de vue nous paraît trop restrictif pour tenter d'esquisser les problématiques managériales émergentes et en particulier celles liées au contrôle. Plus que les technologies de réseau elles-mêmes, ce sont les nouvelles formes d'organisation en réseau ou liées au réseau et surtout les logiques qui les sous-tendent, qui nous paraissent offrir le cadre d'explication le plus pertinent pour approcher de façon compréhensive la relation d'encadrement.

Dans la littérature gestionnaire, on ne va pas trouver d'intégration de la « structure en réseau » dans une typologie (Livian, 1998), sauf à considérer qu'il s'agit de la structure matricielle, fondée d'ailleurs sur des principes d'échanges propres aux logiques réticulaires. Les nouvelles formes d'organisations liées au réseau désignent plutôt des structures souples et décentralisées. Pichault (1997, 2000) parle par exemple d'« hybridation » pour caractériser des formes organisationnelles « qui autorisent la co-occurrence de différents modes de fonctionnements organisationnels ».

On a coutume de distinguer (Favier et alii, 1998 par exemple) des entreprises virtuelles de type « espace virtuel » (avec des salariés permanents répartis sur le territoire, plus proches de leurs clients et connectés avec le reste de l'entreprise de façon électronique) et des entreprises virtuelles de type « affaire virtuelle » (rassemblant temporairement des intervenants de différentes compagnies le temps d'une affaire, de manière à réunir des compétences de façon économique et efficace).⁸³

Pour autant ces entreprises ou équipes dématérialisées n'ont pas l'exclusivité du réseau : « l'entreprise post-taylorienne pourrait s'appeler celle du « tout réseau » : réseaux d'entreprises, réseaux d'unités opérationnelles et enfin réseaux interindividuels, jusqu'au plus bas d'une hiérarchie aplatie » (Blanchot et alii, 2000).

La logique réseau quant à elle suppose la prescription de toute une série de comportements de communication horizontale et transversale à visée coopérative. Les NTIC viennent servir cet objectif de mise en commun permanente par lequel le savoir et les compétences doivent être partagés pour garantir la performance organisationnelle⁸⁴. La « mise en ligne » de l'organisation ou sa « réticularisation » procède d'ailleurs de cette accentuation des possibilités d'échanges inter et intra-entreprise. Autres présupposés fréquemment convoqués par la logique réseau : l'autonomie, et la responsabilisation de l'individu (empowerment) (Blanchot, Kalika, Favier). Vitesse, Intelligence, Adaptabilité, Création de valeur, tels sont quelques uns des mots d'ordre qui légitiment l'utilisation des nouvelles technologies en vue de diffuser de nouveaux modes de travail décrits comme plus autonomes et collaboratifs, avec des conséquences sur les modalités de la relation managériale.

Quels corollaires en matière de dispositifs et règles de contrôle réserve cette responsabilisation aux salariés rattrapés par la transversalité ? En examinant les « arguments de vente » déployés par les NTIC, on peut dégager quelques perspectives.

B. Le groupware et les « techniques collaboratives » au secours du groupe de travail

Les NTIC regroupent l'ensemble des techniques qui permettent de recevoir, traiter et stocker l'information ainsi que de la rendre accessible à d'autres (Echange de Données Informatisées, Gestion Electronique de Documents, Groupware, Intranet et Internet, et outils nomades).

Pour résoudre les problèmes de management de groupes de travail organisés en réseaux, le groupware est présenté comme le support idéal d'une dynamique de groupe virtuelle, véritable « palliatif des difficultés du travail en groupe ». Ses trois fonctionnalités en C : « Communication, Coordination, Collaboration » prescrivent aux individus et aux groupes la règle minimale : « n'importe où, n'importe quand, mais être au courant ! » (Favier et alii,

⁸³ On trouve un exemple d'équipe organisée en studio virtuel chez Brasseur et Picq in « Culture et Performance des équipes professionnelles » Humanisme et Entreprise, octobre 2000

⁸⁴ La démarche de « knowledge management » correspond d'ailleurs à la déclinaison la plus aboutie de cette logique

1998), signe d'un nouvel espace de liberté et d'autonomie dans l'organisation personnelle du collaborateur. En échange on attend de celui-ci qu'il alimente le système en « publiant » l'information le concernant (agenda, informations, connaissances, réalisations...).

Ainsi au delà de la logique du partage et de la collaboration se profile celle de la traçabilité des échanges et partant, des moyens de contrôle à distance mais néanmoins directs des processus sociaux. Or nous ne sommes pas habitués à cette dimension de visibilité permanente d'une forme de travail qu'on nous annonçait moins contrôlée finalement ; pour en limiter l'impression négative, on convoque l'intérêt collectif, « le groupe mieux que l'individu », et la confiance (Favier et alii) . Blanchot et alii (2000) vont même plus loin : « le fondement de l'organisation par le réseau est, au delà de la confiance, une certaine forme d'altruisme (...) chacun doit anticiper qu'il trouvera son compte dans l'attitude positive qu'il a vis à vis des autres membres du réseau ».

De manière générale, le discours enthousiaste sur les réseaux postule, plus ou moins implicitement, les faibles potentialités des groupes classiques : « les contributions individuelles des participants sont immédiatement intégrées et consultables par d'autres de façon à prévenir la duplication des efforts, fréquente au sein des équipes classiques faiblement coordonnées » (Favier, 1998).

C. La logique Réseau et la mise en œuvre du contrôle : quelles perspectives ?

Avec l'arrivée d'Internet par exemple, la littérature gestionnaire prophétise de véritables bouleversements dans les modèles managériaux. Dans la mesure où l'« axe transversal client » devient celui autour duquel doivent d'organiser ou se réorganiser désormais les entreprises (Kalika, 2000), où l'orientation marché s'impose plus que jamais comme modèle de référence (Gauzente, 2000), nul doute qu'un maximum de collaborateurs vont être sollicités pour servir ces objectifs dans un contexte de redéploiement de leur marges de manœuvre peut-être, mais aussi et plus sûrement de développement de nouvelles procédures et contraintes d'action. « Le développement des réseaux permet une formalisation des procédures et leur diffusion vers l'ensemble des membres ou partenaires externes de l'entreprise. La standardisation s'en trouvera accentuée » (Kalika, 2000).

Des premières études empiriques proposent quelques pistes de réflexion concernant les effets de formes de réticularisation sur le contrôle des comportements au travail.

Briole et Craipeau (1999) montrent bien la finalité de contrôle remplie par le groupware, qui apparaît plus comme un outil de coordination que de coopération, de mobilisation individuelle plutôt que collective. « La coordination qu'impose le dispositif ne coïncide pas forcément mieux avec les tendances à la coopération des individus dans l'organisation que d'autres dispositifs de management ; il semble plutôt en déplacer les contraintes au plan cognitif, désormais plus directement gérées par les individus ». Pour Coulon aussi (1999, 2000), le contrôle est renforcé par les NTIC . Il met par contre en évidence des effets différenciés du groupware : dans le cadre d'activités soumises à de nombreux aléas, la façon dont le management combine et programme les NTIC a un effet d'augmentation sur l'autonomie des agents. En revanche, dans les autres cas, ces combinaisons renforcent la standardisation des procédés de travail et limitent l'autonomie des agents pour en faire des « OS du tertiaire ».

L'utilisation des nouvelles technologies est aussi l'occasion d'accroître la pression sur les salariés, d'organiser un contrôle très serré des réalisations des travailleurs supprimant peu à peu les espaces « hors contrôle » (Boltanski et Chiapello). Dans la littérature gestionnaire ou

sociologique on trouve de nombreux exemples de contrôle « on-line » c'est à dire à distance, en temps réel et donc parfois à l'insu de productifs qui ont par ailleurs gagné en autonomie et en polyvalence (Périlleux, 1997 ; Deffayet et alii, 1999 par exemple). Certes, les formes de contrôle sont moins directes, moins visibles (Boltanski), probablement moins administratives que sociales et autoexercées, moins verticales qu'horizontales et transversales. Les enjeux individuels sont de plus en plus tendus entre la prise de risque nécessaire et la peur de l'erreur, entre exposition et protection (Courpasson, 2000).

La délégation de la décision, acquis des méthodes participatives et des systèmes d'information amorcerait-elle un mouvement de recul ? On peut tout à la fois postuler comme Kalika que les NTIC vont permettre une concentration et une centralisation forte des décisions et en même temps considérer que pour des raisons de transversalité, la décentralisation va s'accroître. Nous croyons quant à nous, sur base de notre étude précédente, qu'il s'agit plus d'un mouvement de centralisation des processus, la décision restant l'apanage d'un collaborateur à qui on demande de mettre en œuvre une capacité d'analyse experte d'une situation et de faire preuve de discernement de façon à plus que jamais répondre du résultat. A cet égard, la définition de l'autonomie proposée par Everaere (1999) correspond bien à cette vision : « capacité à discerner, en fonction des situations ou des contextes, le caractère obligatoire, facultatif, inutile, voire nuisible des règles et à en faire varier la soumission en fonction des contingences ». Ainsi l'autonomie collaborative et la responsabilisation paraissent s'accommoder parfaitement des exigences de la logique Réseau. Les NTIC viennent nourrir des appétits d'autonomie et introduire de nouvelles attentes en même temps qu'elles maintiennent le cap du contrôle.

Examinons quelques unes des règles qui se présentent maintenant aux bénéficiaires de la logique Réseau .

Beaucoup de ces prescriptions concernent à la fois la mobilisation de capacités cognitives ainsi que des attitudes ouvertes par rapport au travail et à un ensemble élargi d'interlocuteurs . Une responsabilité incombe désormais à chacun dans la logique réticulaire : adopter une conduite positive et enrichissante par rapport à l'information , c'est à dire informer les autres, après s'être assuré de la pertinence des informations et les avoir réactualisées si nécessaire ; transformer l'information en connaissance, pour soi et pour les autres ; transformer l'information en action. Chaque individu est supposé devenir un « agent intelligent » ou « travailleur du savoir », développant des aptitudes conceptuelles et une attitude proactive de recherche permanente d'informations et de solutions . Tout se passe comme si la logique réticulaire présupposait chez chaque individu l'envie de s'informer, de connaître et de faire partager son savoir, tout en comptant sur la responsabilisation pour vaincre les éventuelles résistances.

D'autre part l'utilisation accrue de l'instrument de gestion comme moyen d'assurer la prise en charge experte de l'analyse et la décision gestionnaire est de plus en plus confirmée : « l'instrument suscite l'obéissance de tous et permet en même temps de réguler la décentralisation en contrôlant les effets de l'interdépendance accrue liés au libéralisme organisationnel (Courpasson, 2000). L'instrumentation de gestion diffusable au plus grand nombre grâce aux NTIC fournit au management les moyens d'une responsabilisation contrôlée, voire contrainte, structurant l'organisation autour d'une « bureaucratisation, lente et douce » (Courpasson).

D. Incidences sur le management

« Comment contrôler une entreprise libérée, faites d'équipes auto-organisées et travaillant en réseau sans unité de temps ni de lieu ? », se demandait déjà Tom Peters en 1993 (cité par Boltanski).

Tout se passe comme si la fonction contrôle s'exerçait désormais sans le manager. La contrainte de marché et la logique interne de responsabilisation cherchent à impulser des conduites d'entrepreneurs, balisées par les possibilités de surveillance latérale et d'autosurveillance comme on vient de le rappeler. « Pour contrôler l'incontrôlable, une seule solution : déplacer la contrainte de l'extériorité des dispositifs organisationnels vers l'intériorité des personnes et que les forces de contrôle qu'elles exercent soient cohérentes avec le projet de l'entreprise » (Boltanski et Chiapello).

En quoi le manager participe-t-il de ce déplacement ? Quelle légitimité lui reste-t-il en final ?

Pour l'instant les réponses de l'organisation ne sont guère encourageantes. La tendance à la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques devrait s'accroître du fait du besoin croissant de transversalité (Kalika). En même temps, on attend du cadre qu'il s'adapte à de nouvelles formes plus précaires de loyauté de la part de l'organisation, qu'il sache minimiser le sentiment d'être pris au piège et qu'il apprenne à faire avec ses mécontentements (Hiltrop, 1998). En l'absence de visibilité de son futur, le manager doit pourtant renseigner ses collaborateurs sur la nature des changements en cours et les aider à s'approprier des conduites autonomes ainsi que les instruments de pilotage correspondants. Cela revient finalement à s'auto-supprimer les supports de contrôle qui faisaient sa légitimité avant l'arrivée des fonctionnements en réseau. Dépossédé du contrôle, le manager peut hésiter entre injonction à agir et la crainte d'être acteur (Courpasson, 2000), surtout quand dans le même temps, des contraintes exogènes lui fournissent l'occasion de rationaliser cette impuissance à tenir son rôle. Le discours qui accompagne la mise en réseau de l'organisation s'appuie en effet sur l'idée d'une menace que ferait courir à l'organisation ceux qui ne joueraient pas le jeu de la communauté et des solidarités, seul garant du maintien dans la course pour la compétitivité. Courpasson (2000) stigmatise aussi la décentralisation, source de déresponsabilisation des gouvernants locaux et centraux, qui ne sont en définitive ni les auteurs, ni les acteurs (ou rarement) des décisions qu'ils prennent, dans la mesure où justement les contraintes viennent d'en haut et de l'extérieur et le risque est délégué au terrain. Ainsi on peut s'attendre à trouver l'expression plus ou moins explicite d'un certain désarroi chez des managers réduits à un rôle de « passeurs » de contraintes ou pis encore, « contraints de contraindre » (Courpasson).

On l'a compris, cette vision qui traque les formes « douces » ou « souples » de la domination dans une organisation qualifiée aujourd'hui de libérale ne se fait guère d'illusion sur l'émergence d'un acteur autonomisé et libéré par les logiques de mise en commun et l'abandon du contrôle hiérarchique traditionnel. Avec la réhabilitation du concept de domination, Courpasson propose l'idée d'*obéissance réflexive* pour caractériser un acteur, « guidé dans son action quotidienne vers l'exploitation systématique de « filons » de liberté, (...) sachant où et quand il est bon d'investir ». Du point de vue collectif, elle peut également être considérée, par les gouvernants comme par leurs subordonnés, comme un principe d'efficacité. Courpasson insiste également sur le rôle joué par les instrumentations de gestion qui permettent à la menace de se matérialiser.

Cette approche théorique nous paraît donc particulièrement adaptée pour éclairer la question du contrôle relative à l'installation des logiques de réseau dans l'organisation en s'intéressant

à « la façon dont se matérialise et se légitime l'autorité dans des organisations apparemment fondées sur l'initiative et la prise de responsabilité ».

III. RETICULARISATION ET EVOLUTION DES MODALITES DU CONTRÔLE MANAGERIAL : L'EXEMPLE⁸⁵ D'UNE ENTREPRISE DE TYPE « ESPACE VIRTUEL ».

Le réseau est l'approche adoptée d'emblée par cette entreprise spécialisée dans l'audit et le conseil technique aux implantations industrielles. Cette filiale française d'un groupe américain se répartit entre un siège installé en Rhône-Alpes, réunissant management et pool administratif (environ 40 personnes), et une trentaine d'ingénieurs conseil, correspondants locaux répartis dans toute la France. Sur un territoire géographique qui correspond à leur zone de résidence, ces collaborateurs sont chargés de réaliser des missions d'évaluation technique auprès d'un groupe de clients. Comme pour bon nombre de télétravailleurs, leur lieu de travail le plus fréquent est leur habitation où ils ont installé leur bureau.

Ces « résidents », ainsi qu'on les nomme dans l'entreprise, ne sont pas chargés de prospection commerciale. Le siège envoie un récapitulatif des visites à réaliser dans l'année, à charge pour l'ingénieur de s'organiser pour effectuer l'ensemble de ce planning. Chaque visite donne lieu à un compte-rendu écrit particulièrement détaillé avec une partie de recommandations techniques d'amélioration des process. La rédaction de ce document se fait depuis le « bureau familial » du résident et est envoyé par internet et intranet au siège puis au client. Les recommandations sont également relayées par oral directement auprès du client visité. La « vente » de ces incitations à l'amélioration des process est un objectif de plus en plus prégnant dans le métier de l'ingénieur qui évolue d'un rôle d'inspecteur à un rôle de conseil. Il n'est pas rare que le consultant réalise également des opérations de formation des clients à certaines expertises techniques.

Le réseau ici se caractérise donc par la délocalisation des ingénieurs de terrain, managés à distance par des encadrants qui pour la plupart sont basés au siège. Les résidents disposent ainsi à leur domicile des nécessaires outils de télécommunication qui permettent aux deux parties de garder le contact et d'échanger des informations documentaires (ex : plannings de visites, agendas personnels, compte-rendus, messages...).

L'autonomie allouée est la grande caractéristique du poste de résident. Loin des yeux du manager et du siège, l'ingénieur se considère bien souvent comme son propre chef d'entreprise et n'envisage pas retravailler un jour selon un mode d'organisation plus traditionnelle. L'autonomie du collaborateur, issue de ce type d'organisation en réseau génère un mode d'encadrement que nous allons nous efforcer de décrire en nous appuyant aussi bien sur les représentations des managers que sur celles des subordonnés.

Dans le contexte d'une relation d'encadrement à distance et médiatisée par les NTIC, nous trouvons plusieurs problématiques évoquées de façon récurrente dans l'ensemble des entretiens. La plus importante est celle de la légitimité du rôle du manager. Diminuée voire niée par les ingénieurs, la fonction managériale fait l'objet de stratégies de reconquête par les encadrants, stratégies compliquées par les possibilités offertes par les NTIC. Parmi les stratégies efficaces, celle qui consiste à signer des arrangements autour des règles nous

⁸⁵ Nous avons mené 5 entretiens d'une heure trente à deux heures chacun. Ont été interrogés deux managers et trois collaborateurs.

paraît de nature à permettre au manager de réinvestir une forme de maîtrise de l'action du collaborateur. Nous examinerons cette hypothèse à travers ce qui est dit de part et d'autres sur les formes particulières revêtues par les différents actes de management : évaluation, formation, reporting, accompagnement sur le terrain...

Dans un deuxième temps, nous verrons que l'autonomie revendiquée n'exclut pas des attentes en matière de contrôle de la part des ingénieurs, attentes qui ne sont pas perçues comme satisfaites et qui contribuent à isoler le « résident », à la fois de son manager et du reste de l'organisation. Paradoxalement ces attentes peuvent concerner des « basiques du management » comme un contrôle des conditions de travail par exemple. En outre les ingénieurs ont parfaitement conscience du mouvement de responsabilisation qui entoure leurs missions aujourd'hui et se disent d'autant plus mal à l'aise qu'ils ne trouvent pas chez leur hiérarchie le support et l'accompagnement de ces évolutions.

Tout cela renforce le processus de perte de légitimité du manager et génère un certain sentiment d'abandon chez le consultant. En outre ce dernier est conduit à se positionner défensivement par rapport aux nouvelles prescriptions comportementales. Alors qu'une approche transversale de l'organisation supposerait l'adoption de conduites entrepreneuriales, basées sur une nécessaire confiance dans le processus et les moyens mis à disposition, ce qui est décrit ici évoque nommément des conduites de « couverture » ou de protection, proche de ce que Courpasson qualifie d'*obéissance réflexive*. En corollaire, l'autonomie va être utilisée dans des attitudes de rationalisation du temps, attitudes promues par la règle du reporting permanent et médiatisée par des « feuilles de temps » que l'on remplit par le biais de l'intranet. Or cette attitude paraît en opposition avec les formes collaboratives de communication prescrites par la réticularisation. Les tentatives de mise en place d'un groupware ont d'ailleurs échoué à ce jour. Les modes de travail et d'échange de manière générale dans cette organisation sont essentiellement basés sur des relations interpersonnelles, l'équipe ne se constituant que lorsqu'elle se retrouve au siège, 5 à 6 fois par an.

Détaillons maintenant l'ensemble de ces thématiques issues des entretiens exploratoires en donnant le plus souvent possible la parole aux acteurs concernés, managers et collaborateurs.

A. Le point de vue des collaborateurs : un encadrement en perte de légitimité.

Du côté ingénieur, la relation avec le manager est décrite comme peu fréquente avec en moyenne 3/4 contacts courts par mois (2 téléphoniques + 2 e-mail) et 3 entretiens formels d'appréciation par an.

Cette fonction managériale fait l'objet de nombreuses critiques ; quel que soit l'ingénieur interviewé, son utilité n'est pas reconnue : « *dans mon cas, la relation hiérarchique n'existe pas* » ; « *il n'y a pas beaucoup de sujets sur lesquels le manager peut intervenir de façon utile, ce qui explique d'ailleurs le malaise qu'il peut avoir à m'appeler parce qu'il faut qu'il trouve des sujets sur lesquels m'interroger* ». Pour beaucoup, il s'agit d'un degré de management en trop, qui cherche bien souvent à justifier sa position dans l'organisation « *parfois, ils viennent avec toi sur le terrain et tu te demandes pourquoi ; ils doivent se justifier et quelque fois ça se sent* » et pas réellement investi « *quand ils viennent avec toi sur le terrain, eux ils voient plutôt la ballade pour aller voir la famille qu'autre chose, bon c'est humain mais quand même...* ». Finalement l'absence de légitimité de la fonction d'encadrement pourrait bien n'être que structurelle et la négation du manager caractéristique de personnes recrutées pour leur capacité de fonctionnement autonome : « *l'avantage d'être à distance, c'est que toutes les nuisances managériales sont gommées ; le manager ne pense*

pas tout haut avec toi et il ne te dit que l'essentiel et comme l'essentiel se résume à peu de choses, ça va vite ». « La seule personne que le client connaisse de la société c'est moi et éventuellement, le responsable de compte ; donc mon manager ne représente rien pour ces gens là. »

Une autre thématique émerge cependant, illustrant de façon particulière la question de la légitimité managériale. Les consultants déplorent en effet la carence de la hiérarchie à la fois en matière de contrôle et en matière de support. Les managés font d'ailleurs bien souvent le lien entre ces deux types de demandes. En effet, cette population qui dit tenir à son autonomie, exprime en même temps tout à fait explicitement une attente en matière d'actions simple de contrôle de la part de leur manager. C'est le cas par exemple des conditions de travail : « *Aucun d'entre eux ne s'est jamais préoccupé des conditions de travail. Si un gars est très mal installé à domicile, dans un espace trop petit ou autre, personne ne lui a jamais rien dit. Idem pour la conduite automobile, rien n'est fait ; ils nous ont seulement passé une cassette américaine pour nous dire de ralentir ; on a vraiment eu le sentiment qu'ils l'ont fait parce que les USA l'imposaient* » « *En usine, il y a des moments où on est obligé d'enfreindre les règles de sécurité sinon on ne peut pas travailler ; est-ce que le manager fait attention à cela quand il visite avec nous, moi je ne l'ai jamais vécu* ». Ces attentes de type « contrôle administratif » peuvent paraître paradoxales chez des cadres résidents ayant accepté et revendiquant un fonctionnement autonome. Leur compréhension est probablement à rechercher du côté de leur contenu symbolique sous-jacent : donner le signe qu'on se préoccupe du bien être du télétravailleur tout autant que pour un salarié ordinaire de façon à éviter tout sentiment de décharge voire d'abandon.

Autre attente du collaborateur piloté à distance : celle d'un soutien de type qualitatif. Or aujourd'hui, la relation managériale est perçue comme « limitée à un compte-rendu sur objectifs ». Les consultants déplorent n'être évalués qu'a posteriori, selon des critères essentiellement quantitatifs et dans des conditions que certains n'estiment pas à la hauteur du moment. « *On amortit les temps passés en commun qui sont très faibles et on en profite, pour entre la poire et le fromage, quand on est au restau, griffonner sur la nappe de la table pour voir où on en est quoi, c'est pas idéal mais ça se passe comme ça.* » « *C'est beaucoup plus facile pour le manager de demander à l'ingénieur si ses statistiques de délais sont bonnes plutôt que d'aller affronter un vrai problème politique avec un client ou quelque chose comme ça. Du coup, la distance est un bon prétexte...* » « *Nous sommes évalués sur des statistiques brutes. C'est tout. Ce qui est un peu navrant, c'est que la qualité de notre travail est jugée uniquement sur des statistiques, c'est à dire la productivité, le délai de remise des rapports. Ça va jusqu'au nombre de recommandations émises, ce qui est complètement ridicule et des tas d'autres stats. Question qualité, on est complètement à côté de la plaque.* » « *Ce qui est gênant, c'est que tu as trop l'impression de sanctions. Plus qu'une aide. C'est beaucoup de suivi et de vérification de ce que l'on fait* ». En attente d'un soutien qualitatif en amont des situations qu'ils rencontrent, les consultants en viennent à souhaiter un contrôle accru ou à tout le moins existant : « *c'est dangereux de laisser les gens en autonomie totale, sans vérifier de façon réelle et concrète le niveau de qualité de leur prestation* ».

Quand la confiance dans les capacités managériales de l'encadrement est faible, la distance est évoquée parfois comme un handicap : « *pour les gens qui sont loin, c'est dur d'accéder à des postes stratégiques. Parce que tu connais moins de monde, t'es moins dans le sésail. Vu que tu es loin des yeux, tu es loin des pensées aussi.* » « *le manager sert à peu de choses, sauf à m'évaluer chaque année pour faire le point, sauf à être mon relais auprès de la société pour me faire évoluer sur un axe ou un autre mais là, je ne suis pas sûr qu'il soit très moteur* ».

Ainsi l'absence perçue du manager sur ce type de demande est probablement de nature à renforcer chez les collaborateurs l'image d'un management qui ne maîtrise ni les situations dont il encadre la prise en charge, ni les hommes en prise directe avec cette réalité.

La communication par courrier électronique abondamment utilisée de part et d'autre ne contribue pas à dissiper le malaise. *« Les courriers électroniques, c'est pratiquement le seul mode de relations. C'est tellement utilisé au détriment de toutes autres formes que ça tue la relation. C'est évident que c'est la facilité. C'est un outil fabuleux mais dans la relation manager/managé, c'est ce qui pouvait nous arriver de pire. .. En plus chez nous il est de bon ton de communiquer en anglais, même entre français... »*

En résumé, du point de vue de l'ingénieur résident il y aurait une place pour une légitimité managériale, basée à la fois sur la reconnaissance des conditions de travail particulières⁸⁶ et sur un soutien tant pédagogique que moral des consultants. Cette dernière dimension est rendue encore plus nécessaire par la dépersonnalisation des contacts induite par l'utilisation accrue de l'intranet et des outils informatiques de « reporting ». Supposer que le fonctionnement en réseau et l'autonomie individuelle vont supprimer le besoin d'un encadrement humain et proche nous apparaît comme une erreur. Au dire des collaborateurs, si le management abandonne un contrôle de type surveillance quantitative au profit d'un accompagnement personnalisé, il pourra espérer réinvestir les galons du contrôle. En attendant, force est de constater que les ingénieurs disent aujourd'hui réagir à cette défaillance ou absence managériale par un panachage de conduites de deux types :

la limitation de leurs investissements

l'auto-protection en utilisant les ressources du réseau .

Détaillons maintenant ces conduites.

1. rationaliser son temps et ses engagements

Le temps travaillé par le consultant est un « temps chargé », c'est à dire reporté et détaillé demi-heure par demi-heure ; le temps informel, source d'intégration des individus dans l'organisation n'est pas perçu comme intégrable. Les NTIC ne sont vues ici que comme moyen d'acheminement des productions des résidents vers le siège et des consignes du siège vis à vis des locaux. Le métier du conseil, l'organisation déterritorialisée, les modes de contrôle et de management que l'on vient de décrire créent les conditions de suppression de l'informel pour faire du temps investi par l'ingénieur solitaire un temps strictement utilitaire. *« Je n'ai plus ce temps de pause, de convivialité avec les autres que j'avais dans mon entreprise précédente, devant la machine à café où tu apprends des choses, du temps utile, caché mais où t'as pas besoin de te justifier en disant j'ai passé une demi-heure à faire ceci. »*

Toute forme d'occupation de type échange informel, non reportable dans les « time sheet » de l'intranet est auto-proscrite de fait, révélant par là l'absence de terreau pour des approches plus collaboratives. *« On est contrôlé sur le temps passé sur chaque dossier, ce qui fait qu'on a une notion de rendement qui est inconsciemment présente, donc on ne va pas perdre trop de temps à consulter des infos « entreprise » parce que le temps passé ne nous permet pas de faire un travail chargé lui. Donc quand on se connecte, c'est parce qu'on veut remettre un rapport, c'est parce qu'on veut voir les e-mails auxquels il faut répondre de façon urgente et donc le reste passe à la trappe. »* En revanche, les 4/5 semaines passées au siège par les ingénieurs sont visiblement très attendues et appréciées. *« On est toujours content de se retrouver. Je suis toujours content d'aller au siège même si ça prend une semaine. On y passe du bon temps ; on ne parle pas uniquement de travail. On rigole bien »* Ces moments

⁸⁶ au delà de l'intérêt symbolique, cela peut passer par une évaluation experte des conditions ergonomiques du poste ainsi que la mise à disposition de moyens financiers pour aider à l'aménagement d'un bureau convivial et fonctionnel par exemple

permettent de reconstruire de l'humain (Roche et Sadowsky, 2000) et de reconstituer des « communities of practice » (E. Wenger, 1996, cité par Roche et alii), c'est à dire des groupes d'échanges d'information informelle, nécessaires aux êtres sociaux et indispensable complément aux Technologies de l'Information et de la Communication.

2. Stratégie de « couverture » et relations horizontales

Le métier du consultant n'échappe pas au mouvement de responsabilisation croissante et de délégation de la prise de décision au terrain. Dans cette entreprise, les quelques 30 cm d'épaisseur de procédures auxquelles devaient se référer les auditeurs dans leurs inspections viennent d'être réduites à 40 pages. Comme l'explique un manager *« on met toutes les procédures à la poubelle ; ne va rester que l'intention. La façon de faire et la façon de communiquer avec le client, elle va être chez l'ingénieur, ça va être à lui de prendre toutes les décisions. Il y aura très peu de règles et l'ingénieur va être entièrement responsable de ce qu'il trouve, de ce qu'il fait, de ce qu'il communique. C'est plus motivant mais bien plus stressant et beaucoup moins confortable ; ça veut dire qu'il n'y a plus de garde fou pour l'ingénieur. »* Ce mouvement n'échappe pas aux intéressés qui utilisent l'argument de l'absence de garde fou managérial pour adopter des conduites d'investissement protégées : *« le management chez nous, c'est pas assumer la responsabilité du travail du subordonné, c'est uniquement profiter du titre ou du prestige s'il y en a un et puis voilà » « je pense que sur le terrain, on a tous une qualité, c'est d'essayer de trouver des couvertures » « on est dans une structure où ce qui importe, c'est de protéger sa position ; donc quand tu prends une décision, il faut éviter de trop s'exposer ; le jour où un pépin arrive, on met en cause l'analyse faite par l'ingénieur, et dans ce cas là, il se retrouve seul. »*

C'est à ce niveau que se trouvent activées les possibilités d'échanges de façon collatérale ; partageant les mêmes risques, se sentant plutôt « lâchés » par un management de ce fait peu crédible, les ingénieurs cherchent des alliances de façon à partager le risque relatif aux décisions qu'ils ont à prendre seuls. *« Moi, quand j'ai un pépin, je passe un coup de fil ou je mets un message à machin ; on s'auto-gère quoi. » « On essaie de se couvrir en essayant de mouiller un tout petit peu Pierre ou Jacques de façon à donner l'impression qu'il s'agit plutôt d'une décision collégiale en cas de pépin. » « Quand je sens que je suis un peu sur la corde raide, j'arrive à me rassurer sur mes décisions, soit en sollicitant des collègues que je juge compétents mais c'est jamais le manager ou alors en essayant de mouiller quelqu'un de proche pour que ce soit perçu comme collectif ; ça paraît un peu négatif mais c'est pour ne pas être seul à trancher ou pour éventuellement se donner la possibilité de revoir la situation. » « On va s'arranger pour dire qu'on avait vu qu'il y avait quelque chose qui n'allait pas mais que finalement, en ayant tout bien réfléchi, pesé le pour et le contre, et en ayant posé la question à d'autres, on peut, tout bien réfléchi pour l'instant, laisser filer ». Alors que par ailleurs, on reconnaît les avantages d'être résident (*« quelque part on est complice de ce fonctionnement puisqu'on trouve un intérêt à ne pas avoir un manager sur le dos »*), l'autonomie à distance non suffisamment encadrée et contrôlée par le management apparaît ici comme une contrainte.*

Comme l'illustrent bien les monographies, c'est une menace intériorisée, celle de devoir assumer seul les conséquences de ses diagnostics et décisions sur le terrain qui conduit le consultant à adopter des stratégies de protection soit en diluant la responsabilité de la décision soit en consultant les plus expérimentées de ses collègues. Remarquons que l'objectif de partage du risque se fait toujours de manière horizontale, via les pairs, facilement localisables et joignables par les NTIC. L'exclusion voulue du manager de ce processus de résolution de problème en est facilitée. Finalement la logique du réseau, de partage de l'information et des connaissances, est ici respectée dans la mesure où les collaborateurs résolvent les problèmes

que leur posent l'autonomie et la responsabilisation en faisant jouer les solidarités et collaborations latérales. Mais ce fonctionnement là ne serait sans doute pas possible sans les indispensables temps de « retrouvailles » au siège comme on l'a indiqué précédemment : « *on a ce fonctionnement là qui est possible dans la mesure où on n'est pas nombreux, on se connaît et on connaît les compétences de chacun* ».

Chaque salarié de l'entreprise peut trouver sur l'intranet du groupe un rapport rédigé par n'importe quel ingénieur dans le monde, son emploi du temps ainsi que des statistiques individuelles de type productivité (ex : le « timeliness »). L'accès à la production des autres est plutôt évoqué comme un plus technique nourrissant l'argumentaire de vente. « *Mais ça ne change pas les relations qu'on a entre nous. Ce que l'on consulte, c'est un rapport de travail et non pas le travail d'un type* ». L'agenda n'est consulté que lorsque l'on veut joindre l'autre (« *ça te permet de prendre une décision en te disant que le type, tu ne peux pas attendre qu'il revienne de déplacement, donc ça te permet de t'autonomiser et de prendre une décision tout seul* »). Quand aux ratios de productivité des uns et des autres, les ingénieurs disent ne pas avoir le temps de les consulter.

B. Le point de vue des encadrants : maintenir une « valeur ajoutée managériale »

1. Maintenir le contact

Les managers sont tous d'anciens ingénieurs de terrain⁸⁷. Ils encadrent environ 7 consultants.

Pour eux, la plus grande difficulté du métier est de « maintenir le contact » avec les résidents : « *il faut régulièrement créer des opportunités pour leur montrer qu'en fait on peut leur être utile* ». Cet objectif qui consiste à « *montrer qu'on peut avoir de la valeur ajoutée* » est un thème récurrent des témoignages et pose d'emblée les problèmes de légitimité du management de fonctions et de personnes autonomes. Entre la crainte de pratiquer un « informel forcé » et celle de perdre le contact, la communication médiatisée par l'intranet et le téléphone mobile pose un véritable casse-tête au manager. « *Souvent il faut se forcer à appeler ; ce n'est pas forcément le bon jour mais sinon on perd le contact* ». Ainsi ces appels (un contact au moins toutes les deux semaines) donnent lieu à des vérifications, la distance supposant qu'un contact (téléphonique ou e-mail) soit motivé par quelque chose « *le nombre de fois où j'appelle et l'ingénieur me dit : « tu me veux quoi ? » je dis « rien, je veux juste savoir comment ça se passe (...) et comme par hasard, d'un seul coup tu te rends compte qu'il se passe beaucoup de choses et que finalement ils ont besoin de certaines choses et le coup de fil est utile. Mais a priori, tu te dis que le coup de fil est inutile et que tu vas rien apporter* ».

Indicateur de performance d'une communication réussie du point de vue du manager : l'appel téléphonique du résident : « *je me dis que j'ai gagné la relation quand l'ingénieur m'appelle de lui-même* » Dans cette représentation, quand le téléphone a dépassé sa fonction de surveillance, il peut être vecteur d'un échange entre le manager et son collaborateur à distance .

Dans le jeu autour de la reconnaissance prennent place les actes d'évaluation ou d'appréciation, avec une utilisation différenciée du téléphone, du mail ou de l'entretien de face à face, selon les types d'appréciation : « *A chaque fois que l'on voit quelque chose de bien, on le valide par e-mail ; quelque fois on voit quelque chose qui n'est pas bien fait et on aurait envie de le valider aussi comme cela mais là, comme c'est un point négatif, c'est plutôt*

⁸⁷ il n'y a qu'une femme parmi eux ; tous sont d'anciens consultants ; moyenne d'âge : 40 ans

un appel téléphonique ». Les entretiens formels d'appréciation prennent souvent place en dehors des murs de l'entreprise comme l'habitation du résident et dans ce cas, il n'est pas rare que le hiérarchique dîne ensuite avec la famille de l'ingénieur, ou encore le restaurant d'un hôtel. Parfois le temps passé en commun en déplacement permet de faire des mises au point .
« Quand je passe trois jours à l'hôtel , mes résidents passent en général une soirée avec moi et c'est là qu'on commence à parler au dîner de choses plus approfondies : la vie familiale, comment il est dans son poste de résident, ses attentes...on règle comme ça des problèmes de fond et ça ne se fait que quand tu as du temps. Par exemple, quand tu as 5h de voiture avec un ingénieurs, y a pas à tortiller ; d'ailleurs là aussi moi je parle de moi ».

Le manager ne veut manifestement pas se préoccuper des conditions de travail, arguant qu'il ne lui appartient pas de faire des remarques sur la façon qu'a le consultant de s'organiser physiquement à domicile. Pour lui, le contrat est clair : *« on leur a dit que c'était un poste de résident au moment du recrutement ; mais on ne cherche pas trop à savoir s'il va travailler dans la cuisine. En fait c'est à lui de se rendre compte à un moment donné qu'il faut qu'il trouve ses solutions, c'est vrai, c'est peut-être égoïste, mais bon on a tous fait ça ».*

2. Contrôler « le réseau dans le réseau ».

Dans la tentative de garder le contact et le contrôle, les managers se disent implicitement gênés par une forme de dépossession de leur domaine d'intervention. Conscients du rôle joué par les plus anciens dans l'aide experte et solidaire à la décision, ils évoquent des tentatives de récupération de ces influences. *« On a organisé une formation pour ces gens qui sont régulièrement appelés et qui ont 10 à 15 ans de technique (et d'ailleurs ils ne sont appelés que pour des questions techniques, nous, nous sommes consultés pour des problèmes relationnels) ; le but de cette formation était de leur dire « ok vous formez les autres sur le terrain ou vous les conseillez à distance ; est-ce que vous ne pouvez pas nous donner un meilleur feed-back les concernant ? » . Le but , c'est qu'ils nous disent comment mieux former la personne. Mais on a énormément de mal à avoir ce retour. Ca reste entre eux, on ne dit pas de mal de son collègue même si on sait qu'il a tel défaut. Ce sont des réseaux parallèles qui sont rassurants, ça va être difficile de les éviter ».*

On l'a vu, ce qui est échangé est au delà du coup de main technique : ces formes de coopérations et de solidarité visent à la fois l'efficacité, le respect des règles définies par le siège et la protection du consultant. Elles constituent un réseau opérant sans le manager.

Peut-on conclure pour autant que la fonction d'encadrement n'aurait plus de raison d'être dans ce genre de configuration ? . Nous ne le pensons pas ; nous avons bien identifié des attentes chez les consultants, libérant un espace pour redéfinir des champs d'intervention managériale.

En attendant on observe une forme de « rapprochement » notamment autour des règles définies par le siège.

3. Contourner la règle ensemble

A partir des représentations des deux parties, on peut effectivement illustrer par quels moyens les uns et les autres s'arrangent des contextes internes et externes pour trouver des compromis relationnels, permettant au consultant de préserver son autonomie et au manager de justifier de sa « valeur ajoutée »⁸⁸. Ces accords concernent le style de contrôle du manager ainsi que la possibilité de modifier voire transgresser certaines règles.

⁸⁸ expression reprise chez un manager

Les sphères d'autonomie et de contrôle semblent faire l'objet d'arrangements plus ou moins explicites. Du côté des collaborateurs chez qui la preuve de l'utilité du manager est loin d'être faite, c'est une moindre pression sur le contact qui est « négociée » : *« c'est un accord tacite ; on ne m'emmerde pas , j'essaie de travailler à peu près normalement ; j'essaie de rentabiliser mon salaire, tout simplement et je pense que mon manager, ça lui convient également »*. On est plus ici dans des arrangements par défaut *« comme mon manager travaille à l'économie, il est normal qu'il ne me demande pas des comptes trop souvent ; c'est un constat d'arrangement tacite : je ne me fatigue pas trop , mais je ne te sollicite pas trop ; en contrepartie tu ne me sollicites pas trop de manière à ce que je ne me fatigue pas trop »*.

Plus constructifs, parce qu'orientés vers l'efficacité, sont les accords de modification ou de transgression de certaines règles de contrôle. Ce sont probablement ces arrangements qui laissent la porte ouverte à une relégitimation des sphères managériales. Dans les cas où une règle ou procédure est perçue comme trop contraignante par le terrain, le management est amené à la « traduire » ou la « retraduire » de façon à ce qu'elle devienne applicable par le subordonné. *« Ce que nous les managers on essaie de faire, c'est de faire comprendre l'intention de la règle. En disant « la règle n'est peut-être pas bien faite, mais l'intention au bout du compte ,c'était de faire ça. Alors si tu le fais différemment, eh bien c'est tant mieux. » « Quand il s'agit de choses importantes, c'est le manager qui va revenir à la barre en disant « moi je propose cette solution là et c'est plus pratique pour nous ou alors, ce n'est pas si important et je laisse tomber. Avec l'ingénieur, on fait comme si et on ne fait pas forcément »*. Ainsi l'accord sur des modalités de contournement de la règle de contrôle permet une forme de rapprochement entre managers et managés.

Quelque fois l'accord managerial est implicite ou il consiste à « laisser-faire » quand une procédure n'est pas respectée par l'ingénieur, mais à la condition que cette conduite reste discrète, comme en témoignent ces consultants : *« c'est important de comprendre le système ; par exemple, un ingénieur qui déménageait voulait une subvention ; il a demandé à son manager s'il y avait une participation. Ca a été Niet. Or , si tu ne dis rien, tu demandes une facture à ton déménageur, tu la mets dans tes frais, et ça passe » « On voulait m'imposer un téléphone portable en lieu et place de ma ligne fixe. Je n'étais pas d'accord. J'ai préféré ne pas m'opposer officiellement. Aujourd'hui, je suis le seul à avoir conservé deux lignes alors que les autres n'en ont plus qu'une. Si tu ne dis rien, tu n'as pas de problème . Il faut le faire et ne rien dire »*. En revanche, cette modalité par le non-dit ou le non contrôle n'est pas considérée comme optimale par les bénéficiaires : *« c'est un avantage, mais c'est dommage d'un point de vue global. Ca devrait être une relation beaucoup plus franche et suivie »*.

4. Un encadrement de proximité distancé

Trop de contrôle et pas assez d'encadrement, telle pourrait être la synthèse des représentations des collaborateurs dans cet environnement délocalisé. Ceux-ci font très nettement la différence entre deux modes de management : un pilotage managérial de type surveillance à partir de critères quantitatifs et en aval de l'action d'une part et un échange apportant soutien et aide à la réflexion, en amont des décisions à prendre d'autre part. Dépossédé d'une grande part du contrôle, les managers déploient bon nombre de stratégies visant à garder le contrôle mais selon des modes qui contribuent à renforcer la distance entre les acteurs, distance née de la configuration virtuelle et aussi du malentendu sur les attentes et les réponses en matière de contrôle.

IV CONCLUSION

A partir de cette exploration empirique, nous avons illustré quelques unes des perspectives liées à la déclinaison actuelle de la logique Réseau dans l'entreprise.

Les conséquences sur la relation d'encadrement sont multiples. L'exemple étudié illustre l'augmentation de la distance communicationnelle et/ou physique entre le manager et son collaborateur. Conjointement est perçue l'augmentation de l'autocontrôle et du contrôle social, activée par les menaces que font peser sur les collaborateurs les contraintes liées à la responsabilisation.

A quelle place est-elle alors attendue la fonction d'encadrement ?

Consacrant la mort du management traditionnel (Kalika), les gestionnaires donnent pour l'instant assez peu de pistes concrètes permettant aux encadrants de se situer dans des univers plus éclatés, où les périmètres d'action deviennent plus flous. L'affaiblissement des communautés professionnelles et l'individualisation des responsabilités génèrent des demandes souvent ambivalentes que le manager va devoir entendre et avec lesquelles il va devoir composer : moins de contrôle et plus de soutien. Il nous semble qu'est attendu un encadrement de proximité à l'écoute des difficultés quotidiennes rencontrées dans l'exercice des missions, un management plus « complice » peut-être, créant des accords d'intelligence par rapport aux règles. En même temps les acteurs disent rejeter un contrôle ex post. Pour eux, les instruments de gestion relayés par les moyens technologiques du réseau sont suffisants pour promouvoir des pratiques d'auto-évaluation quantitative de l'action.

Un management est donc à réinventer qui va devoir composer avec la contrainte telle qu'elle est légitimée et vécue : un manager « entrepreneur », investisseur et pédagogue des règles de contrôle. Courpasson (2000) rappelle en effet l'importance jouée par celui qui impose la contrainte. En endossant la responsabilité des règles qu'il diffuse en expliquant le sens, l'« intention », le manager peut 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 liée à l'« autonomie responsable ». Nous pensons donc qu'une des voies possibles pour que le management aujourd'hui réinvestisse sa mission de contrôle consiste à réinvestir la contrainte.

On mesure toute la difficulté de ces nouvelles postures pour le manager en univers réticulaire : faire partager des règles qu'il n'a pas toujours choisies et qui lui sont imposées du fait notamment de l'existence de progiciels de gestion intégrés ; pour manager des spécialistes, il lui faut abandonner aussi une légitimité fondée sur l'expertise et désormais œuvrer pour le développement des compétences de ses collaborateurs ; avoir finalement une action plus qualitative quand par ailleurs les pratiques de comptabilisation des temps et l'établissement de nombreux indicateurs quantitatifs se développent.

Mais ce n'est qu'en facilitant l'abandon par les acteurs de positions défensives qu'on s'acheminera réellement vers des logiques proactives telles que prônées par le fonctionnement en Réseau.

BIBLIOGRAPHIE

- ALTER N., (1993) *La Lassitude de l'acteur de l'innovation*, Sociologie du Travail, n° 4, pp 447-467.
- BLANCHOT F., ISAAC H., JOSSEERAND E., KALIKA M., DE MONTMORILLON B., ROMELAER P., (2000) *Organisation : explosion des frontières et transversalité* Cahier de recherche n°50 EMR Dauphine, CREPA version n°3 – Mars
- BOLTANSKY L., et CHIAPPELLO E.,(1999) *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard
- BRASSEUR M., PICQ T., (2000) *Culture et Performance des équipes professionnelles : l'exemple des équipes virtuelles*, Humanisme et Management, pp1-13, Octobre
- BRIOLE A., CRAIPEAU S.,(1999) *Le groupware dans l'organisation ; coopération ou contrôle ? Quelques éléments d'une étude empirique* , acte du 10^{ème} congrès de l'AGRH, Lyon, pp 235-249
- BUE J.,(1996) *Pratiques participatives, organisation du travail et climat social*, Travail et Emploi, n°66
- CHIAPPELLO E.,(1996) *Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature*, Comptabilité, Contrôle, Audit, 2, 2, pp51-74.
- COULON R.,(2000) *Technologies de l'information et autonomie des agents : réflexions théoriques et application au groupware*, Gestion 2000 Mars/Avril
- COURPASSON D.,(1997) *Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action, managériale*, Sociologie du travail, N°1, pp 39-61
- COURPASSON D., (2000) *L'action contrainte , organisations libérales et domination* Puf
- Coutrot T.,(1996) *Les nouveaux modes d'organisation de la production : quels effets sur l'emploi, la formation, l'organisation du travail ?* , Données sociales, INSEE
- DALTON G. W.,(1971) *Motivation and Control in Organizations*
- DEFFAYET S., LEONARD E., ROUSSEAU A.,(1999) *Autonomisation des ressources humaines ou l'implication contrôlée*, 10^{ème} congrès de l'AGRH
- DE MUNCK J., (1994) *Du souci de soi contemporain*, Carnets du Centre de Philosophie du Droit, Université catholique de Louvain.
- EHRENBERG, A., (1991) *Le Culte de la performance*, Calmann-Levy, Paris
- EVERAERE C., (1999) *Autonomie et collectifs de travail*
- FAVIER M (éditeur), Coat F., Courbon J.C., Trahand J.,(1998) *Le travail en groupe à l'âge des réseaux*, Economica, Paris
- FRANCFORT I., OSTY F., SAINSEAU LIEU R., UHALDE M., (1995) *Les Mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, Paris
- GEARY J., SISSON K., (1994) *Conceptualising direct participation in organisational change, The EPOC Project*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin
- GUILLAUME M., (1999) *L'empire des réseaux* ; Descartes et Cie
- HENRIET B., (1998) *Nouvelles organisations : pari sur l'autonomie et rôle de la confiance* , Personnel ANDCP, n° 395, pp 50-55
- HILTROP J.M. (1998) *Qu'attendra t-on des cadres demain ?* , L'expansion Management Review, Décembre
- KALIKA M., (2000) *Le management est mort, vive le e-management* , Revue Française de Gestion, Juin/ Juillet/Août
- JOHNSON P., GILL J., (1993) *Management Control and Organizational Behaviour*, P. Chapman, Londres
- LAVILLE J.L., (1993) *Participation des salariés et travail productif*, Sociologie du Travail, n°1, pp27-47.
- LIU M., (1983) *Approche socio-technique de l'organisation*, Editions d'Organisation, Paris

- LIVIAN Y. F., (1998) *Organisation – Théories et Pratiques*, Dunod
- MAGGI B., TERSSAC G., (1996) *Autonomie et conception*, in TERSSAC (de), G., FRIEDBERG, E. (sous la direction de), *Coopération et conception*, Editions Octarès, Toulouse
- ROCHE L., CHATELAIN Y., (2000) *L'impact des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication sur les hommes et les femmes*, Humanisme et Entreprise, Octobre, 00-242, pp 93-103
- PICHAULT F., (2000) *Call-centers, hiérarchie virtuelle et gestion des ressources humaines*, Revue Française de Gestion Septembre/Octobre
- PERILLEUX T., (1998) *Epreuves et sens au travail, de la conformité à l'autonomie*, Actes du 9ème Congrès de l'AITPLF, Collection Gestion des Paradoxes dans les Organisations, tome 5.
- REYNAUD J.-D., (1988) *Les Régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome*, Revue Française de Sociologie, XXIX, pp 5-18.
- TERSSAC (de) G., (1992) *Autonomie dans le travail*, PUF, Coll. Sociologie d'Aujourd'hui, Paris