

Vers une redéfinition du lien entre l'individu et son entreprise ?

Les enjeux du management à distance

Emmanuelle Léon
Professeur Assistant
ESCP-EAP
leon@escp-eap.net

La globalisation de l'économie, l'accélération et la dématérialisation des échanges ont facilité la généralisation du management à distance, forme de supervision longtemps réservée à certaines professions (commercial, consultant, contrôleur, service après-vente, etc.) et à certains niveaux hiérarchiques (directeur de filiale à l'étranger, par exemple). Le management à distance devient aujourd'hui un phénomène de plus en plus répandu, qu'il soit lié au développement des organisations matricielles, des structures projets ou du télétravail. La volonté de rapprocher l'entreprise de ses clients a souvent pour corollaire d'éloigner le manager de ses équipes...

Le développement de situations de management à distance repose notamment sur l'évolution des technologies de l'information et de la communication. En effet, les TIC ont permis l'abolition des contraintes traditionnelles de lieu et de temps qui ont longtemps présidé à toute réflexion sur le management. Cependant, si « l'espace et le temps constituent deux dimensions fondamentales de toute activité humaine » (Chanlat, 2002, p.72), comment penser la relation managériale à distance ?

Et pourtant, les logiques et les pratiques managériales s'appuient encore largement sur un postulat de proximité physique entre manager et subordonnés. Cette étude exploratoire vise à expliciter les pratiques mises en œuvre par les managers dans le cadre du management à distance afin de mieux appréhender les évolutions induites par cette forme d'organisation. Nous avons centré notre analyse sur l'étude de la supervision et de la communication à distance. En effet, la question du développement des individus et de l'évaluation de leur performance sont des enjeux clés du management à distance : « how do you measure productivity, build trust and manage people who are physically out of sight ? » (Kurland et Bailey, 1999).

Au vu de nos premiers résultats, il apparaît que le management à distance, mettant à mal l'unité de temps, de lieu et d'action, conduit à redéfinir le lien existant entre l'individu et son supérieur hiérarchique, et pourrait, à terme, redéfinir les liens existants entre l'individu et l'entreprise qui l'emploie.

Vers une redéfinition du lien entre l'individu et son entreprise ?

Les enjeux du management à distance

Introduction

La globalisation de l'économie, l'accélération et la dématérialisation des échanges ont facilité la généralisation du management à distance, forme de supervision longtemps réservée à certaines professions (commercial, consultant, contrôleur, service après-vente, etc.) et à certains niveaux hiérarchiques (directeur de filiale à l'étranger, par exemple). Le management à distance devient aujourd'hui un phénomène de plus en plus répandu, qu'il soit lié au développement des organisations matricielles, des structures projets ou du télétravail. La volonté de rapprocher l'entreprise de ses clients a souvent pour corollaire d'éloigner le manager de ses équipes... Le développement de situations de management à distance repose notamment sur l'évolution des technologies de l'information et de la communication. En effet, les TIC ont permis l'abolition des contraintes traditionnelles de lieu et de temps qui ont longtemps présidé à toute réflexion sur le management. Cependant, si « l'espace et le temps constituent deux dimensions fondamentales de toute activité humaine » (Chanlat, 2002, p.72), comment penser la relation managériale à distance ? Et pourtant, les logiques et les pratiques managériales s'appuient encore largement sur un postulat de proximité physique entre manager et subordonnés. « La plupart des gens ne se posent pas la question de savoir si travailler ou manager à distance implique de travailler ou manager différemment. Il est même tentant de croire que l'on peut définir des objectifs, déléguer, donner du feedback, évaluer les performances que l'on soit réunis dans la même pièce ou séparés par des milliers de kilomètres », (Perlo, Hills, 1998, p.115). Nous retiendrons finalement la définition suivante pour notre étude exploratoire : le management à distance (*remote managing*) se produit lorsque le manager est séparé physiquement de ses collaborateurs, rendant ainsi impossible tout suivi direct de leur travail et des processus à l'œuvre. Comme le souligne Charles Handy, « we will also have to get accustomed to working with and managing those whom we do not see, except on rare and prearranged occasions », (Handy, 1995, p.42). La question du développement des individus et de l'évaluation de leur performance devient donc de plus en plus ardue : « how do you measure productivity, build trust and manage people who are

physically out of sight ? » (Kurland et Bailey, 1999). La relation hiérarchique s'appuyait sur les trois unités qui définissent la tragédie grecque : unité de temps, unité de lieu et unité d'action... ces trois unités permettant de tisser le lien entre l'individu et son manager. Le management à distance, remettant en question ces unités, nous conduit à réfléchir sur l'évolution de la relation entre l'individu et son entreprise.

1) Le management à distance, une redéfinition de la relation managériale ?

1.1) L'abolition des unités de lieu, de temps et d'action

Les technologies de l'information et de la communication permettent aujourd'hui d'envisager des structures organisationnelles radicalement différentes de celles connues jusqu'à présent. Force est de constater que la notion même de bureau, en tant qu'emplacement physique, est en pleine mutation. Ainsi, l'ordinateur serait en train de devenir à la fois l'instrument et le lieu de travail, notamment dans le secteur tertiaire. Doublé d'un téléphone portable, l'ordinateur permet de se connecter à distance à un réseau, de recevoir et d'envoyer des informations par le biais de la messagerie électronique. Ainsi, « the office as the home of our telephones – with a secretary to answer it and a line plugged into the wall – will become an antiquated and very expensive notion. An office that is available 168 hours a week but occupied for perhaps 20 is a luxury that organizations can ill afford. If there is an office in the future, it will be more like a clubhouse : a place for meeting, eating and greeting, with rooms reserved for activities, not for particular people. » (Handy, 1995, p.42). Dans le même esprit, Davenport et Pearlson (1998) s'interrogent sur le devenir des lieux de travail physiques : « What's happening to the office ? Technology has made it possible to redefine where work is done. The traditional notion of an office as the place where someone goes to work seems to be going the way of the buggy whip, the eight-track tape, and the stenographer. (...) work is becoming something you do, not a place where you go », (Davenport, Pearlson, 1998, p.51).

L'importance croissante de ce que l'on nomme les TIC – technologies de l'Internet, téléphone cellulaire, boîtes vocales, vidéoconférence – a un impact avéré sur la mobilité et l'accessibilité des salariés (Dubé, Paré, 1999). Isaac et Leroy (2002) listent l'étendue des modifications induites par les technologies sur la gestion de l'information au sein des entreprises : l'information se dématérialise, devient globalement plus disponible et plus

accessible, prend des formes plus diversifiées et interactives... La vague liée à l'introduction des technologies Internet dans les entreprises, au milieu des années 1990, « se distingue des précédentes dans la mesure où, à travers une application comme le courrier électronique, l'information touche à des processus au cœur de l'entreprise : la communication et la coordination » (Isaac, 2002, p.34).

Le principe de division des tâches, le contrôle du temps et du lieu de travail par le manager (ou l'entreprise) ont longtemps guidé les pratiques de gestion d'un superviseur chargé de coordonner l'action de plusieurs travailleurs partageant un même espace. Les innovations technologiques et organisationnelles de la fin du XX^{ème} siècle favorisent donc une révision, voire une transformation majeure de cette organisation traditionnelle, hiérarchique et bureaucratique. D'après Chanlat, les évolutions techniques et socio-économiques poussent « à la flexibilité, à la désynchronisation des activités, à l'éclatement et aux réaménagements spatiaux », (Chanlat, 2002, p.74).

Les entreprises doivent aujourd'hui faire face à de nombreux défis liés au développement d'une concurrence internationale. La nécessité d'aller de plus en plus vite pour répondre aux demandes des clients tout en réduisant sans cesse les coûts explique pour partie la croissance des fusions acquisitions, le développement d'alliances entre les organisations, la volonté d'aplatir les structures hiérarchiques... Certains vont jusqu'à prédire le développement d'un marché du travail virtuel : « it will be a virtual workplace, where productivity, flexibility and collaboration will reach unprecedented new levels » (Townsend et al., 1998, p.17).

Le phénomène de globalisation se traduit concrètement, pour les entreprises, par l'impératif de coordonner des activités séparées par des barrières organisationnelles (Kayworth, Leidner, 2000 ; Townsend et al., 1998). Ainsi que le constatent Perlo et Hills : « Pour réussir sur le marché global, l'alliance avec des partenaires étrangers n'est plus un choix mais une nécessité : joint-ventures, fusions, acquisitions sont devenus les chevaux de bataille du nouveau paysage économique mondial. Aujourd'hui, alors que les entreprises opèrent de plus en plus hors de leurs frontières nationales, rassemblant autour de projets transverses des acteurs de pays différents, le management à distance devient une réalité quotidienne pour un nombre toujours croissant de managers » (Perlo, Hills, 1998, p.114).

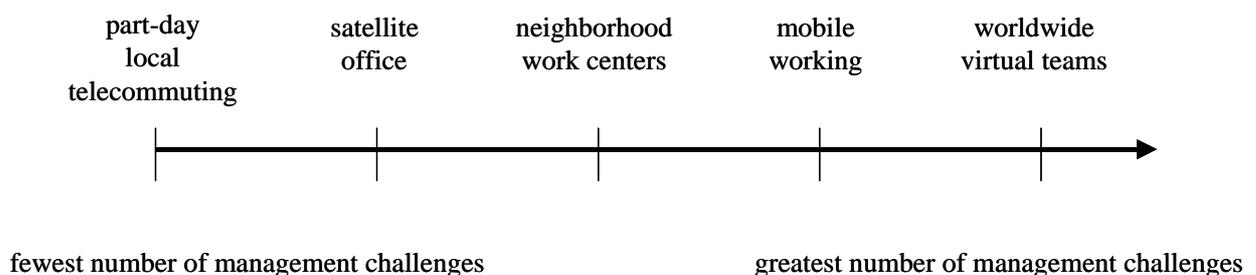
La distance géographique entre manager et managé peut également les conduire à travailler

sur des horaires décalés. Comment s'affranchir de cette « distance temporelle » et maintenir l'unité d'action ? Pour bien faire, le manager responsable d'une ligne de produits au niveau mondial devrait alors se rendre disponible plus de seize heures par jour ! Quant aux collaborateurs installés sur le même site que leur manager, le nombre de déplacements réalisés ce dernier, auxquels s'ajoute le temps consacré aux réunions permet-il encore de parler de management... « de proximité » ?

Ce nouveau contexte spatio-temporel a donné lieu à différentes typologies et définitions. Sans prétendre à une quelconque exhaustivité, nous avons choisi de présenter les éléments sur lesquels nous nous sommes appuyés au cours de notre étude. Ainsi, le continuum présenté par Kurland et Bailey (1999) atteste de la difficulté croissante du management à distance, au fur et à mesure que les unités de temps, de lieu et d'action s'estompent.

1.2) Les enjeux du management à distance : un continuum

Kurland et Bailey (1999) considèrent que le management à distance connaît une gradation en termes de difficultés. Ils développent un « continuum » des défis posés par le management à distance, allant du télétravail à temps partiel à la gestion d'équipes virtuelles.



Continuum of the challenges of remote managing

source : Kurland & Bailey, 1999, p.64

Les auteurs partent du principe que le lieu du travail du manager est fixe, et s'intéressent au lieu de travail des collaborateurs pour construire ces différentes étapes :

- *home based telecommuting* : l'employé travaille depuis chez lui mais se rend dans les locaux de l'entreprise régulièrement.

- *satellite office* : l'employé travaille dans un bureau satellite afin d'être à proximité de ses

interlocuteurs externes (clients, fournisseurs, etc.).

- *neighborhood work center* : la différence principale avec la situation de travail décrite précédemment réside dans le fait que ce lieu héberge plusieurs entreprises (alors que le *satellite office* est dédié à une seule organisation).

- *mobile working* : il s'agit d'individus dont l'activité même requiert une forte mobilité (commercial, journaliste, etc.)

- *worldwide virtual teams* : les membres de ces équipes sont dispersés géographiquement et communiquent exclusivement à l'aide des technologies. Chacun peut être installé dans un espace de travail « traditionnel » mais ces espaces de travail sont à distance les uns des autres.

L'expression « équipe virtuelle » décrit donc ici des équipes dispersées géographiquement, utilisant principalement (mais pas uniquement) les technologies pour communiquer : « we use the terms virtual team and geographically dispersed team interchangeably here. We considered a team to be virtual if members met face-to-face less than once per month, and used some form of communication technology as the primary medium for conducting group meetings » (Hart R.K., McLeod P.L., 2003, pp.352-353). Zigurs (2003) s'interroge sur la pertinence même du concept d'« équipe virtuelle ». D'après lui, il faut étudier le positionnement de l'équipe en fonction des paramètres suivants : la dispersion géographique, la dispersion temporelle, la dispersion culturelle et la dispersion organisationnelle. « There is no single cut-off point at which a team 'becomes' virtual. Instead, what managers must do is assess the context of the team and the degree to which virtuality is present on a variety of dimensions » (Zigurs, 2003, p.340).

1.3) Le suivi de la performance et la communication... à distance

Les équipes virtuelles, d'après Kurland et Bailey (1999), représenteraient donc la forme la plus complexe de management à distance. En effet, dans ce contexte, le manager devrait – semble-t-il – renoncer à tout contrôle direct sur les activités de ses collaborateurs. En fait, les études réalisées par différents chercheurs sur ce thème font état de trois approches possibles (Hertel et al., 2005). Dans le premier cas, les managers s'appuient sur la technologie pour suivre à distance l'activité – et la performance - de leurs équipes (*Electronic Performance Monitoring*). Ils sont à même de contrôler les heures d'arrivée et de sortie sur la base des connexions informatiques. Ils évaluent le rythme de travail en fonction du nombre de

transactions traitées. Le suivi électronique de la performance rejoint alors des principes tayloriens d'organisation du travail (Lund, 1992) et contribue à accroître le niveau de stress des salariés (Aiello & Kolb, 1995). En ce qui concerne la performance proprement dite, il est intéressant de noter que ce suivi électronique a tendance à stimuler positivement les « high skilled workers » et à inhiber les « low skilled workers » (Davidson & Henderson, 2000).

Une autre approche possible pour pallier à cette difficulté est de manager par objectifs les membres des équipes virtuelles (Duarte & Snyder, 1999) ; l'accent est alors mis sur les objectifs à atteindre, la participation et le *feedback* sur le travail réalisé. A ce jour, peu d'études ont été réalisées pour explorer le management par objectifs dans les contextes de travail à distance (Hertel *et al.*, 2005). La troisième approche, enfin, consiste à laisser les équipes se gérer seules. S'il existe quelques exemples d'équipes ayant particulièrement bien réussi sur cette base, les recherches montrent que la plupart des équipes virtuelles ont besoin d'un manager pour les guider et les épauler (Duarte & Snyder, 1999 ; Jarvenpaa & Leidner, 1999). Si l'*electronic performance monitoring* apparaît davantage comme « un retour au XIX^{ème} siècle » (Congrès du Cefrio, 1999), les pratiques du management par objectifs et du *self-management* semblent plus adaptées au contexte de la distance entre manager et managés.

Après le suivi de la performance, la communication à distance a fait l'objet de nombreuses recherches. En effet, la communication non verbale – élément central de toute interaction – est fortement appauvrie par la distance. Quand la distance géographique se double d'une distance linguistique et/ou culturelle, les malentendus se développent et peuvent aller jusqu'au conflit. Un autre élément critique de la communication à distance réside dans le bon choix, par le manager et le managé, des outils de leur communication. La richesse du média utilisé doit être adaptée au contenu du message transmis. D'après Maznevski et Chudoba (2001), les courriels, télécopies et appels téléphoniques doivent être utilisés pour obtenir des informations ; des appels téléphoniques plus longs et des conférences téléphoniques permettent de résoudre les problèmes ; enfin, les rencontres en face-à-face sont utiles pour générer de nouvelles idées. Les communications informelles ont toute leur importance dans les équipes virtuelles, affirment Hertel, Konradt et Orlikowski (2004) car, dans une certaine mesure, elles conditionneraient l'efficacité de l'équipe et la satisfaction des individus.

Si les équipes virtuelles font l'objet de nombreuses publications, la plupart s'appuient sur le postulat que l'équipe virtuelle a une tâche à réaliser pour laquelle ses membres doivent

obligatoirement collaborer à distance. Aussi beaucoup d'études ont-elles choisi comme terrain de recherche les projets de groupe réalisés dans le cadre de cursus MBA. En revanche, peu de recherches ont été menées sur des managers qui gèrent des individus dispersés, sans pour autant que ces derniers aient un projet commun. En outre, la plupart des études menées sur les équipes virtuelles ont eu pour terrain des entreprises nord-américaines, souvent dans le domaine des hautes technologies... par conséquent des entreprises qui sont nées au même moment que les TIC, et dont les organisations n'ont pas eu à connaître de changements d'envergure liés à la dématérialisation et à l'accélération des échanges. Il nous a donc paru intéressant d'aller étudier le management à distance dans une entreprise industrielle d'origine française (mais aujourd'hui présente dans le monde entier), où le management à distance découle d'une réorganisation visant à améliorer les résultats opérationnels.

2) Méthodologie de recherche

Notre terrain de recherche est une grande entreprise industrielle, leader mondial dans son activité. Une réorganisation récente en *business units* matricielles a entraîné la démultiplication du management à distance, auparavant réservé aux populations commerciales. La Direction Générale de la zone Europe souhaitait donc réaliser une enquête sur ce thème, afin d'identifier et de corriger d'éventuels dysfonctionnements. Dans ce cadre, nous avons pu mener quinze entretiens semi-directifs avec des managers. Ces derniers sont tous responsables d'une activité se déroulant à l'échelle européenne, voire mondiale sur certains produits. Chacun de ces managers gère en direct entre huit et vingt personnes situées à distance. Au global, la taille de leurs équipes est très variable, pouvant aller jusqu'à plusieurs centaines de personnes. Les entretiens ayant été organisés par l'entreprise, l'accès à ces managers a été très largement facilité.

Les entretiens en face à face ont été réalisés entre mars et mai 2003. Ils ont duré en moyenne une heure et vingt minutes (avec un écart allant de 50 minutes à 2 heures et demi). Ils ont tous été enregistrés et ont fait l'objet d'une retranscription sur traitement de texte. L'analyse de ces entretiens nous a permis d'identifier des thèmes récurrents que nous présentons dans nos principaux résultats.

Les limites de cette étude sont donc nombreuses : taille réduite de l'échantillon, absence de

comparaison entre les perceptions des managers et celles de leurs collaborateurs, etc. Cependant, elle nous a permis d'analyser certaines des difficultés posées par la distance : suivi régulier de l'activité du collaborateur, évaluation de sa performance, évaluation de ses compétences managériales, anticipation et gestion des crises, gestion des problèmes relationnels, etc. Nous effectuons actuellement des recherches complémentaires, afin d'approfondir nos premiers résultats. Ces recherches se déroulent en deux temps : dans un premier temps, entretiens avec des managés à distance afin d'identifier les similitudes et les différences entre le discours des managers et celui de leurs collaborateurs. A l'issue de ce deuxième exploratoire, nous envisageons de développer et de tester un modèle portant sur la relation hiérarchique à distance, afin de valider, dans une phase quantitative, si la distance a – ou non – un impact sur les attitudes au travail des individus.

3) Principaux résultats

Dans le cadre de cet article, nous avons choisi d'organiser la présentation de nos résultats en fonction des deux enjeux majeurs du management à distance identifiés dans la littérature, à savoir le suivi de la performance et la communication à distance. L'analyse de ces deux thèmes nous permet d'avancer l'hypothèse selon laquelle le management à distance favorise le développement d'une relation de type contractuelle entre le manager et le managé, où chaque partie s'engage à respecter les termes de l'accord établi.

3.1) De la supervision directe au suivi à distance

Le management à distance se caractérise par l'incapacité du manager d'observer ses subordonnés. Ceci n'est pas sans poser problème pour le manager, qui comme tout gestionnaire, s'appuyait sur l'observation pour identifier les problèmes et mettre en œuvre des actions correctives : « contrôler, vérifier, guider, piloter visent à assurer que les résultats soient conformes aux objectifs. Un suivi régulier des opérations en cours et une anticipation de leurs conséquences permettent au gestionnaire de mettre en œuvre les actions correctives nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation » (Thiéart, 1998, p.95). Au cours de nos entretiens, nous avons identifié deux éléments particulièrement critiques dans le cadre du contrôle à distance : le développement du *reporting* et les problèmes posés par l'évaluation des performances.

3.1.1) Le développement du *reporting*

Le management à distance favorise le développement d'un management bureaucratique qui s'appuie sur les outils pour piloter l'activité des équipes. En tout début d'entretien, nous ouvrons la discussion par la question suivante : « *Vous gérez des personnes de votre équipe à distance. Comment faites-vous ?* ». La première réaction de tous les managers rencontrés fut de nous détailler les outils mis en place pour faire face à cette situation. Le ressenti global est que « *le management à distance, c'est un management qui demande à être plus piloté que le management de proximité parce qu'il y a la contrainte de la distance* ». Les outils de *reporting* fleurissent dans ce contexte de contrôle accru de l'activité des collaborateurs : « *parce que vous êtes à distance, vous imposez des formes de reporting extrêmement contraignantes pour contrôler jusque dans le détail* ». Cette pression, souvent directement corrélée à l'atteinte des résultats en matière de chiffre d'affaires, se fait sentir à tous les échelons. Le manager est lui-même pris en tenaille dans ce système de contraintes multiples où il doit sans cesse rendre compte de l'activité de son équipe : « *vous savez, la pression du chiffre d'affaires, c'est quelque chose qui est très vite insidieux. Vous avez beaucoup de monde au-dessus qui vous demande des résultats. Et la pression s'accumule. (...) Ce qui fait qu'à un moment donné, vous ne vous rendez plus compte que vous êtes un peu déconnecté de tout ce qu'il y a autour de vous, que vous êtes focalisé à fond sur votre clientèle et votre chiffre d'affaires* ».

Le développement du *reporting* pose deux problèmes principaux aux managers : d'une part, ils sentent que ces méthodes sont mal vécues par leurs collaborateurs (« *C'est encore plus mal ressenti lorsque c'est [sous-entendu, le contrôle] fait de manière formelle, à distance, de l'autre côté de la barrière*»). D'autre part, ils regrettent le temps passé par eux et par leurs collaborateurs pour réaliser ce *reporting* : « *Quand vous faites du reporting à un niveau élevé, pour préparer un reporting, les gens y passent des heures. Et en plus vous avez un effet démultiplicateur qui est absolument colossal ! Quand vous demandez du reporting aux gens, et bien les gens, plus vous êtes haut perché, plus les types doivent passer du temps avant de préparer un truc qui fasse plaisir, autant que faire se peut. Ca prend un temps fou* ».

Le seul moyen d'y échapper serait, finalement, de renoncer à contrôler tout dans le détail...

Certains managers affirment que leur mode de management a évolué du fait de la distance : « *comme physiquement, on ne peut pas être là, il faut être clair avec soi-même sur la façon dont on veut travailler. Un mode trop directif, un peu trop centralisateur au sens du reporting, la volonté permanente de tout vérifier me paraissent incompatibles avec le management à distance* ». Ceux qui déclarent avoir modifié leurs habitudes de travail estiment aujourd'hui manager de manière plus efficace à distance qu'à proximité car la distance les contraint à mieux s'organiser : « *J'aurais tendance à dire que je pratique un tout petit peu mieux le management avec les gens que je gère à distance, parce que les gens que j'ai à proximité, je les vois tous les jours. Ayant la facilité de réaliser quand je veux un petit entretien sur les objectifs, sur un problème ou un autre, je pratique sans doute moins [le management]. (...) Donc quelque part, je sens que je suis même plus orienté, plus organisé en tant que manager avec les extérieurs qu'avec les gens que j'ai quotidiennement autour de moi. Parce que c'est plus facile avec les gens qui sont près de moi, sans doute. Je ne sais pas si c'est plus facile, mais parce que je les ai sous la main !* ». Pourtant, quelles que soient les solutions adoptées par les managers, tous se heurtent à la difficulté d'évaluer, à distance, les performances de leurs collaborateurs.

3.1.2) L'évaluation des performances

La distance jouerait un rôle amplificateur des défis posés à tout manager. Elle devient particulièrement délicate à assumer dans la situation d'évaluation des performances. Les managers ne constatent pas de difficultés à suivre l'activité « chiffrable » de leurs collaborateurs, du fait du déploiement du *reporting* (« *on arrive à faire fonctionner [le management à distance] sans grande difficulté* »). La situation se complique dès qu'il s'agit d'anticiper les problèmes et les situations de crise : « *quand quelqu'un est en train de se planter, on le détecte souvent trop tard et on a du mal à intervenir, à décoder et à détecter suffisamment tôt. C'est ce qu'il y a de très dur, car on est focalisé sur nos chiffres, on est très axé sur notre business* ».

Les problèmes se concentrent sur l'appréciation des capacités managériales de leurs subordonnés. En effet, alors qu'il semble aisé d'identifier un « mauvais chef » à proximité, la détection devient ardue à distance : « *Vous mettez sur le même étage : un mauvais chef [et ses collaborateurs], ça se verra au bout de deux, trois mois. Si le gars, c'est un ours, il ne dit*

bonjour à personne, il est en retard à ses rendez-vous, il ne fait pas ses comptes-rendus, il ne donne pas ses objectifs. Ca se voit assez vite, alors encore plus vite dans un atelier, immédiat dans un atelier, un peu moins vite dans un service, mais à distance... ». La situation est d'autant plus critique que le manager, à distance, ne dispose plus des systèmes de régulation automatique du management de proximité : *« du mauvais management à distance, c'est catastrophique parce qu'il n'y a pas les systèmes de régulation automatiques du management de proximité.(...)Mal vécu, ça peut être des gens isolés, des gens qui ne tiennent pas leurs objectifs, des gens qui ne comprennent pas où on les emmène, ça peut être catastrophique (...) Vous mettez un mauvais manager quelque part à distance, ça ne se verra pas tout de suite : ça prendra peut-être trois mois, six mois. Et, entre temps, le mal aura été fait, et c'est ça un autre danger du management à distance, c'est que comme il est plus virtualisé, on n'a pas la sanction immédiate de la qualité du management, comme on l'a dans un management classique ».* Et l'augmentation du nombre de personnes à gérer ne fait qu'amplifier cette difficulté : *« Ce qui est difficile à faire à distance, c'est apprécier la façon dont la personne manage ses équipes. Parce qu'on appréhende la personne en ligne directe mais pas les personnes qu'elle manage derrière, sans compter que la question du nombre de personne se fait de plus en plus lourde quand on descend la hiérarchie ».*

De plus en plus d'individus à gérer et de moins en moins de temps pour le faire. Le problème posé par la gestion du temps est un thème récurrent des entretiens. Ainsi, toute activité, même banale, semble nécessiter davantage de temps dans un contexte de distance : *« [le managé] délocalisé, je trouve que quand même ça demande beaucoup plus de temps pour interpréter ce qui se fait et ce qui se dit. Ca demande plus de préparation pour organiser les entretiens. Les corrections de cap, si on s'est trompé, sont beaucoup plus lourdes à mettre en oeuvre. Dix personnes en central, ça se gère bien, ce n'est pas difficile du tout. On n'a pas de difficultés pour réunir les personnes ou faire un agenda. C'est très simple, ça s'organise facilement. Alors que des personnes qui cavalent dans tous les sens sur des grandes zones, on passe notre temps à jongler entre les billets d'avion, les annulations, etc. ».* Or le temps est une denrée rare pour le manager...

Les managers vont donc adopter des stratégies différentes pour réaliser leur évaluation à distance sans perdre... trop de temps. Certains choisissent de contourner la difficulté en se concentrant uniquement sur les résultats obtenus. Le management à distance se confondrait ainsi avec la forme la plus aboutie du « management par objectifs ». Et comme ces managers

sont, de fait, évalués sur l'atteinte de leurs objectifs, pourquoi consacraient-ils un temps précieux à essayer de comprendre le « pourquoi » et le « comment » des résultats de leurs collaborateurs ? *« Pour savoir comment les objectifs sont atteints, il y a un peu plus de difficulté à distance. Mais ça ce n'est pas tellement un objectif le fait d'évaluer les performances, ce qui est primordial c'est de remplir les objectifs, et donc ce qui est important c'est la manière dont on les décrit »*, affirme un manager. Finalement, le plus important, pour ces managers, réside dans leur capacité à donner un cap, une direction à suivre. Au collaborateur d'assumer ensuite les risques de la navigation : *« vous donnez une mission à quelqu'un et il le fait lui-même, il n'est pas idiot, il va de lui-même trouver des initiatives et piloter son propre plan et sa contribution à un plan global, de telle sorte qu'effectivement il arrive au point d'attache qu'il a atteint en suivant l'étoile polaire. C'est encore plus flagrant lorsque vous êtes à distance et que vous ne pouvez pas conseiller quelqu'un quasi en temps réel sur la façon de faire. Il est d'autant plus critique d'avoir cette étoile polaire, cette vision commune partagée avec une équipe maison, de telle sorte que les gens puissent être relativement autonomes dans leur façon de faire tout en bossant en équipe et en convergeant. S'il n'y a pas ça, on ne se comprend pas, on n'est jamais content, on pense toujours que l'autre pense autre chose que soi-même, etc. Ca devient le souk ! »*.

Afin d'éviter que cette navigation ne dérive vers un management totalement impersonnel, la direction des ressources humaines a déployé récemment un nouveau système d'évaluation des performances reposant sur l'analyse de neuf compétences jugées clés par l'entreprise. Parmi ces dernières figurent de nombreux éléments qualitatifs comme, par exemple, le fait de « savoir mener une réunion ». Or comment peut-on savoir, à distance, si son collaborateur mène correctement ses réunions ? Certains choisissent de combler leurs lacunes en utilisant leur réseau interne. En effet, à un certain niveau de responsabilités, les managers se retrouvent régulièrement dans les aéroports, prennent ensemble des taxis pour se rendre dans les différentes entités de l'entreprise, ce qui leur donne l'occasion d'échanger des informations sur leurs collaborateurs : *« Alors ça [sous-entendu, le fait de pouvoir évaluer à distance les individus sur les neuf compétences générales définies par l'entreprise], c'est extraordinaire. Déjà dans l'avion de Paris à XXX [nom de ville retiré pour respecter l'anonymat de l'entreprise] on est à peu près une centaine le matin. On va après entre Londres et YYY [nom de ville retiré pour respecter l'anonymat de l'entreprise], et on va être cinq dans le taxi. On ne va pas à la même réunion, on ne va pas voir les mêmes personnes mais on est en permanence branché sur le Groupe. Alors, quand même, 80% de mon information vient des gens de mon*

équipe en direct, dans la relation entre nous deux, mais 20% viennent d'aller et retour. Je prends un café avec un collègue qui me dit : ' Dis donc, l'autre jour, il y a untel qui a fait une présentation, il charrie un peu, il y est allé un peu fort'. (...) On a une vie très branchée les uns sur les autres, on a un réseau très étroit ».

Les managers rencontrés ont d'autant plus de facilité à mobiliser leurs réseaux qu'ils sont presque tous réunis au siège social de l'entreprise et disposent donc de multiples occasions de rencontres, formelles et informelles. Paradoxalement, si le réseau et les relations informelles prennent une importance accrue entre pairs, la fin du management déambulatoire instaure entre manager et managé une relation de plus en plus formelle : *« Ça [le management à distance] oblige le manager à plus de rigueur, à plus de formalisation dans son mode de management. Il perd tout ce que le management déambulatoire peut apporter, c'est à dire cette relation où on se croise dans un couloir, 'tiens au fait il faut donner ce papier à machin...'. Donc si on ne fait rien en contrepartie, l'éloignement s'accroît, donc ce que l'on perd en proximité il faut, je pense, le rattraper en formalisation ».*

Le manager se voit contraint de rentrer dans une logique contractuelle avec ses collaborateurs. L'un d'entre eux parle même de *« contrat de délégation »*, où le managé est laissé libre sous réserve de rendre compte régulièrement et d'alerter son manager en cas de problème grave : *« Il y a des contrats clairs de délégation entre eux et moi au sens où moi, je leur fais confiance, je les laisse en paix, par contre ils ont le devoir de me rendre des comptes de manière formelle une fois par mois, mais aussi de manière informelle et en temps réel lorsque c'est nécessaire, lorsqu'ils ont une difficulté, parce qu'ils ont le devoir d'appeler à l'aide avant que le problème ne devienne trop insoluble. Moyennant quoi, je les laisse en paix pour le reste, c'est-à-dire que s'ils ne m'appellent pas et que ça tourne, je ne vais pas les appeler à longueur de journée, ce n'est pas le mode de fonctionnement que j'ai avec eux. (...) Je ne suis pas interventionniste, sauf quand ça dérape, et là, par contre, c'est exactement le contraire ».* Quand le manager estime que les termes du contrat de délégation ne sont pas respectés, il se donne le droit de le rompre en reprenant le contrôle de la situation.

Le management à distance semble plus facile à mettre en œuvre auprès de populations dont les objectifs sont *« contractuels »*, facilement quantifiés, et servent de base à la rémunération. Les populations commerciales fonctionnent dans cet esprit : *« Le profil des personnes que je gère à distance, ce sont des gens qui ont une expérience terrain réussie, donc qui ont déjà*

travaillé sur ce marché, qui sont autonomes en général. (...) Ce sont des gens avec lesquels on a un management par objectifs rémunérés ». Pour les autres, notre analyse nous a permis de constater l'éventail des pratiques mises en œuvre dans le cadre de l'évaluation des performances, avec une nette préférence pour le déploiement de logiques contractuelles. Nous retrouvons ce phénomène de contractualisation en étudiant l'impact de la distance sur la communication entre manager et managé.

3.2) De la communication en face-à-face à la communication à distance

3.2.1) Anticipation et préparation des contacts

Le développement des outils de *reporting* dans le cadre du management à distance s'accompagne également d'une formalisation de la communication : « *le management à distance se traduit d'abord par une anticipation dans les contacts* ». Avant de contacter l'un de ses collaborateurs, le manager aura tendance à lister tous les éléments qu'il souhaite aborder avec lui car, contrairement au management de proximité, il ne pourra compenser un oubli en se déplaçant dans le bureau de son interlocuteur : « *on [le manager] est plus préparé dans les contacts à distance. Avant de contacter un collègue, on a toute une check list vraiment de tous les points que l'on veut aborder. Donc d'un côté comme de l'autre, chacun a préparé son entretien avec tous les points à regarder. Alors que là [dans le management de proximité], s'il y a des idées qui vous passent au travers de la tête, vous allez voir votre collègue qui est juste à côté, et c'est lancé !* ».

D'après les managers, cette préparation s'effectue également du côté des managés. Cependant, au cours des entretiens, il est clairement apparu que le manager fixait, seul, les règles en matière de communication en contrôlant notamment la fréquence et la durée des contacts en face-à-face : « *donc comment je m'organise ? Tout d'abord, chaque année, mes collaborateurs reçoivent un planning de visites que je leur envoie. Il savent que je viens telle semaine, deux, trois ou quatre semaines, ça dépend. Ils savent que cette semaine-là, je serai dans leur zone pour travailler avec eux, faire le point sur leurs objectifs, sur leur réalisation, pour faire le point sur leurs problèmes, les aider à résoudre un problème, et visiter quelques clients majeurs s'ils le souhaitent ou si je le souhaite. C'est la base de mon travail effectif avec eux. (...) J'ai un planning de visites que je leur envoie en décembre avec le plan.*

Pourquoi ? Parce que ça leur permet de rassembler leurs problèmes non urgents pour qu'on puisse les travailler ensemble quand je viens - et il y en a - ou des questions qu'ils se posent ». A distance, le manager décide de la fréquence et des modalités de contact qu'il va établir avec les membres de son équipe. Il peut également se rendre « indisponible », ce qui est beaucoup plus difficile dans un contexte de proximité !

La communication à distance semble poser problème dans deux cas de figure clairement identifiés : les problèmes de compréhension, d'une part et l'anticipation des problèmes, d'autre part. Certains managers confirment qu'il leur « *faut répéter, répéter, répéter : ce n'est pas parce que les personnes disent avoir compris que c'est vrai* ». Tous les managers insistent sur la nécessité de développer une capacité d'écoute hors du commun, permettant de « sentir » les situations à distance : « *je pense que ça fait partie à un moment donné du rôle de manager de reprendre le contrôle quand il y a des personnes qui sont en train de dérapier, qui sont dans des conflits complètement stériles, et donc ça, il faut arriver à le détecter, et c'est une grande difficulté à distance si on n'a pas un certain feeling avec les gens, une certaine capacité d'écoute* ». Dans le cas précis évoqué par notre interlocuteur, ce sont les remontées d'information via son réseau qui lui ont permis de percevoir un grave problème relationnel entre deux personnes... Le réseau informel des pairs servirait-il de béquille à une communication défaillante ?

L'une des grandes difficultés évoquées par les managers réside dans la méconnaissance par les managés de la culture du siège social. N'ayant jamais été confrontés au fonctionnement du siège, les managés ne se rendent qu'imparfaitement compte des jeux politiques existants, ce qui demande à leur manager une vigilance accrue pour éviter tout dérapage : « *le plus difficile dans le management à distance, c'est quand il faut faire passer des subtilités...Notamment sur le fonctionnement du siège de l'entreprise : comment préparer une réunion, qui y convier, avec quel ordre du jour... Les managés à distance ne comprennent pas toutes les subtilités. Ceux qui connaissent le siège les comprennent très, très bien. (...) Il ne s'agit pas de faire du politique, mais de s'assurer que le but de la réunion va être atteint, c'est-à-dire que les gens ont bien l'information, que tout est transparent, que c'est clair, que les gens qui vont présenter la communication ne vont pas commencer à se bouffer le nez entre eux. C'est des trucs complètement idiots mais le management à distance, c'est ça !* »

Que deviennent, dans ce contexte, les rencontres en face-à-face entre manager et

collaborateur ? On peut clairement distinguer deux cas de figure : soit le manager se rend sur le lieu de travail du managé pour travailler avec lui, soit le managé se rend au siège de l'entreprise, en général pour participer à une réunion animée par son manager. Dans le premier cas, on retrouve ce souci d'optimiser au maximum les échanges... et de simplifier le management ! *« A chaque visite, on passe ¼ heure à discuter des objectifs fixés pour l'année : c'est une check-list très rapide et c'est un support de management. C'est pour ça que le management, ce n'est pas compliqué »*. Manquant de temps pour étudier en profondeur les situations locales, les managers se concentrent sur l'essentiel – à savoir, très souvent, l'atteinte ou non des objectifs fixés. Certains constatent qu'ils ont tendance à vouloir faire passer trop de messages à la fois : *« les personnes qui sont juste à côté, on a une grande facilité à accélérer, à freiner, à faire passer des messages. C'est quasiment quotidien, dans le management, on peut être très réactif. Quand vous êtes avec des personnes éloignées, vous savez qu'il faut systématiquement optimiser le temps qu'on passe avec eux. Donc on cherche toujours à faire passer trop de messages, on remplit toujours du maximum de choses ce qu'on peut leur passer et on sait que l'opportunité qu'on aura pour le faire après, c'est dans quinze jours ou dans un mois. Donc la fréquence des contacts fait qu'on n'a pas le même niveau de communication. On est obligé d'être beaucoup plus précis, beaucoup plus professionnel sur des contacts à distance »*.

Dans le deuxième cas de figure, à savoir les réunions organisées par le manager, ce dernier doit également démontrer de nouvelles compétences. En effet, il s'agit pour lui de se mettre à la place de ses interlocuteurs pour affiner sa communication (*« on se rend compte qu'il y a des moments, sur des nuances, où il y a des erreurs de compréhension. On est obligé de revenir deux ou trois fois à la charge »*) mais également d'interpréter les non-dits. En effet, rares sont les managés qui interrompent ces réunions pour faire part de leurs problèmes de compréhension : *« il n'y en a pas un qui spontanément m'a appelé pour me dire 'écoute, j'ai un problème, je n'ai pas bien compris ce qu'il voulait dire'. Ils étaient repartis avec cette interrogation 'qu'est-ce qu'on va faire de nous ?'. Et là, à un moment donné, il faut inverser un peu les rôles, il faut vraiment essayer de ressentir ce qu'ils vont ressentir. C'est un degré au-dessus du simple fait de se mettre à la place de ceux qui ont du mal à comprendre »*. Dans ce contexte, les difficultés d'interprétation prennent souvent le pas sur les problèmes de compréhension à proprement parler. Finalement, la véritable valeur ajoutée de ces réunions ne réside pas dans les sujets traités... mais dans la possibilité offerte aux membres de l'équipe d'interagir en face à face : *« le principal mérite des réunions plénières, c'est de nous mettre*

ensemble. Le plus important dans ces réunions, ce sont les pauses », confirme un manager.

Si les réunions et les déplacements des managers sont organisées en fonction d'un planning établi souvent très en amont, les contacts téléphoniques suivent des lois bien plus aléatoires qui reposent souvent sur trois critères : le niveau d'autonomie du managé (tel qu'il est perçu par son manager), l'urgence de la situation et la disponibilité du manager. Aussi y a-t-il autant de types de contacts que de couples manager / managé : *« Par contre au téléphone, c'est très variable [par comparaison avec les fréquences des visites]. Il y a des gens avec lesquels je n'ai pas de problème, donc je les appelle pas trop souvent parce que, finalement, ces rencontres-là suffisent, et puis il y a les échanges de mails qui suffisent aussi. Quand on a des problèmes, par exemple avec l'usine asiatique en ce moment, c'est tous les jours que j'ai des contacts avec lui (...)Le management à distance, ce n'est pas mal parce que ça permet de s'ajuster, ça permet de se concentrer sur l'essentiel en terme de contact. Et puis, il y a des gens qui ont besoin de plus de suivi que d'autres ».* Ainsi, en fonction des personnes interrogées, les modalités de contact sont-elles très variables : *« on peut se téléphoner pour un oui ou pour un non, et on sait qu'on ne se dérangera pas parce que ça ne durera pas longtemps»,* explique un manager. Vision complètement opposée à celle d'un autre interlocuteur sensible, lui, aux décalages linguistiques: *« ces gens-là [les managés à distance], ils font tous l'effort d'apprendre le français. Mais de par le temps d'adaptation, à chaque fois que vous passez sur une autre langue qu'ils ne pratiquent pas au quotidien, vous avez un temps d'adaptation. Donc il vaut mieux programmer un entretien un peu long que dix petits entretiens qui sont difficiles à suivre pour eux ».*

3.2.2) La difficulté à créer une relation de confiance

L'une des grandes difficultés de la communication à distance réside... dans le faible nombre de contacts en face à face qui facilitent la création d'une relation de confiance. Or le manager est souvent dans l'impossibilité d'en construire les fondations. Aussi est-il parfois davantage perçu comme un « auditeur » du siège que comme un membre de l'équipe : *« le problème, quand vous êtes à distance comme ça, c'est à quel point vous êtes ou vous n'êtes pas intégré à l'équipe, jusqu'à quel point vous êtes vraiment un membre de l'équipe, comme eux, ou est-ce que vous êtes le type technocrate, bureaucrate du central... ».*

Le fait de bien connaître son collaborateur serait un facteur clé de réussite du management à distance : *« il y a une inertie, une opacité dans les contacts [dans le cas du management à distance] qu'il faut compenser par une plus grande connaissance des gens. (...) Si je ne le connais pas assez, il faut que je m'astreigne à le voir plus souvent pour créer l'intimité. Si je le connais bien, ce n'est pas grave si je passe plusieurs mois sans le voir »*. Une fois cette intimité créée, la relation n'est plus seulement contractuelle, elle s'appuie également sur une véritable confiance de part et d'autre : *« le problème, c'est la création des liens d'intimité et de confiance qui font qu'à distance, ensuite, même si vous ne parlez pas ou si vous n'avez pas vu votre patron pendant six mois, ce n'est pas important, au sens où on se connaît tellement bien, on se fait tellement confiance, que c'est comme avec un excellent ami que vous n'avez pas vu depuis plusieurs années : vous vous retrouvez, et c'est comme il y a dix ans. C'est le même type de relations qu'il faut réussir progressivement à créer »*. La qualité de la relation établie permettrait donc de compenser la faible quantité des contacts et, surtout, d'aller à l'essentiel sans pour autant vexer son interlocuteur : *« Ensuite, ça permet d'avoir au téléphone, même quand on ne se voit pas beaucoup, des discussions très directes, d'aller plus vite, de parler de l'essentiel »*.

Les managers avouent leur impuissance à évaluer la pertinence de leurs choix en matière de communication à distance. En effet, ils s'appuient principalement sur leur perception des besoins de leurs collaborateurs pour fixer la cadence des contacts. Or cette perception peut facilement s'avérer erronée : *« mises à part les choses formelles, le reste [des contacts], c'est en fonction du besoin des hommes et de la perception que l'on a de leurs besoins. Et parfois on peut se tromper. Je n'ai jamais eu la certitude absolue que la fréquence de prise de contact ou d'appel était appropriée à ce que ressent la personne. Après c'est une question de feeling. Je le sens et je pose la question. Moi, je leur dis plutôt l'inverse, c'est-à-dire 'si je suis trop interventionniste, vous me le dites'. Mais je leur dis 'si je ne le suis pas assez, vous me le dites aussi' »*... et notre interlocuteur de constater : *« personne ne m'a jamais rien dit pour l'instant »*.

La volonté et/ou la nécessité de modifier la relation managériale en l'orientant vers une relation contractuelle se heurte à des résistances de la part des managés : *« il y a des gens qui, moralement parlant, si le chef ne les appelle pas toutes les semaines ou presque, ils ont l'impression qu'on ne s'occupe plus d'eux, qu'on ne s'intéresse plus à eux, même s'ils ont de très bons résultats et qu'ils marchent bien »*, ou bien encore *« dans les entretiens annuels*

qu'on fait avec nos équipes, on a souvent ce genre de reproches qui tournent autour du fait qu'on n'arrive pas à leur donner assez de temps pour les écouter ». Et pourtant, les managers, souvent faute de temps, peuvent rarement satisfaire ce besoin d'échanges informels. Certains d'entre eux se montrent très lucides – et très critiques - sur les motifs qui les poussent à contacter leurs collaborateurs (« personnellement, moi-même, je n'ai tendance à téléphoner que quand ça va mal, quand j'ai besoin de quelque chose et je pense que c'est pareil pour tout le monde. Je pense que c'est une lacune en ce qui me concerne ») et avouent qu'ils connaissent, finalement, peu et mal leurs collaborateurs (« Donc pour ce qui est des contacts au quotidien je ne sais pas, mais dire qu'on connaît une personne sans être là, ça fait marrer. Vous savez comment vont les gens quand vous leur dites 'bonjour' le matin, hors de ce contexte-là vous ne savez pas »).

Les managers sont conscients de leur méconnaissance des problèmes vécus par leurs collaborateurs. Ils savent qu'il leur est difficile d'instaurer une relation de confiance du fait de la distance d'une part, et du manque de temps pour établir une réelle intimité d'autre part. Comme le constate l'un d'entre eux, *« on a besoin de s'épancher, on a besoin parfois de communiquer, on a besoin de... [Silence]. De temps en temps on a besoin de se confier, et c'est plus difficile à distance. (...) Les gens qui vont fumer une petite cigarette en bas à la pause ont besoin de parler de choses et d'autres, et ça fait partie de l'ordre naturel des choses qu'on ne peut pas faire à distance »*. En outre, il est quasiment impossible pour le manager de déceler à distance l'état d'esprit de son collaborateur : *« Les préoccupations personnelles, ça, c'est un handicap pour le management à distance. Les personnes qui sont à côté de moi, si elles ont un problème, ça se voit tout de suite sur leur visage, et on sait que la journée ne se déroulera pas de la même manière, on ne pourra peut-être pas lui demander la même chose. C'est un handicap parce que quand on est à distance, on n'utilise pas le téléphone, ou on ne sent pas au téléphone que le gars vient de passer une très mauvaise période. (...) C'est très difficile de le mesurer, c'est difficile d'avoir cette sensibilité »*.

Le manager à distance doit, à cet égard, faire preuve de qualités hors du commun afin de détecter les problèmes (*« soit vous arrivez à peu près à décoder les gens, parce qu'au travers de la discussion, on arrive à provoquer cela à demi mots, soit vous commencez à sentir des choses, et après vous avez intérêt à aller plus loin, à rencontrer les personnes parce que c'est en face à face qu'on arrive à traiter ça [c'est-à-dire les préoccupations personnelles], mais par téléphone, c'est très difficile»*) ou s'appuyer sur des relais locaux, à proximité physique de

leurs collaborateurs et pouvant, de ce fait, apporter un soutien de proximité : « *C'est une des raisons [le traitement des préoccupations personnelles] pour lesquelles je pense qu'il faut un management de proximité, parce qu'il y a des choses dont les gens n'ont pas envie de parler et ça se sait. Pour le savoir, on ne peut pas s'imposer. Parce que les contraintes on les connaît. Ce sont des soucis quotidiens, des gens qui ne veulent pas se fréquenter* ». La mise en place de relais de proximité atteste en général des lacunes d'un management qui pourrait bien, dans certains cas, être qualifié de virtuel !

Conclusion

En termes de résultats opérationnels, les différentes formes d'organisation pouvant conduire au management à distance donnent souvent d'excellents résultats, aussi bien pour le télétravail que pour les équipes virtuelles. Cependant, le développement du management à distance correspond souvent à une logique où les besoins de l'organisation ont prévalu sur ceux des hommes et des femmes qui la composent. L'absence de contact physique et la disparition de la communication non verbale posent de réels problèmes en terme de supervision et de communication à distance. Certains managers tentent de pallier ces difficultés en modifiant leurs pratiques d'encadrement. Cependant, si tous affirment être conscients de l'importance de la relation manager / managé, rares sont ceux qui, dans les faits, ont du temps à consacrer à son développement. Cette faible disponibilité conduit à la mise en place de logiques contractuelles où la subjectivité de chacun n'a plus de place. A terme, c'est la qualité de la relation managériale qui pourrait en pâtir ainsi que l'implication des collaborateurs dans leur entreprise. A moins que, finalement, le management à distance ne s'adresse qu'à cette catégorie idéale composée de collaborateurs motivés, autonomes, peu demandeurs de contacts et de reconnaissance... autant dire de managés qui n'ont pas besoin de manager !

Bibliographie

Aiello J.R., Kolb K.J. (1995), « Electronic performance monitoring and social context : impact on productivity and stress », *Journal of Applied Psychology*, vol.80, pp.335-353

Chanlat J.-F. (1990), « L'Individu dans l'organisation, les dimensions oubliées », Les Presses

de l'Université Laval, Editions Eska

Chanlat J.-F. (2002), « Le défi social du management : l'apport des sciences sociales », in *Les défis du management*, coordonné par M. Kalika, Editions Liaisons, Paris, pp.59-82

Davenport T.H., Pearlson K. (1998), « Two cheers for the virtual office », *Sloan Management Review*, pp.51-65

Davidson R., Henderson R. (2000), « Electronic performance monitoring : a laboratory investigation of the influence of monitoring and difficulty on task performance, mood state, and self-reported stress levels », *Journal of applied Social Psychology*, vol.30 , pp.906-920

Duarte D.L., Snyder N.T. (1999), « Mastering virtual teams », Sans Francisco, Jossey-Bass

Dubé L., Paré G., « Les technologies de l'information et l'organisation à l'ère du virtuel », *Revue Internationale de Gestion*, vol.24, n°2, pp.14-22

Handy C. (1995), « Trust and the virtual corporation », *Harvard Business Review*, vol.73, n°3

Hart R.K., McLeod P.L. (2003), « Rethinking team building in geographically dispersed teams : one message at a time », *Organizational Dynamics*, vol.31, n°4, pp.352-361

Isaac H., Leroy I. (2002), « E-management, concepts et méthodologie », in *Le e-management : vers l'entreprise virtuelle ?*, Bellier S., Isaac H., Josserand E., Kalika M., Leroy I., Editions Liaisons, Paris, pp.13-31

Jarvenpaa S.L., Leidner D.E. (1999), « Communication and trust in global virtual teams », *Organization Science*, vol.1, pp.791-815

Kayworth T., Leidner D. (2000), « The global virtual manager : a prescription for success », *European Management Journal*, vol.18, n°2, pp.183-194

Kurland N.B., Bailey D.E. (1999), « Telework : the advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime », *Organizational Dynamics*, vol.28, n°2, pp.53-68

Lund J. (1992), « Electronic performance monitoring : a review of resarch issues », *Applied Ergonomics*, vol.23, pp.54-58

Maznevski M.L., Chudoba K.M. (2000), « Bridging space over time global virtual team dynamics and effectiveness », *Organization Science*, vol.11, pp.473-492

Montoya-Weiss M.M., Massezy A.P., Song M. (2001), « Getting it together : temporal coordination and conflict managment in global virtual teams », *Academy of Management Journal*, vol.44, pp.1251-1262

Moon J.Y., Sproull L. (2002), « Essence of distributed work : The case of the Linux kernels », in P. Hinds, S. Kiesler, *Distributed work*, Cambridge : MIT Press, pp.381-404

Perlo A., Hills C., « Réunir et souder une équipe virtuelle », *L'Expansion Management Review*, mars, pp.114-119

Thiétart R.-A. (1998), « Le management », Editions PUF

Townsend A.M., DeMarie S.M., Hendrickson A.R. (1998), « Virtual teams : technology and the workplace of the future », *The Academy of Management Executive*, vol.12, n°3

Zigurs I. (2003), « Leadership in virtual teams : oxymoron or opportunity ? », *Organizational Dynamics*, vol.31, n°4, pp.339-351