

L'impact de la distance géographique sur la relation managériale : une fausse bonne question ?

Emmanuelle LEON
ESCP-EAP
79, avenue de la République
75011 PARIS
leon@escp-eap.net

Résumé :

Le management vit aujourd'hui une profonde mutation, du fait de la globalisation de l'économie. En effet, les entreprises coordonnent de plus en plus souvent des activités séparées par des barrières géographiques, voire organisationnelles (Kayworth et Leidner, 2000 ; Townsend *et al.*, 1998) pour faire face à la concurrence. Les entreprises se doivent à la fois d'être à proximité de leurs clients afin de pouvoir réagir à l'évolution de leurs attentes tout en conservant une cohérence globale dans la gestion de leurs activités. Le développement de structures matricielles atteste de cette complexité. Dans ce contexte, nombreux sont les collaborateurs gérés à distance par leur manager.

Le déploiement des technologies de l'information et de la communication facilite ce management distancié (Isaac, 2002). On assiste d'ailleurs aujourd'hui à une recrudescence de l'intérêt porté au thème du travail à distance, que ce soit sous l'angle des recherches portant sur le télétravail (Dubé et Paré, 1999 ; Pinsonneault, 1996, 2000, 2001) ou sur les équipes « virtuelles » (Jarvenpaa et Leidner, 1999 ; Dumoulin, 2000 ; Hertel *et al.*, 2005, Gibson et Gibbs, 2006). Effectivement, la dématérialisation et l'immédiateté des échanges, rendus possibles par l'utilisation des technologies portables, permettent à tout un chacun d'être en contact permanent, indépendamment de la distance géographique.

Cependant, en analysant l'impact de la distance géographique sur la relation managériale, au travers d'une trentaine d'entretiens semi-directifs, nous avons été conduite à élargir le champ initial de notre recherche en nous intéressant à la notion même de distance : nous montrerons ainsi que la distance subjective présente davantage d'enjeux dans une relation hiérarchique que la distance objective. Se limiter à l'utilisation des technologies, aussi développées soient-elles, comporte des risques que nous soulignerons. Il s'agit là de résultats pouvant intéresser toute organisation ou tout pays ayant vocation à développer des formes de collaboration à distance. Le fait de mieux maîtriser les composantes de la distance managériale subjective facilitera le fonctionnement de filiales ou d'antennes locales de multinationales ayant, de facto, à gérer la distance géographique avec le siège social.

Mots clés : Relation managériale ; distance objective ; distance subjective

Introduction

Les organisations de taille importante sont aujourd'hui conduites à se structurer de façon de plus en plus complexe : équipes projets, structures matricielles sont autant de mots attestant de l'éclatement des repères traditionnels où un individu, placé sous la responsabilité d'un chef, interagissait pour accomplir sa tâche avec des collègues situés à proximité géographique. Aujourd'hui, nombreux sont ceux qui managent ou sont managés à distance, nombreux sont ceux qui doivent collaborer avec des individus dispersés aux quatre coins de la planète. Une étude menée par le Gartner Group évaluait à plus de 60% le nombre d'employés conduits à travailler dans un tel contexte (Kanawattanachai et Yoo, 2002).

Le développement de situations de management à distance repose notamment sur l'évolution des technologies de l'information et de la communication : l'information se dématérialise, devient globalement plus disponible et facilement accessible, prend des formes diversifiées et interactives (Isaac et Leroy, 2002). Ainsi, la conférence téléphonique, la visioconférence et les échanges de courriels facilitent les échanges d'informations dans les équipes géographiquement dispersées. Ces outils peuvent également servir au manager à des fins d'évaluation et de contrôle de la performance de ses collaborateurs (Boivin *et al.*, 1996).

Notre vision de la relation managériale reste cependant profondément influencée par une vision dichotomique de la distance géographique, comme si, finalement, le management s'opérait soit à distance, soit à proximité. Nous pensons que cette appréhension de la distance mérite d'être dépassée en s'intéressant davantage à la perception de la distance, que nous appellerons distance subjective. Si les deux concepts sont liés, une étude menée auprès de consommateurs britanniques par Coshall et Potter (1987) a démontré que la distance objective n'expliquerait jamais plus de la moitié des résultats obtenus en termes de distance subjective.

Dans notre étude, nous nous intéressons à la perception de la distance dans une relation managériale en tentant d'identifier les différents éléments susceptibles d'influencer cette distance managériale subjective. Nous pensons que les résultats permettront de dépasser une vision dichotomique trop simple et espérons ainsi ouvrir de nouvelles voies de recherche.

1. Distance objective, distance subjective : à quel niveau se joue la relation managériale ?

1.1. La distance objective : un champ de recherche largement exploré

La distance géographique a de tout temps représenté un véritable enjeu pour les organisations. Le déploiement actuel d'une littérature riche sur le télétravail et les équipes virtuelles tend à faire oublier que les défis posés par la distance sont bien plus anciens. Comme le souligne O'Leary (2002), l'empire romain et l'église catholique peuvent déjà être considérés comme des organisations « virtuelles » dont la dispersion géographique serait l'une des principales caractéristiques.

De petites distances sont susceptibles d'affecter négativement les communications entre deux individus, voire d'empêcher le développement de relations interpersonnelles entre eux (Festinger *et al.*, 1950). Allen (1977) démontre que la fréquence des interactions entre deux individus diminue nettement lorsque ces derniers sont séparés de plus de trente mètres. A l'issue de ces travaux, et jusque dans les années 70, la plupart des études menées le sont dans un contexte expérimental, sans relation avec le monde professionnel (O'Leary et Cummings,

2007). Les auteurs constatent que la distance est davantage mesurée en mètres qu'en kilomètres et en déduisent que l'on s'intéresse davantage à la proximité qu'à la distance...

Considérée en général comme un concept objectif dans la littérature managériale (Wilson *et al.*, 2005), la distance n'est pas que géographique : elle se décline également aux niveaux temporel, culturel, linguistique et technologique (Perlo et Hills, 1998). A ces différentes formes de distance, Zigurs (2003) ajoute la dimension organisationnelle, liée au développement des alliances, de la sous-traitance, etc.

O'Leary et Cummings (2007) ne retiennent que trois de ces cinq dimensions pour qualifier la dispersion objective, à savoir la dispersion spatiale, temporelle et organisationnelle¹ (par ce dernier terme, l'on entendra le nombre de sites concernés, l'isolement des individus sur leur site et l'équilibre / au déséquilibre en nombre de personnes sur chaque site). Les auteurs proposent d'identifier sur ces bases des degrés de dispersion au sein des équipes. Si cette approche nous semble des plus pertinentes, il faut cependant rappeler que, pour certains chercheurs, les recherches sur la distance objective n'ont plus de sens car les technologies auraient résolu tous les problèmes liés à l'éloignement géographique.

1.2. Les technologies de l'information et de la communication, une réponse à la distance objective?

Les technologies de l'information et de la communication ont permis l'abolition des contraintes traditionnelles de lieu et de temps. Aussi Cairncross (1997) se fait-il le défenseur d'une thèse selon laquelle la distance serait morte. Il estime que les différentes technologies mises à la disposition des individus leur permettent d'occulter la distance géographique tant au niveau professionnel que personnel. L'utilisation des outils de communication facilite une nouvelle forme de présence, la « téléprésence ». Souvent utilisée dans des contextes de réalité virtuelle, la téléprésence signifie « *the experience or sense of being present in a place different from one's physical location, i.e., the sense of 'being here'* », (Zigurs, 2003, p.344). Zigurs (2003) considère que l'on peut faire l'hypothèse suivante : plus un média de communication est vivace et interactif, plus il est vraisemblable que les interlocuteurs ressentiront la téléprésence. Il est d'ailleurs intéressant de constater que nombre de technologies visent à imiter une situation de communication en face-à-face, en faisant l'hypothèse que cette forme de communication reste la plus efficace (O'Leary et Cummings, 2007). Le développement d'un terme tel que « téléprésence » renforce cette théorie.

Olson et Olson (2001) estiment quant à eux que la distance géographique aura toujours un impact sur les relations entre les individus, et ce quel que soit notre niveau d'avancée technologique : « *There are characteristics of face-to-face human interactions, particularly the space-time contexts in which such interactions take place, that the emerging technologies are either pragmatically or logically incapable of replicating* » (pp.140-141). Aussi ces auteurs pensent-ils que la distance est non seulement bien vivante mais, sur certains aspects, immortelle. O'Hara-Devereaux et Johansen (1994) considèrent ainsi que « *trust is the glue of the global workspace – and technology doesn't do much to create relationships* » (pp.243-244). Cette opinion est également partagée par Handy (1995) : « *virtuality requires trust to make it work : technology on its own is not enough* » (p.44). Ainsi, le développement d'une relation de confiance prime sur tout artefact technologique et permet seul d'éviter que la distance géographique ne se transforme en distance psychologique (Snow *et al.*, 1996).

¹ Les auteurs parlent de « configurational distance » mais la traduction exacte de ce terme étant impossible, nous avons choisi de l'appeler distance organisationnelle.

Les résultats obtenus au niveau de la communication à distance diffèrent en fonction des recherches réalisées. Dans une étude longitudinale réalisée au sein d'une université, Sarbaugh-Thompson et Feldman (1998) trouvent en que les changements opérés en matière de communication (suite à la mise en place d'un système de messagerie) entraînent le déclin global du nombre de paires de personnes communiquant entre elles ainsi que la fin de certaines relations interpersonnelles. Ils considèrent que la fin des salutations et la diminution des manifestations de compréhension du discours de l'autre engendrées par la communication à distance appauvrissent les relations interpersonnelles en les réduisant à des échanges formels (Sarbaugh-Thompson, Feldman, 1998 ; O'Conail *et al.*, 1993). Cascio et Shurygailo (2003) estiment également qu'il ne faut pas se reposer uniquement sur la technologie pour répondre aux défis de la communication à distance.

Hart et McLeod (2003) montrent quant à eux que les individus ayant des relations personnelles fortes communiquent plus souvent que ceux dont les relations sont faibles, ce qui n'a rien de surprenant. Cependant, il est intéressant de noter que les paires ayant une relation forte communiquent de manière plus concise, plus simple et plus directe que les paires où la relation personnelle demeure faible, ce qui expliquerait, selon eux, l'absence de salutations. Hart et McLeod (2003) attribuent ce résultat au fait que ces individus ont déjà développé des bases de compréhension communes, tandis que ceux dont la relation est plus faible essaient d'influencer leur interlocuteur en détaillant davantage leurs messages.

Ces résultats contrastés s'expliquent, selon nous, par une focalisation des chercheurs sur la distance géographique sans prise en compte de la distance subjective. En effet, si l'on se limite à la distance géographique, force est de constater que la communication spontanée en face-à-face est, par définition, réduite. Aussi les outils visent-ils à faciliter les interactions entre deux individus. Cependant, il serait illusoire de penser que la mise à disposition d'outils suffit à générer des communications entre deux individus, tout comme il serait naïf de penser que des individus situés à proximité géographique communiquent toujours avec spontanéité ! Nous pensons qu'une réflexion sur la distance managériale subjective permet de lever cette ambiguïté car elle met en évidence des enjeux qui nous semblent fondamentaux dans tout type de relation. Wilson *et al.* (2005) proposent de considérer la « distance subjective » comme les représentations affectives et cognitives de la distance. Dans le cadre d'une relation managériale, nous suivrons leur définition et définirons la « distance managériale subjective » comme les représentations affectives et cognitives de la distance séparant un collaborateur de son manager. L'objet de notre étude est de faire apparaître ces différentes représentations.

2. Méthodologie de la recherche

2.1. Présentation des terrains de recherche

Notre étude a été réalisée au sein de deux entreprises industrielles d'envergure mondiale, que nous nommerons l'entreprise A et l'entreprise M. Ces deux entreprises occupent des positions de leader dans leur activité. Dans le cas de l'entreprise A, le management à distance était lié principalement au type de fonction (direction commerciale, par exemple) ou au niveau de responsabilité (directeur d'usine, directeur de *business unit*) de nos interlocuteurs. Dans le cas de l'entreprise M, le management à distance avait été largement déployé quelques années plus tôt, lors d'une réorganisation matricielle au niveau Europe. Au total, nous avons rencontré trente personnes, occupant des fonctions de managers ou de managés à distance (et cumulant parfois les deux postures).

	Entreprise M (2003)	Entreprise A (2006)
Managers interviewés	11	7
Constitution de l'échantillon	Responsabilité d'une activité se déroulant à l'échelle européenne ou mondiale; gestion en direct d'équipes de 8 à 20 personnes ; responsabilité managériale allant parfois jusqu'à plusieurs centaines/milliers de personnes au total Gestion également d'une équipe dite « de proximité »	
Lieu de travail principal	Siège de l'entreprise	
Fonctions occupées	ressources humaines, marketing, ventes, gestion industrielle, informatique et logistique	
Durée moyenne	1h15	1h25
Modalité de l'entretien	Face-à-face	Face-à-face et visio-conférence
Managés interviewés	7	5 (+ 7)
Constitution de l'échantillon	Manager localisé dans un autre pays; parlant français ou anglais	Manager situé à distance, parfois dans le même pays
Modalité de l'entretien	Entretien téléphonique	Face-à-face et visioconférence
Fonctions occupées	Ressources humaines, informatiques (fonctions touchées par une réorganisation récente en <i>business units</i>); niveau de responsabilité faible, pas de fonction d'encadrement	Production, Gestion des ressources humaines, direction de business units ; niveau de responsabilité élevé, fort niveau d'encadrement
Durée moyenne	1h	1h20

2.2. Recueil des données et analyse de contenu

Parmi les différentes méthodologies qualitatives, le choix de l'entretien individuel semi-directif a été réalisé du fait du thème traité (nécessitant une certaine confidentialité), la nature des informations recherchées (le thème ayant été peu traité à ce jour, l'entretien nous permettait de guider notre interlocuteur mais également de lui donner la possibilité de nous orienter vers des thèmes que nous n'aurions pas abordés de prime abord) et la disponibilité réduite de nos interlocuteurs (rendant complexe tout entretien de groupe, par exemple). Parmi les différentes formes d'entretien possibles, nous avons retenu l'entretien semi-directif car ce dernier, tout en s'appuyant sur un guide d'entretien, permettait d'aborder les différents thèmes qui ont émergé de la revue de littérature.

Le guide d'entretien utilisé pour le terrain M se décompose en quatre grandes parties : présentation croisée, description des activités réalisées par le manager lorsqu'il gère un collaborateur à distance, type de relations établies avec des collaborateurs à distance et motifs de satisfaction/ insatisfaction dans une situation de management à distance. L'on retrouve l'ensemble de ces thèmes dans le guide d'entretien de l'entreprise A. Cependant, nous nous sommes efforcée d'approfondir certains éléments qui, à ce stade de nos travaux, nous paraissaient cruciaux dans notre compréhension du management à distance, tels que la gestion de la communication formelle et informelle ; les modes de reporting utilisés et l'évaluation

des performances; les moyens utilisés pour « manifester » sa présence auprès de collaborateurs éloignés, etc.

Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits intégralement, donnant naissance à un corpus d'environ 500 pages. Ce corpus a été soumis à une analyse de contenu catégorielle thématique, c'est-à-dire que la description du texte et l'inférence reposent sur le découpage de la communication en thèmes, que l'on peut définir comme un « *groupe de phrases jugées équivalentes, car faisant référence à des situations, à des objectifs ou à des concepts proches* » (Giannelloni et Vernet, 1995, p.85).

L'identification des thèmes et la construction de grille de thèmes ou grille d'analyse s'est faite de deux manières : d'une part, les hypothèses de la recherche et le guide d'entretien ont imposé un certain nombre de thèmes indispensables (la communication à distance et la supervision à distance en font partie). D'autre part, des « tâtonnements » successifs, des itérations entre corpus et hypothèses ont permis de faire émerger de nouveaux thèmes. Ainsi ces entretiens, ciblés sur les effets de la distance géographique, nous ont conduit à dépasser cette perspective pour nous interroger plus largement sur la perception de la « distance » dans une relation managériale.

3. Principaux résultats

3.1. Une vision du management toujours marquée par la dichotomie absence / présence

3.1.1. La présence physique... rendue indispensable à distance ?

Dès le début des entretiens, nos interlocuteurs ont souligné l'importance d'organiser des rencontres en face-à-face avec leurs collaborateurs : « *Aujourd'hui, mon processus de management repose sur deux rencontres par an pour l'ensemble des responsables commerciaux de tous les pays, une au mois de mai et une en septembre de deux ou trois jours* », E7.M. Le manager à distance ne serait-il efficace et légitime dans son rôle qu'en exerçant une présence physique régulière auprès de son collaborateur?

Si les managers identifient un certain nombre de situations précises nécessitant leur présence (lancement de projets d'envergure, conflit social, etc.), la raison principale de leurs déplacements réside dans leur volonté de connaître leurs collaborateurs. Force est de constater que la plupart des managers se sentent mal à l'aise à l'idée d'encadrer des individus qu'ils n'ont jamais vus : « *Vous devez faire avant, et quelle que soit la distance, les choses [sous-entendu ici : les déplacements] qui sont nécessaires pour connaître un minimum vos collaborateurs* », E3.A.

D'une manière générale, les managers disent concentrer leurs visites sur les sites où les niveaux d'expérience et d'autonomie de leurs collaborateurs ne leur semblent pas encore suffisants : « *Si j'ai une personne très expérimentée en laquelle j'ai une confiance totale, sur son travail et sur ses compétences, je vais sûrement n'y aller que deux fois. J'ai un nouveau qui est mis en place, qui prend son poste, je vais peut-être y aller quatre fois* », E4.M.

3.1.2. La présence physique : le seul moyen pour évaluer le travail réalisé

Les managers estiment que seule la présence physique leur permet d'apprécier réellement le travail de leurs collaborateurs : « *Pour la partie quantitative, on a des systèmes de reporting. On a tout ce qu'il faut. On voit venir suffisamment rapidement les problèmes. Sur la partie qualitative, vous le percevez quand vous êtes dans les pays et, sur place, on s'en rend compte*

sans problème », E7.M. Se limiter à la lecture d'indicateurs quantitatifs donnerait une vision tronquée, voire dangereuse, de la réalité : « *Ça, la distance, uniquement en se basant sur des indicateurs, sur des valeurs mathématique, c'est dangereux* », E11.A.

Les déplacements sont jugés essentiels à l'évaluation des compétences managériales du collaborateur. En allant sur place, les managers estiment disposer d'une vision plus complète du contexte et se sentent alors en mesure d'identifier si le problème rencontré est lié à l'environnement externe ou au comportement de leur collaborateur... et de prendre les mesures qui s'imposent : « *Vous pouvez avoir un super bon, qui vienne dans votre comité exécutif au siège, avec qui les choses se passent bien (...). Et vous ne comprenez pas pourquoi son usine n'a pas de bons résultats. Si vous allez le voir et que vous vous apercevez qu'il a un comportement d'autiste avec ses collaborateurs, ça, vous ne pouvez le voir que par une présence physique. A distance, vous ne le verrez jamais ce truc-là* », E7.A.

Certains managers considèrent que leur expérience professionnelle antérieure leur donne les moyens d'une compréhension accélérée. Aussi quelques heures leur suffiraient-elles pour analyser la situation locale : « *Je dirais que l'expérience qu'on peut avoir dans ce domaine-là fait que, dans les deux premières heures qu'on passe sur un site, on voit déjà la situation et on a une première idée de la qualité du manager* », E6.M. D'autres considèrent qu'il faut au moins passer deux à trois jours sur place, faute de quoi l'on risque de passer à côté des dysfonctionnements : « *Quand vous allez d'une façon spot dans un pays, sur une journée, vous ne voyez rien. Par contre, quand vous êtes dans un pays deux ou trois jours, que vous rencontrez tout le monde, que vous dînez le soir, et bien il se crée une certaine intimité durant le déplacement qui fait que, spontanément, ceux qui ont envie de vous dire des choses vous disent des choses, ou vous ressentez assez bien les dysfonctionnements et vous ressentez assez facilement les problèmes relationnels, ça sort* », E7.M.

Nous pensons que cette appréhension différente du temps nécessaire pour percevoir une situation en étant physiquement sur place dépend notamment de la distance managériale subjective existant entre le manager et ses collaborateurs. Aussi nous semble-t-il à ce stade pertinent d'identifier certains des éléments constitutifs de la distance managériale subjective.

3.2. Les paramètres de la distance managériale subjective

Nous avons décomposé ces paramètres en deux catégories. Les paramètres objectifs de la distance managériale subjective correspondent à des éléments facilement identifiables par les organisations souhaitant mettre en œuvre du management à distance. Nous en avons identifié cinq au cours de nos entretiens mais cette première liste méritera d'être complétée. Les paramètres subjectifs de la distance managériale subjective sont, par définition, plus difficile à appréhender. Cependant, ils constituent des pistes de réflexion intéressante tant pour la théorie que pour la pratique.

3.2.1. Les paramètres objectifs de la distance managériale subjective

Les cinq paramètres « objectifs » de la distance managériale subjective que nous avons identifiés au cours de nos entretiens, sont les suivants : le fait de connaître préalablement son manager / son collaborateur, l'ancienneté au sein de l'entreprise, le niveau hiérarchique, l'habitude du management à distance et la durée de la dyade manager / managé.

Force est de constater que manager ou être managé à distance par une personne que l'on connaît déjà par ailleurs simplifie, et de loin, la relation managériale. La distance géographique ne présente alors pas les mêmes enjeux : « *Pour le moment, on travaille surtout avec la connaissance des gens – parce qu'on connaît quand même pas mal les gens de*

l'équipe – et on fait pas mal le management à l'aide du passé », E11.A. Le manager gagne du temps car la relation existe déjà : « *Il y a en effet [dans mon équipe] une partie des gens que je connaissais avant. Et donc, s'ils font partie de mon équipe ou qu'ils sont patrons de site, c'est parce qu'on était faits pour travailler ensemble. Ça ne veut pas dire qu'on s'entende très bien, mais ça veut dire qu'on sait travailler ensemble de manière efficace* », E12.A.

En cas de difficultés, les écueils de la communication à distance sont plus aisément surmontés du fait de cette connaissance mutuelle : « *Notre usine en Asie, c'est l'usine dont je m'occupais auparavant : la communication est extrêmement facile puisqu'on se connaît tous très bien, puisqu'on a passé quatre ans ensemble. (...) Pour moi, ça va être une communication à distance mais, au téléphone, c'est comme si j'étais dans mon bureau, là-bas, et c'est la même chose pour eux.* », E2.M.

Au cours de nos entretiens, il est également apparu que les managers ayant le plus d'ancienneté avaient, de ce fait, développé des réseaux informels puissants au sein de l'entreprise. Aussi n'hésitent-ils pas, dans un contexte de distance géographique, à utiliser ces réseaux pour obtenir des informations sur leurs collaborateurs, ce qui les aide à les évaluer : « *Je pense que chaque personne, à mon niveau dans une entreprise, s'est construit un réseau d'informations implicites. Pas explicites, mais implicites. Moi, je connais des gens dans la plupart des usines, dans la plupart des pays et, si je veux une information, j'ai aussi un circuit informel. Pour me confirmer une opinion sur telle chose, pour poser des questions sur une personne, pour ce genre de choses* », E11.A; « *Et souvent, sans demander, j'ai des retours qui confirment ce que je pense, ce que je crois. Là, je n'ai pas vraiment de problèmes pour avoir une vision claire de leur performance, de leur comportement* », E10.A.

On distingue cependant nettement dans les entretiens les réactions des managers et des managés en fonction de leur niveau hiérarchique et de leur habitude à gérer ou à être géré à distance. Ainsi, les managés ayant un niveau hiérarchique plus faible sont davantage critiques car ils estiment que leurs managers accordent une importance démesurée aux bruits circulant au sein de l'entreprise, ce qui nuit à l'appréciation de leur performance. Lorsque nous avons interrogé des directeurs d'usine qui sont, eux aussi, managés à distance, leurs réactions à ce sujet furent très différentes : « *Ça fait quinze ans que j'ai le sentiment d'être à distance mais je peux être à deux cents kilomètres, un kilomètre, ou mille. Le problème, si vous voulez, c'est que si vous voulez avoir une évaluation parfaite, il faudrait qu'il vive à côté de moi. Pour juger de difficultés, des réactions des uns et des autres, etc. Ce n'est jamais le cas, bien entendu. Donc forcément, à partir du moment où vous avez un reporting simplement hebdomadaire ou mensuel, votre contact il n'est que par les résultats. (...) Je n'ai jamais été gêné par ça* », E6.A.

3.2.2. Les paramètres subjectifs de la distance managériale subjective

Nous avons identifié quatre paramètres subjectifs de la distance managériale subjective, à savoir la disponibilité, la réactivité, le style de supervision du manager et le niveau d'attention à l'autre.

L'une des différences fondamentales entre le management à distance et le management de proximité réside dans la capacité renforcée du manager à se montrer ou non « disponible ». Ce thème est ressorti de tous nos entretiens. De fait, la proximité ou la « distance » perçue serait moins fonction de la géographique que de la disponibilité du manager : « *Vous avez des patrons qui apparaissent comme disponibles. C'est-à-dire que vous les trouvez quand vous en avez besoin. Quand vous êtes managé, c'est ça la définition de la disponibilité. Ce n'est pas le temps que votre patron vous consacre* », E3.A. S'appuyant sur sa propre expérience en tant que « managé à distance », ce manager estime que la disponibilité compense largement la

distance géographique : « [Tout dépend de] *la disponibilité que va montrer mon patron à mon égard. Et qui n'est pas une disponibilité seulement en temps mais en intensité de la disponibilité. Je ne souffre pas (...) je n'ai jamais souffert d'un management très éloigné, en fait* », E3.A. Les managers sont conscients du fait que la distance géographique favorise la « mise à distance » de leurs collaborateurs et n'hésitent pas, le cas échéant, à s'en servir : « *Je ne peux pas dire aux gens que je ne suis pas disponible quand ils me voient dans un couloir, à la machine à café, au restaurant d'entreprise, etc. C'est plus facile d'être à l'étranger...* », E11.M. Certains prétexteront une réunion imaginaire pour limiter le temps accordé à un échange téléphonique : « *moi, je n'ai que l'espace de dix minutes [à lui accorder]. Il va me dire : 'Oui, mais j'ai ça et ça', et là je lui dis : 'Je suis désolé mais je suis en réunion je te rappelle après', alors que ce n'est pas vrai* », E9.M.

Les managers considèrent que la qualité du temps qu'ils consacrent à leurs collaborateurs à distance, notamment au cours des visites, compense la faible fréquence de leurs interactions en face-à-face ou par téléphone. Au cours de leurs déplacements, les managers s'astreignent à éteindre leurs téléphones portables et à ne pas consulter leurs messageries avant le soir : « *Je suis avec lui [un collaborateur à distance], je lui consacre mon temps à 100 % (...) Dans le management à distance, il y a un côté vraiment très positif, c'est qu'effectivement quand vous êtes avec quelqu'un à distance, vous passez du temps avec lui !* », E4.M

Ils se consacrent entièrement à leur collaborateur, ce qui les conduit parfois à estimer qu'ils sont de meilleurs managers à distance qu'à proximité, et ce pour deux raisons : tout d'abord, ils finissent par « mieux » connaître leurs collaborateurs éloignés que ceux qui leur sont proches géographiquement. Ensuite, ils sont davantage concentrés sur la qualité de leurs échanges informels car ils savent que les occasions de ce type sont rares : « *Quand vous êtes sur le terrain, et que vous partez trois jours avec quelqu'un, vous passez trois jours dans la voiture avec lui, chez le client d'abord, à l'hôtel, le soir, avec lui, le restaurant, le soir, avec lui. Ce sont des moments privilégiés. C'est pour ça que, quelque part, je vous dis que j'ai la sensation d'être peut-être un meilleur manager avec eux qu'avec mes équipiers proches* », E4.M.

Au cours des entretiens, la capacité du manager à être « réactif » a également été largement abordée. En effet, les managers considèrent que le plus important, finalement, n'est pas d'être à distance ou à proximité, mais d'être en mesure de donner les bonnes informations au bon moment à ses collaborateurs afin de les aider dans leur mission : « *Je crois qu'ils attendent de moi, quand ils me posent une question, de la réactivité : 'Qu'est-ce que je dois faire maintenant ? Je dois réagir, oui ou non ?'* », E10.A. « *C'est le management qui existe, la distance, elle peut être de 10 kilomètres ou de 5 mètres, ce qui est important, c'est que le manager ait les réponses, les informations nécessaires et donc une relation utile avec son manager pour remplir sa mission* », E4.M.

Alors que la disponibilité nous a surtout été dépeinte via des rencontres en face-à-face ou des échanges téléphoniques, la réactivité, elle, apparaît davantage par le biais du courrier électronique. Comme il s'avère souvent compliqué de trouver des créneaux communs pour se voir ou se parler, les collaborateurs privilégient l'utilisation du courrier électronique. Ceci explique en partie pourquoi ce mode de communication prend une telle ampleur dans les entreprises aujourd'hui : « *Sachant que mon expérience ici, dans cette entreprise, c'est que la réactivité des patrons, et même des grands patrons, est très élevée quand on leur envoie des mémos. Et je pense que c'est plus élevé que si on essaie de prendre rendez-vous. (...) Ils sont très réactifs. On leur envoie un mémo et, normalement, un jour après, vous avez une réponse, une indication : 'Il faut faire ça, faire ça'* », E10.A.

Les managers considèrent que leur réactivité est identique en ce qui concerne les demandes émanant de leurs collaborateurs situés à distance ou à proximité : « *Mais je crois que c'est aussi un peu la même chose, ma réactivité [sous-entendu : pour tous mes collaborateurs]. Parce que je suis aussi assez souvent en déplacement : s'ils étaient ici, ça n'aurait rien changé, hein* », E10.A. Certains estiment que leur réactivité est décuplée lorsque leur collaborateur se trouve à distance : « *Pour moi, la question d'un de mes équipiers à distance est prioritaire avant tout* », E4.M.

Le style de supervision du manager est également un élément important dans l'appréhension de la distance managériale subjective. En effet, un manager qui a pris l'habitude de tout contrôler continuera de le faire, même à distance : « *Mais, encore une fois, ce n'est pas une question de distance. La distance ne change rien. Quand j'étais sur un même site industriel et que j'avais un chef qui était physiquement à un kilomètre de moi, je ne le voyais pas plus souvent ou il avait un mode de fonctionnement qui n'était pas différent de ce que j'ai pu trouver avec quelqu'un qui était à mille kilomètres* », E6.A. Finalement, le style de supervision du manager aurait davantage d'importance que la distance géographique : « *Je pense que ce qui est primordial, c'est le style du bonhomme, plus que le lieu de travail. (...) Quelqu'un qui est contrôlant, qu'il soit loin ou pas loin, il a tous les moyens d'être présent et omniprésent dans le pilotage des opérations* », E9.A.

En effet, ainsi que nous l'avons vu précédemment, les différents outils de communication modernes « *permettent d'avoir une présence* » (E9.A), qui ne se limite plus au cadre spatio-temporel traditionnel du travail : « *Et je me surprends des fois, comme je vais souvent à l'usine le samedi... Le samedi, les gens sont connectés donc s'échangent souvent des mémos. (...) Et même le samedi on s'échangeait des mémos le matin. Donc lui [mon manager] était chez lui à Y [nom de ville], moi j'étais à l'usine. Je voyais bien qu'il était connecté, et puis on s'échangeait des trucs. On en remettait une couche le dimanche soir* », E9.A.

Cependant, certains managers se rendent compte, lorsque leurs collaborateurs les contactent pour régler des détails, que leur style de supervision les conduit à être « *trop présents* »... même à distance, car ils ont des difficultés à déléguer. Ce mode de fonctionnement conduit les collaborateurs à surinformer leur hiérarchie : « *si vous imprimez un mode de management où vous voulez être au courant de tout, tout le temps, vos collaborateurs vont répondre à vos sollicitations. Ils vont vous tenir au courant de tout, tout le temps. Ils vont faire comment? Soit en vous inondant de mails, soit en vous inondant de coups de fil. Le téléphone, évidemment, c'est plus dérangement que le mail. Mais quand j'en vois certains qui ont 200 mails par jour...* », E7.A. Pour que le manager accepte de faire confiance à son collaborateur, certaines conditions doivent être remplies, tant au niveau de la compétence du managé qu'au niveau du style de supervision du manager. Ainsi, tous les managers n'auraient pas les qualités nécessaires pour instaurer ce type de relations : « *Le risque, c'est d'avoir des gens qui ont du mal à faire confiance [silence]. Et qui, en même temps, ont des difficultés à sentir ce qui va se passer. C'est un problème d'écoute, c'est un problème d'observation et c'est un problème de confiance.* », E3.M.

La distance managériale subjective transparaîtrait également au travers de l'attention à l'autre, de l'intérêt porté pour le quotidien de son collaborateur : « *La vraie distance, c'est celle-là. C'est celle-là qui ne doit pas exister. La géographie, on s'y adapte : on partage un certain nombre de choses, on a des outils, mais la vraie distance, la plus difficile à supprimer ou à atténuer, c'est entre un $n+1$ et un n . (...) C'est la non proximité, c'est le non partage ou l'insuffisance de partage des préoccupations et des attentes. C'est une 'vacance', si je peux dire. Il y a un manque* », E1.A. De fait, certains managés ont le sentiment que leur manager ne s'intéresse pas à leur activité. E8.A constate ainsi que son manager « *n'est pas très présent. Il*

ne suit pas. Il peut déléguer mais il ne suit pas tellement les dossiers. Il peut déléguer des sujets, mais je ne pense pas que la distance ait un rapport vraiment avec son mode de fonctionnement ». Le manager décrit ci-dessus se tient éloigné de son collaborateur et de ses préoccupations... et sa présence physique auprès de son collaborateur ne changerait rien à son attitude : « *Je pense que ce serait à peu près pareil s'il était à côté de moi* », E8.A.

Conclusion

Discussion : de la distance géographique à la proximité hiérarchique

Notre étude a permis de dépasser l'opposition management de proximité/ management à distance. En effet, si les perceptions cognitives des acteurs semblent, dans un premier temps, très marquées par une vision dichotomique présence/ absence, on remarque rapidement que l'essentiel n'est pas là. Le plus important est de réussir à créer et à maintenir un sentiment de proximité, et donc de réduire la distance managériale subjective entre un manager et son collaborateur. D'une manière générale, la seule distance « réelle » serait celle créée mentalement par deux individus entre eux : « *La distance n'existe que quand vous allez la mettre entre deux personnes. (...) La distance n'existe que parce qu'on l'a créée nous-mêmes* », E4.A. Aussi les managers privilégieront-ils les rencontres en face-à-face dans un premier temps car « *il faut avoir des outils de construction de la confiance. Et, pour moi, le management baladeur qu'on exerce, et qui est nécessaire quand on a cette distance, c'est tout simplement pour faire grandir ce niveau de confiance entre les collaborateurs et moi-même. (...) Et ça, je n'ai pas encore trouvé la solution pour faire par mail* », E3.A.

De fait, si les outils de communication facilitent l'échange d'informations, ils ne pallient en rien l'absence de communication informelle et spontanée qui est un des éléments essentiels du statut « présent-disponible » (Sarbaugh-Thompson et Feldman, 1998). Or les occasions d'échanges informels sont vitales dans une organisation car elles donnent aux individus la possibilité d'étendre leur réseau et leur connaissance des autres (Festinger *et al.*, 1950). De nombreux auteurs ont ainsi mis en évidence l'importance de ces échanges (March, Savon, 1984 ; Katz, Kahn, 1978) qui procurent parfois des informations plus intéressantes que la communication formelle.

Notre étude a également permis d'identifier un certain nombre de paramètres objectifs visant à approfondir la notion de distance managériale subjective, à savoir : le fait de connaître préalablement son manager / son collaborateur, l'ancienneté au sein de l'entreprise, le niveau hiérarchique, l'habitude du management à distance et la durée de la dyade manager / managé. Nous pensons que ces différents paramètres permettent d'ores et déjà de définir une gradation dans la distance managériale et qu'ils peuvent s'avérer utiles pour toute organisation ayant vocation à utiliser le management à distance dans ses modes de fonctionnement.

Par ailleurs, nous avons mis en relief un certain nombre d'éléments plus difficiles à objectiver mais devant faire l'objet d'une attention toute particulière, à savoir la disponibilité, la réactivité, le style de supervision du manager et le niveau d'attention à l'autre. L'attitude du manager à l'égard de ses collaborateurs serait cruciale dans un contexte de gestion à distance, plus encore que sa présence ou son absence physique. Force est de constater que l'enjeu principal de la communication à distance réside peut-être moins dans la distance géographique que de la perception de la distance : « *Dispersion is both real and perceived, and perception matters* » (Zigurs, 2003, p.348). Dans un contexte de distance géographique, il est aisé d'être à la fois absent et indisponible : aussi le véritable enjeu réside davantage, selon

nous, dans le fait d'être absent et disponible que dans le fait de redevenir physiquement présent.

Limites

Sur le plan méthodologique, plusieurs aspects de cette recherche pourraient faire l'objet d'améliorations. Au niveau de la constitution de l'échantillon, nous avons majoritairement eu des interlocuteurs de nationalité française : par conséquent la diversité démographique n'était pas suffisamment présente pour que nous puissions approfondir cette dimension dans notre étude. Or O'Leary et Cummings (2007) définissent quant à eux la dispersion subjective comme l'ensemble des caractéristiques liées à la diversité démographique : dispersion culturelle, linguistique, etc. Si l'on appréhende la dispersion subjective sous cet angle, force est de constater que la dispersion subjective découle souvent de la dispersion objective (Hertel *et al.*, 2005).

Ensuite, il était difficile de faire la part des choses entre les discours des managers et des managés, et la réalité. En effet, nous n'avons pas pu observer les différents interlocuteurs en situation et avons donc fait reposer notre analyse uniquement sur leurs perceptions. Il aurait été intéressant d'avoir accès à des managers et à leurs collaborateurs directs, afin de réaliser des études de cas plus précises. Cela n'a pas été possible dans le cadre de cette recherche. Enfin, nous avons eu davantage accès à des managers qu'à des collaborateurs, ce qui nous a conduit à réfléchir davantage à la distance managériale subjective établie par le manager.

En dépit de ces limites, notre étude montre que la perception de la distance ne dépend pas uniquement de la géographie et qu'il est donc possible pour des organisations de mettre en place du management à distance, si tant est que managers et collaborateurs soient sélectionnés sur des critères objectifs, d'une part, et accompagnés éventuellement dans leur prise de fonction, d'autre part. Dans le contexte actuel, où le management à distance risque de primer sur le management de proximité, nous espérons que cette contribution facilitera une meilleure compréhension de son fonctionnement.

Bibliographie

- ALLEN T.J. (1977), *Managing the flow of technology*, The MIT Press, Cambridge, MA
- BOIVIN C., RIVARD S., AUBERT B.A. (1996), « Le télétravail, un phénomène en émergence », *Gestion, Revue Internationale de Gestion*, vol. 21, n°2, p. 68-75
- CAIRNCROSS F. (1997), *The death of distance: How the communication revolution will change our lives*, Boston, HBS Press
- CASCIO W.F., SHURYGAILO S. (2003), « E-leadership and virtual teams », *Organizational Dynamics*, vol. 31, n°4, p. 362-376
- COSHALL J.T., POTTER R.B. (1987), « Social psychological variations in the distance cognitions of urban consumers in Britain », *Journal of Social Psychology*, vol. 127: Heldref Publications
- DUBÉ L., PARÉ G. (1999), « Les technologies de l'information et l'organisation à l'ère du virtuel », *Gestion, Revue Internationale de Gestion*, vol. 24, n°2, p. 14-22
- DUMOULIN C. (2000), « Le management à distance des équipes virtuelles », *Management et Conjoncture sociale*, vol. 11, p. 50-60
- FESTINGER L., SCHACHTER S., BACK K. (1950), *Social pressures in informal groups: a study of human factors in housing*, Stanford, CA: Stanford University Press
- GIBSON, C.B., GIBBS, J. L. (2006), « Unpacking the concept of virtuality : the effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation », *Administrative Science Quarterly*, vol. 51, p. 451-495
- 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, p. 352-361
- HERTEL G., GEISTER S., KONRADT U. (2005), « Managing virtual teams: a review of current empirical research », *Human Resource Management Review*, vol. 15, p. 69-95
- ISAAC H. (2002), « Le défi du management à l'ère numérique », in KALIKA M. (éd.), *Les défis du management*, Editions Liaisons, p. 207-220
- ISAAC H., LEROY I. (2002), « E-management, concept et méthodologie », in Bellier S., ISAAC H., JOSSELAND E., KALIKA M., LEROY I., *Le e-management : vers l'entreprise virtuelle ?*, Editions Liaisons, p. 13-31
- JARVENPAA S. L., LEIDNER D.E. (1999), « Communication and Trust in Global Virtual Teams », *Organization Science*, vol. 10, n°6, p. 791-815
- KANAWATTANACHAI P., YOO Y. (2002), « Dynamic nature of trust in virtual teams », *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 11, p. 187-213
- KATZ D., KAHN R.L. (1978), *The social psychology of organizations*, John Wiley & Sons, 2nd edition
- KAYWORTH T., LEIDNER D. (2000), « The Global Virtual Manager: A Prescription for Success », *European Management Journal*, vol. 18, n°2, p. 183-194

- MARCH J.F., SAVON G. (1984), « Gossip, information and decision-making », in Sproull L., Larkey P.D. (eds), *Advances in information processing in organizations*, 1, Greenwich, CT : JAI
- MUCCHIELLI A. (1991), « Les méthodes qualitatives », *Que sais-je ?*, n°2591, Presses Universitaires de France
- O'CONAIL B., WHITTAKER S., WILBUR S. (1993), « Conversations over video conferences: an evaluation of the spoken aspects of video-mediated communication », *Human Computer Interaction*, vol. 8, p. 389-428
- O'HARA-DEVEREAUX M., JOHANSEN B. (1994), *Global work: Bridging Distance, Culture and Time*, Jossey-Bass, San Francisco
- O'LEARY M.B., CUMMINGS J.N. (2007), « The Spatial, Temporal, and Configurational Characteristics of Geographic Dispersion in Work Teams », *MIS Quarterly*, vol. 31, n° 3, p. 433-452
- O'LEARY M., ORLIKOWSKI W., YATES J. (2002), « Distributed work over the centuries: Trust and control in the Hudson's Bay Company, 1670-1826 », in HINDS P., KIESLER S., *Distributed Work*, Cambridge : MIT Press, p. 27-55
- OLSON G.M., OLSON J.S. (2001), « Distance matters », *Human Computer Interaction*, vol.15, p. 139-178
- PERLO A., HILLS C. (1998), « Réunir et souder une équipe virtuelle », *L'Expansion Management Review*, mars, p. 114-119
- PINSONNEAULT A. (1996), « Le télétravail : état de la question », *Gestion, Revue Internationale de Gestion*, vol. 21, n°2
- PINSONNEAULT A., BOISVERT M. (2000), « Le télétravail : l'organisation de demain », in COTÉ M., HAFSI T. (Eds), *Le management aujourd'hui : une perspective nord-américaine*, Les Presses de l'Université de Laval, Economica
- PINSONNEAULT A., BOISVERT M. (2001), « The impacts of telecommuting on employees and organizations: an assesment of the empirical evidence », in JOHNSON N. (ed.), *Telecommuting and virtual offices: issues and opportunities*, Idea Group Publishing Hersey, PA, USA, 163-185
- SARBAUGH-THOMPSON M., FELDMAN M.S. (1998), « Electronic mail and organizational communication: does saying "hi" really matter? », *Organization Science*, vol.9, n°6, p. 685-698
- SNOW C.C., SNELL S.A., DAVIDSON S.C. (1996), « Use transnational teams to globalize your company », *Organizational Dynamics*, vol. 24, n°4, p. 50-67
- 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
- WILSON J., O'LEARY M.B., METIU A., JETT Q. (2005), « Subjective Distance in Teams », *Working Paper Series*, INSEAD
- ZIGURS I. (2003), « Leadership in virtual teams: oxymoron or opportunity? », *Organizational Dynamics*, vol. 31, n°4, p. 339-351