

Promotion 14 – Octobre 2017

**Les facteurs clés de succès du management à distance ?  
Quelle est la place du contexte, des pratiques  
managériales, de l'accompagnement RH et des outils ?**

**Philippe ARAUJO**

**Stéphane BALANGER**

**Julien GOUDET**

**Laurence LE GOUGUEC**

**Mémoire sous la direction de Jean-François CHANLAT**

# SOMMAIRE

<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>2</b>
<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>5</b>
<b>RESUME .....</b>	<b>6</b>
<b>EN GUISE D'INTRODUCTION... ..</b>	<b>7</b>
<b>PREMIERE PARTIE : LES FACTEURS CLES DE SUCCES DU MANAGEMENT D'EQUIPE A DISTANCE, UNE APPROCHE CONCEPTUELLE.....</b>	<b>10</b>
<b>1. LE MANAGEMENT A DISTANCE, QU'EST-CE A DIRE ? .....</b>	<b>11</b>
1.1. <i>Génèse: du ménager au e-manager .....</i>	11
1.2. <i>Le management à distance, variance du management traditionnel ?.....</i>	16
1.2.1. Les spécificités du management à distance.....	16
1.2.2. Quand la distance ne remet pas en question les pratiques habituelles de management .....	19
1.2.3. Une pratique managériale évolutive pour prendre acte de la distance .....	20
1.2.4. La distance rend plus complexe le management.....	20
1.3. <i>Le rôle du manager d'une équipe à distance et des RH.....</i>	21
<b>2. LE CONCEPT DE DISTANCE .....</b>	<b>24</b>
2.1. <i>La distance objective.....</i>	24
2.2. <i>La distance subjective .....</i>	26
2.3. <i>Les effets de la distance .....</i>	28
2.3.1. L'intensité selon le degré de déspatialisation.....	28
2.3.2. Les autres éléments structurants .....	29
2.3.2.1. Les lieux de travail .....	29
2.3.2.2. L'autonomie .....	30
2.3.2.3. Le degré d'utilisation des TIC.....	30
2.3.2.4. Les formes de travail .....	30
<b>3. LA NOTION D'EQUIPE A DISTANCE .....</b>	<b>32</b>
3.1. <i>L'esprit d'équipe.....</i>	32
3.2. <i>La spécificité des équipes dispersées .....</i>	34
3.3. <i>Les risques associés aux équipes dispersées .....</i>	36
3.3.1. L'absence de dynamique de groupe .....	36
3.3.2. Complexité .....	36
3.3.3. La technologie.....	37
3.3.4. Les Risques Psychosociaux (RPS) .....	37

<b>4. LES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE DES EQUIPES DISTANTES.....</b>	<b>39</b>
4.1. <i>Le concept de performance</i> .....	39
4.2. <i>Les facteurs clés de succès des équipes distantes</i> .....	41
4.2.1. Les conditions stratégiques .....	42
4.2.2. Les conditions tactiques.....	42
4.2.2.1. Les outils.....	42
4.2.2.2. Les pratiques .....	44
4.2.3. Les facteurs collectifs.....	46
4.2.3.1. La communication .....	46
4.2.3.2. L'implication dans la mission.....	47
4.2.3.3. La confiance.....	47
4.2.4. Les facteurs individuels,.....	49
4.2.4.1. La sélection des membres de l'équipe à distance et les compétences requises .....	49
4.2.4.2. La création de liens individuels.....	51
4.2.5. Les facteurs socio-organisationnels .....	51
4.2.6. Le Leadership .....	52
4.2.7. Les bonnes pratiques .....	58
4.2.7.1. La reconnaissance au travail.....	59
4.2.7.2. Le soutien moral .....	59
4.2.7.3. Le respect .....	60
4.2.7.4. La conciliation travail et vie personnelle .....	60
4.2.7.5. La charge de travail .....	60
4.2.7.6. L'autonomie et la participation aux décisions .....	61
4.2.7.7. La clarté du rôle.....	61

## **DEUXIEME PARTIE : ETUDE EMPIRIQUE ET DISCUSSION .....62**

<b>1. LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE .....</b>	<b>63</b>
1.1. <i>Choix et validation du modèle théorique</i> .....	63
1.2. <i>La construction du sondage</i> .....	64
1.3. <i>Exploitation du sondage</i> .....	65
1.3.1. Informations générales.....	65
1.3.2. Outils d'exploitation mis en place.....	66
1.3.3. Avantages de ce sondage et des interviews qualitatives.....	66
1.3.4. Limites et projection. ....	67
<b>2. L'ANALYSE DES FACTEURS CLES SELON LE TERRAIN .....</b>	<b>68</b>
2.1. <i>Présentation du panel</i> .....	68
2.1.1. Le niveau d'expérience managériale : durée .....	68
2.1.2. Le niveau d'expérience managériale : taille des équipes .....	68
2.1.3. Les éléments de Contexte.....	69
2.1.3.1. La répartition géographique des équipes managées.....	69
2.1.3.2. Les métiers en présence dans l'équipe.....	70
2.1.3.3. Le secteur d'activité .....	70
2.1.3.4. Les cultures.....	71
2.2. <i>Le rôle du Manager</i> .....	72
2.2.1. La poursuite et l'atteinte des objectifs .....	74
2.2.2. Les processus internes .....	76

2.2.2.1.	Les réunions à distance et physiques .....	77
2.2.2.2.	Les contacts en dehors des heures de travail .....	78
2.2.2.3.	La circulation de l'information.....	79
2.2.2.4.	Les enjeux de priorisation .....	80
2.2.2.5.	Le suivi de la réalisation des travaux .....	80
2.2.2.6.	Les mécanismes de coordination .....	82
2.2.3.	La gestion des ressources humaines.....	83
2.2.3.1.	L'engagement et la motivation.....	83
2.2.3.2.	La connaissance de la charge et des conditions de travail .....	90
2.2.3.3.	Une prise de pouls régulière de l'équipe.....	94
2.2.3.4.	La collaboration .....	96
2.2.4.	L'adaptation à l'environnement de l'organisation et l'innovation .....	97
2.2.5.	Le mot de la fin des managers .....	101
2.2.6.	Conclusion.....	103
2.2.6.1.	Des croyances qui semblent infondées sur les équipes dispersées.....	103
2.2.6.2.	Les bonnes pratiques à retenir .....	104
2.3.	<i>L'accompagnement RH</i> .....	106
2.3.1.	Un bref rappel du rôle des RH .....	106
2.3.2.	Des attentes fortes sur l'accompagnement RH .....	107
2.3.3.	Des référentiels de compétences valorisant peu les compétences « Globales » .....	108
2.3.4.	Les compétences clés des membres des équipes dispersées.....	112
2.3.5.	Le respect des règles de conduites et des valeurs adoptées par l'entreprise .....	113
2.3.6.	L'accompagnement RH sur l'efficacité des équipes dispersées.....	114
2.3.6.1.	Les programmes sur étagère .....	114
2.3.6.2.	Un sujet qui semble davantage couvert par l'accompagnement individuel.....	118
2.3.6.3.	La spécificité des équipes multiculturelles .....	119
2.3.7.	Une ébauche de bonnes pratiques en matière de support RH .....	121
2.3.7.1.	La formation de l'équipe .....	121
2.3.7.2.	La prise de poste.....	121
2.3.7.3.	L'accompagnement de l'équipe de management au fil de l'eau .....	122
2.3.7.4.	Le sentiment d'appartenance et l'engagement .....	122
2.3.7.5.	La gestion de carrière des collaborateurs dispersés.....	123
2.3.7.6.	L'importance du maillage RH local .....	123
2.4.	<i>Les outils</i> .....	124
2.4.1.	Analyse des résultats du sondage.....	124
2.4.2.	Un peu de prospective avec les Métavers .....	135
2.4.2.1.	Une expérience immersive dans un site de e-commerce.....	135
2.4.2.2.	La démocratisation de la réalité virtuelle .....	136
2.4.2.3.	Atténuation des frontières en communication et exploitation .....	139
<b>CONCLUSION</b> .....		<b>141</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....		<b>144</b>
<b>ANNEXES</b> .....		<b>154</b>

# REMERCIEMENTS

Ce mémoire est le fruit de plusieurs mois de travail qui vient conclure 18 mois de MBA Management des ressources humaines.

À cet égard, nous souhaitons adresser nos sincères remerciements à Monsieur Fabien BLANCHOT (Directeur du MBA) et l'ensemble des professeurs et professionnels qui sont intervenus à l'occasion de ce cursus et qui nous ont permis de nous enrichir intellectuellement lors de leurs interventions et également lors des échanges plus informels mais tout aussi riches que nous avons eus avec eux en marge de l'enseignement.

Globalement, merci à l'équipe pédagogique du MBA et notamment à Madame Marie-Camille DELACROIX pour sa bienveillance.

Nous remercions également Monsieur Jean-François CHANLAT d'avoir accepté d'être notre directeur de mémoire.

Nos chaleureux remerciements à tous les professionnels, managers et spécialistes des Ressources Humaines, qui ont pris de leur temps pour répondre à notre questionnaire et à nos entretiens et pour avoir ainsi alimenté qualitativement notre réflexion au travers d'échanges reflétant leur ouverture, leur compétence et leur passion pour le management.

Un grand merci à nos entreprises respectives qui nous ont soutenus dans notre démarche de reprendre des études et qui nous ont aidés à concilier nos obligations et emploi du temps professionnels avec les exigences universitaires.

Nos remerciements vont également aux autres membres de la promotion 14 du MBA Management des Ressources Humaines pour l'état d'esprit qui a régné tout au long de ce MBA, instaurant une ambiance de travail bienveillante, joyeuse et sereine.

Impossible pour nous de conclure ces remerciements sans avoir un mot pour nos familles respectives qui, tout au long de cette aventure universitaire, ont fait preuve d'une patience remarquable à notre égard et qui ont été des moteurs et des soutiens indéfectibles.

# RESUME

L'entreprise évolue dans un monde en **perpétuel changement** et, pour rester compétitive et même dans certains cas survivre, doit s'adapter aux **évolutions des facteurs internes et externes**. La **mondialisation** des activités, les **progrès technologiques, la société en réseau** et les **aspirations nouvelles des collaborateurs** sont autant de sources d'évolutions qui poussent les entreprises à modifier leur mode de fonctionnement.

Dans ce contexte, les pratiques de management et de RH doivent accompagner ces changements d'organisation et se complexifient, avec le développement d'équipes dispersées et le management à distance qui en découle.

Quelles sont les spécificités des équipes dispersées ? Quels en sont les **risques ou les opportunités** pour favoriser la **dynamique de groupe et la performance** ?

Le concept de **performance**, l'identification de ses déterminants et les **facteurs clés de succès** dans le contexte des **équipes dispersées** identifiés dans la littérature sont-ils confortés ou a contrario relativisés par l'étude empirique et les pratiques managériales observées ? Il s'agit là aussi de **confronter l'approche conceptuelle** sur les facteurs de succès du management à distance avec la **réalité du terrain** et d'en observer les **bonnes pratiques**.

Pour cela, nous avons diffusé **un questionnaire en trois langues** et mené des **entretiens qualitatifs** avec des managers et des professionnels des Ressources Humaines ayant été largement confrontés aux problématiques du Management d'équipes dispersées.

Le rôle du manager y est abordé dans ses différentes dimensions : objectifs, processus, gestion des ressources humaines, adaptation à l'environnement de l'organisation et l'innovation.

Business Partner, agent de changement et partenaire humain, les RH doivent anticiper, préparer et accompagner les managers aux défis posés par ces transformations organisationnelles et la complexification du rôle de manager. **Quel est aussi le rôle de la RH dans ce contexte ?** Quel **support RH** est reçu par les managers et quelles sont leurs attentes ? **Quelles sont les bonnes pratiques en matière de RH ?** Quelles compétences clés spécifiques sont attendues ou encore quelle doit être la gestion de carrière des collaborateurs distants ?

Enfin nous achèverons cette étude par un **retour sur les outils actuellement utilisés** par les équipes dispersées et leurs managers. Avant de conclure par une prospective vers les outils de demain et les opportunités et challenges qu'ils offrent aux managers et RH.

# EN GUISE D'INTRODUCTION...

Le monde du travail et ses formes de gestion se transforment avec, en toile de fond, la révolution numérique, la globalisation et son pendant d'individualisation, la productivité, la flexibilité ou encore l'agilité. Les Technologies de l'information et de la communication (TIC) accompagnent ou initient cette transformation vers les nouvelles formes d'organisation du travail telles que les équipes virtuelles, le travail mobile, les « sans bureau fixe », le travail à domicile, le télétravail, le travail à distance sous toutes ses variations. Les équipes virtuelles voient ainsi leur importance et leur nombre croître considérablement (GIBSON et GIBBS, 2006)<sup>1</sup>. Selon une étude du cabinet Bain & Cie, le travail à distance pourrait concerner 40 à 50 % des emplois en France d'ici à 2020.<sup>2</sup>

Les entreprises favorisent la mobilité de leurs salariés, le travail est délocalisé chez les clients, des sites de proximité sont créés dans une logique de service et d'économie d'échelle. Le travail évolue donc car il n'y a plus d'unité de lieu, de temps et d'espace. Le travail lui-même est souvent dématérialisé.

Avec l'internationalisation de l'économie, l'entreprise s'organise en réseau pour distribuer ses biens et services, le client étant au cœur de l'organisation. Avec la numérisation de l'entreprise la circulation de l'information évolue ainsi que l'organisation de l'entreprise. Les affaires deviennent complexes et les équipes pluridisciplinaires se développent pour répondre au besoin d'expertise ou aux spécificités des marchés. Les processus de travail se virtualisent et les référentiels de compétences se globalisent. La notion de « compétence globale » fait ainsi l'objet d'une étude de l'OCDE, « *Global Competency for an Inclusive World* », dans le cadre de son « *Programme for International Student Assessment* » (PISA).<sup>3</sup>

Dans ce contexte de mondialisation, la recherche de l'avantage concurrentiel passe parfois par la souplesse et la décentralisation, la délocalisation ou la relocalisation, la proximité avec les clients internes ou externes, les alliances ou les partenariats. Les TIC abolissent les barrières temporelles, organisationnelles et géographiques.

Pourtant, une grande entreprise du numérique, Yahoo !, semble avoir fait marche arrière en rappelant la totalité de ses effectifs en télétravail au siège. Marissa MAYER, sa directrice générale, a rouvert le débat sur le travail à distance et l'évaluation de la performance, considérant que l'innovation a pâti de la déconnexion des équipes. A distance, l'objectif primerait au détriment de la méthode, le comment s'effacerait au profit du combien ou du quoi. Ce point ne serait qu'anecdotique si le cas de Yahoo ! était isolé. Mais il n'en est rien.

---

<sup>1</sup> 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*, 51, 451-495.

<sup>2</sup> CAYUELA G, « Manager. Comment piloter ses équipes à distance ? », *Le Journal des entreprises* • p. E49GESTION1, 1<sup>er</sup> novembre 2015.

<sup>3</sup> <https://www.oecd.org/education/Global-competency-for-an-inclusive-world.pdf>

D'autres grands groupes comme IBM ont également décidé de rapatrier des équipes. Ici, ce sont les questions des valeurs et de la performance qui ont motivés cette décision<sup>4</sup>.

En fait, s'agissant de travail à distance, c'est souvent un problème de perception et de confiance. Ainsi par exemple, une enquête réalisée chez Microsoft au Canada révèle que si 60 % des managers pensent être eux même plus productif à distance, seuls 25 % d'entre eux en disent de même de leurs employés, alors que 55 % de ces employés pensent que la distance les rend plus productifs.<sup>5</sup>

Nombreux sont ceux qui se félicitent d'être loin du siège, de gérer leur activité en dehors de ce qui est qualifié de « politique ». Le problème est que ce qui est caché suscite la méfiance, que la méfiance engendre processus, reporting et tâches « administratives », et que cette méfiance limite l'autonomie alors même qu'il s'agit là d'un aspect essentiel du travail à distance. Les décisions de Yahoo ! ou d'IBM ne trahissent-elles pas une absence de confiance ?

Avec la transformation numérique, pour la première fois dans l'histoire du travail, l'unité de temps, d'espace et d'action est rompue dans les organisations traditionnelles du travail (PERIN, 1998)<sup>6</sup>. Dès lors la question se pose de savoir comment gérer ces individus à distance et comment gérer cette distance à la fois physique et psychologique que Laurent TASKIN nomme « déspatialisation »<sup>7</sup>.

On sait que 30 mètres de distance impactent déjà les interactions entre les personnes. La distance a une incidence sur la quantité et la qualité des informations échangées. A la distance physique, il faut souvent ajouter la distance culturelle, linguistique et temporelle.

La déspatialisation est à distinguer de la délocalisation ou de la respatialisation (HALFORD, 2005)<sup>8</sup> parce qu'elle intègre le champ managérial. En effet, le travail à distance soustrait le collaborateur du lieu de travail et, au moins physiquement, de la relation managériale. La déspatialisation rompt avec les fondements traditionnels des pratiques de management que sont la visibilité (possibilité d'observer directement le travail) et la présence (capacité d'interaction directe avec ses collègues) des travailleurs (FELSTEAD *et al.*, 2003)<sup>9</sup>. La déspatialisation va donc au-delà de la distance physique, elle intègre celui de la distance psychologique. Pour Laurent TASKIN, « *la déspatialisation fait référence à la perte d'une proximité physique et psychosociologique et désigne, en d'autres mots, les effets*

---

<sup>4</sup> Article publié dans "the Five o'clock Club", July 31, 2017 - From The CEO's Desk: Is This The End Of The Remote Worker? Thoughts On The Future Of Telecommuting

<sup>5</sup> [http://www.finyear.com/L-art-du-management-a-distance\\_a26731.html](http://www.finyear.com/L-art-du-management-a-distance_a26731.html)

<sup>6</sup> C. PERIN, "Work, space and time on the threshold of a new century", *Teleworking : International Perspectives. From Telecommuting to the Virtual Organisation*, Jackson P.J. et van der Wielen J.M. (Eds), London, Routledge, 1998, p. 40-55.

<sup>7</sup> L/ TASKIN, « Télétravail et organisation, les mythes d'une success story. Entre autonomie et contrôle », *Gestion 2000*, 2, 2003, p. 113-125.

<sup>8</sup> S. HALFORD, "Hybrid workspace : re-spatialisations of work, organisation and management", *New Technology, Work and Employment*, vol. 20, n° 1, 2005, p. 19-33.

<sup>9</sup> A. FELSTEAD, N. JEWSON & S. WALTERS, "Managerial control of employees working at home", *British Journal of Industrial Relations*, vol. 41, n° 2, 2003, p. 241-264.



*psychosociologiques liés à l'éloignement physique des travailleurs, dans le cadre d'une relation d'emploi – donc d'un lien de subordination ou d'une relation de contrôle »<sup>10</sup>.*

Pour autant, le management à distance est vieux comme le monde. De Babylone aux Mayas, de la Grèce Antique à l'empire Romain ou encore des Aztèques à l'empire Mongol, l'ensemble de ces civilisations ont été confrontées au management à distance. A ce titre, une organisation est éclairante, celle de l'Eglise catholique. Pour E. LEON (2006)<sup>11</sup>, l'Eglise s'est en effet organisée pour contrôler à distance, en alliant une doctrine claire avec une certaine souplesse dans l'exécution des missions. Partant toujours de l'exemple de l'Eglise, JM ROUGER et JM BREANT (2001)<sup>12</sup> démontrent aussi que, sans moyens de communication, il est nécessaire de définir clairement la mission. Ils y ajoutent la dimension de la confiance, question qui renvoie elle-même à celles de l'intégrité et de l'autonomie. Le management à distance requiert donc un équilibre subtil entre autonomie et contrôle.

De même, en reprenant notre perspective historique, on peut s'interroger sur les raisons qui font que certaines organisations ont disparu, quand d'autres sont toujours présentes. Par sa pérennité ou son rayonnement notamment, on peut ainsi considérer que l'Eglise catholique est une organisation performante. Mais quels en sont les facteurs clés de succès ? Ceci pose la question des déterminants de la performance, sachant que le management en est le garant. En focalisant sur cette question et pour garder le parallèle avec l'Eglise, on remarque qu'un certain nombre de « croyances » ont émergé de la littérature sur le management distant.

Les résultats de certaines études<sup>13</sup> montrent que les organisations ne choisissent pas toujours réellement le mode de travail à distance. Il y a souvent des réorganisations qui conduisent à organisations à distance mais pas de choix rationnel de s'organiser selon ce mode de travail. Les entreprises sont souvent contraintes de le faire par l'environnement ou la concurrence. On est loin de la stratégie réfléchie ex-ante mais davantage dans une rationalisation ex-post de l'organisation. Dans cette hypothèse, les individus, managers ou collaborateurs, subissent et ne sont pas toujours les acteurs. Certains manager ne changent pas leurs pratiques habituelles et, en ajoutant le facteur distance, cela ne fonctionne pas toujours.

C'est donc précisément aux déterminants de la performance du management à distance, observés sous le prisme de ces croyances, que nous allons nous intéresser. De nombreux angles d'approche sont possibles en la matière. C'est la raison pour laquelle il est nécessaire de circonscrire notre sujet en précisant tout d'abord sa définition. Ceci nous permettra d'affiner les variables à étudier, d'élaborer une liste d'items, de la discuter avant de la tester et d'en analyser la pertinence.

---

<sup>10</sup> L. TASKIN, (2010). La déspatialisation. *Revue française de gestion*, (3), 61-76.

<sup>11</sup> E. LEON, *Le management à distance : impact sur les pratiques managériales et sur la relation hiérarchique : de la distance objective à la distance subjective*, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, CNAM, 2006

<sup>12</sup> J. -M. ROUGER & J.-M. BRÉANT, *Management à distance. Réflexions et outils sur le travail à distance à EDF et Gaz de France*, INSEP CONSULTING Éditions, 2001

<sup>13</sup> Y. F. LIVIAN & I. PAROT, « Les espoirs déçus des équipes à distance », *Annales des Mines - Gérer et comprendre* 2008/3 (N° 93), p. 23-31.

# **PREMIERE PARTIE : LES FACTEURS CLES DE SUCCES DU MANAGEMENT D'EQUIPE A DISTANCE, UNE APPROCHE CONCEPTUELLE**

# 1. Le management à distance, qu'est-ce à dire ?

## 1.1. Génèse: du ménager au e-manager

Classiquement, le terme « *management* » proviendrait du verbe anglais « *to manage* », action de conduire, de diriger, d'entraîner. Selon l'*Oxford English Dictionary*, l'origine du mot « *management* » trouve ses racines dans le vieux français « *mesnager* » signifiant en équitation « *tenir en main les rênes d'un cheval* », provenant lui-même de l'italien « *maneggiare* » (contrôler, manier, avoir en main, du latin *manus* : la main). Au XVIème siècle, « *ménager* » signifiait conduire son bien, sa fortune avec raison et ménagement, c'est-à-dire gérer des ressources humaines et des moyens financiers. Il faut savoir « *manager* » sa monture pour voyager loin...

Avec F. TAYLOR (1890) ; H. FAYOL (1916) et M. WEBER (1922), le contrôle des tâches était au cœur du management. Ce système était parfaitement indiqué pour répondre aux enjeux du machinisme, de la standardisation des procédés de travail et de la maximisation des gains de productivité.

Après la seconde guerre mondiale, la nature du travail change. L'approche évolue avec P. DRUCKER (1954)<sup>14</sup> et le principe du *Management By Objectifs*. Selon lui, manager c'est définir la mission de son entité, fixer des objectifs clairs pour son équipe, analyser et organiser le travail pour créer un sentiment de satisfaction dans l'équipe, informer et écouter, évaluer les résultats et former. L'évolution des pratiques managériales correspond davantage aux travailleurs du savoir<sup>15</sup> qui se développent et à l'évolution du schéma de création de valeur. Le travailleur du savoir est expert de son domaine, plus que n'importe qui d'autre, même de son chef. Le salarié devient donc un partenaire qu'il faut convaincre et le manager un Leader.

Douglas Mac GREGOR (1971)<sup>16</sup> élabore quant à lui une théorie de management qui oppose deux conceptions du travail, celle des X et celle des Y. Dans la théorie des X, l'homme n'aime pas travailler. Il faut donc le contrôler et le menacer de sanctions pour qu'il réalise les objectifs de l'organisation. L'individu lambda n'a pas d'ambition, il cherche la sécurité et préfère être dirigé. La priorité est donnée aux exigences de l'organisation et le management est autoritaire ce qui génère encore plus d'aversion pour le travail. Dans la théorie des Y, on tient compte des exigences de l'organisation mais aussi de l'individu. L'homme est capable de s'auto-diriger et de se contrôler. L'organisation se construit par la confiance, la délégation et l'autocontrôle. Cette responsabilisation génère de l'engagement dans le travail. Mac GREGOR propose donc une alternative managériale.

La notion de satisfaction au travail et de la motivation émerge dans la littérature avec F. HERZBERG (1950), A.H. MASLOW (1954), R. FRIEDMAN (1956), V.H. VROOM (1964). Avec le management participatif de P. HERMEL (1988) et la dynamique des groupes de K. LEWIN

---

<sup>14</sup> P. DRUCKER, *The Practice of Management*, 1954

<sup>15</sup> P. DRUCKER, « *Landmarks of Tomorrow* », 270 p., Harper & Brothers, Publishers, 1959

<sup>16</sup> D. Mc GREGOR., *La dimension humaine de l'entreprise*, Gauthier-Villars, 1971.

(1947), R. LIKERT (1981), l'approche évolue encore avec le concept de management par responsabilisation. E. MAYO, R. BLACKE et J. MOUTON formalisent dans les années 1960 les dimensions du Leadership et celle du comportement au travail à prendre en compte par le manager.

L'organisation de travail évolue encore avec la société connectée qui déporte une part non négligeable de la prestation au client (dématérialisation des démarches, self-service etc.). Les tâches historiquement exercées par l'entreprise sont remplies par le client avec la digitalisation. De nouvelles théories sont dès lors développées telle que la Culture d'entreprise avec THEVENET M. (1990), la gestion des connaissances avec NONAKA I. (1997) et ARGYRIS C. (1967) la gestion des réseaux et des pouvoirs avec CROZIER M. et FRIEDBERG E. (1977) et le management par projet<sup>17</sup>, avec MIDLER C. (1990). Enfin, la thèse de HUY QUY N. (2005) est que les émotions aident les entreprises à atteindre leurs objectifs et améliorer leur performance. Pour AUGER P (2008), l'émotion est un facteur favorisant l'action collective, l'innovation, la créativité, la réceptivité et le partage des connaissances.

La révolution culturelle planétaire<sup>18</sup> de l'Internet et des TIC, la mise en réseau de l'ensemble des systèmes mondiaux, la globalisation des échanges, le fonctionnement transversal, l'explosion des échanges d'informations, le Big Data et la Blockchain font clairement évoluer le système productif et le travail. Cela implique une évolution des modes de management, de la communication et des comportements. Les organisations et leur management s'orienteraient donc davantage sur les potentialités des individus et pratiques qui en découlent. Pour ISAAC H. (2016), la valeur créée par un collaborateur dépend davantage de son capital social et cognitif que de sa capacité à appliquer des procédures standardisées. L'enjeu du management est donc de développer les compétences de créativité par l'insertion dans les réseaux d'échanges et de savoirs. Le capitalisme cognitif<sup>19</sup> se caractérise donc par « *le passage de la main d'œuvre au cerveau d'œuvre : un glissement qui oblige l'entreprise à ouvrir ses salariés vers l'extérieur, l'apprentissage varié, les réseaux de savoir* ». <sup>20</sup>

Le management à distance, par essence est participatif et privilégie l'autonomie et la délégation. Par effet de balancier, la méfiance animant davantage certains managers que la confiance, on observe parfois la mise en place d'un sur-contrôle via les TIC. Ainsi par exemple, lorsque l'outil CRM est utilisé par un manager plus pour contrôler l'activité que pour la piloter, il peut aisément être bien plus perçu par des commerciaux comme un outil de surveillance que comme une aide à la vente.

En 2007, IBM s'est associé à SERIOSITY, une compagnie qui développe des logiciels de services professionnels inspirés des jeux en ligne. Les compagnies d'intéressent au comportement des

---

<sup>17</sup> J. BONNET, *Le management par projet à l'épreuve des différences sociocognitives de ses acteurs*, Coord. Gramaccia G., Communication & organisation, Greco bordeaux 3 Revue N°13, Management de projet et logiques communicationnelles, 1er semestre 1998.

<sup>18</sup> *Internet, révolution culturelle*, Manière de voir, le Monde diplomatique, N°109, bimestriel, Février-Mars 2010, p.97.

<sup>19</sup> P. DIEULAIDE, B. PAULRE & C. VERCELLONE, (2009), « Le capitalisme cognitif. Un nouveau système historique d'accumulation. », <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00226409>

<sup>20</sup> H. ISAAC, "La question du travail à l'ère du Digital", Renaissance Numérique, Juillet 2016

Leaders dans les mondes virtuels populaires en étudiant leur comportement dans des jeux en ligne<sup>21</sup>. Avec l'aide d'experts de Stanford et du MIT, l'expérience a permis de mieux comprendre comment agissent les Leaders qui réussissent dans ces environnements, de connaître les facteurs clés de succès et de comprendre les meilleures pratiques du management à distance. Il en ressort qu'il est nécessaire pour qu'une organisation soit efficace que les Leaders soient capable de recruter, d'organiser, de motiver et de diriger de grands groupes d'individus vers un but commun. Le management doit être capable de prendre rapidement des décisions sur la base d'un volume important d'informations dont les sources sont multiples. L'agilité requise n'implique pas forcément de respecter les règles de l'art.

Les principaux changements observés dans le management à distance dans cette étude sont les suivants :

- La relation entre le manager et les membres de l'équipe est médiatisée par **un outil de communication qui génère une perte de qualité**. Il n'y a plus d'éléments de contexte, le non verbal et l'informel n'est pas possible ;
- **L'ajustement mutuel** est plus difficile à mettre en œuvre avec des équipes dispersées. Il faut donc mettre en œuvre des espaces de coopération informelles pour réunir les conditions de cet ajustement à distance ;
- **Les moments de convivialité** sont difficiles à organiser alors même qu'on sait qu'ils sont fédérateurs et facilitent les relations ;
- Dans un contexte international, la communication se fait en anglais qui n'est pas toujours la langue maternelle. **Les différences culturelles** ajoutent une difficulté supplémentaire.

Les TIC apportent donc une vague de changement. Comme toute vague, elle peut être porteuse ou destructrice.

On voit ainsi que les évolutions dans le management à distance observées sous le prisme de cette expérience sont essentiellement liées aux mécanismes de coordination mis en lumière par H. FAYOL (1916) puis H. MINZBERG (1979). Ainsi, la supervision directe régulière n'est plus possible. Le manager doit donc faire confiance et suivre l'avancement en s'appuyant sur les bons indicateurs. Il lui faut donc trouver l'information pertinente dans la masse de données.

L'entreprise 2.0 apparaît dans la littérature avec A. McAfee (2006)<sup>22</sup> qui s'intéresse à l'utilisation de plates-formes sociales inter ou intra entreprises, partenaires ou clients. Les collaborateurs sont au centre et les informations gravitent via les outils. En effet, avec la société numérique en réseau et l'essor de l'économie collaborative, de nouvelles formes de coordination se développent : l'intelligence collective illustrée en premier lieu par la communauté Open Source (GNU/Linux, Wikipedia...) qui illustre que les formats propriétaires sont souvent techniquement inférieurs à ceux élaborés par une communauté ou encore ce que

---

<sup>21</sup> <https://fr.slideshare.net/vinet/ibm-gio-gaming-report>

<sup>22</sup> McAfee A., *Entreprise 2.0 : New collaborative Tools For Your Organization'sToughest Challenges*, Harvard Business School Press, 2006.

d'aucuns appellent des plateformes<sup>23</sup> centralisées ou décentralisées. Ces plateformes mettent en relation des clients et des prestataires de service dans le cadre de nouvelles modalités d'échanges et donc de travail. Ainsi [www.kaggle.com](http://www.kaggle.com) est une plateforme qui organise des compétitions en sciences de données et offre des débouchés aux contributeurs<sup>24</sup>. Le numérique fait donc émerger des nouvelles formes de coordination plus horizontales, dans une optique collaborative.

L'entreprise n'est elle-même plus le seul lieu de travail. Des communautés en lignes, espace de co-working ou plateforme organise déjà le travail autrement. Dans le cas de la plateforme Uber, les chauffeurs ne sont pas salariés mais la plupart du temps indépendants, avec des statuts différents. Cette plateforme remet clairement en cause le cadre de la relation salariale et contribue à l'ingénierie de nouvelles formes de coordination. Se pose alors la question du management de ces nouvelles organisations de travail, aujourd'hui uniquement régulées par des algorithmes dont l'ambition est qu'ils deviennent auto-apprenants (*machine learning*). De nouveaux mécanismes de régulation du travail restent donc à appréhender.

L'E-entreprise favorise l'accès à l'information sans contrainte ni de temps ni d'espace. Les technologies de collaboration favorisant l'intelligence collectives, le travail en équipe éclatée, la communication à distance et au final une logique de réseau plutôt que de hiérarchie. Ceci conduit les organisations à repenser le management tout en restant dans une logique d'évaluation et de reconnaissance individuelle<sup>25</sup>. L'accès au Big Data est aussi un nouveau challenge pour les acteurs de l'entreprise, en particulier les managers car il faut avoir les compétences pour trouver, traiter et prendre une décision sur la base d'une information extrêmement riche, mouvante et pas toujours fiable. Les acteurs doivent faire évoluer leur comportement pour s'adapter aux nouveaux modes de travail. Le développement des terminaux mobiles qui remplacent les ordinateurs de bureaux, facilitent la communication et l'échange d'information et abolissent les distances et les frontières entre vie professionnelle et vie personnelle. Ces évolutions influencent les comportements attendus en entreprise en termes d'adaptation, d'agilité<sup>26</sup>, d'innovation<sup>27</sup>, de transversalité, de gestion des savoirs et de fonctionnement en réseau.

Dans le management à distance, le manager hiérarchique (n+1 ou +2) ou fonctionnel (chef de projet) est séparé physiquement de ses collaborateurs rendant impossible tout **suivi direct de leur travail**. Les équipes distantes sont parfois qualifiées d'équipes virtuelles, c'est-à-dire un groupe de personnes distantes collaborant, de manière temporaire ou permanente, sur des tâches interdépendantes pour atteindre un but commun en utilisant les technologies de

---

<sup>23</sup> S. P. CHOUDARY, (2015), « Platform Scale », 336 pages, Platform Thinking Labs et S. P. Choudary, M. W. Van Alstyne, G. G. Parker (2016), « Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy-and How to Make Them Work for You », WW Norton & Co, 352 p.

<sup>24</sup> M. DAMGE, « Kaggle, le site qui transforme le « big data » en or », *Le Monde*, 12 décembre 2013

<sup>25</sup> C. DESJOURS, C., *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel – Critique des fondements de l'évaluation*, Paris : INRA, coll. « sciences en question », 2003.

<sup>26</sup> J. BARRAND, *Le Manager agile : Vers un nouveau management pour affronter la turbulence*, Éditions Dunod, 2006, p.220

<sup>27</sup> R. TUDOR, R., *International dimensions of organizational behavior*, *Creativity & Innovation Management*, 13(4), 2004, pp.286-287.

l'information et de la communication (KERZNER, 1998)<sup>28</sup>. Le degré de virtualité de l'équipe se mesurera notamment au regard des modes de communication (via les TIC uniquement et/ou en entretien 1to1), la distance géographique de ses membres (proximité et/ou éloignement) et la composition (tous les membres au même endroit vs chacun des membres à un endroit différent).

Bien que la gestion d'une équipe à distance semble plus complexe et délicate, les fondamentaux de management d'une équipe ne changent pas (H. BESSER, 2013, op cit.). La distance ne fait qu'exacerber les problèmes qui existent. Le véritable enjeu du manager distant réside dans sa capacité à être à la fois absent et disponible.

Mais, quels sont les éléments qui favorisent l'efficacité d'une équipe dispersée ? L'objectif de notre étude est bien d'affiner la compréhension des facteurs favorisant la performance des équipes dispersées.

En effet, la dynamique de groupe d'une équipe distante ou d'une équipe co-localisée peut-être très différente. Ainsi, HINDS et MORTENSEN (2005)<sup>29</sup> ont démontré au sujet de cette dynamique que les équipes dispersées peuvent notamment souffrir de problèmes de coordination, de crises de confiance et/ou de dynamique de groupe négative. Le manager a alors un rôle clé à jouer pour garantir la cohésion de son équipe.

Pour P. PARE et L. DUBE<sup>30</sup>, le succès d'une équipe de projet à distance dépend plus particulièrement des choix technologiques (implantation et utilisation) des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), des stratégies de projet et du contexte du projet. **Les contextes peuvent eux même être environnementaux, organisationnels, technologiques ou liés aux caractéristiques de l'équipe** (diversité des compétences, niveau de confiance, expériences antérieures etc.) et/ou de la tâche (longueur, degré de complexité, niveau d'interdépendance avec d'autres tâches etc.).

Plusieurs angles d'approche sont ainsi possibles en la matière. On peut donc aborder le problème sous l'angle de l'organisation de travail (pyramidale, matricielle, transversale, projet, réseau etc.), des **compétences** (du manager, des salarié), de la **confiance**, sous celui du matériel, des outils des ressources ou encore sous l'angle des missions ou typologie des activités (cette liste étant loin d'être exhaustive).

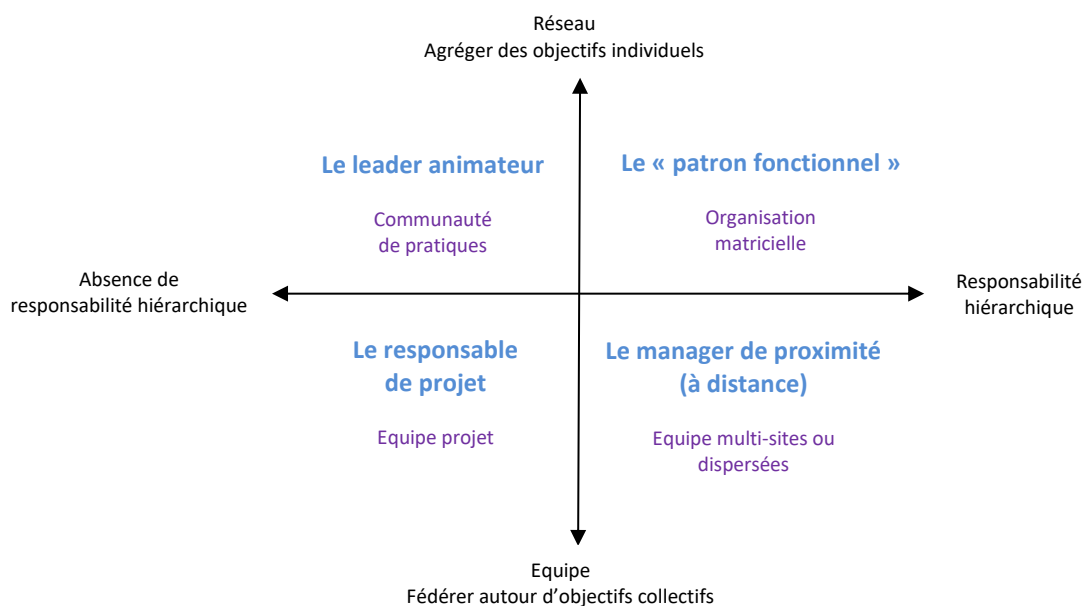
---

<sup>28</sup> H. KERZNER, Project Management : A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, (Sixth Edition), New York : John Wiley & Sons, 1998, 1180 p.

<sup>29</sup> P. HINDS & M. MORTENSEN, Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication, Organization Science, Vol. 16, No. 3, May-June 2005.

<sup>30</sup> P. PARE & L. DUBE, Ad Hoc Virtual Teams : A Multi-Disciplinary Framework and a Research Agenda, Montréal : Cahier du GRESI no 98-04, Juin 1998, 25 p.

M. DEGRUEL et P. PERRIER<sup>31</sup> ont résumé la typologie des équipes distantes et du type de management associé de la manière suivante :



## 1.2. Le management à distance, variance du management traditionnel ?

Le management à distance serait-il une variation, une adaptation du management traditionnel ? Plusieurs constats permettent de répondre favorablement à cette question.

### 1.2.1. Les spécificités du management à distance

Pour P. BOUVARD et P. STORHAYE (2013)<sup>32</sup>, si la distance permet de développer la responsabilité et l'autonomie de l'équipe, elle force le manager à se professionnaliser et à se concentrer sur les fondamentaux du management : les règles, l'autonomie, les relations et l'autorité. Selon eux, le management c'est avant tout l'établissement de règles claires et communes qui fixent les limites, marge de manœuvre et responsabilité de chacun au sein de l'équipe. Ces règles ne doivent pas limiter l'autonomie par trop de formalisation. Les relations sont structurées et efficaces lorsqu'elles sont encadrées par des règles connues et reconnues. L'autorité est la reconnaissance unanime de ces règles qui évitent l'arbitraire. La distance ne fait ici qu'exacerber cette nécessité d'établissement de règles claires, l'absence de proximité ne permettant pas les ajustements au fil de l'eau et nécessite de la stabilité. La beauté de l'art

<sup>31</sup> M. DEGRUEL & P. PERRIER, Conditions d'efficacité du management à distance, *Entreprise & Carrière* N°20, octobre, 2009

<sup>32</sup> P. BOUVARD & P. STORHAYE, *Le travail à distance. Télétravail et nomadisme, leviers de transformation des entreprises*, Dunod, 2013



est ici d'avoir des règles qui n'inhibent pas, n'incitent pas à la passivité sans pour autant générer du flottement, source de démotivation et d'insatisfaction.

Si les fondamentaux du management ne changent pas avec la distance, cette dernière ajoute des particularités qu'il convient d'intégrer. Ainsi, l'absence de proximité incite H. BESSER (2013)<sup>33</sup> à préconiser au manager distant de mettre en place d'autres formes de contact et d'animation des collaborateurs. La distance demande donc de la **disponibilité et une bonne utilisation des outils de communication**.

Le travail à distance permet au manager d'avoir plus de recul, de développer « à froid » sa réflexion, de mieux **structurer sa communication et être davantage dans l'écoute**. Il peut cependant se couper des réalités du terrain. Il va donc lui falloir valoriser les retours d'expérience, nouer des alliances et créer des circuits d'information.

Les TIC ont facilité l'éloignement du manager et de son collaborateur. Généralement, le lien entre le salarié et sa hiérarchie est plutôt fort en proximité. A distance, des liens faibles peuvent se développer, ce qui peut influencer le type d'échanges entre les collaborateurs et leur hiérarchie et ouvrir de nouveaux réseaux collaboratifs qui peuvent échapper au contrôle du management.

Si la proximité physique permet un pilotage à vue, le manager distant est confronté à une problématique : soit il transpose un comportement similaire en utilisant les outils de communication, soit il en crée de nouveaux, soit il trouve un équilibre entre le besoin d'autorité, de contrôle et les processus de délégation et de confiance transmis aux collaborateurs distants, étant entendu que ces derniers en ont la capacité. Un manager distant est incapable d'observer directement le processus de travail de ses subordonnés, d'évaluer leur performance par l'observation de l'action, du travail réel.<sup>34</sup> Difficile pour le manager de savoir si le collaborateur hors champ de vision rencontre des difficultés et s'il parvient à les surmonter. Difficile pour le manager d'évaluer les stratégies mises en œuvre par son collaborateur distant pour réussir à obtenir le résultat attendu. **L'évaluation de la performance** est dans cette logique davantage focalisée sur le résultat que sur le processus de travail<sup>35</sup>. Elle peut s'avérer dès lors plus anxiogène pour le collaborateur distant.

Le développement des TIC permet de gérer des équipes à distance, en temps réel ou peu décalé. Maintenant la communication change et la relation devient plus ou moins intermédiée. Les TIC impactent donc la qualité de la régulation et de la compréhension des états émotionnels des acteurs.

---

<sup>33</sup> H. BESSER, *Manager à distance*, ESF éditeur, 2013.

<sup>34</sup> B.N KURLAND & T.D EGAN, « Telecommuting : justice and control in the virtual organization », *Organization Science*, Vol. 10 N°4, July August 1999

<sup>35</sup> B.N. KURLAND & D.E. BAILEY, "Telework : the advantages and challenges of working here, there and anywhere", *Organizational dynamics*, vol 28 N°2, Autumn 1999

Si l'organisation décentralisée permet de répondre aux enjeux de la globalisation, elle devient généralement plus complexe. Des structures plus ou moins pyramidales peuvent se confronter à des logiques de projets transverses, d'organisations matricielles ou de réseaux.

Le manager d'une équipe distante doit aussi lutter contre **l'isolement** provoqué par la séparation des collaborateurs d'avec le lien social existant dans le lieu de travail principal ou habituel<sup>36</sup>. Effectivement, l'isolement peut générer de la frustration induite par un manque d'interaction avec le collectif de travail. Les salariés distants peuvent aussi penser qu'en étant hors du champ de vision, ils sont **hors de celui des promotions et récompenses**.

Si la distanciation permet d'offrir des opportunités réelles en termes d'autonomie et de développement des collaborateurs, elle rend plus complexe l'esprit d'équipe et risque de renforcer l'individualisme. Pour MK AHUJA et KM KARLEY (1999)<sup>37</sup>, l'intérêt majeur du management à distance est de s'inscrire dans le développement de la culture organisationnelle. Le travail à distance favorisant le développement de l'autonomie voire de l'indépendance plutôt que de la solidarité, l'implication et la loyauté vis-à-vis de l'organisation peuvent diminuer faute de liens réguliers avec le lieu de travail principal.

Ainsi, le travail à distance générant des collaborateurs autonomes, partenaires de l'entreprise, le manager tend à devenir le coach, l'animateur de l'équipe. Sa principale contribution serait donc de jouer un rôle de facilitateur au sein de l'équipe de travail.<sup>38</sup>

L'internationalisation provoque le mélange des cultures<sup>39</sup>, source de créativité, d'innovation et de richesse pour les entreprises. Maintenant le fait que la communication est souvent réalisée en anglais<sup>40</sup> augmente le risque d'incompréhension entre ceux qui partagent partiellement le langage commun et ceux qui maîtrisent pleinement la langue la plus usitée. Il y a une grande différence entre celui qui parle, pense dans sa langue maternelle et celui qui a appris l'anglais et qui attribue des mots, des expressions, des concepts qui reflètent le système de référence de sa propre culture. Parler est une chose, comprendre ce qui est dit et les idées implicites est autre chose. Les différences culturelles peuvent contribuer à générer de l'incompréhension voire de l'intolérance dans les équipes multiculturelles. Elles peuvent être un facteur d'échec si elles ne sont pas maîtrisées. Les décalages horaires peuvent aussi perturber davantage certains membres plus que d'autre et créer des différences au sein de l'équipe. Là aussi le manager doit être vigilant.

---

<sup>36</sup> R KRAUR, C. STEINFELD, AP CHAN, B BUTLER, A HOAG, "Coordination and virtualization : the role of electronic networks and personal relation », *Organization science*, Vol 10, N°6, Nov-Dec 1999

<sup>37</sup> M.K AHUJA, K.M. CARLEY, « Network structure in virtual organizations », *Organization science*, Vol 10, N° 6, Novembre-Décembre 1999

<sup>38</sup> F. LAVAL, « Gestion des ressources humaines et NTIC : enjeux et perspectives », *Revue Française de gestion*, juin-juillet-août 2000, p 80 à 90

<sup>39</sup> P. D'IRIBARNE, *Cultures et mondialisation*, Points-Seuil, 2002.

<sup>40</sup> P. J. DOWLING, M. FESTING, A. D. ENGLE, *International Human Resource management: Managing people in a multinational context*, Thomson learning, London, 5th ed., 2008, p.368.

### 1.2.2. Quand la distance ne remet pas en question les pratiques habituelles de management

On observe parfois la pérennité du mode de management traditionnel malgré la mise en place d'une organisation décentralisée. Ainsi par exemple, l'entreprise SoLocal (ex PagesJaunes) s'est transformée en 2014 avec la mise en place d'une organisation matricielle du travail. Avant la transformation, les équipes étaient rattachées à des agences commerciales qui maillaient le territoire avec une approche métier client horizontale et donc généraliste. Des Directeurs d'Agence manageaient les équipes physiquement regroupées en un même lieu et selon une organisation hiérarchique pyramidale traditionnelle. Après la transformation, les Directeurs d'Agence sont devenus des Directeurs des ventes régionaux. Ils managent désormais des équipes spécialisées par métier client, rattachés à une Business Unit, mais dispersées sur une large zone géographique. Les équipes commerciales rattachées aux différentes Business Unit cohabitent dans les mêmes agences au sein desquelles différents Directeurs des Ventes Régionaux interviennent en fonction de leurs équipes. Les équipes commerciales d'une Business Unit sont au contact des équipes commerciales des autres Business Unit mais ne partagent plus les mêmes problématiques métiers client et ont un rattachement hiérarchique différent. Leur Directeur était auparavant physiquement proche (puisque dans la même agence) mais est désormais éloigné puisqu'il intervient dans l'ensemble des agences de la région (les régions représentant des quarts d'hexagone en moyenne selon les Business Unit), au-delà de leur agence de rattachement d'origine. Depuis la mise en place de cette organisation de travail à distance, les Directeurs n'ont jamais effectué autant de kilomètres pour être présents sur le terrain auprès de leurs équipes. Les Directeurs n'intègrent pas tous, ni complètement, cette fonction de manager à distance et compensent l'éloignement par davantage de déplacements. Ils créent des situations de management hybride dans lesquelles se chevauchent des modes traditionnels d'encadrement de proximité avec des besoins de coopération à distance entre les équipes, chaque équipe commerciale étant elle-même directement et localement managée par un responsable de ventes.

Dans d'autres situations, l'organisation favorise l'autonomie et les initiatives locales. Elle confie la réalisation de certains chantiers à des collaborateurs distants mais ces derniers ont le sentiment que l'éloignement les prive d'une incidence réelle sur la décision et l'avancement des projets. Les décisionnaires sont injoignables par téléphone et le mail n'est pas toujours le plus adapté ou le plus efficace pour certaines relances. Si les outils sont bien fournis et les TIC présentes, les opportunités d'échanges ne sont pas assurées, pas plus que les conditions d'influence et de contrôle. Non intégrée au management, cette situation a pour effet d'alourdir les procédures et de ralentir le processus de décision.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> F. COCULA et A. FREDY-PLANCHOT, Spécificités et facteurs de réussite du management à distance, Actes du XIIème congrès de l'AGRH, vol 1, p 334

### 1.2.3. Une pratique managériale évolutive pour prendre acte de la distance

Cette évolution de pratique est issue de la nécessité de concilier d'une part l'autonomie des équipes distantes et d'autre part de les fédérer au sein d'un collectif de travail. Pour F. COCULA et A. FREDY-PLANCHOT<sup>42</sup>, ces évolutions se regroupent en deux grandes catégories :

- Celles qui adaptent les formes de contrôle envers les collaborateurs distants ;
- Celles qui répondent à un besoin de socialisation des équipes dispersées.

Le management à distance nécessite de véritables compétences qui sont aujourd'hui clairement recherchées par les recruteurs. Le manager à distance est soumis à une double contrainte qu'il doit savoir gérer : la standardisation des modes de pilotage d'une part et la nécessité de prendre en compte les spécificités locales d'autre part.

Le manager à distance doit être en capacité d'identifier les particularités du travail à distance, ses enjeux, contraintes, risques et opportunités. Un manager d'une équipe à distance doit en effet comprendre son positionnement au regard des spécificités du travail à distance. Il doit ainsi clarifier les rôles et missions de chacun, son style en fonction du contexte, cerner les facteurs de motivation ou de démotivation liés à la distance. Il doit aussi savoir pratiquer la délégation et la sécuriser malgré la distance. Il doit aussi savoir favoriser l'autonomie des équipes distantes, mettre en place des relais de communication pour favoriser la remontée et la redescende d'information adaptée aux spécificités des équipes dispersées. Il doit aussi organiser le travail, suivre, piloter et évaluer la performance collective et individuelle d'équipes à distance.

### 1.2.4. La distance rend plus complexe le management

D'après P. AUGER (2008)<sup>43</sup>, le changement d'environnement de travail par la mise à distance des acteurs rend plus complexe le management. Selon lui, dans un système classique la légitimité du manager est rationnelle alors qu'elle est relationnelle et contributive dans un environnement distant. D'un côté le système hiérarchique est fort, de l'autre la responsabilisation est sociale avec création de sens.

La communication dans une organisation de proximité est souvent hiérarchique, descendante et structurée. Pour des équipes distantes, la communication est le plus souvent horizontale, participative avec une capacité d'écoute et d'intégration des données terrain pouvant la remettre en cause.

Dans un système classique il y a un fort contrôle des activités, une faible délégation, de la prévision et de la planification. Dans un système complexe, cela fait place à l'expérimentation, à l'anticipation et à l'adaptation permanente. L'écoute est le maître mot.

---

<sup>42</sup> F. COCULA et A. FREDY-PLANCHOT, « Freins et motivations liés au télétravail chez Electricité de France et Gaz de France : l'apport de la théorie de la structuration », dans AUTISSIER D. et WACHEUX F. (sous la direction), Structuration et management des organisations, L'Harmattan, 2000, p 99 à 124

<sup>43</sup> P. AUGER, *Manager des situations complexes*, Ed. Dunod, p22-23, 2008

Dans un environnement simple, le lien entre le manager et l'organisation est étroit, le manager se définissant en fonction de son rôle et de sa place dans l'entreprise. Dans un environnement complexe, on observe une séparation progressive entre le manager et l'organisation. Le manager devient initiateur ou accompagnateur de projets.

Enfin, P. AUGER souligne que dans une organisation classique le manager est un acteur interne de l'entreprise avec un rôle de contrôle alors que dans une organisation complexe, le manager est une interface interne et externe importante dans le réseau. L'approche est plus contextuelle.

Maintenant, cette approche est à nuancer. Il est bien évident que dans la pratique, il existe des équipes virtuelles avec une très forte dimension hiérarchique, une approche très verticale avec une très faible autonomie. Inversement, certaines équipes classiques peuvent avoir une dimension très horizontale avec une large place à l'autonomie, à l'initiative et à l'expérimentation.

### **1.3. Le rôle du manager d'une équipe à distance et des RH**

Mais, concrètement, que fait un manager ? Le management est l'expression même de la réalité du terrain. Mouvant par définition, le management requiert une grande agilité, tant dans sa vision que dans sa conduite. Pour H. MINTZBERG, « *si le management était une science ou une profession, on pourrait l'enseigner à des personnes démunies d'expérience. Ce n'est ni l'une ni l'autre* »<sup>44</sup>. Le manager est avant tout un homme d'expérience, de savoir-faire, de métier.

Pour H. FAYOL, le manager a cinq rôles principaux : planifier (i), organiser (ii), coordonner (iii), commander (iv) et contrôler (v). Si la planification et l'organisation se conçoivent bien à distance, on comprend aisément que les rôles de coordination, de commandement et de contrôle se complexifient avec la distance.

H. MINTZBERG démontre de son côté la complexité de la réalité du métier de manager dans un contexte de travail morcelé, de rythme soutenu, de brièveté, de variété, d'action, de droit et de devoir. Il résume ce travail en 10 rôles<sup>45</sup> s'exerçant sur trois niveaux, l'information, les personnes et l'action :

---

<sup>44</sup> H. MINTZBERG, *Des Managers des vrais ! Pas des MBA, Un regard critique sur le management et son enseignement*, Ed d'Organisation p 5, 2005.

<sup>45</sup> H. MINTZBERG, *Le manager au quotidien*, Edition d'Organisation, 1984

### Les 3 niveaux du travail du manager

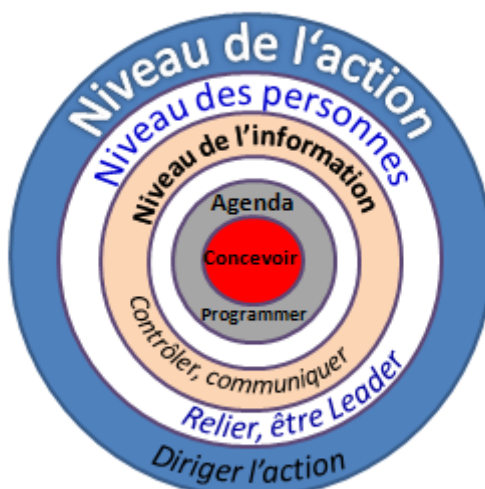


Illustration : H. Mintzberg, "Out the Manager's Job",  
Sloan Management Review, 1995

Au niveau de l'information, le manager a un rôle d'observateur (i), de liaison. Il se doit donc d'être à l'affût de l'information dans son entourage, d'être en veille active hors de son contexte hiérarchique. Le manager donc au cœur de l'information. Si avec le développement de la société en réseau, l'accès à l'information est moins hiérarchique, moins descendant ou horizontal et davantage horizontal, le manager est aujourd'hui un cœur de réseau. Il fait l'interface entre l'interne et l'externe. Il doit investir du temps dans le développement de son réseau pour être à la fois informé et vecteur d'information. Par son poste, son réseau et son activité d'observateur, le manager a aussi un rôle de diffuseur d'information (ii) auprès de son équipe, son réseau ou son entourage. Enfin, le manager est un porte-parole (iii) « officiel » aussi bien en interne en tant que délégué du pouvoir de direction qu'en externe en tant que représentant de l'équipe.

Au niveau des relations interpersonnelles, le manager est un symbole (iv), la figure du chef. Il a un rôle hiérarchique en interne et de représentation avec l'ensemble des parties prenantes. Le manager est aussi le Leader (v), celui qu'il faut suivre. Il guide l'équipe, fixe les règles, décline une vision claire des objectifs et les moyens pour les atteindre, donne du sens, motive et développe les compétences. Il est le garant de la performance de l'équipe. Le manager est enfin un agent de liaison (vi). Il est recherche permanente d'informations utiles et à ce titre passe plus de temps à construire son réseau autour de lui qu'avec ses propres subordonnés ou sa hiérarchie.

Au niveau de l'action, de la décision, le manager est un entrepreneur (vii). Il met en œuvre des plans d'action pour améliorer la performance de son équipe. Il est donc au cœur des projets de changement. Il est aussi répartiteur des ressources (viii). Il distribue le travail en fonction des compétences qu'il définit et décide de l'utilisation des ressources qui lui sont affectées. Le manager a également un rôle de régulateur (ix). Il doit gérer les imprévus, les perturbations,

les conflits entre personnes. Enfin le manager est un négociateur (x). Il est au centre de l'information, de la décision, de la régulation et détient les ressources. Il passe donc une grande partie de son temps à négocier auprès de l'ensemble des parties prenantes et en fonction des objectifs de son équipe.

On comprend facilement que la distance vient complexifier encore un peu plus le métier de manager en ajoutant une difficulté supplémentaire au manager. La distance vient en effet amplifier certains rôles comme celui de Leader par exemple et en exacerber d'autres, notamment au niveau de l'information.

Le manager est donc au carrefour de la décision, de l'information et des relations humaines. Sur ces deux dernières dimensions ainsi que sur le rôle de Leader et les rôles liés à l'information, une fonction importante de l'organisation peut le soutenir dans ses rôles : la DRH.

La DRH se doit d'être un partenaire stratégique du management et au-delà de l'organisation, notamment dans ses missions, sa vision, ses objectifs. L'approche « Resource Based View » (RBV) incarne en particulier ce lien entre stratégie et compétences, c'est-à-dire « *une combinaison de ressources, dans une situation donnée, rendant capable de* » (C. DEFELIX, 2003)<sup>46</sup>. Ainsi le capital des compétences dans une entreprise peut être à la source d'un avantage concurrentiel pris en considération dans l'élaboration de sa stratégie.

En 1996, Dave ULRICH<sup>47</sup> a mis en lumière les différents rôles que la fonction RH pouvait jouer au sein des entreprises. Il en retient quatre principaux : administrateur de système RH (i), champion des employés (ii), partenaire stratégique (iii) et agent du changement (iv).

L'administrateur de système (i) répond aux questions. Il forme et informe les parties prenantes dans une logique d'amélioration continue. Le champion des employés (ii) est à l'écoute du personnel et favorise la communication. Il est le porte-parole des salariés vis-à-vis de la direction et mise sur l'intelligence collective. Le partenaire stratégique (iii) est en veille permanente de l'environnement et participe aux décisions. L'agent de changement (iv), facilite l'acceptation et l'accompagnement des changements des salariés par la participation, responsabilise les acteurs face aux changements, encourage le droit à l'erreur. Le DRH partage donc plusieurs des rôles essentiels du manager.

Christiane DESMOULIN (2000)<sup>48</sup> réécrit plusieurs dimensions RH exacerbées par la distance et plus particulièrement le recrutement et l'intégration, l'évaluation de la performance et la politique de rémunération. Les compétences des individus sont capitales pour la réussite des équipes à distance et la sélection des membres doit être particulièrement rigoureuse. Le

---

<sup>46</sup> DEFELIX C.(2003), Ce que gérer les compétences veut dire, in A.M. Guenette, M. Rossi et J.C. Sardas éd ., Compétences et connaissances dans les organisations, SEES et Revue Economique et Sociale, p. 121-128

<sup>47</sup> ULRICH D. (1996), Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results, Boston, Harvard Business School Press.

<sup>48</sup> C DUMOULIN, «Le management à distance des équipes virtuelles», *Management et Conjoncture Sociale*, n° 580, mai-2000, pp. 50-60.

travail à distance requiert aussi des compétences spécifiques en termes de communication et d'autonomie.

A distance, les contacts s'établissent uniquement s'ils sont de part et autre recherchés. L'évaluation d'une équipe à distance se focalise surtout sur le résultat atteint en moins sur la manière d'y arriver. L'objectif commun est subdivisé en une multitude de sous-objectifs pour être individualisés. Dans la mesure où à distance le processus de travail ne peut être aisément contrôlé et considèrent que les membres disposent d'expertises pointues, la coordination s'opère par la standardisation des résultats selon la terminologie de H MINTZBERG (1982). Si le management par objectif a prouvé son efficacité, il a aussi démontré ses limites, notamment parce qu'il ne tient pas compte du contexte ou des difficultés locales. L'appréciation du comportement des personnes est aussi problématique à distance, en l'absence de supervision directe. La complexité se renforce lorsque les personnes évaluées dépendent de plusieurs équipes simultanément. L'évaluation dans ce cas est répartie entre plusieurs personnes et s'appuie la encore plus sur le résultat que sur d'autres dimensions. La fixation des objectifs à distance doit donc être particulièrement formelle et explicite et prévoir la multiplication des sources d'information et de référence. Le management pas objectifs se contractualise, précisant les contributeurs, les livrables, les points d'étapes et les échéances. Les RH doivent donc accompagner le management pour intégrer cette dimension dans les pratiques d'évaluation. De même, la question de la rémunération oppose plusieurs visions. Si l'évaluation par les résultats motivent une individualisation des rémunérations, certains considèrent que la notion de compétition dans des équipes à distance doit être remplacée par de la coopération, ce qui plaide plutôt contre l'individualisation. La fonction RH doit là aussi accompagner ce phénomène.

## 2. Le concept de distance

Si l'on considère comme H. BESSER que les fondamentaux du management classique et du management à distance sont identiques<sup>49</sup>, il n'en demeure pas moins que les spécificités liées à la distance en font un sujet particulièrement intéressant à analyser, notamment pour en identifier les particularités. Il convient donc de s'intéresser à la notion même de distance et ses effets.

### 2.1. La distance objective

Pour BELL et KOZLOWSKI (2002)<sup>50</sup>, les équipes virtuelles sont caractérisées par la dispersion géographique d'équipes. On peut ajouter qu'elles sont interdépendantes fonctionnellement. De nombreuses études se sont intéressées aux impacts de la distance sur les processus. Ainsi, la question du management à distance est régulièrement associée aux outils et plus

---

<sup>49</sup> H. BESSER (2013), *Manager à distance*, ESF éditeur

<sup>50</sup> B. S. BELL, & S. W. J. KOZLOWSKI (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management*, 27, 14-49.



particulièrement aux nouvelles technologies de l'information et de la communication, particulièrement avec la globalisation de l'économie. La technologie abolirait les distances. Mieux, la distance aurait un impact positif sur la performance des équipes dispersées, ces dernières étant en capacité de travailler 24h sur 24 avec une bonne gestion des fuseaux horaires. La distance peut cependant être également perçue comme un frein, les coûts de coordination et de communication entre les équipes nuisant à la performance de l'ensemble.

KIRKMAN et MATHIEU (2005)<sup>51</sup> se sont plus précisément penchés sur la définition de la virtualité des équipes. Ils retiennent trois dimensions :

- La dépendance de l'équipe quant à l'utilisation des technologies ;
- La qualité de l'information transmise par ces outils ;
- Le caractère synchrone des interactions virtuelles des membres de l'équipe.

O'LEARY et CUMMINGS (2007)<sup>52</sup> constatent que l'écrasante majorité des recherches portent uniquement sur la dispersion spatiale des équipes virtuelles. Ils proposent une définition multidimensionnelle qui intègre :

- La dispersion spatiale (distance géographique) ;
- La dispersion temporelle (différence horaire) ;
- La dimension configurationnelle étudiée dans trois sous-dimensions :
  - o Le nombre de sites
  - o L'isolement des membres de l'équipe
  - o L'équilibre – ou non – du nombre des membres de l'équipe présent sur chaque site.

O'LEARY et MORTENSEN (2010)<sup>53</sup> se sont intéressés à la dynamique des équipes virtuelles en fonction de leur configuration. Les équipes virtuelles composées de sous-groupes géographiquement dispersés connaissent davantage de problème de coordination que celles qui ne comprennent pas de sous-groupes. Les équipes composées de membres géographiquement isolées obtiennent de meilleurs résultats que celles composées de sous-groupes équilibrés ou non.

CUMMINGS, ESPINOSA et PICKERING (2009)<sup>54</sup> ont étudié les effets de la dispersion spatiale et temporelle des équipes projets. Ils en concluent que dans tous les cas la dispersion génère des délais de coordination mais que la dispersion spatiale est plus simple à gérer grâce aux Technologies de l'Information et de la Communication que la dispersion temporelle.

---

<sup>51</sup> B. L. KIRKMAN & J.E. MATHIEU (2005). The dimensions and antecedents of team virtuality. *Journal of Management*, 31, 700-718.

<sup>52</sup> O'LEARY M. B., & CUMMINGS J. N. (2007). The spatial, temporal, and configurational characteristics of geographic dispersion in teams. *MIS Quarterly*, 31, 433-452.

<sup>53</sup> M.B. O'LEARY & M. MORTENSEN (2010). Go (Con)figure: Subgroups, imbalance, and isolates in geographically dispersed teams. *Organization Science*, 21, 115-131.

<sup>54</sup> J.N. CUMMINGS, J.A. ESPINOSA & C.K. PICKERING (2009). Crossing spatial and temporal boundaries in globally distributed projects: A relational model of coordination delay. *Information Systems Research*, 20, 420-439.

En fait, c'est plus la perception de la distance que la distance elle-même qui a une incidence sur la performance de l'organisation. La distance physique en elle-même n'est pas une donnée suffisante. On peut être proche physiquement et pour autant se sentir éloigné du collectif de travail et inversement. Ainsi pour WILSON et Al. (2008)<sup>55</sup>, la perception de la proximité ne suit pas la même courbe de progression que la proximité géographique. Ils introduisent dès lors le concept de « proximité perçue ». La distance devient donc subjective.

## 2.2. La distance subjective

Il faut distinguer la perception de la proximité avec la proximité réelle. Les travaux de DOW (2000)<sup>56</sup>, HANSEN et LOVAS (2004)<sup>57</sup>, WILSON et al. (2008) permettent de définir un modèle de proximité perçue. La perception de la proximité est à la fois d'ordre affectif et cognitif. La proximité physique est une clé mais la connexion se fait aussi par la communication et l'identification au sein de l'équipe, chacun des processus influençant l'autre. Pour WILSON et al. (2008) les facteurs socio-organisationnels (réseaux d'entreprise, assurance structurelle), les facteurs individuels (ouverture à de nouvelles expériences, à la nouveauté, expérience antérieure du travail à distance, maîtrise des outils de communication distante, réalisme des attentes dans les interactions avec les collègues distants) sont des facteurs clés d'identification et de communication et influencent donc la perception de la proximité. Le premier processus clé est la communication. Une communication fréquente, en profondeur et interactive entre deux individus éloignés augmente leur proximité. Cette communication a une incidence sur le second processus clé, l'identification. Dans ce processus, les individus découvrent ou se créent des identités communes et se constituent des bases partagées leur permettant de mieux travailler ensemble. Pour HINDS et MORTENSON<sup>58</sup>, cette identification par la perception de similarités crée un lien psychologique qui réduit la distance entre les individus. Les travaux de FIEDLER, SEMIN, FINKENAUER et BERKEL (1995)<sup>59</sup> démontrent d'ailleurs que les individus se sentent proches de ceux qu'ils perçoivent comme similaires.

Dans leur modélisation de la distance subjective LEON et BELL (2011)<sup>60</sup> ajoutent ainsi la dimension de la distance psychologique, la distance sociale, la fonction de Leadership, le facteur temps, l'utilisation de la technologie comme déterminant de l'assurance structurelle compte tenu de son incidence sur la communication et la collaboration, la structure dynamique, un climat de communication serein, la complexité de la tâche à accomplir.

---

<sup>55</sup> J.M. WILSON, M.B. O'LEARY, A. METIU & Q.R.JETT (2008). Perceived proximity in virtual work: Explaining the paradox of far-but-close. *Organization Studies*, 29, 979-1002.

<sup>56</sup> D. DOW (2000). A note on psychological distance and export market selection. *Journal of International Marketing*, 8, 51-65.

<sup>57</sup> M. HANSEN & B. LOVAS (2004). How do multinational companies leverage technological Competencies ? Moving from single to interdependent explanations. *Strategic Management Journal*, 25, 801-822

<sup>58</sup> P. HINDS & M. MORTENSEN (2005). Understanding conflict in geographically distributed teams: An empirical investigation. *Organization Science*, 16, 290-307.

<sup>59</sup> K. FIEDLER, G. R. SEMIN, C. FINKENAUER, I. & BERKEL (1995). Actorobserver bias in close relationships: The role of self-knowledge and self-related language. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 525-538

<sup>60</sup> E.A. LEON & B.S. BELL (2011), Modélisation de la distance subjective au sein des équipes virtuelles, meeting annuel de l'AGRH, Marrackech

Pour la fonction de leadership, on peut s'appuyer sur les travaux de NAPIER et FERIS (1993)<sup>61</sup> ou ANTONAKIS et ATWATER (2002)<sup>62</sup> ou de LIBERMAN et al. (2007)<sup>63</sup>. Leurs études démontrent d'une part que la distance psychologique entre un manager et un salarié provient en partie des différences démographiques ou culturelles réelles ou perçues et d'autre part que la distance sociale augmente avec les différences de pouvoir et de statut. MORGESON, DERUE et KARAM (2010) ont identifiés les 15 fonctions clés du leadership assumées pas le leader « formel » de l'équipe mais également d'autres membres ou des personnes extérieures à l'équipe (mentor, sponsor, coach). LEON et BELL retiennent quatre fonctions de Leadership qu'ils jugent pertinentes pour les équipes virtuelles : la définition de la mission de l'équipe (communication d'objectifs clairs et partagés), la capacité à donner du sens, procurer les ressources à l'équipe et soutenir le climat social au sein de l'équipe (promouvoir les interactions sociales positives).

LEON et BELL ajoutent également le facteur temps sur la base des enseignements de CHIDAMBARAM (1996).<sup>64</sup> Son étude démontre en effet que la satisfaction des équipes virtuelles augmente avec le temps et que le plus souvent les équipes virtuelles parviennent à dépasser les difficultés de communication liées à l'absence de communication face à face.

Les travaux de GIBSON et GIBBS (2006)<sup>65</sup> sur les structures dynamiques, c'est-à-dire le changement fréquent des membres d'une équipe, de leur rôle ou situation de travail, démontrent que ces changements fréquents génèrent une augmentation de l'incertitude dans les équipes virtuelles limitant leur capacité d'innovation. Un climat de communication serein, caractérisé par le soutien, le respect mutuel, la prise de risque et l'ouverture, peut cependant compenser ces effets négatifs. Ce climat favorise les relations informelles et spontanées, la prise de parole en réunion, ce qui participe au développement de la confiance et à l'échange d'informations.

BELL et KOZLOWSKI (2002)<sup>66</sup> ont souligné le rôle clé de la complexité des tâches à accomplir comme élément déterminant dans la réussite des équipes virtuelles. La communication et l'identité d'équipe sont des processus déterminant si les tâches sont complexes et nécessitent de l'interdépendance entre les actions de chacun des membres. LEON et BELL considèrent donc que plus la complexité des tâches augmente, plus le niveau élevé de distance subjective aura un impact négatif sur les performances tant individuelles que collectives.

---

<sup>61</sup> B.J. NAPIER, & R.G.FERRIS (1993). Distance in organizations. *Human Resource Management Review*, 3, 321-357.

<sup>62</sup> J. ANTONAKIS, & L. ATWATER (2002). Leader distance: a review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, 13, 673-704.

<sup>63</sup> N. LIBERMAN, Y. TROPE, & E. STEPHAN (2007). Psychological distance. In A. W., Kruglanski & E. T. Higgins (Eds.), *Social psychology: Handbook of basic principles* (pp. 353-381). New York: Guilford

<sup>64</sup> L. CHIDAMBARAM (1996). Relational development in computer-supported groups. *MIS Quarterly*, 20, 143-165.

<sup>65</sup> C.B. GIBSON & J.L.GIBBS (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51, 451-495.

<sup>66</sup> B.S. BELL, & S.W.J. KOZLOWSKI (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management*, 27, 14-49.

## 2.3. Les effets de la distance

### 2.3.1. L'intensité selon le degré de déspatialisation

La distance peut avoir une intensité différente en fonction du degré de déspatialisation. La fréquence, c'est-à-dire la proportion de travail passé à distance, est certainement le facteur le plus déterminant. Plus la fréquence est élevée, plus l'individu se sentira isolé (KURLAND et COOPER, 2002)<sup>67</sup> et plus la distance aura des conséquences sur la relation à l'emploi (implication, loyauté, satisfaction etc.). Il faut donc prendre soin d'analyser les conséquences de la distance sur le travail et son management selon sa quotité, à temps partiel, alternée ou à temps plein. La fréquence est donc un facteur critique.

Le degré d'isolement est un autre facteur à appréhender. En effet, la distance n'aura pas le même effet sur le travail selon qu'il nécessite (ou pas) de fortes interactions en face à face (BARUCH et NICHOLSON, 1997)<sup>68</sup> et selon sa place dans le processus. L'isolement social n'est pas spécifiquement lié à un isolement physique mais la simultanéité de ces deux formes d'isolement caractérise le degré de déspatialisation. L'isolement social, consécutif de l'éloignement du travailleur caractérise le travail à distance.

Pour TAHA et CALDWELL (1993)<sup>69</sup>, l'isolement social dépend du degré d'interaction sociale, lui-même fonction de cinq variables :

- 1) Les déterminants situationnels de l'environnement organisationnel ;
- 2) Les caractéristiques du groupe considéré (taille, normes sociales, *leadership*) ;
- 3) Les caractéristiques de la tâche (réactivité, structure et durée, type et nombre d'informations partagées) ;
- 4) La technologie du médium de communication (facilité d'usage et performance) ;
- 5) Les caractéristiques individuelles (personnalité, statut, motivations).

Pendant, cette théorisation est difficilement « opérationnalisable » pour un manager, tant certaines informations sont difficiles d'accès ou interprétables (personnalité, type de *leadership* etc.).

VEGA et BRENANN (2000)<sup>70</sup> répondent à ce constat en identifiant des facteurs organisationnels externes aux travailleurs (sur lesquels le travailleur n'a pas de prise) et des facteurs internes au fonctionnement du groupe. Selon eux, quand des travailleurs partagent un même lieu de travail au même moment, la perception de l'isolement social est faible. A l'inverse, le

---

<sup>67</sup> N. KURLAND & C. COOPER, "Manager control and employee isolation in telecommuting environments", *Journal of High Technology Management research*, 13, 2002, p. 107-126.

<sup>68</sup> Y. BARUCH & N. NICHOLSON, "Home, sweet home: requirements for effective home working", *Journal of General Management*, vol. 23, n° 2, 1997, p. 15-30.

<sup>69</sup> L. TAHA et B. CALDWELL, "Social isolation and integration in electronic environments", *Behaviour and information technology*, vol. 12, n° 5, 1993, p. 276-283

<sup>70</sup> G. VEGA & L. BRENANN, "Isolation and technology : The human disconnect", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 13, n° 5, 2000, p. 468-481.

travailleur ressent d'autant plus de distance si la fréquence est élevée et s'il se sent isolé par rapport à son environnement de travail.

Le profil des travailleurs à distance est un autre critère à prendre en compte. On sait en effet que les travailleurs mobiles (consultants, commerciaux, installateurs etc.) ressentiront moins l'isolement que des télétravailleurs à domicile parce qu'ils sont insérés dans des réseaux organisés et dans des projets limités dans le temps (DANIELS *et al.*, 2001<sup>71</sup> ; VENDRAMIN, 2004<sup>72</sup>).

Dans ces approches, les auteurs considèrent que l'isolement est imposé au travailleur, ce qui explique l'intensité des effets négatifs. Or, le choix de travailler à distance peut également être volontaire, comme dans le cas du télétravail pendulaire (ou alterné). L'isolement peut être délibérément choisi. Un ingénieur avec un travail de réflexion pourra ainsi s'exonérer des contraintes d'un open space en s'isolant à son domicile pour mieux se consacrer à sa tâche. On le voit dans ce simple exemple, le fait de s'échapper délibérément du collectif de travail peut également être positif. De même, la littérature observe souvent la mise à mal du lien social par un isolement définitif, alors même qu'on sait que dans la majorité des cas de télétravail, il n'est que transitoire ou temporaire.

### 2.3.2. Les autres éléments structurants

Le degré de déspatialisation permet donc d'appréhender une partie des enjeux qui pèsent sur l'organisation, les travailleurs distants et leur management. Ces enjeux peuvent cependant être influencés par d'autres éléments structurants comme le lieu de travail, l'autonomie, le degré d'utilisation des TIC ou des formes de travail (travail à domicile, équipes virtuelles, travail mobile, télétravail à domicile).

#### 2.3.2.1. Les lieux de travail

Les lieux depuis lesquels le travail à distance est exercé varient : il peut s'agir de bureaux satellites, du bureau des clients, de l'espace public, des moyens de transports, du domicile, d'espace de co-working etc. étant entendu que ces lieux peuvent se combiner (HILSOP et AXTELL, 2007)<sup>73</sup>. Si le travailleur partage son temps entre ces différents lieux et en dehors du bureau traditionnel, le degré de dispersion est alors élevé. Pour autant, ces différents lieux ont des effets différents sur la relation de travail. Les travaux de WALRAVE et DE BIE (2005)<sup>74</sup> ont ainsi démontré que le télétravail à domicile avait un impact beaucoup plus important sur le sentiment d'isolement que celui effectué dans un télécentre. Le lieu de travail contribue également à définir les frontières entre vie privée et vie professionnelle.

---

<sup>71</sup> K. DANIELS, D. LAMOND & P. STANDEN, "Teleworking : Frameworks for organizational research", *Journal of Management Studies*, vol. 38, n° 8, 2001, p. 1151-1185.

<sup>72</sup> P. VENDRAMIN, *Le travail au singulier : Le lien social à l'épreuve de l'individualisation*, Louvain-la-Neuve, L'Harmattan, Academia-Bruylant, 2004

<sup>73</sup> HISLOP D. & AXTELL C., "The Neglect of Spatial Mobility in Contemporary Studies of Work : the Case of Telework", *New Technology, Work and Employment*, 22, 2007, p. 34-51.

<sup>74</sup> M. WALRAVE & M. DE BIE, *Teleworking @ home or close to home ? Attitudes towards and experiences with teleworking. Survey in Flanders, The Netherlands, Italy, Ireland & Greece (research report)*, Anvers, Université d'Anvers, 2005.

### **2.3.2.2. L'autonomie**

L'autonomie, c'est-à-dire le contrôle que le travailleur peut avoir sur son organisation, est un autre élément structurant. La flexibilité horaire est en effet une caractéristique importante des arrangements de travail à distance. Un manager à distance pourra également exercer moins de contrôle sur ses collaborateurs distants ce qui génère un sentiment d'autonomie accru.

### **2.3.2.3. Le degré d'utilisation des TIC**

Le degré d'utilisation des TIC est variable. Son intensité dépendra de l'utilisation des outils. Il sera faible en cas de simple accès au réseau de l'entreprise, aux mails et applications professionnelles ou plus élevé en cas d'utilisation d'outils collaboratifs et de terminaux mobiles.

### **2.3.2.4. Les formes de travail**

#### **2.3.2.4.1. Le travail à domicile**

C'est probablement la forme la plus ancienne de travail à déspatialisée. Le travail salarié manuel ou intellectuel est effectué au foyer. Il y a un lien de subordination avec l'employeur, même si le collaborateur distant échappe à son contrôle direct. Le travail à domicile ne fait pas nécessairement appel aux TIC. L'activité est souvent solitaire avec peu de communication professionnelle et l'autonomie est faible, l'activité et l'organisation du travail étant dictée par les objectifs, la cadence avec le travail à la pièce ou le résultat. Il ne s'agit qu'exceptionnellement d'un travail salarié.

#### **2.3.2.4.2. Les équipes virtuelles**

Les chercheurs se focalisent plus sur l'étude de la virtualité de l'organisation que sur la proposition d'une définition précise du travail à distance.

La notion d'organisation virtuelle peut être définie comme une collection d'entités culturellement, fonctionnellement et géographiquement diverses qui sont liées par des formes de communication électronique (De SANCTIS et MONGE, 1999)<sup>75</sup>. L'organisation virtuelle peut aussi rassembler des membres physiquement dispersés et être assemblée ou désassemblée selon les besoins<sup>76</sup>. L'organisation virtuelle peut aussi correspondre au travail d'individus ayant des buts communs mais dépourvus de locaux centralisés ou d'autres formes traditionnelles de bureaux<sup>77</sup>.

Les équipes virtuelles se caractérisent par la dispersion spatiale et temporelle de leurs membres ainsi que par un cycle de vie limité (BELL et KOZLOWSKI, 2002)<sup>78</sup>. Des équipes virtuelles peuvent travailler ensemble même si elles appartiennent à différentes organisations,

---

<sup>75</sup> G. DE SANCTIS, P. MONGE, Introduction to the special issue : "Communication processes for virtual organizations", *Organization Science*, Vol 10, N° 6, Nov-Dec 1999

<sup>76</sup> R. GRENIER et G. METES, *Going Virtual : moving your organization into the 21 st century*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1995

<sup>77</sup> F. HARTMAN et C. GUSS, « Virtual Teams-Constrained by technology of culture », *Proceeding of IEMC 1996 Managing Virtual Enterprises : A Convergence of Communications, Computing and Energies Technologies*, IEEE, Vancouver, BC, Canada 1996, p 645 à 650

<sup>78</sup> B. BELL & S. KOZLOWSKI, "A typology of virtual teams, implications for effective leadership", *Group & Organization Management*, vol. 27, n° 1, 2002, p. 14-49.

lieux ou fuseaux horaires. Elles sont constituées de manière éphémère en fonction des compétences associées à une tâche, généralement complexe, à réaliser (MEYERSON *et al.*, 1996)<sup>79</sup>. Les membres de l'équipe sont généralement flexibles et indépendant. Le recours aux TIC est très important voire exclusif. Les outils généralement utilisés sont plus développés. Les lieux de travail sont plutôt dépendants de la dispersion géographique des membres qui jouissent d'une large autonomie dans l'organisation de leur travail. Le degré d'isolement est fort car c'est la logique plus la logique du projet que du collectif qui domine.

#### 2.3.2.4.3. Le travail mobile

Les salariés concernés sont amenés à voyager fréquemment. Ils ont recours aux TIC utilisée pour augmenter la flexibilité spatiale, temporelle et garder le contact permanent avec l'entreprise. Les lieux de travail sont multiples : transport, chambre d'hôtel, bureau du client etc. Le degré d'isolement est élevé et proportionnel à la fréquence du temps alloué à la mobilité. L'autonomie en termes d'organisation est importante même si des objectifs très précis peuvent être fixés (nombre de visites par exemple qui viennent dans ce cas limiter l'autonomie).

#### 2.3.2.4.4. Le télétravail à domicile

Le télétravail est couramment défini comme une modalité d'organisation d'un travail qui s'exerce à distance au moyen de l'outil informatique et/ou des outils de communication.<sup>80</sup> La prestation de travail est donc fournie loin du lieu habituel de son exercice en s'exerçant « à distance du commanditaire »<sup>81</sup>. Un télétravailleur serait même « *une personne qui, si elle était coupée des télécommunications, serait incapable d'exercer son activité professionnelle* »<sup>82</sup>.

Le télétravail est multiforme<sup>83</sup>, de nombreux arbitrages pouvant être opérés en termes d'organisation spatiale ou temporelle. Les entreprises élaborent d'ailleurs leur propre classification en fonction de leurs spécificités. Le télétravail peut être par exemple « télépendulaire », la prestation de travail étant exercée en différents lieux de façon alternée, par exemple deux jours à domicile et trois au bureau. Il peut-être aussi nomade, l'activité étant exercée sans bureau fixe, par exemple un commercial qui gère ses commandes en déplacement. Il peut encore s'exercer dans un espace de travail partagé ou coworking. Il peut être international ou offshore. Il peut être participatif via des groupware permettant des travaux en équipe distantes sur des projets communs via des réseaux informatiques.

---

<sup>79</sup> D. MEYERSON, K. WEICK & M. KRAMER "Swift trust and temporary groups", *Frontiers of theory and research*, Kramer M.R. et Tyler T.R. (Eds), Thousand Oaks, Sage, 1996, p. 166-195.

<sup>80</sup> T. BRETON, *Le Télétravail en France*, rapport interministériel, Paris, La Documentation française, 1994.

<sup>81</sup> C. POIRIER 1997, Technologies de l'information et de la communication et nouveaux modes de travail, Thèse pour le Doctorat de Sciences Economiques, Université Paris IX – Dauphine, septembre 1997

<sup>82</sup> D. VINCK, « Les paradigmes de la sociologie dans l'analyse des téléactivités », dans B. FUSELIER et P. LANNON, *Les techniques de la distance*, L'Harmattan 1999, p 213 à 243

<sup>83</sup> C. GAUTHIER et P. DORIN, *Le guide pratique du télétravail*, Les éditions de l'Organisation, 1996

P. VICAN 1998, *Le guide du télétravail*, Manitoba, 1998

M.E. WATSON FRITZ, K. HIGA et S. NARASIMHAN, « Toward a Telework Taxonomy and Test for Suitability : a Synthesis of Literature », *Group Decision and Negotiation*, 4, p 211 à 234

Pour François COCULA et Agnès FREDY-PLANCHOT<sup>84</sup> le terme de télétravail est approprié lorsque les modalités de travail à distance sont explicitement décrites et formalisées dans une convention validée par le collaborateur, son manager et l'organisation via un contrat de travail ou un avenant. Le terme de travail à distance est plus approprié lorsque cette relation est pratiquée de façon tacite, de fait, sans qu'aucune convention n'ait été conclue. C'est l'organisation de l'activité qui est à l'origine de la dispersion géographique des membres de l'équipe. Ces derniers sont placés dans une situation de travail à distance.

La distance physique au sein d'un groupe de travail est en partie compensée par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) qui favorisent les échanges virtuels. Cependant ces outils ne constituent pas des substituts aux tâches d'encadrement liées à la vie des organisations. Le degré d'utilisation des TIC est généralement dépendant de la durée du télétravail. Plus elle sera longue, plus elle nécessitera une mise à disposition d'outils et de moyens permettant d'assurer l'activité au domicile.

Qui dit organisation dit coordination. L'organisation virtuelle étant géographiquement dispersée, la coordination s'opère en particulier via les TIC, avec un haut degré de communication informelle<sup>85</sup>. La question d'un management spécifique à ces structures décentralisées et ces équipes éclatées se pose dès lors. Cette notion de management particulier de ces travailleurs à distance s'inscrit dans une tendance à la responsabilisation avec une approche à géométrie variable. La fonction RH mettrait davantage l'accent sur la notion de soutien et d'apports de ressources à des individus ou à de groupes autonomes.

### 3. La notion d'équipe à distance

L'appellation d'équipe à distance combine la notion de distance que nous avons étudiée précédemment mais aussi celle d'équipe, qu'il convient de définir.

#### 3.1. L'esprit d'équipe

La notion d'équipe est au cœur de nombreuses disciplines et la littérature sur le sujet est abondante. Pour autant, il n'en ressort aucun consensus sur la définition d'une équipe. C'est la raison pour laquelle nous adoptons une conception plus large, celle d'esprit d'équipe.

Les travaux de K. LEWIN (1946)<sup>86</sup> sur la dynamique des groupes mettent en lumière les effets du groupe et en particulier qu'un groupe est plus que la somme de ses membres. Dans son expérimentation, K. LEWIN démontre à quel point le groupe peut avoir une incidence sur l'individu. C'est bien en constituant un groupe qui échange autour d'une problématique commune (ici faire consommer des abats par les ménagères américaines pendant la seconde guerre mondiale) qu'il est possible d'obtenir une implication, une motivation supérieure et au

---

<sup>84</sup> François COCULA et Agnès FREDY-PLANCHOT, Spécificités et facteurs de réussite du management à distance, Actes du XII<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH, vol 1, p 329

<sup>85</sup> M.K. AHUJA et K.M. CARLEY, "Network structure in virtual organizations", *Organization sciences*, Vol 10 n° 6, Nov-Dec 1999

<sup>86</sup> K. LEWIN, *Frontiers in Group Dynamics*, 1946.



final une mise en mouvement plus conséquente et des résultats plus importants. Le groupe détermine bien les comportements individuels.

L'étude que réalise E. MAYO en 1933<sup>87</sup> met également en évidence les effets des relations interpersonnelles sur les résultats d'un groupe. Grâce à son expérimentation dans l'Usine Western Electric, la Hawthorne Works, E MAYO démontre l'effet positif qu'une attention particulière peut avoir sur la motivation individuelle et les résultats d'un groupe de travail. Il révèle aussi que le fait d'être associés à des objectifs communs, d'exercer une certaine initiative et de se sentir solidaire d'un groupe où règne de l'émulation, permet d'avoir un effet bénéfique supérieur sur la productivité que les seules conditions matérielles de travail.

Isabelle PARROT (2003)<sup>88</sup> synthétise les travaux de recherche et propose la définition suivante : « Une équipe est une structure pérenne, composée d'individus identifiés comme membres de l'équipe, interdépendants, liés par l'existence d'objectifs communs, et qui peuvent développer entre eux un lien social fort ». L'auteur retient donc plusieurs caractéristiques essentielles pour définir la notion d'équipe :

- L'existence d'un **objectif commun** telle qu'elle ressort des travaux de K. LEWIN (1948)<sup>89</sup>, J.R. HACKMAN (1990)<sup>90</sup> ou de D. ANZIEU et J.-Y. MARTIN (1990)<sup>91</sup>. L'objectif doit être clairement défini pour pouvoir être décliné dans l'équipe. La communauté de buts est le fondement du groupe ;
- L'appartenance à une « **entité identifiable** » qu'elle soit officielle ou non, formelle ou pas (C. EVERAERE, 1999)<sup>92</sup>;
- Les membres de l'équipe doivent être **interdépendants** ce qui permet de construire de la **solidarité** (D. ANZIEU et J.Y. MARTIN, op. cit.) ;
- Selon la **durée**, les groupes seront **primaires** (stables) ou **secondaires** (éphémères) comme le distingue C.H. COLLEY (1909)<sup>93</sup>. Marc FAVIER (1998)<sup>94</sup> considère quant à lui que l'équipe est pérenne quand le groupe n'est pas stable ;
- La **cohésion** et la création de **normes**. C'est la nature des relations interpersonnelles qui construit la cohésion et la **solidarité** entre les membres (COOLEY, 1919). Les règles de conduite naissent dans les groupes qui les considèrent comme ce qui est bien, comme les valeurs du groupe.

---

<sup>87</sup> E. MAYO, *The Human Problems of an Industrialised Civilisation*, Routledge, 1933.

<sup>88</sup> I. PARROT, "Nouvelles situation, nouvelle GRH ? Exemple des équipes à distance », <https://www.agrh.fr/assets/actes/2003parot088.pdf>

<sup>89</sup> K. LEWIN, *Resolving social conflict*, Harper and Brothers, 1948

<sup>90</sup> J.R. HACKMAN, *Groups that work (and those that don't)*, Jossey Bass, San Francisco, 1990

<sup>91</sup> D. ANZIEU, J.-Y. MARTIN, *La dynamique des groupes restreints*, PUF, Paris, 9e édition, 1990

<sup>92</sup> C. EVERAERE, *Autonomie et collectif de travail*, Collection Points de repère, ANACT, Lyon, p 273, 1999

<sup>93</sup> C.H. COOLEY, *Social Organization: a Study of the Larger Mind*, Charles Scribner's Sons, 1909.

<sup>94</sup> M. FAVIER, F. COAT, J.-C. COURBON J.-C. (1998), *Le travail en groupe à l'âge des réseaux*, Economica, Paris, 270 p.

Pour R. MUCHIELLI (2009)<sup>95</sup>, c'est l'**identification** à un groupe, le sentiment d'appartenance et la volonté de collaborer qui est une des clés du succès d'un collectif de travail. L'identification est une source de satisfaction, ce n'est pas une soumission. Chaque réussite individuelle permet le succès de l'équipe.

O. DEVILLARD (2005)<sup>96</sup> prend le contrepied de la dynamique des groupes en focalisant sur l'individu. La satisfaction s'apprécie à un double niveau : individuel et collectif. Dans une équipe, chaque membre doit être individuellement reconnu, identifié et en pleine possession de ses moyens. L'individu doit être reconnu comme un acteur de l'équipe et pouvoir s'exprimer. C'est bien cette **différenciation** qui permet d'aller vers une cohésion d'équipe. L'individu ne doit donc pas disparaître mais se développer dans un collectif. L'équipe est donc un espace de réalisation de l'individu.

« **Faire équipe** » suppose l'ajustement d'activités individuelles interdépendantes. La dynamique d'un travail collectif dépend de la qualité de chaque contribution individuelle et de la capacité de créer de la cohérence, de la solidarité pour parvenir à un but commun, explicite. Si ces conditions sont réunies et que cette dynamique de groupe est créée dans une organisation, le travail en équipe améliore donc la performance économique et sociale. Sylvie CHEVRIER (2012)<sup>97</sup> s'interroge sur la capacité à « faire virtuellement équipe ». Elle observe que l'identification au groupe dans un contexte à distance, tend à minorer le sentiment d'appartenance et la cohésion. KIESLER et CUMMINGS (2002)<sup>98</sup> notaient que c'est dans la coprésence que se forment les normes et le fonctionnement social, les histoires communes et la complicité. L'appartenance s'acquiert davantage avec la proximité physique ou historique.

Pour être efficace et atteindre les buts communs, une équipe doit enfin être structurée avec des groupes d'équippers, des pratiques communes et une hiérarchie, un pilote.

### 3.2. La spécificité des équipes dispersées

Avec l'effacement des frontières spatiales et temporelles et la globalisation des équipes que d'aucuns qualifient de virtuelles, les équipes sont aujourd'hui dispersées sur un territoire qui peut être mondial. L'utilisation des TIC vient donc caractériser les équipes dispersées qui se distinguent des équipes traditionnelles par l'impossibilité d'avoir une communication en « face-à-face » régulière et informelle. La distance impacte le management qui ne peut plus se faire en supervision directe mais nécessite de la confiance. I PARROT (op. cit.) propose la définition suivante : « *une équipe à distance est constituée par des individus, séparés par une distance géographique, appartenant à une entreprise ou à un réseau d'entreprises, utilisant principalement (voire exclusivement) des moyens de communications basés sur les TIC* ».

---

<sup>95</sup> R. MUCHIELLI, *Le travail en équipe*, éditions ESF, 2009.

<sup>96</sup> O. DEVILLARD, *Dynamiques d'équipes*, Ed. d'Organisation, 2005.

<sup>97</sup> S. CHEVRIER, « Peut-on faire virtuellement équipe ? Le cas des équipes internationales de projet », *Nouvelle revue de psychosociologie* 2012/2 (n° 14), p. 35-50.

<sup>98</sup> S. KIESLER ; J. N. CUMMINGS, 2002. « What do we know about proximity and distance in work groups ? A legacy of research on physical distance », dans P. HINDS, S. KIESLER (sous la direction de), *Distributed work*, Cambridge, Mass., MIT Press, p. 76-106.

Les formes décentralisées de travail induisent une nouvelle culture fondée sur la coopération, des compétences partagées et donc de la confiance entre les acteurs. Dans les équipes à distance, le rôle du manager évolue vers l'accompagnement des membres de l'équipe et ne peut se résumer à une fonction de contrôle. Les rôles et les fonctions se redéfinissent, les niveaux hiérarchiques se modifient ou se réduisent et deviennent plus souple. Le plus en plus d'équipes se forment sur le modèle des équipes projet avec des structures transverses et une durée limitée. Les relations hiérarchiques sont moins verticales. Les relations sont plus horizontales avec un plus grand nombre d'intervenants qui collaborent en réseau. De nombreuses entreprises ont abandonné le concept de bureau traditionnel.

Nous l'avons vu précédemment, la notion de travail à distance peut correspondre à de multiples situations, allant du travail isolé à domicile à des groupes d'individus interconnectés via Internet et travaillant dans le monde entier.

Pour Y.-F. LIVIAN et I. PARROT (2008)<sup>99</sup>, les équipes à distance sont constituées par des individus séparés par une distance géographique, culturelle ou temporelle plus ou moins importantes (régionale, nationale ou internationale) et utilisant principalement des TIC. Les groupes dispersés géographiquement s'assemblent donc principalement grâce à des outils. C'est précisément le progrès technologique qui structure le travail à distance avec le développement des outils nomades et des moyens de communication.

S.G. COHEN et D.E. BAILEY (1997<sup>100</sup>) synthétisent les différentes formes de travail recensés dans la littérature en équipe en 4 principales : l'équipe projet (i), l'équipe de réflexion (ii), l'équipe de management (iii) et l'équipe de travail (iv). Les caractéristiques de ces équipes sont les suivantes :

- Équipe projet : elle est multifonctionnelle, composée d'expériences et de compétences variées avec de membres temporaires ;
- Équipe de réflexion : elle est multifonctionnelle et avec des compétences et expériences variées ;
- Équipe de management : elle est multifonctionnelle, permanente, avec des compétences et expériences variées et avec un seul leader hiérarchique ;
- Équipe de travail : elle est permanente, avec des membres à temps plein et un seul leader hiérarchique.

Les équipes dispersées sont quant à elle composées de membres exerçant le même métier mais travaillant sur des sites différents. Elles sont généralement stables, rattachées au même manager et partagent avec lui les mêmes objectifs. Les membres d'une équipe dispersée partagent également le même métier, la même culture, les mêmes outils, les mêmes processus. Il faut donc les distinguer d'autres formes d'équipes distantes qui peuvent se

---

<sup>99</sup> Y. F. LIVIAN et I. PARROT, *Les espoirs déçus des équipes à distances*, Annales des Mines - Gérer et comprendre, n°3, 2008.

<sup>100</sup> S.G. COHEN et D. BAILEY, *What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite*, Journal of Management, Vol 23, N°3, 1997

retrouver dans des configurations différentes, telles que précédemment évoquées, comme les équipes projet, de réflexion, de management ou de travail.

Le travail à distance de ces équipes apporte une dimension géographique, temporelle et culturelle supplémentaire et donc de la complexité ainsi que des risques associés.

### 3.3. Les risques associés aux équipes dispersées

#### 3.3.1. L'absence de dynamique de groupe

Le manque d'esprit d'équipe et d'interactions est le risque principal. Si l'environnement est inconnu ou trop éloigné, la **solidarité** est inexistante et la **coopération** ne se met pas en place. Il peut même y avoir une prise de pouvoir par des leaders locaux qui se désolidarisent de l'organisation centrale. La **loyauté** ne se décrète pas, elle dépend aussi de l'**identification** au groupe (PRATT, 1998)<sup>101</sup> et des jeux d'intérêt.

L'absence de rite sociaux, plus largement de socialisation, la déconnexion par rapport à un lieu de travail peut entraîner un sentiment d'isolement. Une forme de détachement peut également apparaître car le travailleur isolé peut se trouver moins attachés aux symboles de la vie sociale. Ainsi par exemple un télétravailleur qui est seul à son domicile peut ressentir cette sensation, seul devant son ordinateur. L'isolement peut être social ou professionnel. L'isolement professionnel, c'est la crainte de ne pas avoir la même carrière que les collègues qui travaillent sur site. L'isolement social provient d'un manque d'interaction avec ses collègues et/ou sa hiérarchie. L'étude réalisée par HARRINGTON et RUPPEL<sup>102</sup> démontre cet effet négatif sur la qualité de vie du travailleur qui se ressent isolé.

Il arrive que certaines équipes n'arrivent pas à coopérer, chacune étant focalisée sur ses enjeux et jouant la compétition plutôt que la collaboration. Il arrive que des baronnies locales apparaissent, ne s'inscrivant pas dans la stratégie de l'entreprise.

Pour HINDS et MORTENSEN (2005)<sup>103</sup>, les conséquences de ces situations d'isolement, de perte de sens, d'absence de rites sociaux sont une perte d'efficacité du groupe voire une dynamique négative. Les équipes à distance peuvent avoir des problèmes de coordination ou de crise de confiance.

#### 3.3.2. Complexité

Avec l'internationalisation des activités et des entreprises, la transformation des organisations (par « business unit » ou par matrice) et le nomadisme, certains salariés distants passent leur

---

<sup>101</sup> M. G. PRATT, M. G. 1998. « To be or not to be ? Central questions in organizational identification », dans D. A. WHETTEN, P. C. GODFREY (sous la direction de), *Identity in Organizations : Building Theory Through Conversations*, Thousand Oaks, CA, Sage, p. 171-207.

<sup>102</sup> HARRINGTON S. J. & C.P. RUPPEL, C. P. (1999). *Telecommuting: A test of trust, competing values, and relative advantage*. IEEE Transactions on Professional Communication, 42(A), 223-239.

<sup>103</sup> P. HINDS et M. MORTENSEN, *Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication*, Organization Science, Vol. 16, No. 3, May-June 2005.

temps à reporter à leurs diverses hiérarchies. Avec une organisation matricielle, un même collaborateur dépend en effet de plusieurs responsables hiérarchiques ou fonctionnels qu'il faut informer ou qui peuvent être une ressource. La notion du « qui fait quoi » est parfois complexe. Si elle n'est pas associée à un subtil équilibre entre autonomie et contrôle, le reporting peut alors devenir « pathologique ». Les organisations matricielles peuvent également générer des directives contradictoires, et des modalités de prise de décision complexes.

### 3.3.3. La technologie

L'Email semble être l'outil privilégié pour faciliter la mise en relation à distance. Pourtant, il convient d'être vigilant quant à son usage. L'email peut devenir facilement le premier moyen de contrôle les collaborateurs censés répondre à la moindre sollicitation, exactement comme en proximité. Pourtant, on sait que l'usage de ces technologies n'est pas favorable à l'ouverture d'un dialogue.

Avec un mail, le contact informel n'existe pas. L'outil doit être utilisé à bon escient car on est vite abreuvé de mails. Le mail permet de tracer et peut créer de la distance. Il peut également être considéré comme intrusif et fait l'objet de nombreuses discussions dans les négociations relatives au droit à la déconnexion.

Avec l'accès à l'agenda partagés et aux comptes rendus par exemple via un outil CRM, les managers ont une vision globale de l'activité sans se déplacer. La technologie ne favorise pas la proximité mais, au contraire, renforce la distance. Pourtant, la distance ne permet pas d'observer directement de travail et de voir par exemple si le salarié est stressé, débordé ou s'il rencontre des difficultés. Là encore, ceci peut renforcer le sentiment de distance avec le manager.

Si la technologie est jugée facilitatrice, elle ne l'est pas toujours réellement. Les coûts d'installation et de maintenance sont aussi parfois rédhitoires. Que de temps perdu à organiser des conférences téléphoniques ou des visioconférences qui ne fonctionnent pas... Les problèmes techniques entraînent des reports, des retards liés aux pertes de temps, des échanges difficiles liés aux problèmes de son, de fluidité et l'agacement associé. La faiblesse de la qualité associée à l'absence de feedback liée au non verbal demande un effort supplémentaire pour une assimilation de l'information.

### 3.3.4. Les Risques Psychosociaux (RPS)

Pour établir la mesure des risques, eux modèles sont validés dans un large panel d'études : le *Job Content Questionnaire* (JCQ) de KARASEK (1985)<sup>104</sup> et *l'Effort Reward Imbalance* (ERI) de SIEGRIST (1996)<sup>105</sup>. Selon le modèle « demande-contrôle » de KARASEK (1979)<sup>106</sup>, le stress

---

<sup>104</sup> R KARASEK (1985). *Job Content Questionnaire and user's guide*. Los Angeles : Department of Industrial and System Engineering, University of Southern California.

<sup>105</sup> J. SIEGRIST (1996). Adverse health effects of high-effort/lowreward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41.

professionnel serait issu d'une forte demande psychologique associé à une faible latitude décisionnelle dans le travail. Le manque de soutien aggrave la situation (KARASEK et THEORELL, 1990)<sup>107</sup>. Selon le modèle « effort-récompense » de SIEGRIST (1996), c'est le déséquilibre entre les efforts fournis et les récompenses reçues qui génère le stress professionnel.

GOLLAC et BODIER (2011)<sup>108</sup> exposent une synthèse de la littérature foisonnante sur le sujet. Ils définissent les Risques Psychosociaux comme des « *risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental* ».

Parmi les 6 principaux facteurs de risques identifiés dans le rapport GOLLAC et BODIER, l'un entre eux attire particulièrement notre attention dans le cadre du travail à distance : l'axe 4, celui des rapports sociaux au travail. Cet axe fait référence à :

- La qualité des relations avec les collègues (coopération, soutien social, participation), la hiérarchie (soutien technique, style de management,) et l'entreprise (rémunération, carrière, équité, procédures, qualité de vie et conditions de travail) ;
- L'extérieur de l'entreprise (reconnaissance par les clients, le public) ;
- La valorisation sociale du métier (sentiment d'utilité de l'activité) ;
- La violence interne (discrimination, harcèlement, abus de pouvoir).

Le soutien social et le soutien organisationnel sont les principaux facteurs, à la fois protecteurs et de risques.

On comprend bien que dans le cadre du travail à distance, les facteurs de risques prennent une autre dimension. La perte de limite entre vie professionnelle et vie privée dans le cadre du télétravail, le stress lié à des contrôles ou objectifs excessifs, l'affaiblissement des relations interpersonnelles sont autant de facteurs de RPS liés au travail à distance. De plus, l'isolement peut amplifier en fréquence et en gravité tous les risques inhérents au travail de bureau.

La plupart des études sur les RPS, en particulier l'enquête SUMER (2003), focalisent sur la qualité des relations avec la hiérarchie sur la santé mentale des travailleurs. Pour un tiers des salariés, les relations interpersonnelles au travail, spécialement avec sa hiérarchie, sont une source de tension au travail. Au management, il faut ajouter d'autres facteurs comme le contrôle (centralisé ou décentralisé), la communication (horizontale ou verticale), la motivation (intrinsèque ou extrinsèque), le feed-back (sanctions-récompenses), la participation aux décisions, le soutien, etc.

---

<sup>106</sup> R. KARASEK R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain : Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.

<sup>107</sup> R. KARASEK & T. THEORELL (1990). *Healthy work : stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York, EU : Basic Books.

<sup>108</sup> M. GOLLAC & M BODIER (2011). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*. (Rapport final remis au Ministre du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité, avril 2011). Repere a <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/114000201/0000.pdf>

Cécile CLERGEAU et Laetitia PIHEL se sont intéressées aux impacts du management à distance sur la santé au travail<sup>109</sup>. Leur étude porte sur les distorsions de représentation entre le management et les salariés, la déshumanisation de la relation d'emploi, la création de la confiance et des modes de régulation de l'activité. Elles démontrent dans leurs travaux que « *le système d'information prend le rôle de chef d'orchestre de la régulation de contrôle et que la distance minimise toute chance de voir se négocier une régulation conjointe de l'activité entre la direction et les salariés* ». Selon leur étude, l'éloignement de la fonction RH altère le lien à l'entreprise voire génère de la déshumanisation. L'éloignement de la fonction d'évaluation leur semble porteur d'un risque de dévalorisation du travail.

L'étude de CLERGEAU et PIHEL sur les comportements managériaux montre la prédominance des contrôles formel au dépend de la confiance. Les systèmes d'information utilisés par le management se fondent sur les objectifs et la procédure mais ne reflètent pas l'activité. Le contrôle formel porté par l'outil génère une rupture de confiance, peut générer de la tension et des risques pour la santé. La gestion par les outils de supervision interroge sur les modalités de régulation par ajustement mutuel. Ce qui est observé finalement dans cette étude est l'impact non pas du management sur la santé mais l'absence de management des ressources humaines sur la santé des salariés. Ici c'est bien l'absence de proximité, de reconnaissance et de communication qui génère des troubles. La gestion à distance est génératrice d'une rupture de lien à l'entreprise dont le management doit se saisir à titre compensatoire. Le manager devient une ressource qui compense les contraintes générées par la distance.

## 4. Les déterminants de la performance des équipes distantes

### 4.1. Le concept de performance

Tout d'abord il convient de préciser la signification d'un déterminant. Un déterminant peut se définir comme une caractéristique essentielle, un élément précis qui déclenche un phénomène. Certains le qualifieront de facteur clé.

La notion de performance, quant à elle, est plus complexe à appréhender. Ainsi pour CAMPBELL (1990-1999), la performance au travail se définit comme « *un ensemble de comportements ou d'actions qui sont pertinents pour les objectifs d'une organisation et qui peuvent être mesurés en termes de niveaux de compétences et de contributions aux objectifs* ». La performance est donc multifactorielle.

Pour une entreprise, la notion de performance est nécessairement plurielle : économique, financière, sociale (GILBERT et CHARPENTIER, 2005)<sup>110</sup>. L'entreprise n'a donc pas une, mais des

---

<sup>109</sup> C. CLERGEAU & L. PIHEL, « Management à distance et santé au travail : quels sont les impacts de l'éloignement et de la méconnaissance du travail réel ? », *Annales des Mines - Gérer et comprendre* 2010/4 (N° 102), p. 4-13.

<sup>110</sup> Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes, Patrick Gilbert, Marina Charpentier

performances, ainsi que l'illustre la variété des indicateurs utilisés (rentabilité des capitaux, cours boursier, taux de profit, chiffre d'affaires, satisfaction client, productivité, qualité etc.)<sup>111</sup>.

Annick BOURGUIGNON, quant à elle, donne trois sens à la performance<sup>112</sup>. Elle peut être vue comme un succès (i), le résultat d'une action (ii) ou comme une action (iii). Dans le premier cas (i), la performance est fonction de la représentation de la réussite, ce qui est donc très variable selon les entreprises mais aussi les acteurs. Dans le deuxième cas (ii), la mesure de la performance est précisément obtenue par une évaluation ex-post des résultats obtenus. Dans le dernier cas (iii), c'est un processus et non un résultat. La performance est la mise en action d'une compétence qui mène au succès. En gestion, l'association la plus fréquente est celle du résultat positif d'une action.

La performance est multidimensionnelle (tâche, conceptuelle, adaptative)<sup>113</sup>, à l'image des buts organisationnels, elle est subjective et dépend des référents choisis (GILBERT et CHARPENTIER, 2005). D'une manière générale, la performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Nous retiendrons donc une définition suffisamment large de la performance intégrant les trois principaux sens précédemment évoqués : succès, résultat d'une action, action.

Pour LANGEVIN (2004)<sup>114</sup> les facteurs de performances varient en fonction de la typologie d'équipe. Il retient 4 principaux types d'équipe dont il identifie ainsi les principaux facteurs de performance :

- Pour une équipe projet, le premier facteur clé de succès est la composition de l'équipe. Les autres facteurs essentiels sont la relation, l'ambiance, la confiance, la qualité et la compétence du leader, et enfin le fonctionnement interne de l'équipe ;
- Pour une équipe de réflexion, les facteurs clés sont la qualité et la compétence du Leader, les ressources disponibles et le système d'évaluation et de rétribution ;
- Pour une équipe de management, les facteurs primordiaux sont la clarté des objectifs et de la mission ainsi que la qualité et la compétence du Leader. Les autres facteurs importants sont la composition de l'équipe et les ressources disponibles ;
- Pour une équipe de travail, les facteurs les plus importants sont le Feed-Back et le suivi régulier ainsi que le fonctionnement interne de l'équipe. La qualité et compétence du Leader, les ressources disponibles et le système d'évaluation et de rétribution sont les autres facteurs importants à prendre en compte.

---

<sup>111</sup> J. ALLOUCHE, M. CHARPENTIER, CH. GUILLOT-SOULEZ, 2004. « Un panorama des études académiques sur l'interaction performances sociales / performances économiques et financières – gestion des Ressources Humaines et performances de l'entreprise : l'improbable lien ? »

<sup>112</sup> A. BOURGUIGNON, 1995. « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, n°269, p. 61-65

<sup>113</sup> BORMAN & MOTOWIDLO (1993, 1997, 2000), COLEMAN 1 BORMAN (2000), PULAKOS et al. (2000, 2002)

<sup>114</sup> LANGEVIN P., *Quels facteurs de performance pour quels types d'équipe ? L'avis des managers*, 25ème congrès de l'AFC, 2004.



Pour DEVILLARD (2005)<sup>115</sup>, c'est la structuration de l'équipe qui est le facteur essentiel. PAROT (2006)<sup>116</sup> retient quant à elle trois facteurs particulièrement clés pour assurer la performance d'une équipe : communication, coordination et coopération.

Avant de s'intéresser plus précisément aux facteurs clés de succès des équipes à distance, on peut déjà balayer les principales causes d'échecs recensées dans la littérature. On y retrouve ainsi :

- Le manque de support et de reconnaissance organisationnelle ;
- Des TIC inadéquates et/ou non performantes ;
- Un manque d'autonomie et d'adaptabilité des équipes ;
- Une taille trop importante de l'équipe distante
- Des barrières individuelles (GRENIER et METES, 1995 ; TOWNSEND et al. 1998 ; CASCIO 2000 ; SKYRME 1998) :
  - o Augmentation du niveau de stress ;
  - o Peur de l'inconnu et de l'isolement ;
  - o Craintes face à l'augmentation du niveau de responsabilité individuelle et d'autonomie ;
  - o Incertitudes sur la carrière / les promotions ;
  - o Difficulté avec l'utilisation des TIC.

Nous l'avons vu précédemment, la notion de performance est subjective par nature et recouvre une diversité d'appréciation. Nous pensons qu'elle s'apprécie au regard d'une organisation. Notre étude étant transverse, elle ne cherchera donc pas à étudier la performance du management distant, mais se limitera à confronter les croyances, issues de la littérature sur les bonnes pratiques du *remote management*. C'est à partir de ces croyances que nous avons élaboré une liste d'items que nous allons détailler dans cette étude.

## 4.2. Les facteurs clés de succès des équipes distantes

Dans un article visant à faire la synthèse de la littérature afférente aux équipes virtuelles, LANGEVIN et PICQ<sup>117</sup> listent un certain nombre de conditions de succès comme la mise en place d'un système de contrôle. Ce système de contrôle est défini dans ce contexte comme étant « l'ensemble des éléments que l'organisation met en place pour maîtriser le fonctionnement de ses équipes et pour tirer pleinement partie des avantages et pallier les difficultés ».

LANGEVIN et PICQ citent aussi :

- La détermination d'objectifs clairs et partagés ;

---

<sup>115</sup> O. DEVILLARD, *Dynamiques d'équipes*, Ed. d'Organisation, 2005.

<sup>116</sup> I. PAROT, *Pour une meilleure compréhension des équipes à distance : analyse comparée de 6 équipes du secteur des hautes technologies*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, 2006.

<sup>117</sup> P. LANGEVIN et T. PICQ, Contrôle des équipes virtuelles : une revue. 22<sup>ème</sup> congrès de l'AFC, 2001, France

- Un système d'évaluation et de feedback ;
- Une rémunération collective ;
- Des ressources adaptées (systèmes d'informations mais aussi plus largement les TIC (technologies de l'information et de la communication) qui intègrent trois types d'outils :
  1. Des outils de recueil, de stockage et de présentation de l'information ;
  2. Des outils d'aide à la communication ;
  3. Des outils d'assistance dans les processus de prise de décision, de résolution de problèmes, de brainstorming.

#### 4.2.1. Les conditions stratégiques

Le choix en matière de travail à distance doit s'inscrire dans une politique d'entreprise ex ante, au moment de sa mise en place et non comme une rationalisation ex post des choix d'organisation. Les résultats de la mise en place du travail à distance sont mitigés lorsqu'il n'est pas réfléchi comme une solution globale de réorganisation d'un service mais davantage comme une opportunité offerte à quelques salariés. Dans cette hypothèse, les acteurs adoptent un comportement passif en attendant les effets produits par le travail à distance<sup>118</sup>, le rôle du management à l'égard des salariés distants n'est pas reconsidéré. En l'absence de réflexion stratégique, la mise en place du travail à distance ne produit pas les effets escomptés en matière de flexibilité opérationnelle et de productivité<sup>119</sup>.

Il convient de présenter au préalable dans un document formalisé les grandes orientations du travail à distance liée à la stratégie de l'entreprise à destination des équipes distantes et des managers (calendrier des tâches, tableaux de bord, communication, performances attendues, moyens associés, modalité du maintien des bonnes relations collégiales...) <sup>120</sup>.

Une lutte contre les idées reçues selon lesquels les travailleurs distants travaillent moins que ceux sur site doit également être mise en place. Enfin les perspectives de carrière des travailleurs à distance ne doivent pas être moins importantes que celles des travailleurs du site, charge au management de mettre en place les correctifs nécessaires à la gestion des carrières. <sup>121</sup>

#### 4.2.2. Les conditions tactiques

##### 4.2.2.1. Les outils

Les choix technologiques qui sont effectués lors de la mise en place d'équipes distantes sont fondamentaux, tant au niveau de leur implantation que de leur utilisation. Cette approche est cependant à relativiser au regard de l'utilisation en elle-même des outils et du facteur humain.

<sup>118</sup> C. POIRIER 1997, Technologies de l'information et de la communication et nouveaux modes de travail, Thèse pour le Doctorat de Sciences Economiques, Université Paris IX – Dauphine, septembre 1997

<sup>119</sup> C. GAUTHIER 1 P. DORIN (Catral), *Le guide pratique du télétravail*, Les éditions d'Organisation, 1996

<sup>120</sup> M.K. AHUJA et K.M. CARLEY, "Network structure in virtual organizations", *Organization sciences*, Vol 10 n° 6, Nov-Dec 1999

<sup>121</sup> C.-H. AMHERDT & Z. SU, « Vers une gestion renouvelée des ressources humaines dans les organisations virtuelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 23, septembre – octobre 1997.

L'utilisation des TIC vient modifier en effet le contrôle, la planification et la coordination : cela nécessite davantage de structure, de précision et d'accompagnement des hommes.

S'il est nécessaire de garantir un minimum d'équipement en TIC, des règles doivent encadrer l'utilisation de la messagerie car des biais existent dans l'utilisation de ces outils. Ils peuvent par exemple constituer une solution de repli pour éviter la confrontation ou au contraire provoquer des conflits par un ton déplacé ou des incompréhensions de contexte, même si l'utilisation des émoticônes peut aujourd'hui apporter une touche « non verbales » à la communication digitale.

Pour ménager une certaine proximité, il existe des outils de communication virtuelle de base comme Skype qui permet d'échanger en visualisant son interlocuteur et des documents ou du partage d'écran. Le fait de visualiser les interlocuteurs permet d'analyser pour partie la communication non verbale d'un salarié distant. Les outils d'audio et de web conférence sont utiles pour les réunions de groupe à condition de fixer des règles d'utilisation comme la prise de parole ou le nombre de participants (idéalement pas plus de 4 ou 5 sachant que 80 % de la communication est gestuelle).

Les outils de webconférence comme *WebEx*, le pionnier dans le genre, permettent de créer des groupes de travail virtuels où chacun peut échanger. Le format du webinar permet de partager une information descendante à un grand nombre de participant qui peuvent interagir à la fin de la présentation.

Ces outils permettent aux participants de partager des documents en temps réel à distance, de combiner les datas comme la voix, les présentations ou la vidéo. Les Gafa ont ainsi bien compris que ces outils sont incontournables. Amazon Web Service lance ainsi sa solution *Chime*, emboitant le pas de Microsoft avec *Skype* et *Office 365* ou de Google avec *Hangouts* et *G suite*. Véritables plateformes de communication unifiée, ces outils permettent le partage d'écran, la co-édition de documents etc. Certains outils permettent même d'établir des sondages instantanés en ligne pour avoir la perception des collaborateurs distants en direct.

La tendance des « digital workplaces » est aujourd'hui l'explosion du recours aux réseaux sociaux d'entreprise en mode « multi-device » (sur tous les terminaux, tablette, PC, smartphone) et dispositifs collaboratifs.

Il existe un nombre important de solutions de gestion collaborative, disponibles en mode SaaS (Software as a Service, Logiciel en tant que service, installé sur serveur distant plutôt que sur machine utilisateur) et adaptées au travail à distance. Ainsi par exemple *Slack* (*Searchable Log of All Conversation and Knowledge*) est une plate-forme de communication collaborative de gestion de projet. Fonctionnant comme un *Internet Relay Chat* (discussion relayée par internet, protocole de communication textuelle sur Internet), *Slack* permet de conserver les historiques des échanges et le partage de fichier dans les conversations en intégrant des services externes qui centralisent le suivi et la gestion de projet tels que *GitHub*, *DropBox* ou

encore *Google Drive*. Un *Chatbot* qui s'améliore perpétuellement grâce au Machine Learning, permet même de répondre aux requêtes des utilisateurs.

*Orchestra* de l'éditeur NQI est une autre solution de gestion de projet qui permet aux utilisateurs de réunir un grand nombre de personnes autour d'un projet, de suivre l'avancement des tâches, de connaître l'état du budget et d'avoir des commentaires qualitatifs sur les conditions d'exécution du projet. Le manager peut collecter des informations, établir des tableaux de bord et avoir accès instantanément à l'ensemble de l'historique du projet.

Au-delà, on peut imaginer l'utilisation des mondes virtuels comme outil de management à distance. Ainsi dans un *Metavers* (le plus connu étant probablement *Second Life*) le visiteur prend la forme d'un « avatar » et parcourt le monde virtuel. On sait que les systèmes de visualisation de données permettent une meilleure compréhension et mémorisation, particulièrement dans des environnements complexes. Ainsi, associer un paysage réaliste, un environnement existant et connu permet de mieux se situer, de se projeter et de mémoriser. La complexité des informations se mêlent à la simplicité du territoire. Utiliser une carte connue, présente dans la mémoire de long terme rend inutile l'effort de mémorisation et permet un meilleur ancrage des autres données. Ainsi, le réalisme des *Metavers* pourrait être un moyen d'organiser les données et le travail d'une équipe virtuelle. Harry DREW du *Massachusetts Institute of Technology* dans ses expérimentations y ajoute même la dimension temporelle dans ses salles de conférence virtuelles où la position des avatars (représentant les participants à la conférence) indique leur état d'esprit vis-à-vis du conférencier<sup>122</sup>.

Ce qui ne change pas dans l'évolution des outils, c'est que le principal « maillon faible », tant en termes d'efficacité, de pratique (bonne utilisation / maîtrise des solutions) que de sécurité, c'est l'interface qui se situe entre la chaise et le clavier : le collaborateur. Il doit donc être la principale source d'attention en termes d'accompagnement. Nombreux sont les experts qui considèrent que la performance des équipes dispersées repose essentiellement sur le Leadership et les ressources humaines, non sur la technologie.

#### **4.2.2.2. Les pratiques**

##### 4.2.2.2.1. Comprendre la problématique des travailleurs éloignés

La distance apporte son lot de contraintes et d'opportunités pour le manager comme pour le collaborateur. Encore faut-il les comprendre dans le contexte de l'équipe. Une bonne pratique pour un manager est de comprendre les besoins et attentes spécifiques à chaque métier en allant à la rencontre des collaborateurs sur le terrain. Le management à distance de commerciaux n'est effectivement pas confronté aux mêmes enjeux et risques que le management de techniciens ou de fonctions support.

---

<sup>122</sup> C.-H. AMHERDT. & Z. SU, « Vers une gestion renouvelée des ressources humaines dans les organisations virtuelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 23, septembre – octobre 1997.

#### 4.2.2.2.2. Organiser des rencontres pour informer de l'actualité, des nouveautés et des actions de l'entreprise.

La combinaison des points de contact (réunion, 1to1, mails, déplacement sur site du manager et/ou du salarié distant, forum de partage, réseaux sociaux d'entreprise...) permet de lutter contre le sentiment d'isolement et d'envoyer des signaux de reconnaissance. Les déplacements réguliers des salariés distants vers la maison-mère participent également à l'imprégnation de la culture organisationnelle permettant de développer le lien social, l'attachement et au-delà, l'engagement en donnant aux salariés distant le sentiment qu'ils contribuent activement aux processus qui les gouvernent.<sup>123</sup>

#### 4.2.2.2.3. Préciser la disponibilité des travailleurs à distance

La tentation naturelle est de caler les heures de disponibilité des travailleurs distants avec celles habituelles du site principal afin de favoriser la coopération entre les collègues. Pour autant, pour gagner en productivité, la réflexion sur les heures de disponibilité devrait plutôt s'effectuer en fonction de la nature de la tâche à accomplir. En effet, la logique qui commande les horaires de disponibilité d'un service client ou d'un commercial n'est pas la même que celle d'un ingénieur en conception et sa productivité pourrait être affectée par des horaires imposées non compatibles avec tes taches de réflexion qui nécessiterait des plages d'indisponibilité

#### 4.2.2.2.4. Fixer une définition claire des responsabilités et des règles du jeu au sein des équipes virtuelles.

Si l'établissement des règles du jeu est un basique du management, c'est fondamental dans le management à distance. Il est utile de contractualiser les droits et obligations de chacun. Ainsi les collaborateurs distants doivent se voir reconnaître par exemple le droit à la formation et à l'assistance pratique, à une relation régulière avec son manager (rencontre périodique sur site, point téléphonique etc.), à l'information. Les collaborateurs distants ont l'obligation de respecter leurs obligations locales de représentation, de respecter les règles et de communiquer ou d'alerter sur les situations critiques. Le manager doit piloter l'activité de l'équipe et s'assurer du bon fonctionnement de son unité. Il doit développer et entretenir la motivation, notamment par la reconnaissance et l'animation du travail de l'équipe. Il doit aussi communiquer, assister et accompagner les membres de son équipe.

Confusion, frustration et finalement démotivation peuvent être issues d'un manque de clarté dans l'établissement des responsabilités de chacun des membres de l'équipe. Ceci est d'autant plus vrai lorsqu'on y ajoute les qualités essentielles requises dans la constitution des équipes distantes : sens des responsabilités, autonomie voire indépendance, fiabilité...<sup>124</sup>

---

<sup>123</sup> M.K. AHUJA et K.M. CARLEY, "Network structure in virtual organizations", *Organization sciences*, Vol 10 n° 6, Nov-Dec 1999

<sup>124</sup> S.L. JARVENPAA, D.E. LEIDNER, « Communication and trust in global virtual teams », *Organization science*, Vol 10 N°6, Nov-dec 1999

#### 4.2.2.2.5. Identifier le profil du manager d'équipe virtuelle.

Il doit être capable de d'abandonner les vieux réflexes de pouvoir, de gestion « panoptique » des ressources humaines théorisée par Michel FOUCAULT <sup>125</sup> fondée sur l'exigence d'un droit de regard permanent sur les autres. A cet égard, la fonction RH a un rôle primordial à jouer dans l'accompagnement des parties prenantes

### 4.2.3. Les facteurs collectifs

Les facteurs clé de succès d'une équipe virtuelle issu de la modélisation de LEON et BELL sont collectifs et individuel. Sur le plan collectif, c'est le sentiment d'appartenance à cette équipe qui est clé. Trois éléments récurrents participent à la construction de ce sentiment d'appartenance : la communication, l'implication dans la tâche et la confiance.

#### 4.2.3.1. La communication

Une des principales limites de la technologie est qu'elle ne permet pas de faire passer partiellement ou totalement la communication non verbale. Il est plus difficile de créer une relation par téléphone car il est plus facile de se lier quand il y a une interaction humaine en face à face. Il est plus facile d'être distrait lorsqu'on est au téléphone et plus difficile d'être impliqué. C'est encore plus difficile de garder l'attention de tous les membres lors d'une conférence téléphonique. Certains membres n'expriment ainsi jamais spontanément leur opinion dans une conférence téléphonique et il faut les solliciter pour y parvenir. L'efficacité des réunions virtuelles s'analyse également au regard de la nature de la tâche à accomplir. Si l'échange d'information et les points d'avancement fonctionnent bien en réunion virtuelle, il est plus difficile d'obtenir un brainstorming ou une prise de décision à distance.

La notion de transfert de savoir, de partage de compétence est également essentielle dans les réunions virtuelles. Si un membre de l'équipe virtuelle contribue à en aider un autre, alors ils se sentent faire partie d'une équipe en voyant la valeur réelle du travail qu'ils accomplissent. Ainsi, si les membres d'une équipe dispersée vivent les réunions virtuelles comme des opportunités d'apprentissage, alors non seulement ils viendront mais seront volontaires pour participer aux travaux.

Les compétences en termes de communication et tout particulièrement en termes d'écoute sont donc clé dans un environnement virtuel.

Pour donner du sens à distance, l'information et la communication doivent être reliés aux enjeux. L'information opérationnelle est unilatérale. Informer consiste à donner des informations sans échange. Communiquer consiste à échanger en établissant une interaction, une relation avec un tiers. A distance, il faut savoir détecter et ritualiser le besoin d'échange. Des contacts réguliers sont donc nécessaires. Le manager d'une équipe à distance doit toujours avoir ces deux dimensions en tête : la dimension collective qu'il faut animer en créant de l'interaction, la dimension individuelle qu'il faut comprendre pour trouver les enjeux

---

<sup>125</sup> M. FOUCAULT, *Surveiller et punir : naissance de la prison*, Gallimard 1975

personnels et les leviers de motivation. Le manager ne doit donc pas confondre information et communication, cette dernière étant un échange créateur de liens durables.

Le développement des réseaux sociaux d'entreprise est aussi un moyen de retisser ou de resserrer les liens des équipes dispersées et d'échanger les bonnes pratiques. Le manager se transforme alors en community manager. Un bon gestionnaire est aujourd'hui un animateur d'une équipe à distance. Il doit donc savoir communiquer sur les réseaux sociaux et animer une communauté. Pour cela il faut être dedans, c'est-à-dire avec ses pairs en abandonnant la distance hiérarchique, changement radical de posture pour mieux coordonner. Dans une logique de réseau social il faut accepter que l'information appartienne à tous. Le manager ne contrôle plus une information qu'il redescend, il priorise, modère, redistribue et devient animateur d'un processus décisionnel collectifs. Il est facilitateur.

#### **4.2.3.2. L'implication dans la mission**

L'intérêt pour la tâche à accomplir est également fondamental dans la réussite des équipes virtuelles. Définir la mission avec les équipes est donc incontournable pour un leader. De même qu'il est important pour lui de s'assurer de l'expertise, la disponibilité et de l'implication des membres de l'équipe dans ses critères de sélection.

Si les équipes ne définissent pas elle-même leurs objectifs alors une stratégie possible pour le leader est de s'assurer que les objectifs communs de l'équipe rencontrent dans leur ensemble les objectifs personnels et professionnels de chacun de ses membres. Il faut que l'équipe s'intéresse aux problèmes qui concernent directement ses membres. Avoir des objectifs similaires et partagé est un facteur clé pour l'implication et la réussite des équipes virtuelles. Une analyse des écarts est également une stratégie efficace pour mobiliser les équipes sur les problèmes identifiés à résoudre en commun et impliquer les membres de l'équipe virtuelle sur objectifs les concernant directement.

#### **4.2.3.3. La confiance**

Selon le Larousse, confiance vient du latin « *con : avec* » et « *fidencia : foi* », qui signifie à la fois, « *Une espérance ferme, assurance de celui qui se fie à quelqu'un ou quelque chose et un sentiment de sécurité de celui qui se fie à quelqu'un a quelque chose* ». J. B. ROTTER (1971)<sup>126</sup> ajoute que la confiance est la prédisposition de croire en autrui. J.K. REMPEL *et al.* (1985)<sup>127</sup>, proposent une synthèse suivant un ordre précis :

- *La prévisibilité (présomption du comportement futur du partenaire) ;*
- *La fiabilité (pouvoir compter sur son partenaire en fonction de sa franchise) ;*
- *La foi correspond à la sécurité émotionnelle assurant le sentiment de bienveillance du partenaire, en dépit de l'incertitude future de l'échange.*

---

<sup>126</sup> J. B. ROTTER, *The development and applications of social learning theory: Selected papers*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1982

<sup>127</sup> J. K. REMPEL, J. G. HOLMES & M. P. ZANNA, *Confiance in close relationships*, *Journal of Personal Social Psychology*, 1985, Vol. 49 (1): pp. 95-112.

HOSMER (1995)<sup>128</sup> définit la confiance par un engagement volontaire et assumé par une autre personne de reconnaître et protéger les droits et les intérêts des autres partenaires engagés dans une entreprise. Cette définition intègre la notion de coordination dans les relations de confiance et souligne la reconnaissance et la protection des droits et intérêts des partenaires. La confiance est un mode de contrôle invisible qui doit présenter une cohérence avec le contrôle visible, formel, défini.

Sans détailler les 35 définitions de la confiance recensées par V. NEVEU (2004)<sup>129</sup>, on retiendra deux grandes typologies. La première est reliée à celui qui fait confiance, le sujet, la deuxième est liée au résultat obtenu suite à la coopération entre les parties.

R. MEYSSONNIER<sup>130</sup> et L. BENRAISS (2008)<sup>131</sup> retiennent trois critères pour construire la confiance envers une organisation :

- *Crédibilité* : faire ce que l'on a à faire comme on doit le faire.
- *Bienveillance* : digne de foi et écoute attentive des besoins de l'autre
- *Intégrité* : honnêteté et respect de ses engagements

Au sujet des équipes virtuelles, B BELL et S. KOZLOWSKI (2002) » définissent trois types de confiance :

- Traditionnelle (comparable aux équipes travaillant sur un même site) ;
- Instantanée (les membres ne se connaissant pas mais ne peuvent que se faire confiance pour atteindre les objectifs) ;
- Mixte, regroupant les deux premiers items et variant en fonction des expériences et de l'histoire du groupe.

Les facteurs à prendre en compte pour l'établissement de la confiance sont donc l'historique, les relations, l'environnement, le moment, les objectifs poursuivis, l'adhésion à des normes, valeurs, croyances. La confiance peut être acceptée ou contrainte.

Pour les équipes distantes, un autre élément est à prendre en compte, celui de l'interculturalité. Le problème se pose de la corrélation entre les besoins communs à l'équipe (la tâche ou le projet) et des cultures plus ou moins différentes, des compréhensions et de l'appréhension des comportements et de la langue. Une présence physique proche aura tendance à atténuer la distance cognitive, ce qui n'est pas possible à distance, même avec des TIC adaptées.

La confiance est plus difficile à construire au sein d'une équipe virtuelle, surtout lorsque les gens se connaissent peu et sont dispersés dans plusieurs pays, comparé à un environnement

---

<sup>128</sup> L. HOSMER, « The Trust : the Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics », *Academy of Management Review*, 20 (2), pp 379-403, 1995

<sup>129</sup> V. NEVEU, *La confiance organisationnelle : définition et mesure*, Actes du Congrès de l'AGRH, Montréal, 2004.

<sup>130</sup> R. MEYSSONNIER, L. BENRAISS, *La confiance du salarié à l'égard de son entreprise : proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle*, Comportements et ressources Humaines, la GRH au kaléidoscope, Vuibert, p77-95, 2008.

<sup>131</sup> L. BENRAISS, O. BOUJENA, *TIC et performance des salariés : quel rôle pour la responsabilité sociale de l'entreprise*, *Revue Internationale sur le travail et la société*, vol 3 (2), 2005, pp. 915-933.



avec de la proximité physique. Organiser des rencontres face à face pour développer le lien est donc une des méthodes efficaces.

Sachant que les relations de travail sont facilitées dès lors que des relations personnelles sont établies, il appartient au manager de créer des occasions d'échanges informel, de développer les relations personnelles entre les membres, de dépasser le strict cadre professionnel pour favoriser les relations de travail au sein de l'équipe.

La confiance sera établie dès-lors que le manager pourra observer la contribution active aux réunions de groupe, la volonté de partager des difficultés personnelles, la capacité d'exprimer son désaccord ou le volontarisme se développer au-delà du périmètre habituel de l'équipe.

Pour établir des relations de confiance<sup>132</sup> au sein des équipes distribuées il faut donc encourager les relations informelles.<sup>133</sup>

Pour JONES et GEORGES (1998)<sup>134</sup>, la confiance est un facteur essentiel de la performance. Ce point est d'autant plus important lorsque le degré de virtualisation des équipes est élevé.<sup>135</sup> Il est nécessaire de développer le lien social en dehors des réunions formelles, son absence pouvant rompre la loyauté envers l'organisation.<sup>136</sup>

Pour R CAYATTE (2009)<sup>137</sup>, la dynamique collective de la confiance se crée en s'appuyant sur cinq axes : la ligne managériale, les objectifs, les règles du jeu, les relations à l'intérieur de l'équipe ainsi que les outils et méthodes. Pour inspirer la confiance de ses collaborateurs, l'auteur préconise aux managers de rester disponible et à l'écoute, de privilégier l'équité pour être respectable, de respecter ses engagements et de mettre en cohérence vision et action.

La confiance se construit donc habituellement par divers biais au rang desquels le contact en face à face et les similitudes (sociales, culturelles, valeurs, attentes...) jouent un rôle primordial (JARVENPAA et SHAW, 1998). Dans les équipes virtuelles, la distance et l'utilisation de communications électroniques rendent difficile la construction de cette confiance.

#### **4.2.4. Les facteurs individuels,**

##### **4.2.4.1. La sélection des membres de l'équipe à distance et les compétences requises**

La dispersion des membres d'une équipe à distance est souvent la conséquence subie de décisions telles que l'internationalisation, le rapprochement ou la spécialisation ou encore le volontariat pour le télétravail.

---

<sup>132</sup> C. HANDY, « Trust and the Virtual Organization », *Harvard Business Review*, May-June 1995

<sup>133</sup> PERLOA & C. HILLS, « Réunir et souder une équipe virtuelle », *L'expansion management Review*, Mars 1998.

<sup>134</sup> G.R. JONES & J. M. GEORGES, *The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork*, Academy of management review, 1998.

<sup>135</sup> M. SARBAUGH-THOMPSON, S. FELDMAN MARHA, « Electronic mail and organizational communication : does saying « hi » really matter ? », *Organization science*, Vol 9, N° 6 november-december 1998.

<sup>136</sup> H. DAVENPORT THOMAS, PEARLSON KERI, « Two cheers for the virtual office », *Sloan Management Review*, Summer 1998

<sup>137</sup> R. CAYATTE, «Manager une équipe à distance. 8 bonnes pratiques pour relever de nouveaux défis, Edition Dunod, 2009

La constitution des équipes résulte donc d'un non choix alors même que l'on sait que la sélection est cruciale. La sélection scrupuleuse des membres est clairement un facteur clé de succès d'une équipe à distance. Parmi les critères de sélection des collaborateurs distants, 8 compétences sont reconnues dans la littérature (APGAR, 1998 ; HAYES, 1997) comme essentielles :

- Le niveau de confiance et l'autonomie (i) ;
- Des compétences d'organisation, de rigueur, de discipline (ii) ;
- Des compétences de communication à distance (iii) et la maîtrise des techniques et outils (iv) ;
- La complémentarité des profils et l'esprit d'équipe (v) ;
- L'ouverture (vi), l'adaptabilité (vii) et la flexibilité (viii).

D'autres capacités sont également jugées essentielles :

- Leadership quand leur expertise domine, et donc savoir « prendre le lead » et le rendre selon les étapes d'un projet (LIPNACK et STAMPS, 1997) ;
- Gestion des relations avec leur environnement et développement de politiques de relations extérieures (ANCONA ET CALDWELL, 1990)
- Négociation, en particulier avec les différentes hiérarchies impliquées (MOHRMANN, 1999) ;
- Technologies suffisantes pour utiliser, de façon appropriée, les outils des nouvelles technologies de l'information et de la communication (DAVENPORT et PEARLSON, 1998 ; PICQ, 2000 ; TOWNSEND et al., 1998) .
- Gestion de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle ;

Les compétences que le manager doit réunir sont également largement étudiées et décrites dans la littérature sur les équipes, y compris virtuelles (DAVENPORT et PEARLSON, 1998 ; DUARTE et SNYDET, 1999 ; DUMOULIN, 2000 ; HAYESS, 1997 ; LETIZE et DONOVAN, 1990 ; STEWART et MANZ, 1995 ; WARDELL, 1998).

En synthèse, on peut retenir que les compétences d'un bon leader d'équipe virtuelle sont :

- Une capacité à maintenir un lien, un contact de façon continu avec les membres de l'équipe,
- Une ouverture d'esprit,
- Une communication efficace,
- Une bonne délégation,
- Un style de management orienté vers les résultats.

Les compétences requises sont la capacité à maintenir un lien, un contact de façon continu et de recourir aux réunions en face à face aussi souvent que nécessaire, en particulier au lancement de l'équipe et à l'émergence d'un conflit (MARUCA, 1998).

L'ouverture d'esprit, une communication efficace, une bonne délégation et un style de management orienté vers les résultats sont également listés comme compétences clés pour un manager d'équipe à distance (CASCIIO, 2000). On retrouve les fonctions de coordinateur et de coach (DUMOULIN, 2000), qui font partie de la liste des rôles de leadership de QUINN que nous verrons ultérieurement.

L'expérience du travail à distance est également à prendre en compte dans la sélection des membres d'une équipe à distance. Elle favorise le travail dans les équipes virtuelles qui devient plus facile avec le temps. Elle apporte aussi une garantie en termes de maîtrise des outils. Le fait de rester longtemps dans l'équipe virtuelle permet de développer les liens personnels.

Le fait d'être introverti est une difficulté dans un environnement virtuel car le leader peut manquer de les impliquer dans l'équipe voire de les « oublier » lors d'une réunion virtuelle dès lors que celle-ci comprend des membres extravertis.

Enfin, si le critère de la maîtrise de la langue utilisée en réunion est souvent le premier critère de sélection retenu, le fait que la langue utilisée ne soit pas la langue maternelle peut conduire à des malentendus. Ici encore, une expérience durable permet de corriger en partie le problème, la langue utilisée étant rarement la langue maternelle dans un contexte international.

#### **4.2.4.2. La création de liens individuels**

C'est bien là un des sujets principaux du management à distance : l'absence de temps informels ne permet pas de construire une véritable relation. Pour la créer, il est indispensable de prendre le temps de comprendre l'autre et de le connaître en tant qu'individu et non pas en tant que représentant d'une fonction.

Cela suppose de passer du temps sur place, plusieurs fois par an idéalement, temps consacré à la rencontre pour apprendre à se connaître. C'est seulement en établissant des liens relationnels solides que la distance s'abolit avec les TIC.

#### **4.2.5. Les facteurs socio-organisationnels**

Le fait de se connaître avant de travailler à distance facilite le travail de l'équipe virtuelle. Il en est de même pour la stabilité de l'équipe. Cela permet aux relations de mieux se nouer. La construction des relations interpersonnelles est plus difficile via les technologies. La garantie d'un climat psychologique serein est surtout le fruit des actions du leader de l'équipe. Les rituels sociaux sont très importants et considérés comme une clé de succès des équipes distantes.

#### 4.2.6. Le Leadership

Pour E LEON, « *le management à distance est un révélateur du style de management* »<sup>138</sup>. Un manager dans l'hyper contrôle à proximité, le sera davantage à distance. Un manager charismatique ne s'appuyant que sur cette qualité pour mobiliser les équipes, rencontrera des difficultés à distance.

Le fait de définir la mission et de la rendre intéressante pour l'ensemble des membres de l'équipe est de loin la fonction critique. Le Leader doit être en mesure de donner du sens à la mission de l'équipe, donner du feedback, reconnaître le travail accompli et valoriser la contribution de l'équipe auprès des parties prenantes.

Le Leader d'équipe virtuelle a aussi un rôle clé dans la structuration de la communication au sein de l'équipe. Il doit partager le contenu et les objectifs de l'équipe de manière claire et précise. Il doit être en capacité de rythmer la progression de l'équipe. La forme est aussi précieuse que le fond, le leader devant s'assurer la de bonne circulation de la parole dans les réunions virtuelles et en prenant régulièrement le « pouls » de ceux qui ne s'expriment pas.

L'attention du Leader sur ces différents points devra être renforcée en cas d'équipe semi-virtuelle afin d'éviter de développer le sentiment d'isolement des membres dispersés, car le risque est fort de focaliser son attention sur ceux qui sont physiquement réunis.

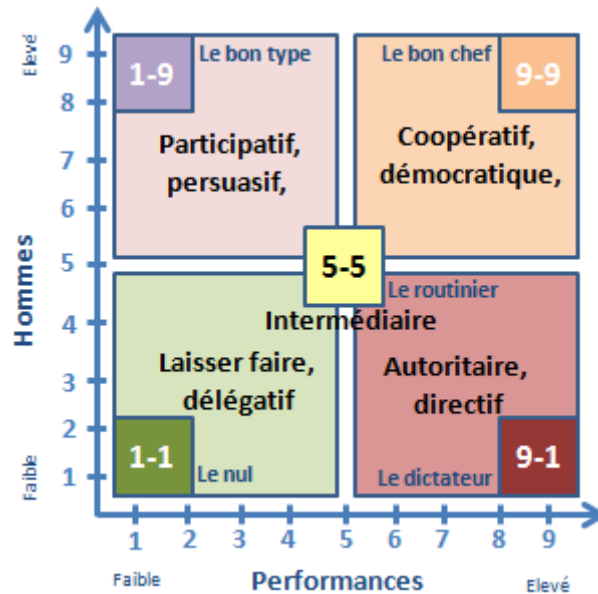
La plupart des recherches sur le Leadership se sont intéressées aux questions de comportements. Elles ont démontré les effets d'un style sur la performance, le rendement ou la satisfaction au travail.

R. R. BLACKE et J. S. MOUTON (1964)<sup>139</sup> identifient deux facteurs fondamentaux de comportement managérial qu'ils formalisent dans une matrice de Leadership : le souci de la production ou de la rentabilité (les résultats, en abscisse) et le souci du facteur humain (en ordonné). Il y a donc un style centré sur la production et un style centré sur les relations, même si ces comportements ne sont pas exclusifs, le niveau de style pouvant varier selon les circonstances. La grille est ainsi découpée en 9 valeurs avec 5 styles prédominants de management, le premier chiffre donnant le degré d'orientation « production », le second pour « l'humain » :

---

<sup>138</sup> DELON E, « *La sophistication des outils n'abolit pas la difficulté à manager à distance* », Entreprises et Carrières n° 111 p 30, 25 septembre 2012

<sup>139</sup> Robert BLACKE, Jane MOUTON, "*The Managerial Grid*", Gulf Publishing, 1964.



Pour le style 1-1, le manager laxiste évite les situations difficiles et ne prend pas position. Généralement, l'organisation dysfonctionne et les collaborateurs sont dans la contestation.

Pour le style 1-9, le manager social est centré sur l'ambiance de travail mais pas sur la production. Les collaborateurs sont écoutés et au centre des préoccupations.

Pour le style 5-5, intermédiaire, le manager est un homme de compromis, équilibré entre la prise en compte des besoins psychologiques et les résultats qui généralement demeurent moyens.

Pour le style 9-1, centré sur la tâche, le management est autoritaire, centré sur la production au détriment de l'humain. Le manager contrôle et obtient des performances mais son personnel est démotivé, ne fait pas plus que ce qu'on lui demande.

Pour le style 9-9, la notion d'équipe est importante, le manager est intégrateur. Les salariés sont impliqués et produisent des performances élevées.

En réalité, le style des managers est généralement un mélange de ces différentes typologies en conservant une dominante avec l'un d'entre eux. L'efficacité du Leadership s'accroît en fonction d'une diagonale allant de 1-1 à 9-9.

Pour BLACKE et MOUTON, le style le plus efficace est intégrateur : il sait combiner les comportements centrés sur l'organisation et ceux sur le lien social. Pour les équipes virtuelles, KARJALAINEN et SOPARNOT (2010)<sup>140</sup> estiment que le Leader doit définir précisément les missions des membres, contrôler les résultats mais également assurer la circulation de

<sup>140</sup> H. KARJALAINEN ; R. SOPARNOT, 2010. « Gérer des équipes virtuelles internationales : une question de proximité et de technologies », *Gestion*, n° 35, p. 10-20.

l'information et la mise en place de mécanisme de socialisation pour créer une identité collective et susciter la confiance.

La littérature sur le leadership distingue donc les comportements centrés sur la tâche et ceux centrés sur le lien social. S.L. DOLAN et al. (2002)<sup>141</sup> synthétisent ces comportements de la manière suivante :

<b>Comportements du leader orientés vers la tâche</b>	<b>Comportements du leader orientés vers la personne</b>
Explique clairement aux employés les tâches à accomplir	Se montre cordial, amical et facilement approchable
Etablit des échéances, des normes ou des délais de production	Tient compte des besoins des employés avant de prendre une décision
Communique aux employés les échéances, les normes ou les délais de production	Etablit un climat de confiance auprès de ses employés
Supervise étroitement les employés	Fait preuve d'une certaine flexibilité par rapport aux échéances, aux normes ou aux délais de production
Mesure le rendement des employés	S'intéresse au bien-être et à la satisfaction générale de ses employés

Le modèle étant statique, des auteurs comme A.K. KORMAN (1966)<sup>142</sup> ou S. KERR et L. SCHRIESHEIM (1974)<sup>143</sup> ont démonté au contraire qu'il n'existe pas de style de leadership plus efficace qu'un autre. Ils introduisent ainsi des variables situationnelles influençant l'efficacité du leader. Les modèles de R. TANNENBAUM et W.H. SCHMIDT (1973)<sup>144</sup>, de F. E. FIEDLER<sup>145</sup> ou encore P. HERSEY et K. H. BLANCHARD (1977)<sup>146</sup> ont ouvert de nouvelles perspectives.

Pour K.H. BLANCHARD et P. HERSEY (1969)<sup>147</sup>, un même style peut être efficace ou inefficace en fonction des situations. Ainsi le style 1-1 peut être considéré comme absent et passif ou au contraire comme permettant aux salariés de décider eux même et de se prendre en main. Selon le degré de maturité professionnelle du salarié, l'efficacité de ce style sera variable. Ils distinguent ainsi 4 niveaux de maturité professionnelle :

<sup>141</sup> S. L. DOLAN, E. GOSSELIN, J. CARRIERE, G. LAMOUREUX (2002) *Psychologie du travail et comportement organisationnel*, Gaëtan Morin éditeur

<sup>142</sup> A. K. KORMAN, « Consideration, Initiating Structure, and Organizational Criteria : A Review », *Personnel Psychology*, 1966, vol. 19, p. 349-361

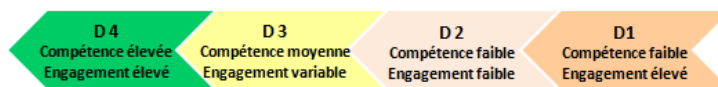
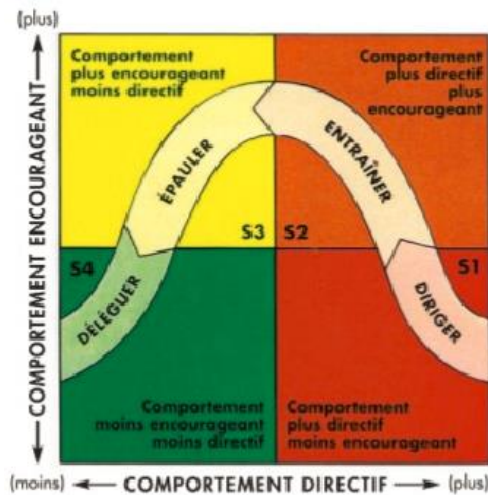
<sup>143</sup> S. KERR, C. SCHRIESHEIM, « Consideration, Initiating Structure, and Organizational Criteria : An Update of Korman's 1966 Review », *Personnel Psychology*, 1974, vol. 27, p. 555-568

<sup>144</sup> R. TANNENBAUM, W.H. SCHMIDT (1973) « How to Choose a Leadership Pattern », *Harvard Business Review*, mai-juin, p. 162-180

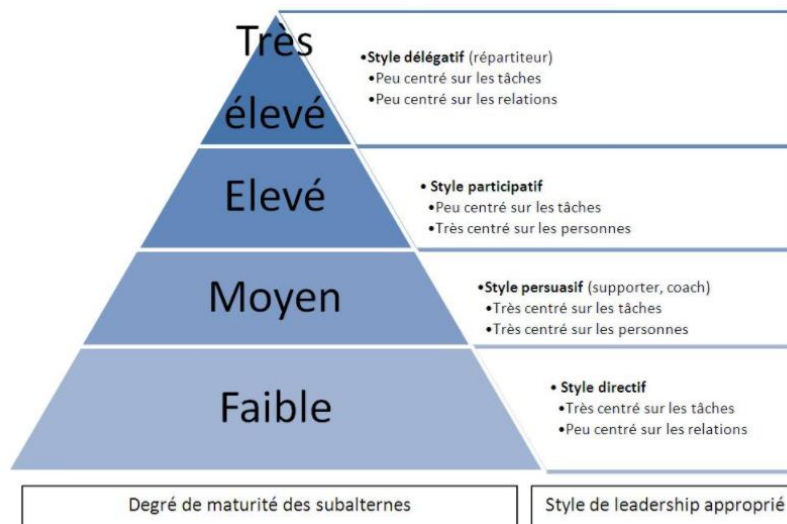
<sup>145</sup> F. E. FIEDLER (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York, McGraw-Hill

<sup>146</sup> P. HERSEY, K. H. BLANCHARD, *Management of Organization Behavior : Utilizing Human Resources*, 3e éd., Englewood Cliffs (N.J.), Prentice-Hall, 1977

<sup>147</sup> Ken H. BLANCHARD & Paul HERSEY, "*Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*", New Jersey/Prentice Hall, 1969



Le style de management et le niveau d'accompagnement du manager s'adapte donc à la maturité du collaborateur. Il sera directif, entrainant, soutenant ou déléguant. Le degré de maturité dépend du niveau de compétence et de l'intérêt pour la tâche (motivation). L'approche ne sera donc pas la même avec un salarié incompétent mais motivé qu'avec un autre (ou le même à un autre moment) compétent et motivé. Dans le premier cas, l'approche sera directive quand dans le second elle sera dans la délégation. Pour développer l'autonomie des collaborateurs, le Leadership est donc situationnel et davantage centré sur la relation ou sur la tâche en fonction du degré de maturité, l'élément indispensable étant le feedback :

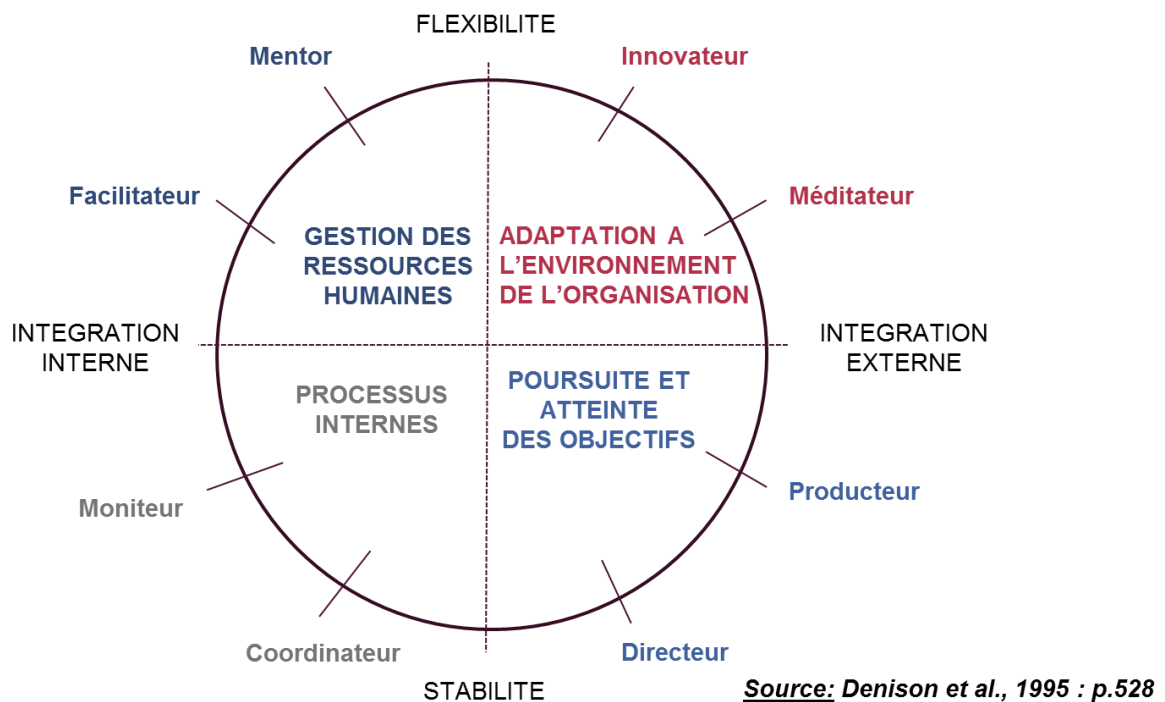


Ces modèles ne tiennent pas compte de la situation. Pour autant, d'autres théories sur le Leadership mettent en exergue les liens entre les caractéristiques attendues du leader et le

contexte dans lequel il évolue. C'est le cas du modèle de QUINN (1984) que nous avons retenu pour notre approche empirique.

Ce modèle couvre l'ensemble des rôles attendus d'un leader, que ce soit pour animer son équipe en interne (processus et gestion des ressources humaines) ou l'adapter pour répondre aux besoins externes et à l'environnement, ou encore répondre simultanément aux besoins de stabilité et de flexibilité.

#### Modèle des rôles du leadership de Quinn



Les rôles du leader peuvent ainsi être regroupés dans les catégories suivantes :

- **Les rôles d'adaptation à l'environnement de l'organisation** qui regroupent les rôles de médiateur et d'innovateur.
  - L'organisation doit être au contact de son environnement externe afin d'identifier les évolutions et les besoins d'évolutions associés. C'est le rôle du qui représente son organisation en externe.
  - **Le leader innovant** imagine et promeut les changements nécessaires pour d'adapter aux enjeux de son environnement.
- **Les rôles de poursuite et d'atteinte des objectifs** couverts par les rôles de directeur et de producteur.
  - **Le leader directeur** définit les critères de mesure de la performance de l'équipe par rapport aux enjeux externes et les comportements attendus associés.



- **Le leader producteur** définit les objectifs de son département, clarifie les rôles et les attentes de chaque membre de l'équipe.
- **Les rôles relatifs aux processus internes** recouvrent les rôles de coordination et de monitoring.
  - **Le leader coordinateur** définit les règles et processus à suivre, organise le travail, planifie et veille au respect des directives données.
  - **Le leader moniteur** assure le suivi des indicateurs de performance, assure une bonne communication au travers de la collecte et de la diffusion des informations au sein du département
- Enfin, **les rôles relatifs à la gestion des ressources humaines** avec :
  - **Le mentor** veille à écouter activement et avec bienveillance les besoins et demandes des membres de son équipe et accompagne leur développement personnel
  - **Le leader facilitateur** s'intéresse aux interactions au sein de l'équipe afin que chacun puisse s'exprimer et que des consensus acceptables soient trouvés.

On retrouve ainsi d'une part des fonctions socio-opératoires permettant la réalisation d'objectifs et d'activités, et d'autre part, les fonctions socio-affectives relative au climat qui règle au sein de l'équipe, à la motivation et l'engagement, et à la nature des relations qui se tissent entre les membres (DAMERON, 2000).

Dans les Facteurs Clés de Succès, il nous a semblé que pour mener à bien ce rôle de médiateur, il est important que le manager d'une équipe virtuelle soit à proximité des centres de décisions principaux de l'organisation, ou à défaut, qu'il ait des interactions régulières avec eux, afin d'identifier les adaptations nécessaires à mener.

On peut également prendre pour hypothèse que si l'établissement et le suivi des processus internes est clé mais doit pouvoir se faire relativement facilement, l'autre enjeu clé dans le management à distance sera probablement de veiller à véritablement jouer ce rôle de gestion des ressources humaines. On peut se demander dans ce contexte si l'accompagnement RH des équipes virtuelles est renforcé et par le biais de quels moyens. Est-ce que des modèles tels que le MBTI, Management Wheel peuvent contribuer à identifier les « manques » de certains leaders afin de leur donner l'accompagnement nécessaire à la réalisation de leur mission ? Quels autres types d'actions sont menés ?

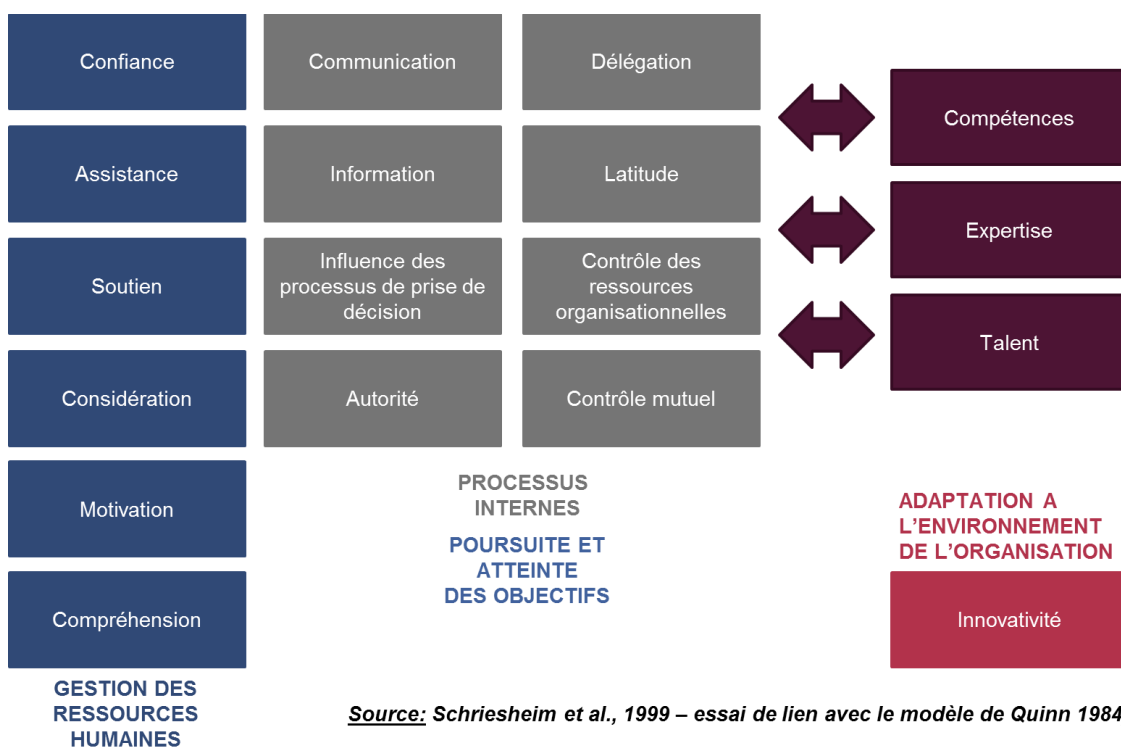
Le troisième enjeu pour un leader à distance au regard de ces rôles nous semble être la façon dont il coordonne et contrôle les activités de son équipe pour mener à bien les objectifs fixés. Quels mécanismes de coordination et de contrôles sont mis en place ? Sont-ils spécifiques aux équipes virtuelles ? Et quels en sont les coûts ?

L'examen de la littérature sur les notions de relations et de confiance au sein d'une équipe nous a orientés vers la théorie de l'échange entre le leader et les membres (Leader-Member eXchange : LMX) dans la mesure où cette théorie met tout particulièrement en avant l'importance de nouer des relations de qualité, des relations de partenariats matures entre

leader et subordonnés permettant d'accéder à la performance. (BROWER et al., 2000 ; DANSEREAU et al, 1995 ; GRAEN et ULH-BIEN, 1995 ; SCHRIESHEIM et al., 1999).

Les dimensions de cette relation LMX ont fait l'objet de nombreuses interrogations et recherches. Le nombre des dimensions retenues a ainsi varié entre 2 et 18. Si les premiers travaux ont mis en exergue la confiance et les relations interpersonnelles comme les deux composantes de la relation LMX, le développement des validations empiriques a abouti à une liste de 18 dimensions selon SCHRIESHEIM. Ces 18 dimensions sont présentées dans la figure ci-dessous.

**Les 18 dimensions de la relation LMX selon SCHRIESHEIM et al, 1999), que l'on fait résonner avec le modèle de QUINN**



Nous avons cherché dans la figure ci-dessus à lier les dimensions du modèle LMX selon SCHRIESHEIM avec le modèle QUINN. Nous avons également voulu illustrer que les processus interne, notamment liés à la délégation, l'autonomie et le contrôle dépendent des compétences et de l'expertise des membres de l'équipe.

#### 4.2.7. Les bonnes pratiques

Désireux de donner à notre mémoire un côté très pratique avec des recommandations directement actionnables, Il nous également semblé intéressant de puiser dans des sources qui ont été en contact avec le terrain et qui ont listé des pratiques managériales qui permettaient aux équipes d'être performantes. Nous nous sommes ainsi penché sur l'ouvrage

de Jean-Pierre BRUN, « Management d'équipe, 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail, troisième tirage, édition de 2013 ».

Sur la base de ses nombreuses interactions avec des salariés et des managers, Jean-Pierre BRUN a listé un certain nombre de pratiques, qu'il nous a semblé intéressant de rappeler dans le cadre de nos travaux. Nous nous sommes également attachés à voir comment ces pratiques pouvaient résonner dans un contexte de management d'équipe à distance. Certaines sont-elles plus critiques que d'autres ? Dans quelle mesure sont-elles actionnables dans un contexte d'équipe virtuelle ?

Dans cet ouvrage, Jean-Pierre BRUN dénombre 7 leviers pour améliorer efficacité et bien-être au travail que nous allons détailler. Nous verrons également dans quelle mesure ces leviers sont facilement ou plus difficilement activables dans un contexte d'équipe virtuelle.

#### **4.2.7.1. La reconnaissance au travail**

*C'est une « pratique qui consiste à témoigner, de façon authentique et constructive, de l'appréciation. La reconnaissance porte notamment sur la façon dont la personne s'acquitte de ses tâches, sur l'effort et l'énergie qu'elle déploie, sur les résultats qu'elle obtient, sur sa contribution au sein de l'entreprise ou encore, sur sa façon d'être en tant qu'être humain. »*

Si on se projette dans une équipe virtuelle, l'enjeu pour le leader est de connaître suffisamment ce qui est fait par chacun des membres de son équipe pour être en mesure de communiquer de la reconnaissance. La notion de présence est également mentionnée, ce qui implique nous nous des déplacements réguliers pour être au plus proche des équipes.

#### **4.2.7.2. Le soutien moral**

Ce soutien peut prendre quatre formes différentes :

- **Le soutien du réseau social** : c'est l'existence de liens entre des personnes. Il s'agit des expériences collectives que vivent les salariés au sein d'une équipe ou de groupes existants, et dans lesquels les salariés se sentent libres d'échanger, de parler de leurs difficultés. Dans le contexte d'une équipe virtuelle, ce réseau social est par nature plus difficile à activer. Il sera alors important pour un manager de veiller à ce que les salariés qui sont sur d'autres sites soient pleinement intégrés dans les équipes locales pour bénéficier d'un soutien au quotidien.
- **Le soutien du manager**. Il peut prendre des formes très diverses : aider des salariés en cas de difficultés, leur donner les ressources nécessaires, les conseiller, mais aussi intervenir en cas de problème d'attitude pesant sur l'équipe.
- **Le soutien au manager** : comme indiqué par Jean-Pierre BRUN, ce soutien est très souvent négligé. Cet axe nous a semblé intéressant pour nos travaux. Le management

à distance implique nécessairement des enjeux spécifiques et des difficultés accrues. Quel soutien RH apporter à un manager d'équipe à distance ?

- **Le soutien de l'entreprise** qui se manifeste par des actions concrètes montrant une réelle préoccupation de la direction concernant les besoins et le bien-être des collaborateurs et une reconnaissance de leur contribution dans l'entreprise. Là encore, il s'agira de s'assurer que dispositifs mis en place et assurant ce soutien soient aussi disponibles pour les salariés distants.

#### **4.2.7.3. Le respect**

Il s'agit ici de disposer d'un cadre et de principes énoncés et appliqués pour que l'ensemble des salariés puissent travailler dans un environnement où les normes de civilité mutuellement acceptables sont en place et remonter les éventuelles situations de manque de respect. Ce respect favorise la collaboration et le développement de relations durables. Pour notre management à distance, les temps d'échanges sont relativement limités et l'utilisation d'outils (e-mail,...) peuvent induire des situations où la communication est assez ramassée. Il faudra sans doute que le leader à distance soit particulièrement attentif à conserver un ton respectueux dans ses échanges, même informels.

#### **4.2.7.4. La conciliation travail et vie personnelle**

Cette conciliation signifie que « *l'amélioration d'un domaine de vie (travail ou vie personnelle) procure des bénéfices qui contribuent à l'amélioration de l'autre domaine de vie (vie personnelle ou travail)* ». Il s'agit ici d'agir sur les conditions de travail (charge, horaire, congés, l'ambiance, la collaboration...).

S'agissant de management à distance, le leader devra être à l'écoute de ses subordonnés pour être en mesure d'appréhender les contraintes qui pèsent sur eux et de voir si des solutions peuvent ou pas être envisagées.

#### **4.2.7.5. La charge de travail**

Jean-Pierre BRUN distingue trois dimensions : ce qui est demandé (et qui peut être fait ou non fait), ce qui est ressenti et ce qui est réellement fait (qui peut venir en plus de ce qui est demandé).

Dans le cadre du management à distance, selon nous, les enjeux sur ce sujet nous semblent majeurs et tournent autour de :

- la définition claire des tâches à accomplir par les équipes à distance, afin de bien comprendre leur charge réelle de travail et d'éviter tout effort inutile sur des sujets qui ne nécessiterait pas de travaux,
- la connaissance suffisante du manager du rythme de travail et des efforts fournis par les salariés à distance.
- La fixation de délais réalistes.

#### **4.2.7.6. L'autonomie et la participation aux décisions**

*« La participation aux décisions est la latitude, la marge de manœuvre nécessaire pour décider comment le travail doit être fait, la capacité d'influer sur le niveau de responsabilité, les occasions de participer à la prise de décision et les possibilités de commenter l'information reçue du supérieur immédiat. La participation aux décisions inclut aussi la possibilité d'être créatif et de développer ses compétences ».*

Pour notre leader à distance, il s'agira ici de trouver des modalités permettant la co-construction de certaines des solutions en matière d'organisation du travail ou éventuellement des ambitions du département. Il s'agira aussi de veiller à ce que les salariés à distance se sentent suffisamment en confiance pour partager leurs opinions et ressentis quant aux décisions prises et leurs éventuelles suggestions d'amélioration afin de mettre en place une « innovation ordinaire ».

#### **4.2.7.7. La clarté du rôle**

*« Quand le rôle n'est pas clairement défini ou respecté, on assiste soit au conflit de rôle soit à l'ambiguïté de rôle. Le conflit de rôle est un état ou une perception qui s'installe lorsqu'une personne considère recevoir des demandes contradictoires ayant pour effet que la réalisation d'une demande rend l'autre difficile, voire impossible à accomplir. L'ambiguïté du rôle au travail est un état ou une perception indiquant que le rôle demandé, les échéances à respecter ou les méthodes de travail à employer ne sont pas clairement définies ».*

Ce dernier levier nous semble particulièrement clé pour le management à distance. En effet, le manager à distance peut faire des demandes qui entrent en contradiction avec des demandes faites par un manager local. De plus, la distance peut rendre la clarification nécessaire plus difficile. Enfin, un salarié travaillant à distance se trouve dans une entité accueillante (filiale,...) qui dispose de ses propres règles et directives. Celles-ci peuvent entrer en contradiction avec les règles énoncées par l'entité hébergeant le manager de l'équipe à distance.

# DEUXIEME PARTIE : ETUDE EMPIRIQUE ET DISCUSSION

# 1. La démarche méthodologique

## 1.1. Choix et validation du modèle théorique

Notre démarche initiale fut d'identifier et d'isoler les facteurs clé de succès du management à distance. Rapidement nous avons réalisé qu'il nous faudrait avant toute chose distinguer plusieurs concepts.

- **Le management**, qui est encadré par plusieurs modèles théoriques du leadership, que nous avons identifié (*cf. partie sur le Leadership*).
  - Nous avons retenu le modèle de leadership de QUINN qui nous est apparu comme correspondant le mieux à notre démarche, dont l'objectif principal est d'objectiver les pratiques actuelles du management à distance. Le modèle de QUINN intègre en effet la variable contextuelle qui prend tout son sens avec le management des équipes dispersées ;
  - Dans la même logique, nous avons complété ces axes avec l'étude des bonnes pratiques et des leviers relatifs à la motivation et au bien-être tels que décrits par Jean-Pierre LEBRUN<sup>148</sup>.
- **Les pratiques actuelles** du management à distance.
  - Nous nous sommes basés sur l'abondante littérature disponible pour dégager différents facteurs, présentés comme structurants par différents auteurs (chercheurs, professeurs, consultants, managers...). Nous nous sommes également appuyés sur nos expériences managériales respectives.

Une fois cette vision générale constituée, nous avons confrontés ces modèles théoriques à la liste des facteurs clés de succès du management à distance identifiés auprès des managers.

Nous nous sommes donc interrogés sur deux points :

1. Les axes proposés dans le modèle théorique retenu étaient-ils tous présents dans la liste de facteurs clés de succès identifiés dans la pratique managériale ?
2. Dans le cas contraire, était-il nécessaire de compléter cette liste afin de couvrir tout le spectre théorique du modèle de leadership choisi ?

---

<sup>148</sup> Jean-Pierre LEBRUN - Management d'équipe : 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail, Éditions d'organisation, 2008

## 1.2. La construction du sondage

Cette mise en cohérence entre le modèle théorique de QUINN et les pratiques observées a constitué la base de notre questionnaire destiné aux managers<sup>i</sup>.

Nous avons ensuite séparé les questions en quatre grandes familles et avons déterminé les types de réponses attendues pour chaque question (Échelle de LICKERT, Oui/Non, etc...), l'outil utilisé pour constituer le sondage (<https://fr.surveymonkey.com>) nous a également aidé à affiner certaines modalités de formulation des questions et de collecte des réponses.

Nous avons réparti nos questions en quatre grandes familles :

Questions non retenues pour le sondage	Questions retenues pour le sondage
Questions sortant du champ pour différentes raisons (hors sujet, mesure de croyances et non de pratique, questions redondantes ou sans intérêt majeur)	Questions pouvant être recoupées avec le modèle théorique et les bonnes pratiques identifiées dans la littérature
Questions ne pouvant pas être recoupées avec le modèle théorique	Questions pouvant être recoupées avec le modèle théorique et pour lesquelles une approche qualitative a été préférée.

6 thématiques nous ont paru devoir nécessiter la recherche d'exemples de bonnes pratiques au travers de questions ouvertes :

L'adhésion et le respect des valeurs et règles de conduite	La connaissance de la charge et des conditions de travail et « La prise de pouls »	La recherche d'équité en matière de gestion de carrières
L'engagement des collaborateurs distants	Comment éviter le sentiment d'isolement	Comment allier contrôle et capacité d'innovation

Nous avons volontairement dispersé les questions portant sur les mêmes thématiques afin d'éviter d'induire les réponses et d'effectuer des contrôles de cohérence.

Enfin, nous avons inséré une dernière question pour donner un temps de parole libre aux managers interrogés afin qu'ils puissent s'exprimer sur une bonne pratique à partager qu'ils n'auraient pas pu mentionner auparavant, un sujet non couvert qui leur semble clé, d'autres difficultés majeures qui n'auraient pas été évoquées dans le questionnaire.

Ce questionnaire est présenté en Annexe 1.



## 1.3. Exploitation du sondage

### 1.3.1. Informations générales

- Dans le but de collecter un maximum de réponses riches et de qualité, nous avons pris la décision de proposer notre sondage en trois langues : français, anglais<sup>149</sup> et portugais<sup>150</sup>. Le choix de cette dernière langue est purement opportuniste et s'appuie sur les compétences linguistiques présentes au sein de notre groupe de travail et de son entourage ;
- Le sondage comporte soixante et une questions (dont cinquante-cinq fermées ou semi fermées et six qualitatives) et couvre les quatre axes principaux du modèle théorique du leadership retenu. Les ouvertes permettent ainsi de collecter pour partie les bonnes pratiques managériales effectives.
- Nous avons obtenu les réponses de quatre-vingt-cinq managers répartis sur trois continents : Amériques (du nord et latine), Europe, Asie. Parmi ces quatre-vingt-cinq répondants, cinq entretiens qualitatifs ont été effectués pour compléter la démarche. 70% de francophones, 20% d'anglophones et 10% de lusophones. Sur la base des personnes qui nous ont indiqué avoir répondu, on dénombre douze nationalités différentes chez les répondants. Les pays suivants sont représentés : France, Canada, Etats-Unis, Brésil, Allemagne, Suisse, Irlande, Roumanie, Portugal, Inde, Pakistan, Nigéria.
- Le panel de répondants lusophones et anglophones est particulièrement qualitatif, puisque que les répondants ont presque tous été contactés individuellement. Compte tenu du volume importants de répondants francophones, cette démarche n'a pu être effectuée que ponctuellement avec cette partie de répondants.
- Les réponses aux questions concernant le support RH nous ont interpellés, avec un décalage important entre le support RH actuel et le support RH attendu par les managers. Nous avons souhaité en savoir davantage sur la pratique RH et avons mené quatre entretiens qualitatifs avec des experts RH : deux coaches et une consultante ayant tous les trois une très large expérience d'accompagnement RH ainsi qu'une professionnelle de « Learning & Development ». Nous avons également profité de ces échanges pour recueillir leurs observations sur le management à distance. Le profil de ces experts est présenté en Annexe 2. Nous avons également contacté quelques représentants RH de groupes pour identifier les pratiques.

---

<sup>149</sup> Traduction réalisée par Philippe Araujo.

<sup>150</sup> Traduction réalisée par Regina Helena Gomes da Silva (PhD), Portugais à la norme brésilienne.

### 1.3.2. Outils d'exploitation mis en place

L'automatisation de l'exploitation du sondage s'est fait en deux temps. L'outil utilisé ne permettant pas de décliner automatiquement le sondage validé (pour une diffusion en français) en plusieurs langues, nous avons donc repris le sondage en français et l'avons traduit en anglais puis en portugais.

Dans un premier temps, un **fichier de consolidation** (hors approche qualitative traitée séparément) automatique a donc été constitué afin de comparer d'un seul regard les données collectées dans les trois langues. Ce fichier comporte un onglet qui compile les analyses effectuées pour chaque question (chaque onglet comporte une question). Au même moment, un autre fichier a été construit afin de contrôler la cohérence des réponses, par recoupement des réponses apportées.

Cette approche consolidée faisant l'objet d'analyses partagées au fil de l'eau dans notre groupe, nous nous sommes rendu compte que beaucoup de réponses semblaient porter des positionnements culturels. Nous avons cependant choisi d'être prudents dans l'interprétation de ces résultats du fait des différents contextes managériaux en présence, de l'hétérogénéité de notre panel de répondants anglophones en termes de nationalités et de la taille insuffisante de nos échantillons anglophones et lusophones.

Dans un second temps, nous avons donc constitué un **fichier de rapprochement inter thématique**, nous permettant de croiser certaines questions entre elles (*ces recoupements apparaissent dans la présentation des analyses effectuées*). Nous avons ainsi pu différencier les réponses revêtant un aspect culturel de celles illustrant des éléments liés au contexte managérial, mais également de rapprocher certaines thématiques entre elles comme les attentes des managers d'une part et le support RH effectif d'autre part, ou encore la langue du répondant et le nombre de fuseaux horaires différents par exemple.

Enfin, pour les questions ouvertes, nous avons classé les suggestions faites par les managers en les regroupant par catégorie mais avons également collecté quelques verbatim pour ne pas perdre l'aspect qualitatif de certaines réponses. Environ 70 managers (sur les 85 répondants) ont partagé leurs pratiques pour chaque question ouverte. Cette proportion de commentaires qualitatifs nous a semblé particulièrement importante et apporte une dimension qualitative intéressante à exploiter.

### 1.3.3. Avantages de ce sondage et des interviews qualitatives.

Plusieurs facteurs nous permettent de souligner la qualité des informations collectées :

- Des réponses cohérentes entre elles pour un même répondant.
- Un panel largement ciblé, c'est le cas pour 100% des répondants lusophones et anglophones par exemple. On a donc la garantie que ce sont bien des managers en fonction ou ayant l'expérience du management d'équipes dispersées.

- D'un point de vue technique l'absence d'IP nous indique que les réponses sont fournies par des personnes utilisant un ordinateur connecté à un réseau d'entreprise, c'est le cas de tous les répondants francophones. Et compte tenu des sollicitations effectuées nous savons que c'est majoritairement le cas.
- Des interviews qualitatives réalisées auprès de professionnels très qualifiés dans le management d'équipes dispersées et/ou expérimentés dans l'accompagnement de managers d'équipes dispersées.
- Une réelle dimension multiculturelle.

#### 1.3.4. Limites et projection.

- Le faible nombre de répondants lusophones nous obligent à les comptabiliser comme « latins » en les regroupant avec les répondants français et interdit toute exploitation liée aux critères culturels les concernant. Il aurait fallu réaliser des interviews qualitatives pour compenser cela mais cela n'a pas été possible. Ainsi, dans la partie analyse des résultats du sondage, on prendra réellement en compte les spécificités des réponses des lusophones uniquement lorsqu'elles sont significatives, c'est-à-dire très marquées sur un choix.
- Une maîtrise de l'outil de sondage limitée qui nous a obligés à construire nos propres outils de consolidation.
- Des délais de réponse importants, motivant de nombreuses relances et pénalisés par les vacances d'été nous ont contraint à attendre de collecter suffisamment de répondants pour enclencher l'analyse des résultats consolidés. Nous avons compensé par des échanges au sein de l'équipe répartis durant l'été sur la base d'une collecte progressive des résultats et la réalisation des interviews qualitatives.
- Un volet de questions liées à l'accompagnement RH des managers qui, bien qu'existant, aurait pu être densifié.
- Le rapprochement inter thématique aurait pu être davantage exploré avec une meilleure marge temporelle. La programmation anticipée des réunions de travail à distance et la réelle assiduité des membres du groupe de travail n'a pas été suffisante pour compenser les contraintes de délais.
- La question numéro 6 du sondage qui pose la question du secteur d'activité aurait pu être mieux construite et proposer un panel de réponse plus large et détaillé. Ce défaut nous a obligé à recompiler les secteurs déclarés dans le choix « autre, à préciser » car il s'est avéré que les répondants avaient du mal à se positionner dans les choix disponibles.
- Au niveau culturel nous aurions pu demander la nationalité des répondants afin d'appréhender la dimension culturelle des réponses collectées, mais l'avons exclu, sachant d'avance que la taille de notre échantillon serait trop modeste pour contenir un échantillon suffisant représentatif de chaque culture.
- L'existence d'échelles multiples en ce qui concerne les réponses a rendu parfois l'interprétation des données plus complexe.

## 2. L'analyse des facteurs clés selon le terrain

Dans l'ensemble de l'analyse, lorsque la langue n'est pas précisée, il faut considérer que les chiffres indiqués concernent toutes les langues confondues.

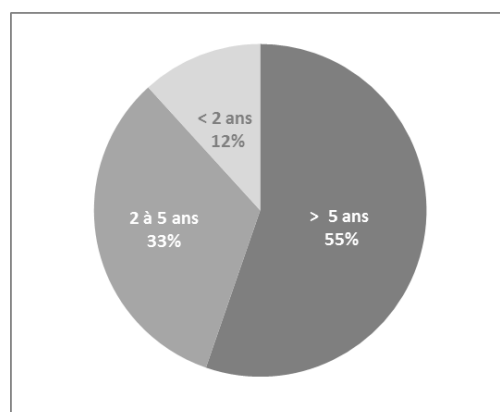
### 2.1. Présentation du panel

#### 2.1.1. Le niveau d'expérience managériale : durée

**Q1. Depuis le début de votre carrière, combien d'années avez-vous managé une équipe à distance ?**

55 % des managers répondants managent une équipe virtuelle depuis au moins 5 ans (à 94 % pour les anglophones, 62 % pour les lusophones et 44% pour les francophones). 33 % entre 2 et 5 ans (42 % pour les francophones) et 12 % depuis moins de 2 ans.

La majorité des répondants sont donc des managers expérimentés d'équipes dispersées.



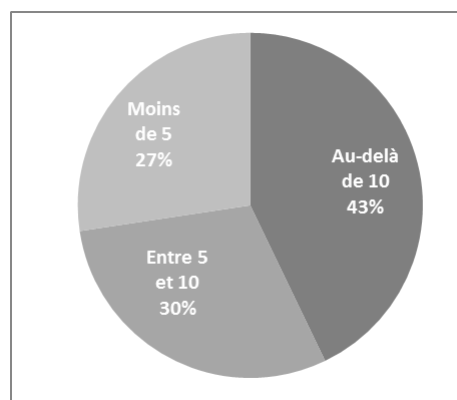
#### 2.1.2. Le niveau d'expérience managériale : taille des équipes

**Q2. Combien de personnes au maximum avez-vous directement managé à distance ?**

En ce qui concerne la taille des équipes virtuelles managées, à 73% on est au-delà de 4 personnes.

Nous sommes donc en présence d'équipes majoritairement conséquentes.

On peut se demander néanmoins si notre question a été bien comprise car elle portait sur le nombre de subordonnés directs (qui est rarement supérieur à 7 ou 8 personnes).



Certains managers ont dû répondre en se basant sur la taille globale de leur équipe.

### 2.1.3. Les éléments de Contexte

Nous utiliserons certains des éléments de contexte suivants pour affiner les analyses menées ci-après quand cela est pertinent.

#### 2.1.3.1. La répartition géographique des équipes managées.

Sur la base de notre expérience, nous savons que les décalages horaires sont une des difficultés pratiques que rencontrent les équipes dispersées. Comment un manager peut-il trouver un créneau horaire compatible quand son équipe est répartie sur trois continents, avec plus de 6 heures de décalage horaire ? Nous avons donc inclus cet élément de contexte dans notre étude.

Une équipe qui est multi sites mais au sein du même pays, une même langue est parlée : c'est majoritairement le cas pour les équipes francophones (> 67%) et lusophones (> 55%) mais à moins de 6% pour les anglophones.

On observe que les anglophones sont très majoritairement amenés à manager des équipes réparties sur des sites et des fuseaux horaires différents (> 94% : équipes internationales).

Q3 : Quelle est la répartition géographique de votre équipe ?				
Choix de réponses	Francophones	Anglophones	Lusophones	Cumul
Equipes nationales multi-sites	67 %	6 %	56 %	54 %
Equipes internationales Décalage horaire < 6 heures	14 %	53 %	11 %	21 %
Equipes internationales Décalage horaire > 6 heures	19 %	41 %	33 %	25 %

Par recoupement on sait également que l'anglais est une langue de travail qui ne reflète pas nécessairement la nationalité du répondant (cela aurait pu ne pas être le cas) mais plutôt le contexte de l'entreprise et son emprise géographique.

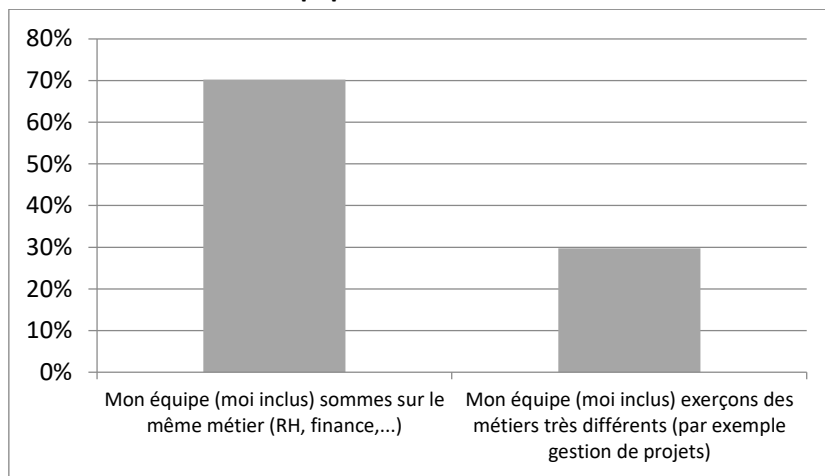
Ainsi, les managers latins, déclarent très majoritairement travailler avec une équipe de la même nationalité que la leur, c'est le cas pour plus de 55% des francophones et plus de 55% des lusophones. Alors qu'à plus de 76% les managers anglophones déclarent appartenir à une équipe comprenant au moins quatre nationalités différentes (manager inclus) **et aucun** ne travaille dans une équipe de la même nationalité que la leur.

Q4 : Quelle est la diversité culturelle de votre équipe ?				
Choix de réponses	Francophones	Anglophones	Lusophones	Cumul
Mon équipe (moi inclus) sommes tous de la même nationalité	55 %	0 %	56 %	44 %
Mon équipe (moi inclus) comprend 2 ou 3 nationalités différentes	19 %	24 %	0 %	18 %
Mon équipe (moi inclus) comprend 4 ou + nationalités différentes	26 %	76 %	44 %	38 %

### 2.1.3.2. Les métiers en présence dans l'équipe

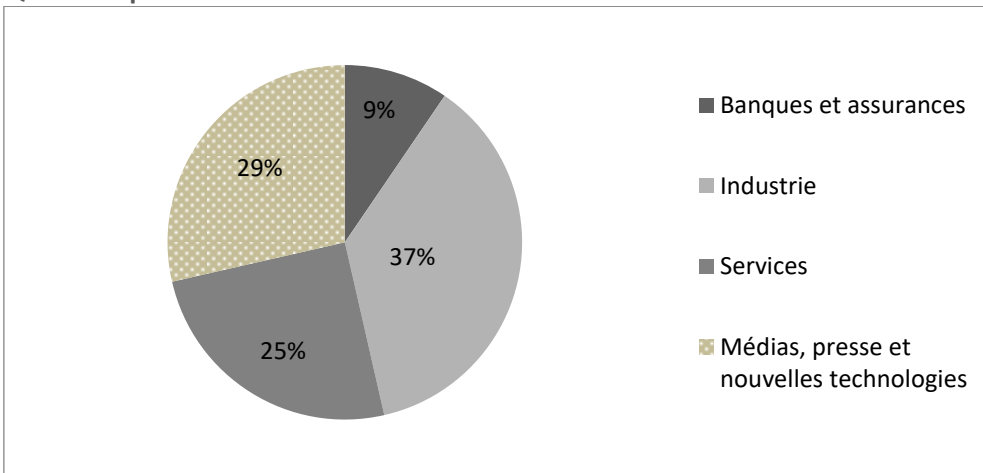
A 70% les managers déclarent travailler dans le même métier que les membres de leur équipe et ce quel que soit la langue.

#### Q5. Quelle est la diversité de mon équipe en termes de métiers ?



### 2.1.3.3. Le secteur d'activité

#### Q6. Dans quel secteur d'activité travaillez-vous ?



On voit ici que nous avons une représentation de l'ensemble des quatre grands secteurs. Le secteur des médias, presse et nouvelles technologies est surreprésenté par rapport aux autres secteurs, au regard de leurs ventilations respectives au niveau mondial. Ce biais s'explique par

l'environnement professionnel de la moitié des membres de notre groupe de travail. Le panel des répondants est donc davantage lié au réseau professionnel de l'équipe qu'à une réalité de marché.

#### **2.1.3.4. Les cultures**

Comme indiqué auparavant, notre échantillon est trop petit pour permettre de tirer des conclusions sur les éléments de contextes relatifs à la culture de chaque pays. Toutefois, quand cela était pertinent, nous avons parfois mis en avant des différences entre :

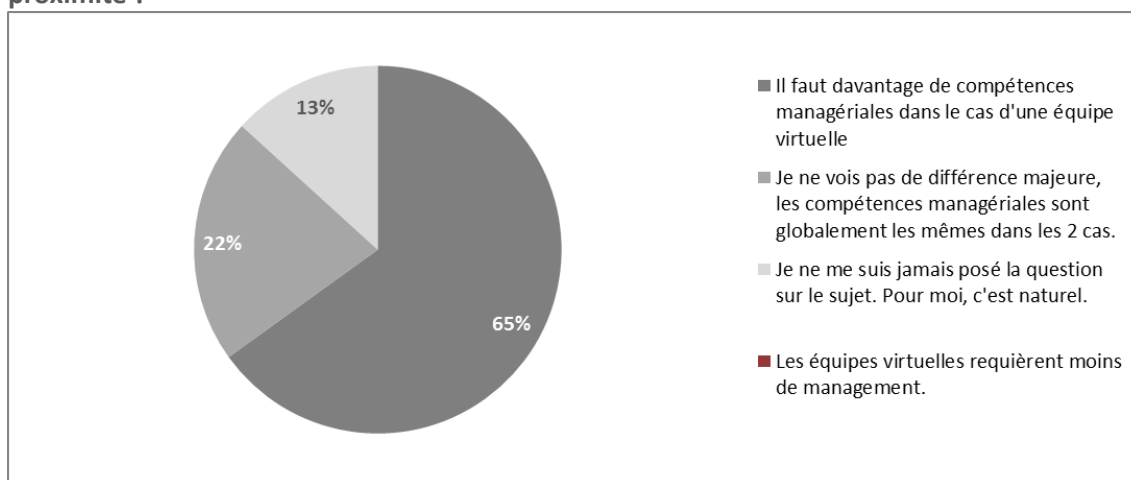
- Les répondants francophones,
- Les répondants anglophones,
- Les répondants lusophones,
- Les répondants de culture « latine » (répondants francophones et lusophones).

## 2.2. Le rôle du Manager

Comme indiqué en introduction de ce mémoire, si le rôle de manager est déjà important dans le bon fonctionnement et le succès d'une équipe "classique", ce rôle devient encore plus fondamental dans le contexte d'une équipe à distance avec des contraintes naturelles supplémentaires.

Nous avons voulu voir comment les managers pratiquant le management à distance appréhendaient leur rôle (question 7).

### Q7. Différenciez-vous le management d'une équipe à distance de celui d'une équipe de proximité ?



Il est intéressant de constater que deux tiers des managers interrogés considèrent que le management d'une équipe à distance requiert davantage de compétences managériales et que 21 % ne voient pas de différence majeure. Il est surprenant de voir que 13 % des managers interrogés ne se sont jamais vraiment interrogés sur leurs pratiques managériales en indiquant, que pour eux, le management à distance était naturel. Enfin, et là sans surprise, aucun manager n'a considéré que le management à distance était moins complexe que le management de proximité.

Il nous a semblé intéressant d'approfondir cette question et de collecter les réactions spontanées de managers sur ce sujet du management à distance. A cette fin, nous avons rencontré trois managers ayant répondu à notre questionnaire et intervenant dans des contextes très différents, tous les trois étant bien entendu confrontés à cet enjeu de management à distance. Nous leur avons demandé comment, spontanément, ils appréhendaient les spécificités de leur rôle de manager à distance.



## Parole de Manager

### Le management à distance est-il différent du management classique ?

La première manager interrogée, qui a réalisé l'essentiel de sa carrière chez Schlumberger, avec 30 ans d'expérience de management opérationnel dans des environnements très variés, de la Chine au Nigéria, a semblé surprise de notre question.

*« C'est quelque chose que je fais naturellement, sans réfléchir. La distance ne change rien. Les compétences managériales sont les mêmes ».* La pratique semblait complètement intégrée.

Un manager d'une équipe récemment passée du statut d'équipe présente à une équipe répartie sur deux sites dans deux pays différents s'est montré plus circonspect (LafargeHolcim, 10 ans d'expérience professionnelle, RH).

*« Lors de cette transformation, je me suis beaucoup interrogé sur les conséquences d'être sur deux sites pour l'équipe et pour mon mode de management. Nous avons organisé différentes sessions de travail pour réfléchir à nos modes d'organisation, au partage d'informations, à comment collaborer au mieux, aux outils. J'ai deux collaboratrices qui sont à Paris, le reste de mon équipe et moi-même sommes à Zurich. Nous faisons beaucoup de réunions téléphoniques et je me déplace à Paris au moins deux fois par mois. Néanmoins, je sais que ces deux collaboratrices se sentent un peu en marge de l'équipe ».*

Enfin la même question posée à un cadre supérieur qui a travaillé dans différents grands groupes énergétiques et industriels (25 ans d'expérience) indique qu'il n'a intellectualisé ce sujet que récemment bien qu'il ait pratiqué le management à distance dans le passé. Initialement en charge de l'équipe Power and Gaz dans un grand groupe industriel, il s'est retrouvé à la tête d'un département Energie, regroupant son équipe et l'équipe Solid Fuels. Dans les deux cas, ces équipes étaient réparties sur plusieurs continents.

*« Je ne me suis pas posé de question au moment du changement d'organisation. Mais quelques mois après, il y avait des choses qui ne fonctionnaient pas avec certains de mes nouveaux N-1, localisés sur d'autres continents. (...) Je me suis alors interrogé sur notre mode de fonctionnement. Certains de mes N-1 voyaient tout de suite l'implicite, d'autres pas. Cela générait des incompréhensions. J'ai fixé une règle : quoiqu'il arrive, toutes les semaines, on se parle 30 minutes. Sans ordre du jour, on parle Business, organisation, parfois même rumeurs et gossips. (...). Mais bon, globalement, cela reste vraiment du bon sens – que ce soit pour le management à distance ou le management classique. »*

Si les pratiques du management à distance peuvent sembler naturelles à certains managers, il n'en reste pas moins que certains membres de leur équipe peuvent être moins à l'aise dans cet environnement. Il nous semble clé que les managers d'équipes virtuelles prennent le temps d'échanger avec leur équipe pour bien comprendre les attentes, enjeux et difficultés potentielles de chacun des membres.

En effet, si l'on considère l'enjeu managérial, il apparaît évident que le contexte d'une équipe à distance, s'il ne modifie pas structurellement les missions et le rôle du Manager, il bouleverse la manière dont celui-ci les exerce.

L'exploitation des résultats du questionnaire mis en place et des entretiens qualitatifs nous ont permis de mettre en exergue des pratiques managériales constituant des fondamentaux dans l'exercice du management à distance, de voir apparaître des spécificités trouvant potentiellement leur origine dans le contexte interculturel et d'identifier quelques points de réserves.

Afin de structurer l'analyse des réponses données par les managers à notre questionnaire, nous allons les regrouper selon les rôles du Manager jugés pertinents issus du modèle de QUINN, à savoir :

- Ses rôles relatifs à la poursuite et à l'atteinte des objectifs
- Ses rôles relatifs aux processus internes
- Ses rôles relatifs à la gestion des ressources humaines
- Ses rôles relatifs à la médiation et à l'innovation

### 2.2.1. La poursuite et l'atteinte des objectifs

En tant que **Leader Directeur**, le manager d'une équipe à distance doit définir les critères de la mesure de la performance en tenant compte des enjeux externes et des comportements associés attendus. Ainsi, lorsqu'ils considèrent à la fois la performance globale de son équipe et la performance de chaque membre de cette dernière, le manager d'une équipe à distance doit tenir compte de facteurs propres à cette typologie d'équipe :

- l'usage d'une langue de travail qui n'est pas forcément la langue maternelle de certains membres de l'équipe,
- la distance (géographique et horaire) entre les membres de l'équipe,
- le contexte local des membres de l'équipe,
- l'efficacité des moyens de communication
- et les aspects de différences de cultures pouvant avoir un impact sur les comportements et les interactions entre les membres de l'équipe.

De plus, lorsque l'équipe à distance est une équipe projet, son manager doit prendre en considération que son lien fonctionnel avec les membres de l'équipe peut être conditionné par les liens hiérarchiques dont dépendent respectivement chaque membre de l'équipe.

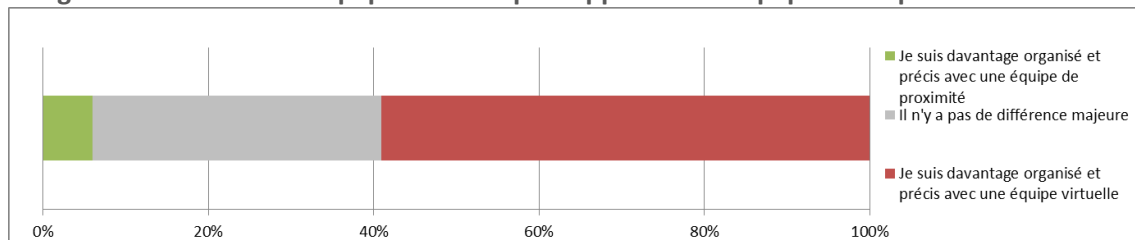
Dans une équipe à distance, le rôle de **Leader Producteur** du Manager est primordial.

Si dans tous types d'équipe, le Manager doit donner à son équipe une vision claire des objectifs et du rôle de chacun de ses membres, cela est encore plus vrai et fondamental dans une équipe distante. La distance et les interactions moins nombreuses entre le manager et les membres de l'équipe nécessitent que chacun ait une parfaite connaissance des objectifs à atteindre et de son rôle dans l'atteinte de ces objectifs.

Par nature, les membres d'une équipe distante disposent d'une plus grande autonomie, qu'elle soit consentie ou pas par le manager, ce qui requiert de la part de ce dernier de fournir à son équipe une feuille de route collective mais aussi individuelle suffisamment claire et précise. On peut alors se demander si cette exigence plus poussée de clarté des objectifs et du rôle de chacun a pour prérequis pour le manager de mieux organiser sa gestion d'équipe.

Lorsque les managers sont interrogés sur le niveau nécessaire d'organisation dans une équipe distante par rapport à une équipe classique (Cf. question 36), il est intéressant de constater que la majorité des répondants (59 %) indiquent que la gestion d'une équipe virtuelle exige davantage d'organisation et de précisions, notamment dans la clarté des objectifs.

**Q36. Sur la base de votre expérience, comment compareriez-vous les nécessités d'organisation dans une équipe virtuelle par rapport à une équipe classique ?**

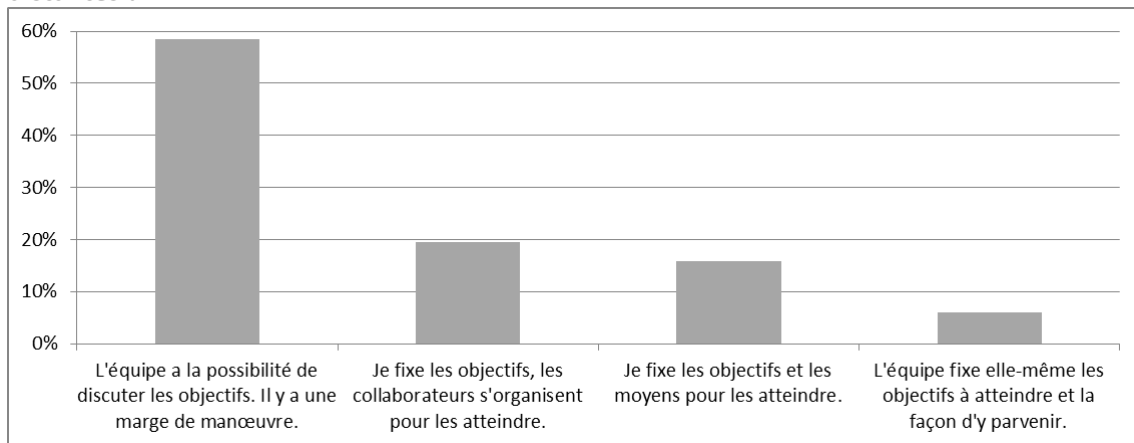


Cette tendance est particulièrement avérée pour les répondants francophones qui se considèrent à près de 72 % plus précis dans le cadre d'une équipe distante alors que les répondants anglophones à près de 53 % ne voient pas de différence substantielle entre la gestion d'une équipe distante et d'une équipe classique.

Cette tendance globale à davantage d'exigence d'un cadre précis et clair dans la gestion d'une équipe distante ne semble toutefois pas être un obstacle à l'initiative des membres de l'équipe.

Ainsi, plus de 80% des managers interrogés déclarent que cette prise d'initiative est encouragée et stimulée (Cf. Question 34). Cette très grande majorité, et ce quel que soit le profil des managers, montre que le cadre précis du management d'une équipe distante n'est pas en contradiction avec l'ouverture à des initiatives collectives et à une démarche de consultation et parfois même de co-construction. On verra un peu plus tard comment les managers ont répondu sur la thématique de l'innovation.

#### Q41. Selon vous, quelle méthode de fixation d'objectifs est la plus adaptée aux équipes distantes ?



En ce qui concerne la fixation des objectifs de l'équipe à distance, une majorité des répondants à notre questionnaire (59 %) insistent sur le fait qu'ils laissent aux membres de leur équipe distante la possibilité de définir avec eux les objectifs. (cf. Question 41). Ce résultat est un peu moins marqué chez les anglophones, avec 47 % d'entre eux seulement qui donnent à leur équipe la possibilité de discuter les objectifs.

#### 2.2.2. Les processus internes

Dans son rôle de **Leader Coordinateur**, le manager d'une équipe distante doit mettre en place des méthodes de travail, des processus et des outils adaptées aux contraintes inhérentes à une équipe distante.

D'entrée de jeu et de façon spontanée, les trois consultants RH que nous avons sollicités pour partager leur expérience d'accompagnement de managers à distance ont mentionné l'importance d'avoir un cadre clair pour les équipes dispersées, des modes de fonctionnement définis, des rituels, des routines et des réunions physiques au moins deux fois par an.

Nous allons voir ci-dessous quelle est la pratique des managers sur le terrain.

### 2.2.2.1. Les réunions à distance et physiques

#### Q8. Et Q10. Périodicité des réunions à distance et des réunions physiques

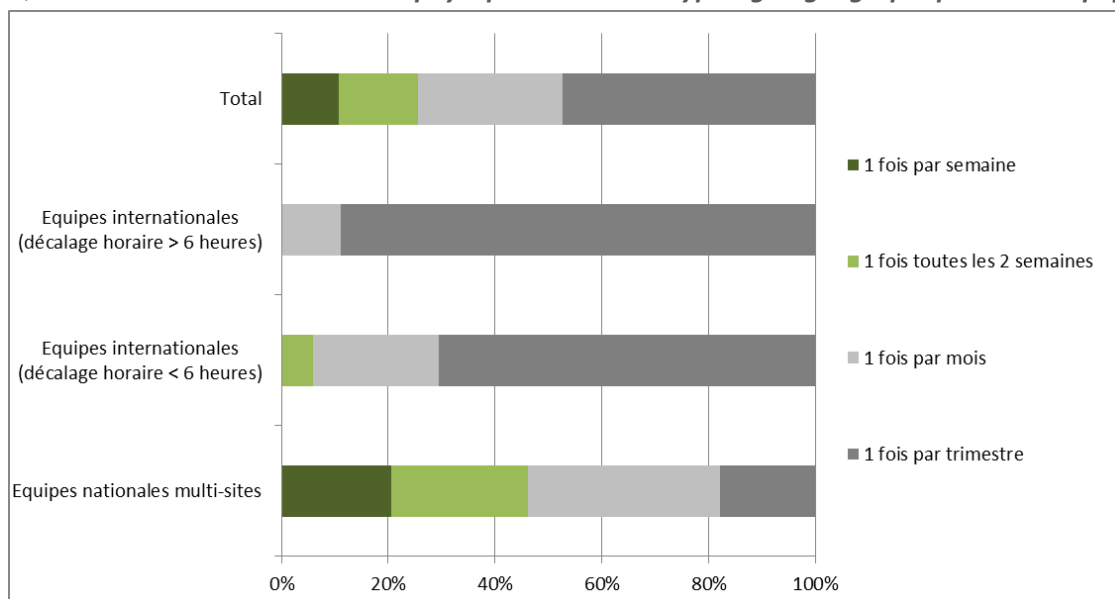
A quelle périodicité rencontrez-vous physiquement votre équipe ?	A quelle périodicité fixez vous les réunions à distance avec votre équipe ?				Total
	1 fois par semaine	1 fois toutes les 2 semaines	1 fois par mois	1 fois par trimestre	
1 fois par semaine	11%	0%	0%	0%	11%
1 fois toutes les 2 semaines	9%	2%	1%	2%	14%
1 fois par mois	18%	5%	7%	0%	29%
1 fois par trimestre	22%	12%	6%	5%	46%
<b>Total</b>	<b>59%</b>	<b>19%</b>	<b>14%</b>	<b>7%</b>	<b>100%</b>

Concernant les réunions à distance d'équipe, près de 60 % des managers interrogés, déclarent organiser un point avec son équipe de façon hebdomadaire (cf. Question 8).

Ces réunions à distance ou virtuelles ne sont pas suffisantes pour assurer une bonne coordination et cohésion des équipes. L'importance de réunir en personne ses équipes est ainsi mentionnée dans de nombreux commentaires qualitatifs par les managers interrogés notamment pour favoriser l'engagement ou la confiance, et nos consultants RH experts l'ont spontanément mentionné comme un facteur clé de succès.

La périodicité des réunions physiques est principalement trimestrielle (46 % des répondants) ou mensuelle (29 %). Nous observons que les managers "latins" (francophones et lusophones) se réunissent plus souvent que les managers anglophones. Est-ce culturel ou contextuel ? Cette différence pourrait en effet s'expliquer par le fait que les managers anglophones de notre panel de répondants gèrent des équipes plus dispersées géographiquement et que par conséquent, l'organisation de ces réunions physiques peut s'avérer plus complexe et coûteux. Nous avons voulu confirmer cette hypothèse et avons croisé la fréquence des réunions physiques avec la question relative aux fuseaux horaires couverts par les équipes.

#### Q10. Périodicité des Réunions physiques selon la typologie géographique de d'équipe

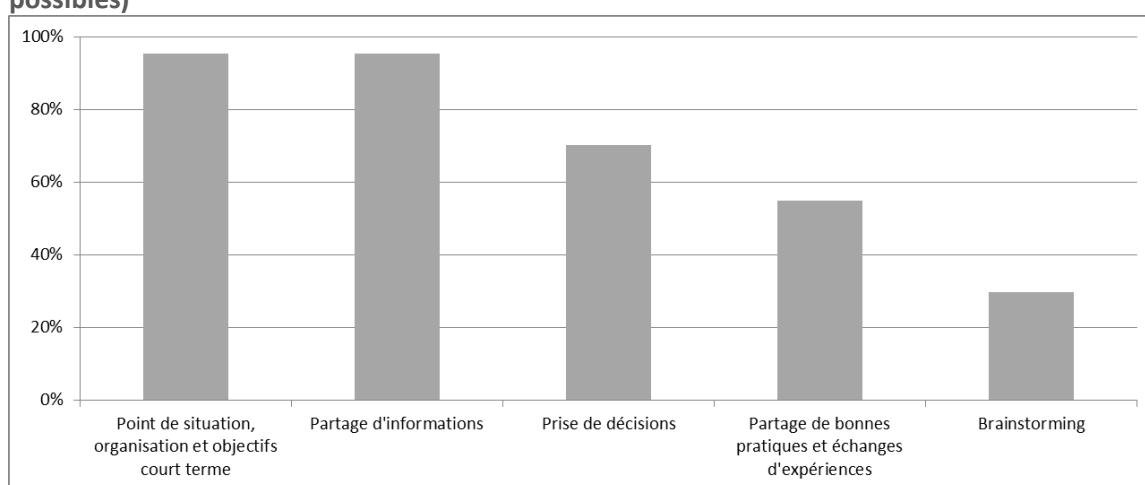


Sans surprise, la distance est un frein à la tenue de ces réunions, tant pour des contraintes de coûts que d'efficacité (temps de voyage important).

Il nous a semblé intéressant de comparer le contenu des réunions à distance et des réunions physiques. Sur la base de nos travaux, nous observons que les réunions à distance couvrent principalement les sujets liés aux rôles du manager relatifs aux processus internes, tandis que les objectifs ciblés par les réunions physiques sont plus du ressort des rôles de gestion des ressources humaines du manager. Nous aborderons donc le contenu des réunions physiques dans la section relative à ces rôles.

Les thèmes abordés lors des réunions à distance sont variés mais l'analyse des réponses permet de mettre en évidence quelques sujets privilégiés (Cf. Question 14).

**Q14. Quels types de sujets couvrez-vous lors de vos réunions à distance ? (Plusieurs choix possibles)**



Les réunions virtuelles permettent en général aux équipes de faire un point de situation, de débattre de l'organisation et des objectifs à court terme. Ces réunions constituent également un moment privilégié de partage d'informations (95 % des cas).

Une différence apparaît entre les managers francophones et lusophones d'une part et les managers anglophones d'autre part, puisque les équipes gérées par ces derniers profitent davantage de ces réunions virtuelles pour des prises de décisions que leurs homologues "latins" (88 % vs. 60 %). La contrainte d'équipes plus dispersées évoquée précédemment peut expliquer en partie la tendance des anglophones à encourager la prise de décisions lors des réunions virtuelles des équipes.

**2.2.2.2. Les contacts en dehors des heures de travail**

Du fait de la distance, il peut être parfois nécessaire pour les managers de contacter les membres de leurs équipes en dehors de leurs horaires habituels de travail.

Dans un premier temps, nous avons demandé aux managers s'ils existaient des règles en la matière (Cf. Question 18). Au global 70 % des managers interrogés déclarent l'absence de

règles, avec une différence notable : c'est vrai pour plus de 90 % pour les non-francophones et moins de 60 % pour les francophones. Nous posons l'hypothèse que cela peut s'expliquer par un cadre légal plus contraignant en France sur le sujet.

Sur la fréquence des contacts en dehors des heures de travail, 86 % des managers contactent leurs collaborateurs à titre exceptionnel et en cas d'urgence seulement, ou jamais.

Ces contacts sont toutefois plus fréquents en présence de managers anglophones, dont 29 % indiquent contacter occasionnellement leurs collaborateurs en dehors des heures de travail dans le but d'obtenir une réponse immédiate (Cf. Question 19). Dans le tableau ci-dessous, nous avons croisé cette question avec la répartition géographique des équipes pour voir si cela pouvait être lié, et effectivement, on retrouve ce même ordre de grandeur (7 % sur un total de 25 %, soit 28 %) pour les équipes internationales ayant plus de 6 heures de décalage.

#### Q19. Contacts en dehors des heures de travail selon la répartition géographique de l'équipe

Vous arrive t-il de contacter vos collaborateurs en dehors de leurs heures de travail dans le but d'obtenir une réponse immédiate?	Quelle est la répartition géographique de votre équipe ?			
	Equipes nationales multi-sites	Equipes internationales (moins de 6 heures de décalage)	Equipes internationales (plus de 6 heures de décalage horaire)	Total
Jamais, je me l'interdis	9%	1%	1%	11%
A titre exceptionnel, et en cas d'urgence seulement	40%	18%	17%	75%
Occasionnellement	3%	2%	7%	12%
Fréquemment	2%	0%	0%	2%
<b>Total</b>	<b>54%</b>	<b>21%</b>	<b>25%</b>	<b>100%</b>

L'existence d'un cadre règlementaire sans doute moins rigide peut également expliquer en partie ce point.

Dans son rôle de **Leader Moniteur**, le Manager d'une équipe à distance n'a pas une tâche aisée.

#### 2.2.2.3. La circulation de l'information

Quel que soit le contexte, la circulation de l'information est la pierre angulaire du management.

Dans le contexte d'équipes dispersées, il est primordial de partager l'information de façon fluide et systématique avec l'équipe dans son ensemble et chaque membre de l'équipe, proche ou distant. Cette thématique a été citée dans de nombreux exemples partagés par les managers interrogés pour illustrer comment combattre les sentiments d'isolement et d'iniquité qui peuvent émerger plus facilement dans ces contextes. C'est également un moyen cité pour donner du sens et de renforcer le sentiment d'appartenance des collaborateurs.

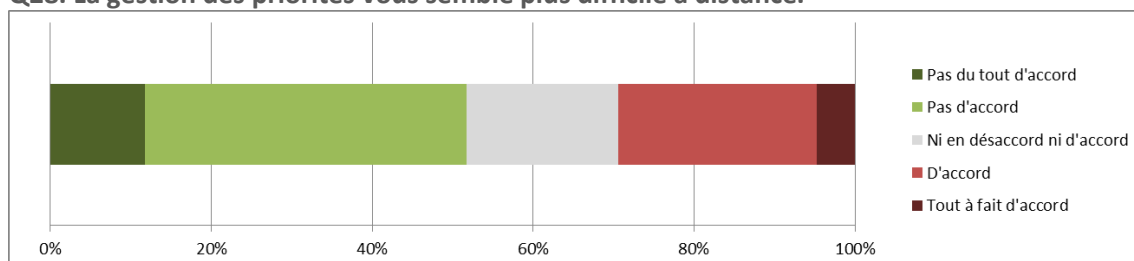
La façon de délivrer l'information est également un élément important. Notamment dans le cadre d'une équipe distante composée de plusieurs nationalités, la manière de transmettre les

messages peut être perçue de façon très différente selon la culture. Le risque de commettre des impairs ou de générer des incompréhensions en raison d'interprétations erronées est élevé, et peut avoir des conséquences sur la motivation et l'engagement des salariés. Le message doit donc être clair, simple et adapté aux contextes.

#### 2.2.2.4. Les enjeux de priorisation

En termes de suivi des objectifs et de la performance, le manager doit veiller à ce que la gestion des priorités se fasse naturellement et de façon efficace. Selon notre panel de répondants (52 %), la gestion des priorités n'est pas plus difficile dans le contexte d'une équipe distante que pour une équipe classique (Cf. Question 28).

**Q28. La gestion des priorités vous semble plus difficile à distance.**

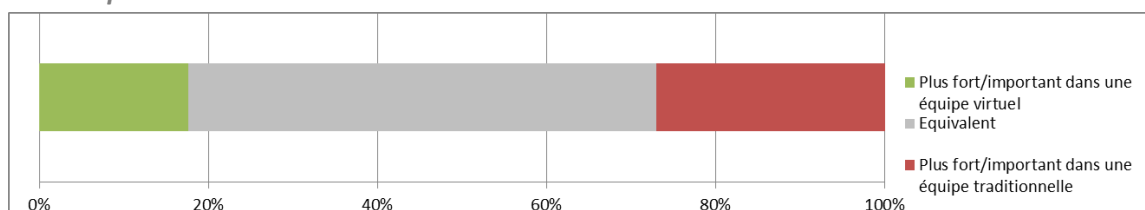


Nous devons néanmoins relever que ce résultat est plus nuancé en isolant les managers anglophones qui, sans doute, connaissent davantage de contraintes en la matière du fait d'un spectre géographique, horaire et culturel plus vaste et donc plus hétéroclite.

#### 2.2.2.5. Le suivi de la réalisation des travaux

Globalement, le suivi des travaux des équipes dispersées ne semble pas plus exigeant en comparaison à ceux d'une équipe classique. Ainsi, 82 % des managers interrogés considèrent que malgré la distance, le suivi des réalisations et de la performance des équipes dispersées n'est pas plus intense (Cf. Question 38).

**Q38. En comparant une équipe de proximité avec une équipe virtuelle, le suivi des travaux réalisés par les collaborateurs est :**

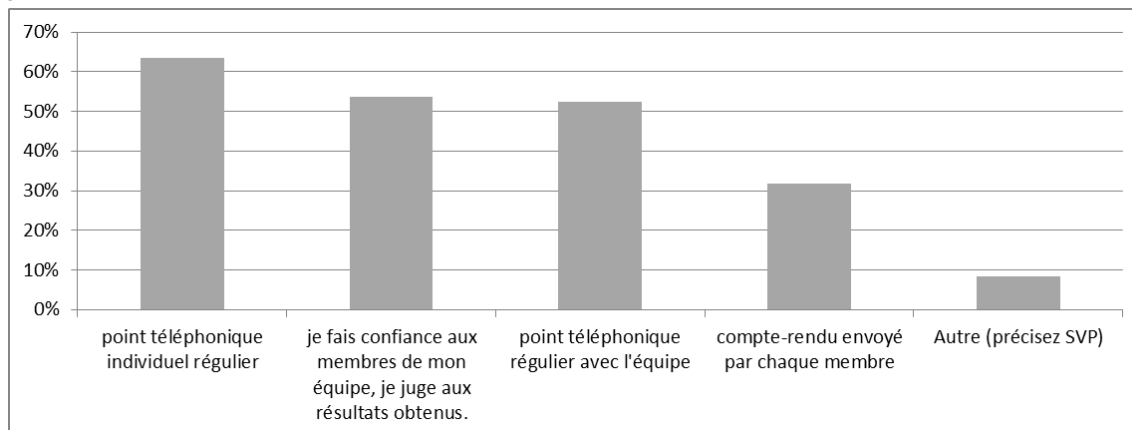


Quant à la méthode de contrôle de l'avancement des travaux (Cf. Question 49), il est intéressant de constater quelques particularités selon l'origine des managers. Si les simples



points téléphoniques individuels sont fortement représentés (63 %) pour l'ensemble des managers répondants, les managers lusophones privilégient les points collectifs aux points individuels (25 % pour les points individuels).

**Q49. Comment contrôlez-vous l'avancement des travaux de votre équipe ? (plusieurs choix possibles) :**



Globalement, le management par la confiance et par les résultats représente une part importante des réponses (54 %). Les managers anglophones semblent laisser une place plus importante (près de 71 %) à la confiance envers leurs équipes dans le suivi de l'avancement des travaux.

Comment expliquer cette différence ? Si le facteur culturel joue probablement un rôle non négligeable dans cette différence de méthodologie de contrôle, il nous semble que deux autres explications à ce phénomène peuvent être proposées.

La première explication peut être le fait que généralement les managers anglophones gèrent des équipes géographiquement plus dispersées et travaillant sur des fuseaux horaires plus larges. Cette contrainte pousse sans doute les managers anglophones à accorder plus facilement leur confiance aux équipes, sans quoi un contrôle plus direct serait très complexe à mettre en place, sans avoir de garantie sur l'efficacité de cette approche.

La seconde explication est une question de maturité du manager et de son équipe. En analysant les caractéristiques de notre panel de répondants, nous constatons que plus de 95 % des managers anglophones ont plus de 5 ans d'expérience dans la gestion d'équipes à distance, ce qui représente une part plus importante comparée au niveau de maturité en la matière pour les managers francophones et lusophones.

Cette différence et tendance de fond se retrouve également dans les mécanismes de coordination utilisés par les managers dans la gestion de leur équipe distante.

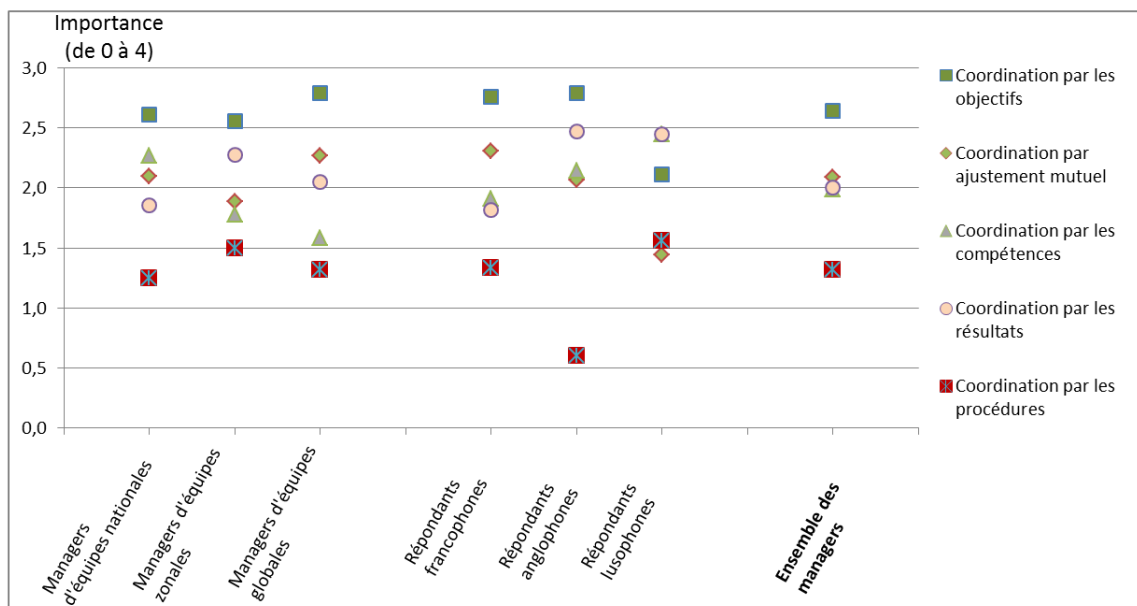
### 2.2.2.6. Les mécanismes de coordination

La coordination est un enjeu majeur pour les équipes, et on imagine sans peine qu'elle est plus complexe à mettre en œuvre dans les équipes virtuelles. Nous avons donc demandé quels étaient les mécanismes de coordination les plus efficaces dans un contexte d'équipe à distance (Cf. Question 45).

Pour cela, nous avons fait référence aux cinq mécanismes de coordination de MINTZBERG :

- Coordination par les compétences : le niveau de compétences et d'expertise de chaque membre de l'équipe permet de limiter le contrôle des tâches par le manager
- Coordination par les objectifs : chaque membre de l'équipe a la responsabilité d'atteindre un objectif précis
- Coordination par ajustements mutuels : discussions fréquentes pour ajuster les tâches des uns et des autres
- Coordination par les procédures : l'équipe se base sur des procédures décrivant précisant les tâches de chaque membre
- Coordination par les résultats : l'équipe sait quel résultat doit être obtenu, c'est cela qui permet à chaque membre de savoir ce qu'il doit faire

#### Q45. Mécanismes de coordination les plus efficaces dans un contexte d'équipe à distance



NB : Managers d'équipes zonales = équipes internationales (décalage horaire < 6h)

Managers d'équipes globales = équipes internationales (décalage horaire > 6h)

La coordination par les objectifs est le mécanisme de coordination privilégié par les managers d'équipes dispersées que nous avons interrogés. Ceci est vrai pour l'ensemble des catégories de managers considérés, avec une exception relative aux répondants lusophones.

Viennent ensuite, à quasi égalité, la coordination par ajustement mutuel, la coordination par les compétences et la coordination par les résultats.

La coordination par les procédures est loin derrière, avec un positionnement remarquablement bas pour les anglophones.

Les répondants lusophones se démarquent en plaçant la coordination par les compétences et les résultats devant la coordination par les objectifs.

### **2.2.3. La gestion des ressources humaines**

Quel que soit la typologie ou les caractéristiques de l'équipe (dispersée ou classique), la principale tâche du Manager est, comme le rappelle la définition primaire du terme, de gérer un ensemble de professionnels qui sont des individus avec des contraintes et des aspirations (personnelles et professionnelles) propres.

Ainsi, le management à distance ne fait, comme indiqué dans le préambule de ce mémoire, que mettre en exergue les enjeux et l'importance des fondamentaux du management.

Si dans une certaine mesure, la distance favorise l'autonomie et l'expression des compétences individuelles, le revers de la médaille est le risque potentiel d'isolement, de manque d'engagement et de collaboration, comme la revue de la littérature l'a montré. Le danger dans ce cas est de voir s'appliquer la maxime "loin des yeux, loin du cœur".

Dans ce contexte particulier, le manager doit faire preuve d'adaptabilité dans sa façon d'animer son équipe et devient une sorte de coach.

La contrainte de la distance implique pour le manager de mettre en place des formes de contact et d'interactions différentes ainsi qu'une animation efficace des relations au sein de son équipe afin que chaque membre se sente écouté et qu'un certain consensus règne au sein de l'équipe distante.

Les rôles de **Leader Mentor** et de **Leader Facilitateur** sont donc a priori particulièrement clés pour les managers d'une équipe distante.

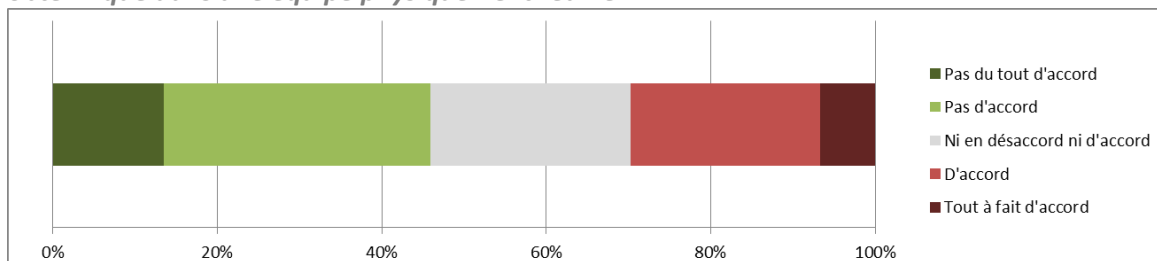
#### **2.2.3.1. L'engagement et la motivation**

L'attention et la bienveillance avec lesquelles le manager écoute les besoins et les demandes des membres de son équipe distante vont conditionner deux facteurs de succès d'une équipe distante : l'engagement et la motivation de ses membres.

Concernant l'engagement, aux premiers abords, il serait facile de penser qu'en raison de l'éloignement géographique, ce dernier est difficile à obtenir concernant les collaborateurs d'une équipe à distance en comparaison aux collaborateurs d'une équipe physiquement réunie.

Confronté à ce sujet, notre panel de répondants a fait émerger une tendance de fond assez forte en répondant par la négative (47 % versus 29 %, le reste des répondants n'ayant pas exprimé d'opinion) : l'engagement n'est pas plus difficile à obtenir dans une équipe dispersée. (Cf. Question 26)

**Q26. L'engagement des salariés appartenant à une équipe à distance est plus difficile à obtenir que dans une équipe physiquement réunie.**

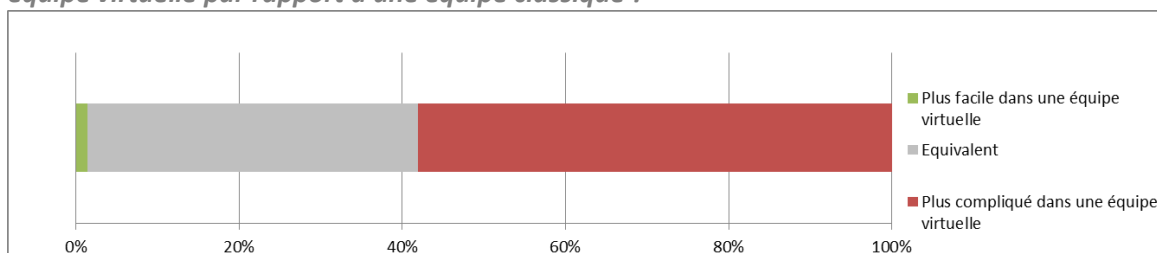


Il est intéressant de constater que les managers latins se montrent plus réservés sur l'engagement des collaborateurs distants alors qu'ils font face à moins de contraintes naturelles (spectres géographique et horaire) que les managers anglophones.

Afin que cet engagement perdure, le manager d'une équipe distante doit veiller à maintenir, chez ses collaborateurs, un niveau de motivation suffisant.

Or, selon 58 % des managers interrogés, le contexte d'une équipe distante rend la motivation des collaborateurs plus difficile à mettre en place. (Cf. Question 35). Cette donnée semble généralisée puisque l'on constate une homogénéité des réponses à la fois pour les managers latins et anglophones.

**Q35. Sur la base de votre expérience, comment compareriez-vous la difficulté à motiver une équipe virtuelle par rapport à une équipe classique ?**



Nous avons alors demandé quelles pratiques avaient les managers en matière d'engagement des salariés gérés à distance. 65 managers interrogés ont suggéré des actions, représentant plus de 120 initiatives listées. Différents leviers sont ainsi mentionnés.

### 2.2.3.1.1. La qualité de la relation

La qualité de la relation avec le manager est mentionnée par un très grand nombre de répondants.

#### **Parole de Manager**

##### **Engagement et sentiment d'appartenance**

Un manager nous parle de qualité de la relation et de la nécessité de l'adapter aux besoins de chaque salarié : « *L'engagement est directement lié à la qualité de la relation. Il est donc important de veiller à 3 dimensions essentielles de la relation : une quantité et une nature de contacts adaptées aux besoins de la personne, un niveau de délégation également adapté (que le collaborateur ait les marges de manœuvre qu'il désire et correspondant à son niveau de compétences, et à la fois qu'il bénéficie du cadre dont il a besoin), et la possibilité d'échanges approfondis lorsque cela est nécessaire (partage sur les finalités, la vision, expression des satisfactions et des désaccords, et également partage des préoccupations personnelles ...)* ».

Un autre précise qu'« *au début, [il faut] beaucoup d'engagement personnel pour créer une connaissance réciproque de chacun.* »

La distance et l'utilisation fréquente des outils de communication ne semblent pas affecter le respect dans les relations de travail au quotidien.

Ainsi, 98 % des managers répondants considèrent que les relations de travail ayant lieu dans ce contexte sont tout à fait respectueuses (Cf. Question 44).

Un autre levier mentionné est le partage d'informations sur la stratégie de l'entreprise, ce qui se passe au siège.

11 % des managers indiquent favoriser les interactions entre les membres distants et non distants de l'équipe en les faisant travailler sur des projets transverses.

Un manager insiste sur l'importance de mettre en avant le rôle spécifique des collaborateurs travaillant à distance : « *Les collaborateurs à distance sont les ambassadeurs à distance et sont très moteurs pour réaliser leur mission et faire remonter les spécificités locales. Leur motivation est décuplée par cette mission et place particulière dans l'organisation.* »

Le sentiment d'appartenance et d'œuvrer pour une cause commune est également mentionné.

## Paroles d'Expert

Anne Sherwood, associée chez Korn Ferry, met l'accent sur le sentiment d'œuvrer pour un objectif commun.

*« Une bonne pratique peut être d'arriver à créer un « Sense of common purpose », une ambition collective et comment on va l'atteindre ensemble. Cela peut également consister en la création d'un écosystème indépendant du manager lui-même – synergies dans l'équipe – comment ils peuvent s'entraider et être indépendants du chef. Mettre en place une bonne coopération entre les membres : être clair sur l'objectif et le chemin à parcourir, pragmatique et factuel sur les livrables, pour qu'ils puissent ensuite travailler en autonomie».*

### 2.2.3.1.2. Une écoute et une disponibilité indispensables

L'importance d'écouter les salariés à distance et de les traiter de façon équitable par rapport à ceux physiquement présents. Un manager nous dit ainsi : *“Have remote workers participate in decisions during regular calls. Don't take decisions with just the people who are physically present on site - make sure remote employees have an equal say”.*

Afin de maintenir cette qualité relationnelle, le manager d'une équipe distante doit adapter ses modes de communication avec ses collaborateurs tant quantitativement que qualitativement.

A la question de savoir si les managers avaient pour pratique de fixer des plages de disponibilités dans leur agenda pour être joignables par leurs collaborateurs distants, une différence intéressante a fortement émergé puisque les managers anglophones fixent majoritairement (près de 65 %) des plages de disponibilité, ce qui est inversement proportionnel pour les managers dits latins (Cf. Question 11).

Cette différence apparemment marquée culturellement pourrait, une fois de plus, se justifier par les contraintes géographiques et horaires plus importantes pour les managers anglophones exigeant une planification plus importante des points de contacts mais aussi le degré de maturité plus élevé, déjà évoqué, des managers anglophones concernant le travail en équipe distante.

Au-delà des échanges virtuels, le manager d'une équipe distante doit faciliter les interactions à travers des visites sur site afin d'avoir une approche et un contact plus direct avec ses collaborateurs éloignés. Des visites programmées des collaborateurs sont mises en place par 59 % des managers interrogés (Cf. Question 16).

Ces visites sont une des occasions pour les managers des équipes dispersées d'initier et/ou d'entretenir des échanges informels avec ses collaborateurs. La planification d'échanges

informels avec les collaborateurs dispersés ressort des résultats comme une pratique très courante parmi les managers concernés (89 %) (Cf. Question 17).

À la vue de ces résultats élevés, nous sommes en droit de nous interroger sur le réel caractère informel des échanges considérés par les managers et l'objet même de ces dits échanges.

#### 2.2.3.1.3. La reconnaissance

Comme décrit précédemment, les signes de reconnaissance sont un levier pour l'engagement et la motivation, et ils ont été mentionnés à de nombreuses reprises par les répondants.

Selon 66 % des managers répondants à notre questionnaire, les interactions qu'ils ont avec les membres de leur équipe distante leurs permettent de suffisamment leur donner des signes de reconnaissance (Cf. Question 31). Ce score élevé nous incite à nous interroger sur la réalité de ce chiffre sur le terrain et sur la bonne perception ou pas du niveau de reconnaissance attendu des membres de leurs équipes. Il serait intéressant de croiser le déclaratif managérial avec le feedback des subordonnés.

Parmi les signes de reconnaissance de ses collaborateurs, l'influence active et positive du manager sur la carrière et le développement des compétences de ses collaborateurs est un levier prépondérant.

En la matière, les résultats de notre questionnaire sont très mitigés. En effet, la distance semble constituer, selon les managers, un potentiel frein ou obstacle aux promotions et à la gestion de carrière des membres des équipes dispersées (Cf. Question 24). Même si les réponses ne laissent pas apparaître un avis tranché sur la question, il s'agit d'un risque avéré à prendre en compte par les managers avec l'appui des Ressources Humaines.

La gestion de carrière étant ainsi une thématique clé selon les répondants, nous avons interrogé des managers à propos des bonnes pratiques mises en place pour assurer un traitement équitable en termes de gestion de carrière entre les membres d'équipes à distance comparés aux équipes de proximité (Cf. Question 25). De nombreux répondants mentionnent l'importance pour les collaborateurs distants de favoriser le lien avec la fonction Ressources Humaines et de maintenir leur réseau.

## Parole de Manager

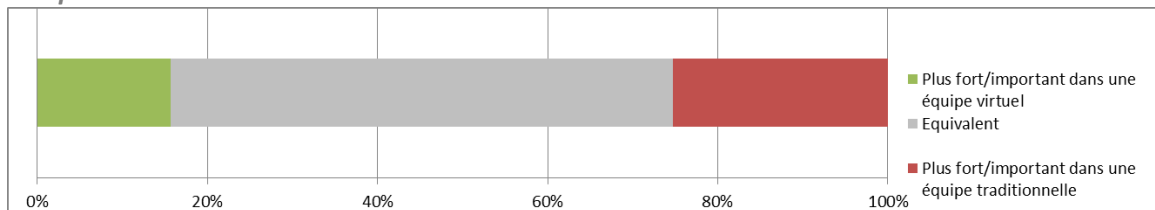
Un manager mentionne ainsi : « je leur recommande de prendre rendez-vous avec leur RH lors de leur passage à Paris, et les invite à soigner leur réseau. ». Un autre indique qu'il invite ses collaborateurs à « une prise de rendez-vous avec des personnes du siège lors de leur visite pour que les équipes "distantes" soient connues ». Un dernier s'efforce de « faire venir les collaborateurs régulièrement au siège (2-3 fois par an), et s'assurer que leur agenda pendant leurs visites est suffisamment non chargé par des réunions avec l'équipe pour organiser des déjeuners / points avec des acteurs importants pour leur carrière ».

L'importance de penser à rendre davantage visibles les réalisations des collaborateurs à distance est également mentionnée comme bonne pratique par de nombreux managers. Un manager mentionne ainsi : « Je suis vigilant sur leur visibilité lors de restitution de travaux, même s'ils ne sont pas présents lors des réunions de décision, de présentations... ».

Sans surprise, l'équité est un enjeu clé et de nombreux répondants s'appuient sur les processus RH pour que celle-ci soit en place.

Le développement des compétences des membres d'une équipe est, selon 75 % des managers répondants, de même niveau ou plus fort en comparaison aux collaborateurs d'une équipe classique (Cf. Question 39).

**Q39. En comparant une équipe de proximité avec une équipe virtuelle, le développement des compétences des collaborateurs est :**



En tant que mentor, un des moments privilégiés d'échanges entre le manager d'une équipe distante et ses collaborateurs est l'entretien annuel d'évaluation, qui permet au manager de faire le point avec les membres de son équipe de façon individuelle et d'accompagner ainsi son développement personnel.

A une très grande majorité (71 %), les managers répondants ont considéré que cet entretien annuel ne présentait pas d'enjeux différents que ceux au sein d'une équipe classique (Cf. Question 40).

L'importance de tenir l'entretien annuel, avec des dispositifs d'évaluation au plus proche du terrain, des points réguliers sur les missions en cours pour éviter toute surprise en fin d'année et permettre des améliorations au fil de l'eau sont mentionnées comme des bonnes pratiques.



### Parole de **Manager**

Un manager indique : « *afin de déterminer ensemble les points acquis et d'améliorations et réadapter les moyens pour les aider. Ainsi aucune surprise en entretien annuel car les rituels managériaux sont les clés de cette réussite commune à distance comme à proximité* ».

L'importance de communiquer par un canal efficace les postes à pourvoir pour assurer une transparence et une équipe dans le processus de recrutement. Un répondant mentionne ainsi, « *c'est un sujet délicat, sur lequel je dois travailler. Il s'est avéré fréquemment que les équipes terrain ne soient pas informées des postes à pourvoir ...* »

D'autres pratiques sont mentionnées : l'attention portée à la carrière, les augmentations et les promotions.

### Parole de **Manager**

L'attention portée à la carrière est également un levier d'engagement important mentionné. Un manager partage ainsi son expérience: « *(...) I also facilitated some career moves in the regions with people that performed well; that was obviously well noted by the entire community and did serve as a good motivator.(...)* »

Sur les augmentations : « *nous mettons en place deux enveloppes budgétaires distinctes pour les augmentations qui sont chacune le même pourcentage de la masse salariale afin d'éviter les disparités.* »

Là encore, l'importance d'avoir un réseau RH efficient semble être clé pour assurer une équité interne. Un répondant mentionne ainsi que des « *échanges avec les RH locaux et des benchmark réguliers sont demandés via mes RH* ».

Sur les promotions : « *En termes de promotion, l'attention est portée sur le fait que cela se fasse dans les mêmes proportions que cela soit on-shore ou off-shore. Les outils pour les revues trimestrielles sont les mêmes et sont centralisés.* »

#### 2.2.3.1.4. Le sentiment d'appartenance et les valeurs

Le sentiment d'appartenance et le niveau d'engagement des collaborateurs peuvent également être renforcés par le partage et le respect de valeurs communes et règles de conduite adoptées par l'entreprise. Selon nous, les ressources humaines sont les principaux, mais non exclusifs, garants de ces valeurs et règles de conduite, ce qui sera abordé ultérieurement dans ce mémoire.

#### **2.2.3.2. La connaissance de la charge et des conditions de travail**

Afin d'être à même d'assurer un suivi efficace et impartial des indicateurs de performance mais aussi du bien-être des membres de son équipe, le manager doit avoir le souci de suivre de près les conditions de travail ainsi que la charge de travail des membres de son équipe. Ce suivi est plus complexe à mettre en œuvre pour les collaborateurs distants.

Selon notre enquête, les réponses de notre panel sont plutôt rassurantes en la matière.

En effet, 78 % des managers interrogés déclarent posséder un niveau de connaissance « Plutôt bon » ou « Très bon » de la charge de travail (prescrite, réelle, perçue) de chacun des membres de son équipe (Cf. Question 21) et 91 % déclarent posséder un niveau de connaissance « Plutôt bon » ou « Très bon » des conditions de travail de chacun des membres de son équipe (cf. Question 22).

Il est intéressant de noter qu'aucun des managers interrogés n'a déclaré avoir un niveau de connaissance de la charge de travail de leur équipe insuffisant.

Du point de vue des Ressources Humaines, de tels résultats en la matière sont très satisfaisants et encourageants mais nécessitent une réserve sur l'aspect réaliste et objectif de l'analyse des managers sur leur propre perception des choses. Là encore, il serait utile d'avoir la perception des subordonnés sur cette appréciation managériale de la charge et des conditions de travail.

Difficile de savoir si c'est parce que ce sujet est réellement pris au sérieux par les managers, ou si c'est par méconnaissance de leur niveau réel de connaissance de cette charge et conditions. Les discussions avec les coaches apportent quelques réserves et observent que certains managers sont parfois déconnectés des réalités du terrain du fait de cette distance.

## Paroles d'Expert

Christophe Monniot, coach chez Praesta, partage son expérience sur la charge de travail.

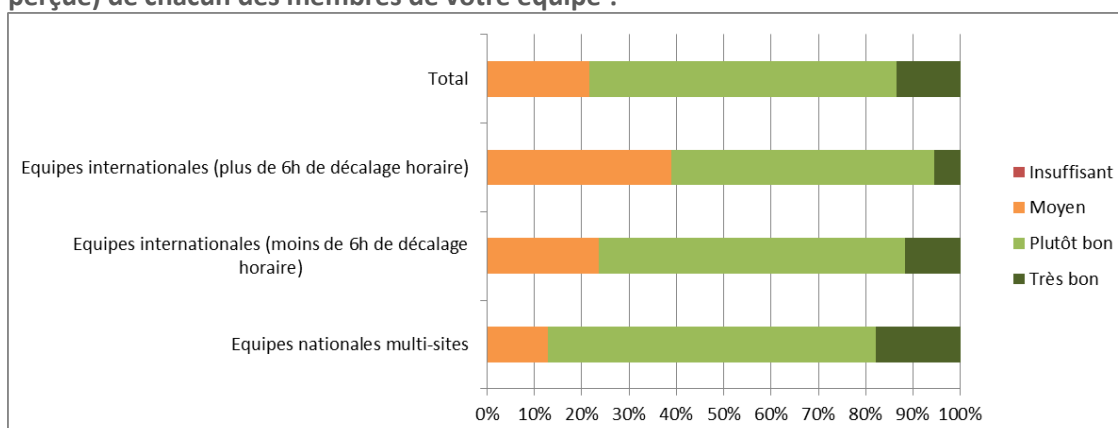
*« J'ai eu des cas de personnes en burn-out. Par exemple, un salarié (gradé) basé sur le continent américain avec un manager à Paris à qui on demandait régulièrement de participer à des conférences téléphoniques à 4h du matin. C'est la RH qui a identifié le cas, pas le manager. (...) Il est important que le manager sache créer une relation de confiance pour que l'information remonte sur les éventuels problèmes de conditions de travail, de charges de travail,... C'est au Manager d'aller vers l'autre. »*

Sur les conditions de travail, il évoque le cas des expatriés. *« Je pense également aux expatriés qui travaillent parfois dans des environnements difficiles (corruption, sécurité,...). Leur manager quand il ne vit pas sur place ne se rend pas toujours compte de ce que vit un expatrié. Le salarié demande quand il va revenir, s'il peut avoir du soutien... Le siège n'écoute pas, ne se rend pas compte de la difficulté dans laquelle sont les gens au quotidien. Cela génère du stress, puis des conflits et une perte de confiance de l'expatrié dans son entreprise. On me demande alors d'intervenir (au moment où les conflits arrivent). Ces gens-là sont difficiles à coacher : ils vivent le coaching comme une punition (demande du siège) et cela laisse croire que le problème (situations conflictuelles ou autre) vient d'eux.*

*Je passe plusieurs séances à les écouter, ils sont inquiets pour leur famille, pour des contrats sur lesquels on leur demande des pots de vin, pour la scolarité de leurs enfants,... (...) Pour moi, un enseignement important est que quand il y a des tensions avec un collaborateur travaillant à distance alors que cela se passait bien avant, c'est qu'il y a quelque chose à creuser. Il faut questionner, être attentif. Il y a forcément des questions prioritaires à adresser. On investit sur un expatrié qui est a priori un talent et on perd le lien et la confiance qu'il a dans le groupe et peut-être son engagement in fine par manque d'écoute. »*

Nous avons ensuite croisé les données concernant la connaissance de la charge de travail avec l'éloignement des équipes. Sans surprise, on observe que l'éloignement fait baisser ce résultat : il est de 88 % pour les managers gérant des équipes multi-sites au sein du même pays, mais de 62 % pour les managers d'équipes globales.

**Q21. Quelle est votre niveau de connaissance de la charge de travail (prescrite, réelle, perçue) de chacun des membres de votre équipe ?**



Afin de mieux appréhender ces résultats concernant la charge de travail et les conditions de travail, nous avons ensuite posé une question ouverte (cf. Question 23) sur les moyens mis en place pour détecter et mesurer ces indicateurs ainsi que les besoins et attentes de chacun des membres de leurs équipes.

Plus de 70 répondants ont partagé une ou plusieurs bonnes pratiques et ce sont au total près de 140 exemples qui ont été recensés que nous avons analysés et classés en catégories.

Les échanges directs avec les salariés sont le moyen privilégié des managers pour connaître la charge de travail et les conditions de travail. 80 % des managers interrogés citent au moins un des trois moyens mentionnés : points individuels réguliers (63 % des managers interrogés), visites sur place (36 %) et entretien annuel ou semestriel (13 %).

**Parole de Manager**

La connaissance de la charge et des conditions de travail de l'équipe

Un manager met en avant son rôle : « *Constant and open communication. This is my primary job !* »

Un autre décrit ses méthodes ainsi : *"I visit all of my team members at least 4 times per year, to work with them and then generally understand most aspects of their office / work environment. I gather my team 2-3 times per year for full face to face team events and have monthly 1 to 1 discussions with each member that include general, social, "how is it going" type discussions. (...) I make a point of getting to know the spouse / family of my team members and specifically for those who are isolated / distant make a point of having social dinners with the spouse as well when I visit which is a good way to gauge stability, challenges, impact etc. "*

L'exploitation pertinente d'outils de suivis (CRM, KPI, timesheet, planning de charge...) est également utilisé par un tiers des répondants pour mesurer la charge de travail et les conditions de travail.

### Parole de Manager

Un manager indique qu'il demande une « *Définition des tâches et missions très détaillées et du temps estimé par eux. Si cela finalement ne tient pas, on adapte en redéfinissant ensemble de nouveaux délais sans aucun stress ni pression. La surcharge est évoquée à chaque point collectif et individuel et on tombe d'accord sur la meilleure façon de les aider, décharger, replanifier en comprenant ce qui a induit ce nouveau délai pour ne pas reproduire ces problématiques. Formations également à la gestion des priorités et également mise en place matrice de mémorisation de projet co-validée.* »

Un deuxième mentionne qu'il le fait via un « *Questionnaire de bilan régulier du télétravail. Le management à distance s'inscrit dans ce cadre pour ma structure* ».

Quelques managers portent une attention particulière aux nouveaux membres de leur équipe. « *All new remote team members I tend to work very closely with in the first 3-6 months to establish with them the objectives, actions and targets so they are reasonable and then follow them through some form of quarterly dashboard / reporting system.* »

Un dernier décrit un « *Outil de reporting qui donne le volume de dossiers en cours aux différents stades par commercial et par analyste. Seuil fixé au-delà duquel j'interviens (transfert de charge sur autre agence, point spécifique avec commercial pour comprendre...)* »

Dans les autres moyens listés, on voit que certains managers se transforment en de véritables enquêteurs. Certains contactent ainsi les managers locaux, les RH locaux, ou les clients pour vérifier la charge de travail de leurs collaborateurs (environ 10 % des répondants). D'autres sont attentifs aux horaires des envois de mails ou portent une attention toute particulière les premiers mois quand un collaborateur rejoint leur équipe (environ 10 % des répondants).

Enfin, il est intéressant de noter que 9 % des managers interrogés considèrent que les relations qu'ils entretiennent avec les subordonnées sont suffisamment proches et basées sur la confiance pour que ceux-ci indiquent spontanément les soucis qu'ils rencontreraient sur ces sujets. A charge pour eux de remonter leurs problèmes. Ainsi, un manager mentionne : « *When trust is there, there is no need for bureaucracy as people will approach you frequently with any concern there is.* » Est-ce une bonne pratique ou une illusion ? Cela dépend sans doute du niveau de confiance réel qui existe.

### 2.2.3.3. Une prise de pouls régulière de l'équipe

L'ensemble des dispositifs de communication (virtuels et physiques) devraient permettre au manager d'une équipe distante de prendre le "pouls" de son équipe (Cf. Question 15) et ainsi d'identifier et de résoudre les potentielles tensions au sein de l'équipe.

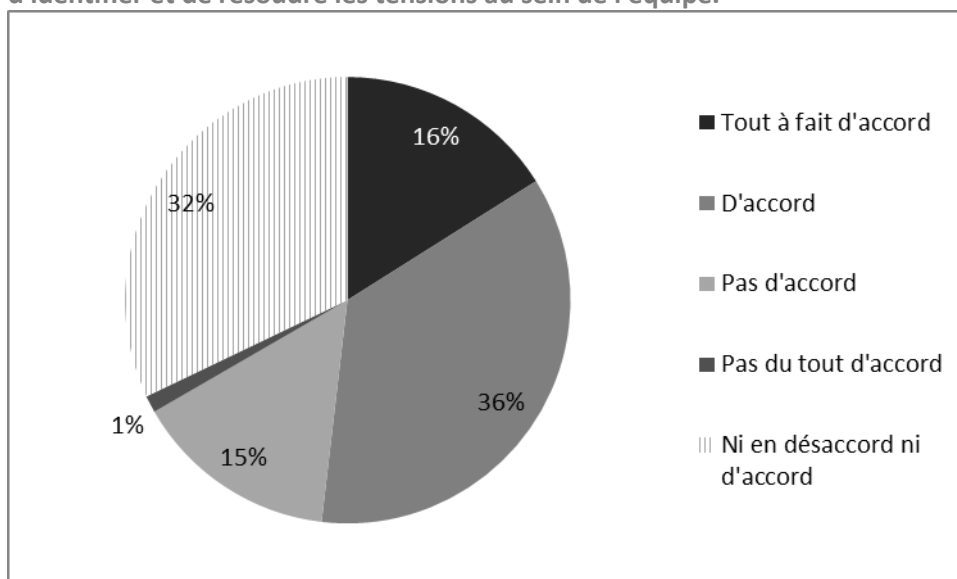
#### Paroles d'Expert

#### Paroles d'expert

Anne Sherwood, associée chez Korn Ferry, intervient sur de nombreuses évaluations de leaders, et est souvent amenée à tester la capacité des individus évalués à gérer des équipes à distance.

*« En ce qui concerne les assessments demandés, la demande des RH et des Managers ne vient jamais directement sur le sujet du management à distance. C'est davantage la capacité à évoluer dans un environnement matriciel qui est abordée. Mais dans les faits, je suis très souvent amenée à tester la capacité d'un manager à motiver des collaborateurs à distance, à les engager, à conduire des réunions en s'assurant que tous peuvent s'exprimer. (...). Le sentiment d'appartenance est vraiment clé quand on est manager d'équipes distantes. Je suis effarée parfois de constater que certains managers n'ont même pas un contact par semaine avec chacun de leur N-1. La bonne pratique de mon point de vue est de mixer contacts informels (appel rapide pour discuter de tout et de rien), réunions téléphoniques régulières et réunions physiques. On observe depuis quelques temps une pression accrue sur les coûts dans les grands groupes, ce qui conduit beaucoup d'équipes à réduire leur budget voyages et à se réunir physiquement moins souvent. C'est une erreur. Rien ne peut remplacer une réunion en personne, c'est ce qui permet de tisser les liens et la confiance ».*

Q43. Les contacts à distance que j'ai avec les membres de mon équipe me permettent d'identifier et de résoudre les tensions au sein de l'équipe.



L'analyse des réponses à cette dernière question est très intéressante car le positionnement des managers répondants n'est pas réellement tranché bien que globalement positif.

Une proportion non négligeable (32 %) de personnes ne se prononce pas réellement et 16 % pensent qu'ils ne parviennent pas à détecter les tensions au sein de leur équipe. Ainsi, les managers interrogés paraissent avoir du mal à se positionner.

### **Parole de Manager**

Un manager partage sa pratique. *« Pour identifier les conflits, il faut avoir des relais locaux, les managers d'autres départements présents localement, discuter avec les assistantes, avoir des discussions informelles. Une fois par mois, on a une visio-conférence à laquelle participe l'ensemble de mes N-1. Je fais tourner les rôles : celui qui organise la visio, celui fait le compte-rendu de réunion,... Lors de ces visios, on peut voir les tensions. ».*

Nous pouvons émettre l'hypothèse que la tension d'une équipe est davantage perceptible en présentiel, et que le facteur distance altère la perception des managers. Les moyens de communication majoritairement utilisés dans les équipes dispersées (les mails et le téléphone) permettent moins de détecter la communication non-verbale et les émotions.

Cette dimension constitue, à notre sens, un point de vigilance important. Une tension non détectée pour le manager pendant une période trop longue peut aboutir à une tension plus importante, voir une crise, car non désamorcée à temps.

Ceci explique sans aucun doute pourquoi les réunions physiques sont également l'occasion pour le manager de jauger et de traiter les cas individuels comme le démontrent les commentaires des managers ayant répondu à la question concernant le but des réunions physiques avec leurs collaborateurs distants (Cf. Question 47).

Par ailleurs, l'analyse des réponses à cette question est très intéressante car l'on constate que l'objectif premier des réunions physiques est de venir compenser l'impact négatif que la distance peut engendrer sur la socialisation entre les membres de l'équipe.

Ainsi, on peut retenir une tendance globale simple : certains événements passent nécessairement par des réunions en présentiel et en premier lieu, les actions de renforcement d'esprit d'équipe.

Enfin, selon 53% de notre panel de répondants, les réunions physiques et les rencontres individuelles avec les managers clés sont le moyen le plus efficace de s'assurer que l'équipe ait connaissance et s'adapte aux évolutions de la stratégie de l'entreprise et à celles de l'environnement global (Cf. Question 48).

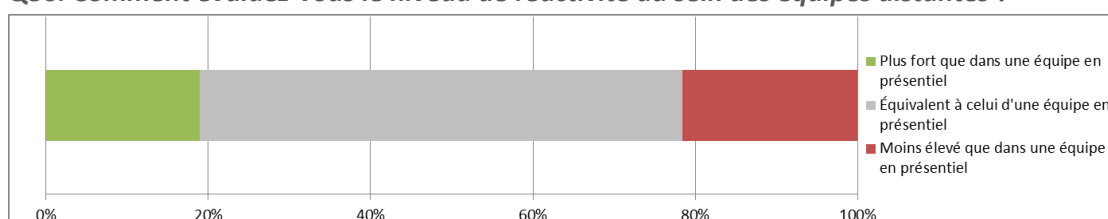
Il s'agit là d'un levier indispensable d'accroissement du sentiment d'appartenance à l'équipe et à l'entreprise et donc de la loyauté et de l'implication de tous.

#### 2.2.3.4. La collaboration

La capacité à travailler ensemble et à collaborer a fait l'objet de nombreux commentaires de la part des managers interrogés.

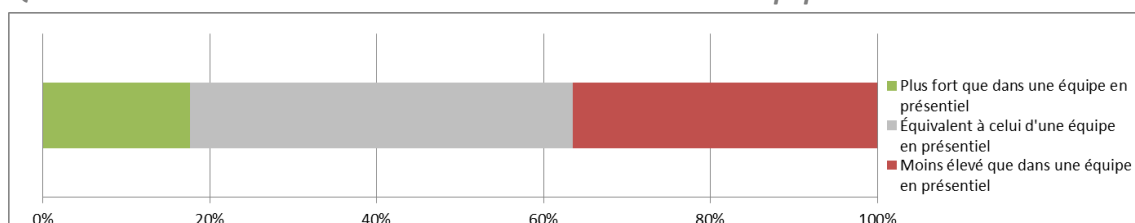
La réactivité peut être un indicateur de la bonne collaboration au sein d'une équipe et on pourrait imaginer que la distance peut peser sur cette réactivité. Force est de constater que plus de 80 % des managers répondants au questionnaire indiquent que le niveau de réactivité d'une équipe distante est équivalent ou supérieur à celui d'une équipe classique (Cf. Question 30).

##### Q30. Comment évaluez-vous le niveau de réactivité au sein des équipes distantes ?



Le niveau d'entraide fait un peu plus débat, avec 34 % des répondants qui estiment que le niveau d'entraide est plus élevé dans les équipes traditionnelles. Restent tout de même 66 % qui pensent qu'il est équivalent ou plus fort dans les équipes virtuelles.

##### Q29. Comment évaluez-vous le niveau d'entraide au sein des équipes distantes ?



### Parole de Manager

Un manager partage quelques bonnes pratiques sur la collaboration : « *Il faut faire en sorte que les gens collaborent : nommer des experts en transverse, certains collaborateurs doivent être le point de contact sur un sujet particulier, on peut lancer des projets communs, des missions transverses. Il faut parfois forcer les gens à se parler, mais c'est compliqué. Quand je vois un collaborateur qui se plaint de ne pas avoir eu de réponse à un mail, je lui demande : « tu l'as appelé ? » (...)* Il faut donner des objectifs plus globaux pour créer des interdépendances. Faire des rencontres régulières 3 fois par an, avec des événements festifs. Eviter les fonctionnements en silos. »



La solidarité entre les membres d'une équipe est signe de bonne collaboration.

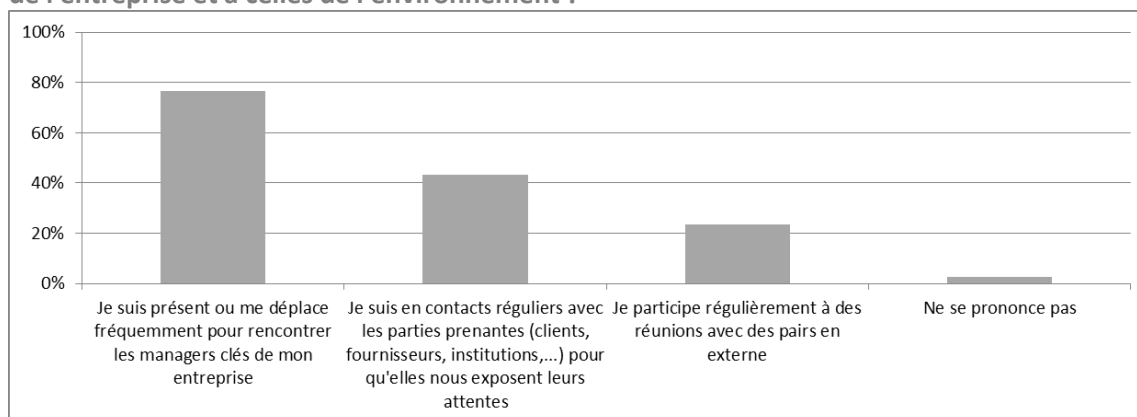
### Parole de Manager

Un manager partage quelques signaux qui montrent que selon lui, une équipe fonctionne bien. « Pour moi, on bon signe, c'est quand une erreur est faite par un service et assumée par l'ensemble de l'équipe. Il faut qu'il ait une bonne compréhension des contraintes des autres. Ne pas pointer du doigt, avoir de la solidarité. (...) Mon équipe, ils ont un Whatsapp commun. Je n'y suis pas, et si il y des blagues sur le chef de temps en temps, ce n'est pas grave. (...) Le chef a un rôle – bâtir la solidarité, donner un esprit de bande, mais pas par opposition au reste de l'organisation. C'est cela le vrai enjeu. (...) Il y a vrai sentiment de fierté dans notre équipe, mais il faut le garder pour nous. Il faut que nous soyons les experts reconnus, partager les succès. A un moment, dans l'équipe, on a mis en avant une initiative importante menée par l'équipe. Cela a permis de fédérer les gens, mais cela a ses limites. Quand tu veux établir de la coopération inter-services, si tu construis un peu en opposition, tu rames. Les gens des autres départements pensent « ils sont arrogants ceux-là. »

#### 2.2.4. L'adaptation à l'environnement de l'organisation et l'innovation

La mise en place d'une équipe à distance est déjà souvent en soi un acte fort et une démonstration de la volonté d'être au contact de son environnement externe. Cela peut être le moyen d'identifier les évolutions et les besoins d'évolutions associés ou d'être au plus proches des clients pour capter les besoins du marché et innover. Ainsi, dans la plupart des cas, la mise en place d'une équipe à distance est un changement nécessaire afin d'adapter son organisation aux enjeux de son environnement.

**Q48. Comment vous assurez-vous que votre équipe s'adapte aux évolutions de la stratégie de l'entreprise et à celles de l'environnement ?**



Nous nous sommes également posé la question de savoir comment les managers favorisaient l'innovation tout en contrôlant les initiatives prises à distance. Cette question ouverte sur Innovation et contrôle a fait l'objet d'un débat au sein de notre panel de managers.

Le débat a notamment porté sur la notion de contrôle, et la réaction de certains managers, notamment anglophones, montre que tous ne sont pas à l'aise avec cette notion de contrôle.

Plusieurs managers se sont montrés perplexes sur la capacité à combiner innovation et contrôle dans un contexte de management à distance, tandis que d'autres ont partagé leurs pratiques. Un manager partage son sentiment : « c'est assez difficile justement. Pour bien manager à distance il y a une part plus importante de "directivisme" pour assurer un meilleur contrôle. »

### **Parole de Manager**

Ainsi, un manager note : "Very open question!! Not sure you ever have a "high performing" team under control! those that perform at the highest levels are normally pushing boundaries everywhere they can. With remote and independent teams I try to "over size" the individuals to get broader leadership skills. When managing virtual teams I feel it puts more pressure on the ultimate manager as they have to ensure the ultimate deliverable whilst giving room and space to the team. I generally now use a PMO / Exec assistant to manage the detail, KPI's and general admin more as trying to manage a dozen senior people remotely is tough and unless the detail is taken care of and a regular tracking, reporting system in place you can quickly lose your way."

Un autre renchérit : « I don't think anyone wants to work in a place where they are kept under control. I believe we create an environment where freedom is the objective by setting boundaries that enable experimentation and empowerment. This is primarily done by management by objectives with a small set of rules and process that enables this empowerment without people having the worry of stepping on land mines when they try to innovate/create and exhibit a spirit of entrepreneurship."

Les stratégies pour arriver à ce que l'équipe dispersée soit innovante tout étant sous contrôle sont multiples. En voici une sélection sur la base des réponses qualitatives collectées.

Tout d'abord, mettre en place un environnement où il est connu que l'innovation est appréciée est clé. Il s'agit ici, d'encourager la prise d'initiatives, de reconnaître un droit à l'erreur, et plus simplement d'accueillir les idées émises avec bienveillance et ouverture. La mise en valeur des meilleures idées est également utilisée comme un moyen pour développer et capter les idées innovantes.

### **Parole de Manager**

Un manager partage ainsi sa pratique : « Rester ouvert à la communication des idées nouvelle - veiller à encourager les initiatives lorsqu'elles sont bonnes et les partager à d'autres membres en gardant le collaborateur dans la boucle pour le valoriser dans sa démarche. Lorsque les initiatives sont moins impactantes, y répondre sans jugement et en remerciant le collaborateur dans sa démarche de proposition. »

Un autre indique que « l'innovation est un sujet très important. Par conséquent chaque idée est la bienvenue. Cependant elle doit être validée par le manager (quand peu impactante) ou par un comité en charge de l'innovation. Les meilleures idées sont "récompensées" quand mises en oeuvre au travers d'événement festifs et peuvent donner lieu à des primes. ». Et autre confirme : « [les collaborateurs] sont régulièrement sollicités dans le cadre de groupes informels sur le réseau des communautés internes. L'innovation est promue via un prix de l'innovation interne chaque année pour lequel toutes les lignes de métiers peuvent concourir. »

Certains mentionnent la nécessité de mettre en place un cadre, et insistent sur la nécessité de partager des initiatives.

## Parole de Manager

Un manager mentionne ainsi : « Je suis systématiquement en copie des mails adressés aux autres collaborateurs de l'entreprise. J'ai défini la sphère de propositions possibles et le process : certains sujets doivent d'abord passer par moi ou mon adjointe. »

Un autre insiste sur « l'importance de créer les conditions qui vont permettre le partage d'expérience et de compétences, et la créativité, car cela se fera très peu spontanément dans le cas d'équipe distantes (mettre en place des rites, des occasions, des moments privilégiés...). »

Un manager mentionne enfin : « Les objectifs sont partagés et le contexte "local" est discuté pour s'assurer qu'ils sont compris et peuvent être atteints (ou dépassés). La mise en pratique est laissée aux collaborateurs distants qui peuvent innover du moment que des états d'avancement et des retours d'expérience sont partagés. »

Le contrôle est mis en place via des processus de validation connus des salariés. Un manager explique par exemple que le contrôle se fait grâce à « une règle de fonctionnement : nécessité de faire passer une innovation ou proposition pas le management central avant toute mise en œuvre chez le client. »

Les réunions physiques, sessions de brainstorming, groupes de travail transverses sont également privilégiées.

L'écoute, les techniques d'accompagnement et de coaching sont également mentionnées.

Un manager conseille de « *laisser des marges de manœuvre, poser des questions ouvertes et non fermées (« que proposes-tu ? »), être dans une démarche de coaching et d'accompagnement pour que l'équipe trouve les solutions toute seule.* »

Enfin, la possibilité donnée aux équipes de tester leurs idées sur un périmètre restreint avec un retour d'expérience pour assurer le contrôle est également une bonne pratique mentionnée par plusieurs managers.

Par exemple, un manager indique qu'il favorise l'innovation grâce à des « *expérimentations autorisées dans un périmètre validé. Puis présentation des résultats dans une réunion physique d'équipe pour échanges collectifs et prise de décision sur le maintien, le déploiement ou la suppression de l'expérience.* »

### Paroles d'Expert

Anne Sherwood, associée chez Korn Ferry, insiste sur l'importance de l'écoute pour favoriser un climat d'innovation. *« En tant que manager à distance, il faut aussi encore plus savoir écouter ses collaborateurs pour capter les bonnes idées, celles qui sont parfois disruptives. Et côté salarié, il faut savoir insister s'il le faut pour que ces idées soient écoutées et prises en compte. J'ai en tête un salarié qui a eu une super idée il y a quelque temps, et son manager n'a pas su l'écouter. Mais lui, n'a pas su non plus faire preuve de persistance en essayant de trouver d'autres stratégies pour « vendre » son idée. C'est dommage, c'était une super idée. »*

#### 2.2.5. Le mot de la fin des managers

En conclusion de notre questionnaire, il nous a semblé intéressant de demander aux Managers leurs commentaires additionnels concernant par exemple les bonnes pratiques à partager avec nous, les sujets clés potentiellement non couverts, les autres difficultés majeures auxquelles ils pouvaient se heurter...(Cf. Question 61)

21 managers ont eu l'envie de communiquer « **UN MOT DE LA FIN** » pour partager leur pratique de management en distance et ce qui était clé à leurs yeux.

## Parole de Manager

Bien que ces thèmes aient été abordés à de nombreuses reprises, la disponibilité, la qualité des relations, la confiance ont été maintes fois mentionnés dans ce « mot de la fin » :

*« Cela requiert plus de confiance. Alors certains employés ne sont pas capables d'être ainsi managés mais beaucoup de managers ne sont pas capables de le faire non plus. Il n'y a pas de bons et de mauvais, juste des profils à bien choisir pour un type d'équipe. »*

*« Ce qui est très important c'est la qualité des relations interpersonnelles, et le fait de créer les conditions qui permettent de s'ajuster, d'exploiter les synergies et les compétences de chacun, d'innover et de faire progresser les collaborateurs : toutes choses qui ne se font moins spontanément dans le cas d'équipes distantes. »*

*« Le management à distance est de plus en plus fréquent - la part qui reste difficile n'est pas liée à la distance. Les difficultés relèvent souvent de l'humain et non des outils. »*

L'importance des rituels est également abordée :

*« La clé d'un bon management à distance mais très proche réside dans les rituels formels et informels et une disponibilité totale pour ne pas être dans le relevé de compteur mais dans l'accompagnement et le soutien qu'on doit [aux collaborateurs]. »*

La difficulté à manager des personnes isolées et l'importance de maintenir une communication fluide et équitable est également un thème que les managers ont souhaité mettre en lumière. Cet isolement peut être limité par des contacts très réguliers et par les chantiers transverses favorisant les contacts au sein de l'équipe déjà évoqués auparavant.

*« Le plus important pour moi est de se rendre compte à quel point une personne peut se sentir vite isolée, et se retrouver rapidement exclue d'une information clé échangée oralement avec les collaborateurs présents physiquement. C'est très démotivant, la personne peut rapidement se désengager et aussi se "faire des films" en pensant qu'elle n'a pas le même niveau d'information. A contrario, une personne à distance mal intentionnée peut "jouer" sur ce niveau d'information perçu comme différent pour se trouver des raisons d'avoir moins été moins performante. La clé est dans la régularité des échanges. Avoir des points fixes, jamais déplacés, pendant lesquels les collaborateurs échangent avec leur responsable en One to One. »*

*« Donner des missions transverses (en plus des éléments mis en avant dans le questionnaire) est clé pour créer un esprit d'équipe et s'assurer que les équipes à distance ne se sentent pas seule. Un contact très régulier (y compris informel) avec mes collaborateurs directs est un must. »*

Une phrase qui résume bien la beauté du rôle de manager : "I would say the key is to enjoy managing the diversity of a virtual team and embrace it as a means to learn as a manager everyday and leverage the unique opportunity to bring value".

## 2.2.6. Conclusion

### 2.2.6.1. *Des croyances qui semblent infondées sur les équipes dispersées*

A travers notre questionnaire auprès des Managers et de nos entretiens qualitatifs, nous avons voulu vérifier si certaines croyances concernant les équipes à distance se vérifiaient sur le terrain.

*Les équipes à distance sont-elles moins performantes que les équipes traditionnelles ?*

*Les équipes à distance sont-elles plus difficiles à coordonner et à motiver que les équipes traditionnelles ?*

*Peut-on faire confiance à des collaborateurs qui sont à distance ?*

En effet, il y a souvent une levée de bouclier de la part de certains managers quand on évoque la possibilité de délocaliser une partie de leur équipe.

*Est-ce que cette résistance est justifiée ?*

D'après notre analyse fondée sur les retours de terrain (plus des 2/3 des répondants), cette résistance ne semble pas fondée sur le plan de l'efficacité du travail de l'équipe, notamment en ce qui concerne la priorisation des tâches à effectuer, la réactivité au quotidien des membres de l'équipe et le suivi des travaux de son équipe de la part du manager.

L'engagement des membres des équipes à distance ne semble pas détérioré par l'obstacle de la distance. Cela s'explique notamment par la confiance et le niveau d'autonomie généralement accordés par les managers des équipes à distance à leurs membres.

Enfin, avec la mise en place d'un bon suivi de la part des managers avec l'appui des Ressources Humaines, le développement des compétences semble tout aussi efficace dans le contexte des équipes dispersées que dans les équipes traditionnelles. Le développement des dispositifs de formations à distance est complémentaire avec le mode fonctionnement de ces équipes et le travail à distance permet également de développer des compétences caractéristiques relevant plus du savoir-être que du savoir-faire, telles que l'autonomie, l'écoute et le goût du travail en équipe.

En réalité, le management des équipes à distance semble, d'après notre panel de répondants, soulever deux points de vigilance qui, s'ils ne sont pas pris en compte, risquent de se transformer en facteurs de non-succès du management à distance.

Le premier de ces points de vigilance est la nécessité d'établir des règles de fonctionnement très claires et un cadre, nécessité qui est bien plus forte dans le cas des équipes dispersées (59 % des répondants pensent qu'il faut être davantage précis et organisé avec une équipe dispersée et le point est confirmé par nos trois experts consultants RH).

Le second de ces points de vigilance est la difficulté à motiver les collaborateurs travaillant à distance (59 % des répondants pensent que la motivation est plus difficile à établir dans les équipes dispersées) et qui peut, sans suivi, faire perdre l'efficacité du collaborateur et donc de l'ensemble de l'équipe à distance.

Ainsi, le procès d'intention parfois fait à l'encontre des équipes dispersées ne semble donc pas complètement justifié. Il semble que les managers qui pratiquent ce type de management ont trouvé des modes de fonctionnement adaptés pour que leurs équipes dispersées fonctionnent aussi efficacement que des équipes traditionnelles et que les membres de leurs équipes se sentent tout aussi valorisés et épanouis que dans un contexte traditionnel.

Il ressort même, des témoignages recueillis auprès des professionnels concernés, un certain sentiment de satisfaction et de fierté à manager ce type d'équipe, plus diverse.

### **2.2.6.2. Les bonnes pratiques à retenir**

L'analyse des résultats du questionnaire adressé aux managers et les témoignages de ces derniers ainsi que ceux des professionnels des Ressources Humaines nous ont permis de dégager des pratiques managériales contribuant au succès du management d'une équipe à distance.

Ainsi, pour manager son équipe à distance avec succès, le manager doit s'efforcer de :

- Passer suffisamment de temps avec les collaborateurs distants
- Varier les modes de communication : passer du temps formel, informel, et en personne
- Organiser des visites sur place de façon régulière
- Avoir une capacité et une qualité d'écoute envers ses collaborateurs afin d'éviter un sentiment d'isolement
- Utiliser un vocabulaire simple et non ambigu
- Exprimer de façon très claire les objectifs individuels et collectifs et déterminer le rôle de chacun
- Mettre en place et veiller à maintenir des rites managériaux forts (réunions, visites, entretiens annuels, célébration des succès...)
- Mettre en place des points réguliers collectifs et individuels
- Trouver un bon équilibre entre le contrôle et l'innovation de son équipe en encourageant la prise d'initiatives, en reconnaissant le droit à l'erreur et en mettant en valeur les bonnes idées...
- Créer une synergie entre les membres de son équipe en développant notamment les interactions entre eux et les projets transversaux
- Garder des pratiques managériales raisonnables notamment en s'attachant à connaître la charge et les conditions de travail des membres de son équipe
- Veiller à mettre en valeur le travail de ses collaborateurs et travailler en collaboration avec les Ressources Humaines sur le développement des compétences et de la carrière de ses collaborateurs.



- Etre garant et être messenger de valeurs communes à l'équipe mais aussi à l'entreprise afin de garantir un bon niveau de motivation et de créer un sentiment d'appartenance

Il est évident que la liste de ces bonnes pratiques n'est pas exhaustive mais elles sont celles qui ont fait consensus lors des analyses de la littérature et l'enquête que nous avons effectuées.

Ces bonnes pratiques ne constituent pas une vérité absolue car elles doivent être adaptées au contexte de chaque équipe et de chaque entreprise mais elles constituent un socle intéressant pouvant servir de lignes directrices aux managers d'équipe à distance.

## 2.3. L'accompagnement RH

### 2.3.1. Un bref rappel du rôle des RH

Les missions de la DRH<sup>151</sup>



Selon le modèle de Dave Ulrich sur les rôles des Départements des Ressources Humaines, les RH doivent agir selon 4 axes : processus, hommes, court-terme et long-terme/futur.

En tant que partenaire stratégique, Business Partner, agent de changement et partenaire humain, le RH doit anticiper les changements organisationnels et les impacts de ces changements, en veillant à identifier les défis qui pourraient surgir et limiter les risques. De plus en plus d'entreprises modifient leur organisation et mettent en place des organisations matricielles, des équipes délocalisées ou en télétravail, et les équipes dispersées sont aujourd'hui monnaie courante. Dans ce cadre, il nous semble que le rôle des RH doit être d'anticiper, de préparer les managers et les équipes aux défis posés par ces dispositifs et d'accompagner ces équipes au quotidien ou quand une difficulté surgit.

<sup>151</sup> Cette matrice est librement inspirée de celle de Dave Ulrich présentée dans son ouvrage de référence "*Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*", 1999.

Nous allons voir dans les sections suivantes ce que les managers attendent des RH. Nous l'étudierons grâce aux réponses collectées dans le cadre de notre questionnaire envoyé à des managers d'équipes dispersées, puis au travers d'entretiens menés avec des professionnels des RH. Nous croiserons cette approche avec notre expérience et les commentaires qualitatifs collectés dans notre questionnaire. Enfin nous aurons une réflexion sur ce que pourrait être un bon support RH dans ce domaine.

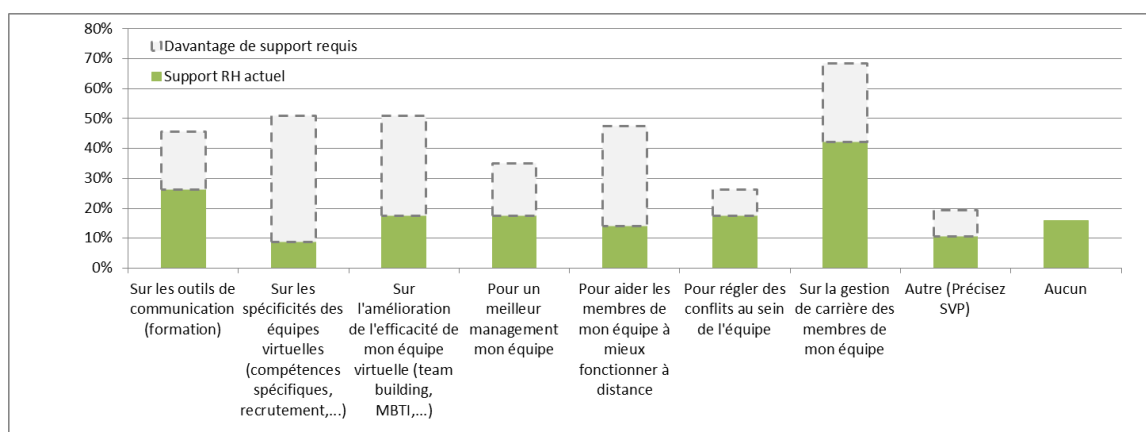
### 2.3.2. Des attentes fortes sur l'accompagnement RH

Il nous a semblé intéressant de voir dans quelle mesure les entreprises tenaient compte les particularités du management à distance en proposant un accompagnement et des formations adaptées et comment elles valorisaient cette capacité à travailler de façon globale et distante. Dans cette perspective, nous avons inclus différentes questions sur le support RH actuel et idéal dans notre questionnaire en ligne et avons complété notre approche par quelques entretiens qualitatifs avec des professionnels de la fonction RH ainsi que des consultants.

Dans le questionnaire en ligne, nous avons posé deux questions relatives au support RH :

- l'une relative aux sujets sur lesquels les managers ont bénéficié d'un soutien du département ressources humaines,
- la seconde relative aux sujets sur lesquels les managers souhaiteraient avoir davantage d'appui de la part de leur département ressources humaines.<sup>152</sup>

Le graphe ci-dessous présente les résultats à ces deux questions. Il montre ce que pourrait être le support RH idéal selon les répondants (support actuel et support complémentaire souhaité).



16% des répondants déclarent ne jamais avoir bénéficié de support RH lors de leurs expériences de manager à distance.

<sup>152</sup> Cf. questions N°32 et N°33 du sondage.

Les efforts actuels portent principalement sur la gestion de carrière et sur les outils, avec 42% des répondants qui déclarent avoir bénéficié d'un support RH sur la gestion de carrière de leur équipe, et 26% des répondants qui indiquent avoir bénéficié d'un support RH sur les outils de communication. Les enjeux de digitalisation et de virtualisation font que les RH, souvent moins attirés par les sujets techniques, doivent aujourd'hui faire l'effort de se former pour porter cette transformation et être en mesure d'accompagner efficacement ces équipes.

On constate toutefois qu'il y a de fortes attentes en matière de soutien RH sur de nombreux sujets, y compris sur les sujets qui semblent déjà en partie couverts.

Ainsi, si la gestion de carrière reste au centre des préoccupations des répondants, avec 42% des répondants qui affirment bénéficier du support RH, 35% aimeraient en bénéficier davantage (dont 4 répondants qui bénéficient déjà d'un support RH sur ce sujet).

L'écart entre support actuel et support attendu est significatif sur des sujets où les RH peuvent se positionner dans leur rôle de Partenaire Stratégique, Business et Humain. On voit que la fonction ressources humaines est attendue sur des sujets portant sur les compétences spécifiques aux équipes dispersées, le soutien des salariés travaillant à distance, l'accompagnement des équipes dispersées et dans une moindre mesure sur le soutien du manager de ces équipes.

A elle de saisir cette opportunité pour confirmer le rôle majeur que les RH devraient avoir dans toutes les entreprises.

### **2.3.3. Des référentiels de compétences valorisant peu les compétences « Globales »**

Nous avons vu dans la première partie qu'il y avait bien des spécificités, des qualités et des compétences requises pour qu'une équipe virtuelle soit managée de la façon la plus efficiente possible.

Nous nous sommes donc demandés comment ces compétences étaient identifiées, développées et valorisées en entreprise.

Pour cela, nous avons échangé avec des professionnels RH et avons analysé un référentiel de compétences<sup>153</sup> utilisés dans de nombreux Groupes pour voir comment cette problématique du management à distance était appréhendé.

---

<sup>153</sup> Référentiel des 38 compétences de Leadership de Korn Ferry ©



**FACTOR I: THOUGHT**

**A. UNDERSTANDING THE BUSINESS**

- 5. **Business Insight**  
Applying knowledge of business and the marketplace to advance the organization's goals.
- 11. **Customer Focus**  
Building strong customer relationships and delivering customer-centric solutions.
- 17. **Financial Acumen**  
Interpreting and applying understanding of key financial indicators to make better business decisions.
- 35. **Tech Savvy**  
Anticipating and adopting innovations in business-building digital and technology applications.

**B. MAKING COMPLEX DECISIONS**

- 8. **Manages Complexity**  
Making sense of complex, high quantity, and sometimes contradictory information to effectively solve problems.
- 12. **Decision Quality**  
Making good and timely decisions that keep the organization moving forward.
- 32. **Balances Stakeholders**  
Anticipating and balancing the needs of multiple stakeholders.

**C. CREATING THE NEW AND DIFFERENT**

- 18. **Global Perspective**  
Taking a broad view when approaching issues, using a global lens.
- 19. **Cultivates Innovation**  
Creating new and better ways for the organization to be successful.
- 33. **Strategic Mindset**  
Seeing ahead to future possibilities and translating them into breakthrough strategies.

**CAREER STALLERS AND STOPPERS**

- M. **TROUBLE WITH PEOPLE**
- N. **DOESN'T INSPIRE OR BUILD TALENT**
- 101. **Poor Administrator**
- 102. **Blocked Personal Learner**
- 103. **Lack of Ethics and Values**
- 104. **Failure to Build a Team**
- 105. **Failure to Staff Effectively**
- 106. **Key Skill Deficiencies**
- 107. **Non-Strategic**
- 108. **Overdependence on an Advocate**
- 109. **Overdependence on a Single Skill**

**FACTOR II: RESULTS**

**D. TAKING INITIATIVE**

- 2. **Action Oriented**  
Talking on new opportunities and tough challenges with a sense of urgency, high energy, and enthusiasm.
- 27. **Resourcefulness**  
Securing and deploying resources effectively and efficiently.

**E. MANAGING EXECUTION**

- 15. **Directs Work**  
Providing direction, delegating, and removing obstacles to get work done.
- 25. **Plans and Aligns**  
Planning and prioritizing work to meet commitments aligned with organizational goals.
- 38. **Optimizes Work Processes**  
Knowing the most effective and efficient processes to get things done, with a focus on continuous improvement.

**F. FOCUSING ON PERFORMANCE**

- 1. **Ensures Accountability**  
Holding self and others accountable to meet commitments.
- 28. **Drives Results**  
Consistently achieving results, even under tough circumstances.

**FACTOR III: PEOPLE**

**G. BUILDING COLLABORATIVE RELATIONSHIPS**

- 6. **Collaborates**  
Building partnerships and working collaboratively with others to meet shared objectives.
- 9. **Manages Conflict**  
Handling conflict situations effectively, with a minimum of noise.
- 20. **Interpersonal Savvy**  
Relating openly and comfortably with diverse groups of people.
- 21. **Builds Networks**  
Effectively building formal and informal relationship networks inside and outside the organization.

**H. OPTIMIZING DIVERSE TALENT**

- 4. **Attracts Top Talent**  
Attracting and selecting the best talent to meet current and future business needs.
- 13. **Develops Talent**  
Developing people to meet both their career goals and the organization's goals.
- 14. **Values Differences**  
Recognizing the value that different perspectives and cultures bring to an organization.
- 34. **Builds Effective Teams**  
Building strong-identity teams that apply their diverse skills and perspectives to achieve common goals.

**I. INFLUENCING PEOPLE**

- 7. **Communicates Effectively**  
Developing and delivering multi-mode communications that convey a clear understanding of the unique needs of different audiences.
- 16. **Drives Engagement**  
Creating a climate where people are motivated to do their best to help the organization achieve its objectives.
- 23. **Organizational Savvy**  
Maneuvering comfortably through complex policy, process, and people-related organizational dynamics.
- 24. **Persuades**  
Using compelling arguments to gain the support and commitment of others.
- 37. **Drives Vision and Purpose**  
Painting a compelling picture of the vision and strategy that motivates others to action.

**FACTOR IV: SELF**

**J. BEING AUTHENTIC**

- 10. **Courage**  
Stepping up to address difficult issues, saying what needs to be said.
- 36. **Instills Trust**  
Gaining the confidence and trust of others through honesty, integrity, and authenticity.

**K. BEING OPEN**

- 29. **Demonstrates Self-Awareness**  
Using a combination of feedback and reflection to gain productive insight into personal strengths and weaknesses.
- 30. **Self-Development**  
Actively seeking new ways to grow and be challenged using both formal and informal development channels.

**L. BEING FLEXIBLE AND ADAPTABLE**

- 3. **Manages Ambiguity**  
Operating effectively, even when things are not certain or the way forward is not clear.
- 22. **Nimble Learning**  
Actively learning through experimentation when tackling new problems, using both successes and failures as learning fodder.
- 26. **Being Resilient**  
Rebounding from setbacks and adversity when facing difficult situations.
- 31. **Situational Adaptability**  
Adopting approach and demeanor in real time to match the shifting demands of different situations.

Korn Ferry Leadership Architect™ is a research-based Global Competency Framework. **Competencies** are observable and measurable skills and behaviors that contribute to workplace effectiveness and career success. **Career Stallers and Stoppers** are behaviors generally considered problematic or harmful to career success. **Clusters A-O** are statistically supported groupings of related Competencies or Career Stallers and Stoppers. They represent a higher order and broader scope of skills and behaviors that contribute to success or derailment.

For the sake of linguistic versatility in the products from Korn Ferry Leadership Architect™ Global Competency Framework, only the masculine form is used. However, in each case, the feminine form should always be understood to be included.

Dans ce référentiel, on retrouve beaucoup de compétences utiles au management à distance, notamment dans les blocs suivants :

- Bloc II.E « Capacité à manager l'exécution » : définir une direction, organiser le travail, déléguer, planifier, prioriser...
- Bloc III.G « Construire des relations collaboratives » : capacité à travailler avec des personnes de tous horizons, capacité à bâtir des relations et des réseaux...
- Bloc III.H « Tirer le meilleur de la diversité des Talents » : attirer et développer les talents, valoriser les différences culturelles et la diversité des points de vue pour en tirer de la valeur, capacité à construire des équipes efficaces et efficientes...
- Bloc III.I « Capacité d'Influencer » : capacité à communiquer efficacement, inspirer, engager et motiver, donner un sens – être à l'aise dans les organisations complexes

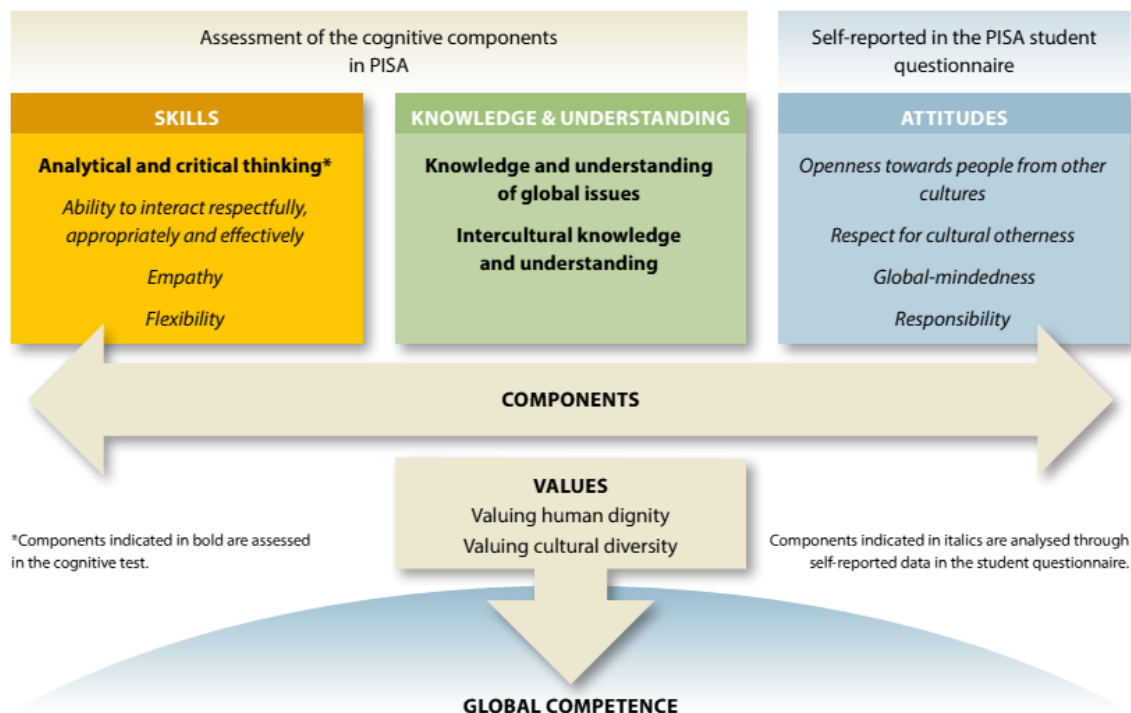
On le voit, il n'existe pas de compétence spécifique « Capacité à manager des équipes à distance ». La question reste ouverte quant à la pertinence de l'intégration d'une telle compétence dans un référentiel de compétences managériales, ou si cette compétence est trop « globale » et doit être décomposée en sous-points pour refléter l'ensemble des compétences spécifiques au management à distance. Au vue des définitions de ce que doit être une compétence, il semble que le management à distance serait plutôt une compétence composite, à décomposer en compétences primaires sur lesquels chacun peut travailler à s'améliorer.

Il est intéressant de noter que l'OCDE dans un document publié en 2017 et intitulé « Global Competency for an Inclusive World » se penche sur ce sujet de ce qu'est cette capacité à travailler dans un contexte de mondialisation, qui nous semble présenter, pour partie au moins, les mêmes enjeux qu'une « équipe virtuelle » : diversité culturelle, complexité de l'organisation et interdépendance des acteurs.

La définition proposée par l'OCDE pour le PISA est la suivante :

*« Global competence is the capacity to analyze global and intercultural issues critically and from multiple perspectives, to understand how differences affect perceptions, judgements, and ideas of self and others, and to engage in open, appropriate and effective interactions with others from different backgrounds on the basis of a shared respect for human dignity. »*

L'OCDE propose d'approcher cette compétence globale au travers de 3 grands « blocs » décrits dans le schéma ci-dessous. On voit que cette compétence globale regroupe en réalité différents aspects qui vont de la capacité à avoir une pensée analytique et critique souple et tournée vers l'autre, la compréhension des enjeux globaux et des différences culturelles et le respect et l'ouverture aux autres cultures.



Nous avons également eu des échanges avec des représentants de différentes sociétés. Il en résulte que cette capacité à gérer efficacement des équipes à distance est très peu mise en avant. L'accent est plutôt mis sur la capacité à influencer sans lien hiérarchique, la capacité à collaborer, à communiquer efficacement ou à définir et transmettre une vision claire aux collaborateurs.

Un des coaches interviewés, Angela WEINBERGER, qui travaille essentiellement avec des cadres expatriés, s'est interrogée sur le sujet. Elle a créé un référentiel portant sur des compétences globales, applicables aux managers ayant des rôles globaux, encadrant des équipes sur plusieurs continents.

Ce référentiel, repris dans son ouvrage « The global mobility workbook », Global People Transitions, novembre 2014, est composé de 5 blocs :

- Le savoir (« Knowledge ») : il s'agit ici de développer sa connaissance de l'histoire du pays dans lequel on est, la religion, la politique, l'économie. Il ne suffit pas de connaître les faits, mais également les mythes ou les petites anecdotes qui peuvent parfois en dire long sur les croyances et la culture d'un pays. Ce savoir se développe par la lecture de documents ou le visionnage de vidéos.
- L'attitude (« Attitude ») : Angela WEINBERGER décrit cette composante comme l'ouverture à l'ambiguïté, la capacité d'une personne à prendre conscience de ses propres biais et croyances et à identifier celles des autres.
- Les compétences (« Skills ») : elles recouvrent l'apprentissage et la maîtrise de la langue du pays, la capacité à développer une écoute active et de l'empathie. La

maîtrise des media de communication est également perçue comme une compétence clé pour tout manager global. Ces compétences d’acquière par la pratique.

- L’expérience réfléchi (« Reflected experience ») : il est important d’analyser les situations passées, de réfléchir aux hypothèses que nous sommes amenées à tirer et de voir dans quelle mesure ces hypothèses sont valides. Une technique consiste en « la recherche de la preuve par le contraire » : prendre l’hypothèse contraire à la nôtre et rechercher une preuve.
- L’importance du corps («Body Awareness and Body Learning ») : la maîtrise et la pratique régulière d’une danse, d’un art martial ou d’une méthode de relaxation aide à la concentration et la gestion de son stress, souvent inévitable aux rôles globaux.

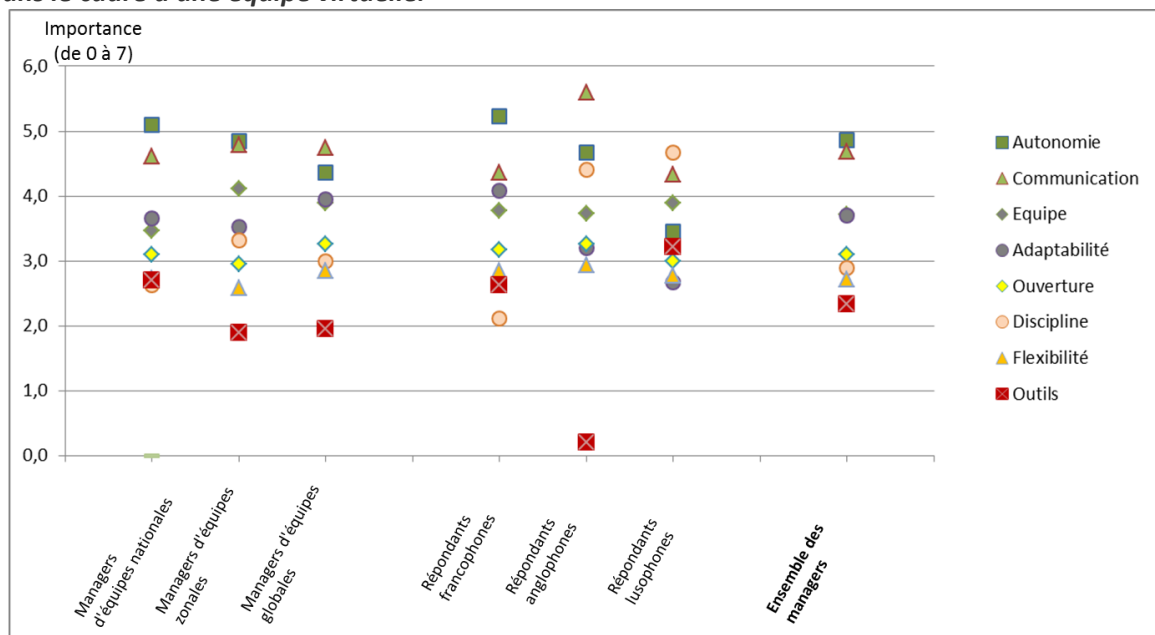
Au-delà de la question du référentiel de compétences, il nous apparaît important que les RH reconnaissent les particularités du management à distance pour jouer leur rôle de RH au mieux, en accompagnant les équipes rencontrant ce type de problématiques.

### 2.3.4. Les compétences clés des membres des équipes dispersées

Comme évoqué auparavant, il existe des compétences recensées comme étant particulièrement clés dans le cadre d’équipes dispersées.

Nous avons demandé aux managers de notre panel de les hiérarchiser (Cf. Question 46).

**Q46 : Hiérarchisation des compétences recensées comme étant particulièrement importantes dans le cadre d'une équipe virtuelle.**



NB Managers d’équipes zonales = équipes internationales (décalage horaire <6h)  
 Managers d’équipes globales = équipes internationales (décalage horaire <6h)



Globalement, l'autonomie et la communication sont les deux compétences qui sont les plus plébiscitées. A l'inverse, la maîtrise des outils est placée par de nombreux managers dans le bas du tableau.

Il est intéressant de noter que la discipline est la moins importante des compétences (en relatif) selon les français, et une des plus hautes selon les autres nationalités. Cela fait écho aux travaux de Philippe d'IRIBARNE sur les particularités culturelles, les français acceptant peu les ordres reçus.

On observe également que les managers anglophones privilégient très largement la communication et placent les outils tout en bas du tableau.

### Paroles d'Expert

#### Paroles d'expert

Anne Sherwood partage sa vision de la compétence qui fait selon elle, la différence.

« Je travaille sur le sujet de la gestion des Talents depuis de nombreuses années. Pour moi, les gens qui ont un avantage compétitif en terme de compétences sont ceux qui ont une « people agility » très élevée : ce sont ceux qui savent créer un réseau de façon proactive, aller chercher le sens, aller le contact,... Ceux-là, même à distance, ils vont gérer les relations avec l'équipe et leur manager. Par exemple, si leur manager ne les appelle suffisamment, ils vont créer des opportunités de contacts et appeler leur N+1 pour demander un conseil, brainstormer sur un sujet,... (...) Il faut voir un goût pour la diversité, avoir une communication efficace, de bonnes compétences Interpersonnelles. »

### 2.3.5. Le respect des règles de conduites et des valeurs adoptées par l'entreprise

Le respect des valeurs et règles de conduite adoptées par l'entreprise est un enjeu très important, et nous considérons que les ressources humaines doivent être un des garants en la matière.

A la question, Q20. « Avez-vous mis en place une approche spécifique pour vous assurer du respect des valeurs et règles de conduite adoptées par l'entreprise ? », un tiers seulement des répondants ont répondu Oui. Dans les exemples cités d'approches, il est intéressant de noter que l'on ne retrouve que des exemples sur les aspects réglementaires (Code de conduite des Affaires/Code éthique et envoi d'e-mails dans les périodes non autorisées) :

- Plus de la moitié des répondants ayant répondu par l'affirmative font référence à un dialogue régulier sur les valeurs avec des formations organisées sur ce thème
- Une référence au Code éthique de l'entreprise ou du groupe dans 1/3 des cas

- Trois répondants font explicitement référence à des contrôles faits sur les envois d'e-mails en dehors des horaires de travail, soit de façon automatique (blocage des envois d'e-mails en périodes non autorisées et renvoi automatique à des horaires autorisées) soit de façon manuelle (remarque faite par le manager).
- La présence managériale et l'exemplarité du manager sont également citées.
- Une réponse mentionne le fait que les valeurs sont présentes et discutées dans l'entretien annuel.

La transmission des valeurs, élément à la fois clé et immatériel, semble donc être soit une difficulté notée, soit un sujet qui n'est pas prioritaire pour les managers interrogés.

Il est intéressant de noter que des groupes qui avaient plutôt été pionniers dans le domaine de la virtualisation des équipes, tel IBM, reviennent aujourd'hui en arrière et rappelle certains de leurs employés qui étaient en télétravail à retourner dans les bureaux. La raison semble être double : performance en baisse et moindre adhésion aux valeurs de l'entreprise.<sup>154</sup>

## 2.3.6. L'accompagnement RH sur l'efficacité des équipes dispersées

### 2.3.6.1. Les programmes sur étagère

Nous sous sommes donc interrogés sur ce qui existait actuellement en matière de programmes ou modules de formation dédiés aux problématiques d'équipes dispersées.

Nous avons recensé sur le web les programmes existants sur ce sujet. Nous en avons identifié de nombreux adressant les problématiques du management à distance. En voici un court extrait :

Titre et thématiques abordés (organisme – durée)
<p><b>Management à distance : réussir le défi (Cegos - deux jours)</b></p> <p><u>1 - Maîtriser les multiples dimensions du management à distance</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Repérer les spécificités du management à distance sur les dimensions d'organisation et de communication.</li> <li>- Clarifier les finalités du management à distance et définir les outils.</li> <li>- Identifier les avantages et risques de cette modalité managériale.</li> </ul> <p><u>2 - Réussir sa communication managériale à distance</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les attentes des collaborateurs.</li> <li>- Clarifier les missions et les règles de fonctionnement.</li> <li>- S'entraîner aux différentes situations de communication.</li> <li>- Agir sur les bons leviers de coordination.</li> <li>- Repérer les freins et les impacts de la communication "à distance".</li> </ul> <p><u>3 - Organiser la coopération à distance</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordonner l'activité de l'équipe "à distance" : rôle clef du manager.</li> <li>- Faciliter l'information dans l'équipe pour conserver un lien.</li> </ul>

<sup>154</sup> Article publié dans "the Five o'clock Club", July 31, 2017 - From The CEO's Desk: Is This The End Of The Remote Worker? Thoughts On The Future Of Telecommuting

- Développer l'autonomie et la maturité relationnelle des collaborateurs.
- Installer la coopération et donner les règles du jeu spécifiques "à distance".

#### 4 - Mobiliser une équipe managée à distance

- Identifier les leviers de la motivation et valoriser les bonnes pratiques.
- Mettre en place le partage, le suivi et l'évaluation à distance.
- Mener les différents entretiens à distance.
- Orienter et coordonner la performance à distance : orientations communes, reporting.
- Soutenir et donner du feed-back à distance.

#### 5 - Activité à distance

Pour mettre en application les bonnes pratiques et les acquis d'une formation : une visio formation.

### **Management à distance : organiser son pilotage pour maintenir la cohésion d'équipe (Elegia – deux jours)**

#### **1. Comprendre les enjeux et spécificités d'une équipe à distance**

- Fonctionnement, atouts et contraintes du management à distance
- Attentes particulières du collaborateur à distance
- Rôle spécifique du Manager à distance
- points clés de succès du management à distance

*Diagnostic : identifier les particularités d'une équipe à distance et l'impact sur la façon de manager*

#### **2. Organiser et faire fonctionner l'équipe à distance**

- savoir fixer des objectifs clairs, sans interprétation
- s'assurer de recevoir les informations nécessaires
- mesurer la performance
- instaurer des processus de réflexion et de prises de décision
- développer des relations efficaces avec l'équipe

*Exercices pratiques :*

- fixer des objectifs et faire des feedback à distance
- comprendre les différentes personnalités, diagramme sociodynamique

#### **3. Bien communiquer à distance**

- ce qui marche et les maladroites à éviter !

- outils de communication et systèmes d'information : rôles et règles à suivre
- rencontres : préparation, déroulement et reporting

*Jeux de rôle : faire d'un échange court et à distance un support efficace de management*

#### **4. Assurer cohésion et motivation de l'équipe à distance : appartenance et réseaux**

- créer un sentiment d'appartenance et une identité commune
- créer des liens et un réseau par des projets communs
- donner du sens et être interdépendant
- créer une image comme vecteur de l'équipe

*Cas pratique : mener un projet commun avec une équipe à distance*

#### **5. Piloter la performance de son équipe à distance**

- former les collaborateurs pour un niveau homogène
- organiser le partage d'expériences et la performance collective
- donner de la reconnaissance et valoriser son équipe
- s'adapter à la culture de chacun

*Cas pratique : adapter son organisation pour mesurer et piloter la performance de son équipe*

#### **Managing Team Remotely (STL - 1 jour)**

1. Remote working
  - Remote working scenarios
  - Characteristics of successful remote working
2. Building a framework
  - Clarifying roles and responsibilities
  - Establishing routines and patterns
  - Building a clear communication plan
  - Identifying skills and technology requirements
3. Remote working in action
  - Mixed v fully remote teams
  - Keeping the climate of trust
  - Delegation and accountability
  - Overcoming communication barriers
  - Handling performance issues
4. Next steps
5. Personal action plan

Il existe donc bien une offre de formation autour du management à distance. Les synopsis semblent assez centrés sur les premières expériences managériales à distance. Et on voit que l'on retrouve les problématiques de collaboration, d'organisation, de confiance, la nécessité de poser un cadre de fonctionnement.

Côté session de formation, Korn Ferry n'a pas une offre spécifique sur ce thème du management à distance mais a créé un module sur le management par influence, sans lien hiérarchique. *«Nous intervenons plus fréquemment sur cette thématique de la distance lors des coaching individuels ».*

Notre questionnaire était destiné à des managers et, comme indiqué dans notre section Méthodologie, nous avons complété notre approche par des entretiens qualitatifs avec des responsables de la formation dans différents groupes ainsi que des consultants intervenant en accompagnement d'équipes dispersées.

Nous avons demandé à différents professionnels RH les actions d'accompagnement qui étaient effectivement déployées dans leur groupe. Selon eux, peu de programmes adaptés semblent exister pour couvrir les spécificités des équipes dispersées. Sur la base de nos travaux et au regard du contenu des formations trouvées sur internet, ce jugement nous semble un peu

rapide. Il semble en effet que le contenu annoncé réponde assez largement aux difficultés que nous avons observées en tant que RH et à celles partagés avec nous lors de cette étude. Sans doute que les fonctions RH interrogées ont finalement peu investigué cette offre ayant mis l'accent sur d'autres priorités que l'accompagnement des équipes au management à distance ?

Lors de nos entretiens qualitatifs, nous avons recensé principalement des formations autour des différences culturelles, des formations relatives aux outils de communication et des actions d'accompagnements d'équipes, type « team building ». Les entreprises que nous avons sollicitées semblent assez peu « acheteuses » des programmes de formation « clé en main » tels que ceux que nous avons listés auparavant. Le contexte et les caractéristiques des individus étant clés comme nous l'avons vu précédemment, il est probablement plus efficace d'agir sur l'équipe dans son entièreté et sa singularité. Toutefois, on peut penser que ce type de formation est créateur de valeur pour des managers ayant à manager des équipes dispersées pour la première fois.

### 2.3.6.2. *Un sujet qui semble davantage couvert par l'accompagnement individuel*

Nous avons dialogué avec trois coaches externes expérimentés pour voir dans quelle mesure ils étaient amenés à intervenir sur des problématiques liés au management à distance et identifier avec eux quelques bonnes pratiques.

Tous les trois nous ont confirmé qu'ils étaient effectivement très souvent sollicités sur ce type de problématique.

#### **Paroles d'Expert**

#### **Paroles d'expert**

Christophe Monniot, coach chez Praesta, indique que c'est effectivement un sujet récurrent dans les grands groupes industriels ainsi que dans le secteur bancaire. « *La problématique de la distance fait que les questions relatives au leadership sont exacerbées par l'absence. Il y a la nécessité de « faire autrement » pour créer la relation, donner du sens, partager une vision* ».

Un des basiques sur lequel ce coach travaille en priorité quand il est confronté à ce type de problématique est la délégation de rôles pour les réunions à distance.

Angela WEINBERGER, coach et consultante allemande au sein de Global People Transition GmbH accompagne de nombreux managers en charge d'équipes dispersées et est souvent amenée à aborder les spécificités apportées par la distance et la diversité des équipes. Elle partage quelques éléments qui lui semblent particulièrement pertinents pour un bon management à distance. Voici les principes qu'elles donnent aux personnes qu'elle accompagne :

- « Faire face à ses peurs et se connaître du mieux possible
- Identifier les rôles et responsabilités de chaque membre de l'équipe, et s'assurer de leur charge de travail, du bon emploi de leurs compétences et capacités
- Identifier les rôles informels : qui est le leader d'opinion au sein de l'équipe, qui influence, qui peut être un allié
- Identifier pour chaque membre de l'équipe ses besoins spécifiques et adapter le style de management en conséquence
- S'assurer que chaque membre de l'équipe s'exprime librement et est écouté »

Egalement du fait de la diversité culturelle qui existe dans de nombreuses équipes virtuelles, elle préconise d'adopter quelques comportements permettant de faciliter la collaboration :

- « Essayer davantage et être davantage patient
- Analyser ses conclusions sous différents angles et points de vue
- Être davantage empathique
- Donner aux gens une troisième et une quatrième chance
- Faire confiance a priori, même si le manager a été blessé dans le passé
- Ecouter son cœur
- Parler lentement et utiliser des mots simples et clairs »

### **2.3.6.3. La spécificité des équipes multiculturelles**

Les équipes dispersées comprennent souvent des personnes issues de différentes cultures, et le RH a un rôle clé pour sensibiliser les collaborateurs à ce sujet.

Nos échanges avec différents professionnels RH et des managers de différentes sociétés montrent que cet apprentissage peut se faire sous différents angles, le point important étant que les équipes prennent conscience des différences que peuvent engendrer la diversité des profils et sachent les valoriser.

Là encore, les rencontres en personnes sont clés. Et la meilleure manière d'apprendre est encore d'apprendre sur le terrain.

## Paroles d'Expert

### Paroles d'expert

Christine Weinmann, professionnelle de la formation en entreprise, nous explique la façon dont elle approche les différences culturelles. "For me, when you are in charge a remote team, the first thing to do is meet them in person. Dotted line is less of a difficulty than cultural differences. (...). 10 years ago, I attended a training on cultural differences. There was a role play in which I had to deduct the culture of the person. He was speaking with a French accent but in fact I discovered he was Arabic. It was very impactful, as I realized I made wrong assumptions. (...) For cultural differences, on-the-job activity is the best way to learn: Be exposed to different cultures – in Japan, we used translators to interact with other people. And it was interesting to observe that the translator was not only translating the language but also the culture – he was really acting as a connector, explaining what he was doing, what what was said meant in reality, adapting our questions to ensure we were not perceived as being rude."

Une des pratiques qui a été citées plusieurs fois lors de nos entretiens est la tenue d'ateliers de sensibilisation sous forme de « Team Building ». Par exemple, une présentation des axes d'analyses proposés par Geert HOFSTEDE, Fons TROMPENAAR, Edward T. HALL, ou Erin MEYER et une réflexion menée par l'équipe sur le positionnement de chacune des nationalités de l'équipe et plus largement de celle de ses principaux interlocuteurs peut conduire à des discussions très riches et des prises de conscience utiles pour le bon fonctionnement de l'équipe dans le futur.

## Parole d'Expert

Christophe Monniot, coach chez Praeta : « *La distance c'est aussi les problématiques de différences culturelles. Cela s'apprend par l'expérience, des lectures, des formations. [Il nous donne des exemples sur les chinois, les allemands,...]. Les langues sont différentes, la langue des émotions aussi. Un manager a besoin d'avoir une grande distance émotionnelle. C'est le manager qui doit d'abord s'adapter, se présenter, dire qui il est comment il fonctionne pour qu'ensuite les autres s'adaptent aussi. Il est hiérarchiquement plus haut, il doit savoir davantage de choses, mais il ne peut pas tout savoir. Pour une efficacité, le manager doit s'adapter, mais il ne doit pas se sur-adapter, afin que les équipes s'adaptent aussi. »*



### 2.3.7. Une ébauche de bonnes pratiques en matière de support RH

Il est bien évident que nos travaux sont insuffisants pour élaborer ce que pourrait être le support RH idéal à un manager d'équipe distante. Néanmoins, au regard de ce que nous avons collecté pendant nos travaux, voici ce que pourrait être une bonne pratique en matière de support RH à donner aux managers d'équipes dispersées :

#### 2.3.7.1. *La formation de l'équipe*

Les équipes sont déjà souvent formées et en place. Le DRH doit souvent faire avec les ressources en place, en les accompagnant de son mieux.

Néanmoins, quand le DRH doit staffer un poste de manager à distance, nous recommandons que sa **grille d'évaluation comporte plusieurs critères et questions sur les particularités du management à distance** : capacité à engager à distance, capacité à communiquer efficacement dans un contexte « virtuel », sensibilité aux différences culturelles.

De la même manière, quand il recrute des collaborateurs pour prendre un poste distant du manager de l'équipe, le DRH doit **évaluer que le candidat a le bon profil pour être efficace et épanoui à distance** : autonomie, ouverture, capacité à communiquer efficacement, maîtrise de la langue de travail etc.

#### 2.3.7.2. *La prise de poste*

La prise de poste est un événement clé pour le manager d'une équipe. De notre point de vue, c'est une étape à ne pas négliger.

Pour un manager d'équipe à distance, voici quelques actions d'accompagnement qui nous semblent majeures, notamment quand c'est sa première prise de poste dans un contexte d'équipe dispersée.

- **Un module en ligne ou en présentiel pour le manager qui permet une prise de conscience des spécificités du management à distance.** C'est à la fois la prise de conscience que ce dispositif distant génère nécessairement des particularités requérant des ajustements en termes de coordination du travail, de leviers de motivation, d'évaluation etc. Mais c'est aussi une opportunité pour le manager de prendre conscience des difficultés potentielles que rencontreront sans doute certains de ses collaborateurs.
- **La mise en place d'un mentor reconnu pour sa pratique de management à distance** peut être un bon moyen d'échanger sur les bonnes pratiques.
- **Un module en ligne pour l'ensemble des membres de l'équipe**, afin qu'ils prennent conscience de ces mêmes enjeux et apprennent quelques bonnes pratiques.

- **Une journée de «Team Building »** où l'équipe peut découvrir les modes de fonctionnement des différents membres de l'équipe, sa diversité et discuter des difficultés actuelles à fonctionner ensemble. L'aménagement de temps informels est également indispensable pour faire connaissance et nouer des liens.
- **Un module de formation pour apprendre à tenir une réunion à distance** semble être également une bonne pratique. En effet, les réunions à distance paraissent souvent mal conduites, ce qui peut générer frustrations, énervements, sentiment de ne pas être écouté ou considéré, sentiment de perdre son temps, inefficacité. Certains groupes sont amenés à mettre à disposition un membre du département de l'IT pour le lancement des premières conférences téléphoniques, afin de former l'équipe in situ, investissement qui permet de gagner le buy-in des salariés sur l'utilisation des outils et un temps précieux pour les conférences téléphoniques à venir.
- **Pour les équipes multiculturelles, une formation de sensibilisation à ces différences culturelles.**

#### ***2.3.7.3. L'accompagnement de l'équipe de management au fil de l'eau***

- **La participation ponctuelle d'un responsable RH aux réunions de l'équipe de management afin d'être en mesure d'observer les interactions et de s'assurer du bon fonctionnement de l'équipe.** Cela permet au RH de repérer les éventuelles difficultés induites par la distance et d'épauler efficacement le leader de l'équipe ;
- **Des contacts formels et informels très réguliers du DRH avec chaque membre de l'équipe de management pour créer une relation de confiance** et être en mesure de repérer les signaux faibles, les besoins de support, les conflits potentiels, les frustrations, les collaborateurs de leur équipe rencontrant des difficultés ;
- Enfin, il est important que responsable RH en charge de cette équipe puisse s'assurer que les bonnes pratiques de management évoquées dans la section précédente soient bien mises en place. De notre point de vue, **le responsable RH doit jouer un véritable rôle de conseiller et de « coach » auprès de l'équipe de management.**

#### ***2.3.7.4. Le sentiment d'appartenance et l'engagement***

Le RH peut proposer de **participer aux réunions physiques réunissant l'ensemble des collaborateurs** d'une équipe pour avoir l'opportunité d'échanger de façon **plus informelle avec** les membres distants. Il peut également organiser des ateliers de « **Team Building** » et ainsi participer à la construction de ce sentiment d'appartenance et au maintien des liens entre les membres de l'équipe.

Tous les ans ou tous les deux ans, le responsable RH peut mener une **étude d'engagement des salariés** visant à identifier les points positifs, et les éventuelles zones d'amélioration

#### **2.3.7.5. La gestion de carrière des collaborateurs dispersés**

Le RH devrait profiter des réunions en présentiel pour l'ensemble des collaborateurs pour présenter l'actualité RH, les processus relatifs à la gestion des performances, la gestion de carrières, la gestion des talents, l'offre de formation et répondre aux questions. Ceci est clé pour « reconnecter » les collaborateurs distants en leur montrant comment ils sont assurés d'être gérés de façon équitable par rapport aux collaborateurs présents sur le même lieu que le RH et le manager de l'équipe.

Il doit également se tenir au courant de la venue sur leur site de ces collaborateurs, ou aller les visiter, pour les **rencontrer de façon formelle et informelle** :

- entretiens de carrières avec les collaborateurs pouvant être amenés à avoir une mobilité interne dans les 12 mois afin de comprendre leurs aspirations en matière de carrière, leurs contraintes ;
- C'est aussi l'opportunité pour le RH de prendre le pouls des collaborateurs les plus isolés afin de repérer les mal-être et difficultés potentiels.

Une participation active du responsable RH aux **processus de gestion des performances et de gestion de talents** qui lui permette de mieux connaître les collaborateurs, identifier les problèmes potentiels et les forces de chacun.

Enfin, le RH doit être en veille permanente et s'assurer que le leader et l'équipe de management sont bien au courant des postes qui pourraient présenter un intérêt pour leur équipe.

#### **2.3.7.6. L'importance du maillage RH local**

Enfin, il nous semble clé qu'un bon réseau RH soit en place afin que le RH de l'équipe distante puisse s'appuyer sur les relais RH locaux des collaborateurs distants pour les aider à gérer leur carrière, assurer une bonne équité interne en matière de revue de performance et de revue des salaires et bonus. **Des contacts réguliers téléphoniques, ou mieux, des rencontres physiques quand cela est possible, avec les équipes RH locales** doivent permettre une communication fluide des éventuels problématiques rencontrées.

En conclusion, il nous semble que les Responsables Ressources Humaines ont peut-être eu tendance à sous-estimer les difficultés que génèrent la distance au sein d'une équipe et les compétences nécessaires pour être un bon manager d'équipe virtuelle. A elles de se repositionner sur ce thème où elles ont toute légitimité, et sur lequel, nous l'avons vu, les managers les attendent.

## 2.4. Les outils

Il ressort de notre étude que l'ensemble des managers interrogés place la maîtrise des outils en bas de tableau quand on leur demande de hiérarchiser 8 compétences recensées comme étant particulièrement importantes dans le cadre d'une équipe virtuelle.

Pourtant, les outils sont présentés comme un des facteurs clés de succès pour le management à distance. Ils cristallisent souvent les tensions et génèrent de nombreuses critiques. Ils sont parfois inadaptés. Il nous a donc semblé intéressant de faire un point détaillé sur le sujet dans le contexte de digitalisation que l'on connaît. Nous nous sommes ainsi interrogés sur les blocages et les leviers liés aux outils et à leur utilisation.

### Parole d'Expert

En réponse à ce qui peut être un obstacle à la création d'un lien entre manager et subordonnés, Christophe Monniot, coach chez Praesta, mentionne spontanément :

*« l'e-mail ! C'est un média mort, il n'y a pas de relation. (...) Le mail ne sert qu'à donner des instructions, à partager des fichiers. (...) Le smiley a apporté quelque chose, que ce soit dans les mails ou les sms, avec la possibilité d'accompagner le message d'un ton, d'une émotion, de partager son humeur. Quand on reçoit un mail, c'est sujet à interprétation. On interprète, on calque son humeur sur le ton du mail. La caméra (skype, visio call) peut aider à créer un lien et à limiter les problèmes d'interprétation, mais je note que souvent les managers sont réfractaires, cela leur génère du stress, ou ils pensent que c'est une perte de temps. Plusieurs managers m'ont dit « moi, pas de skype ». Pourtant, cela s'apprend. (...). Il faut avant tout que les gens aient pu se rencontrer, les réunions physiques, c'est primordial, se voir, se toucher, se serrer la main, c'est clé pour créer du lien. »*

### 2.4.1. Analyse des résultats du sondage

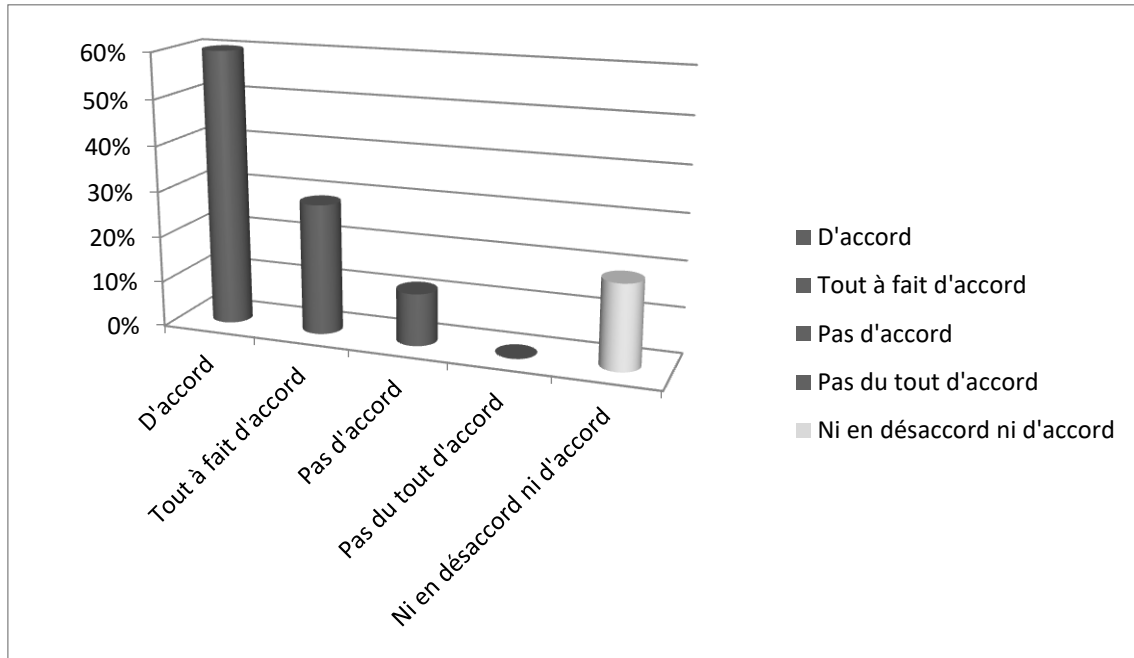
Le niveau de formation<sup>155</sup> des managers d'équipes dispersées ne semble pas lié à la langue ou au pays. Dans un cas sur deux, les managers déclarent ne pas être formés aux outils (une légère majorité, 52 %, affirme ne pas avoir été formé). Globalement, la proportion de ceux qui ont été formés et de ceux qui ne l'ont pas été est sensiblement équivalente entre anglophones et francophones.

---

<sup>155</sup> Cf. question N°9 du sondage : avez-vous été formé à l'utilisation des outils de travail à distance (conf call, vidéoconférence etc.

On pourrait formuler l'hypothèse que ce manque de formation des managers pourrait être vécu par les managers comme un obstacle au bon accompagnement des équipes. Or 75% (cumulé) se déclarent globalement satisfaits des outils de communication disponibles pour manager.

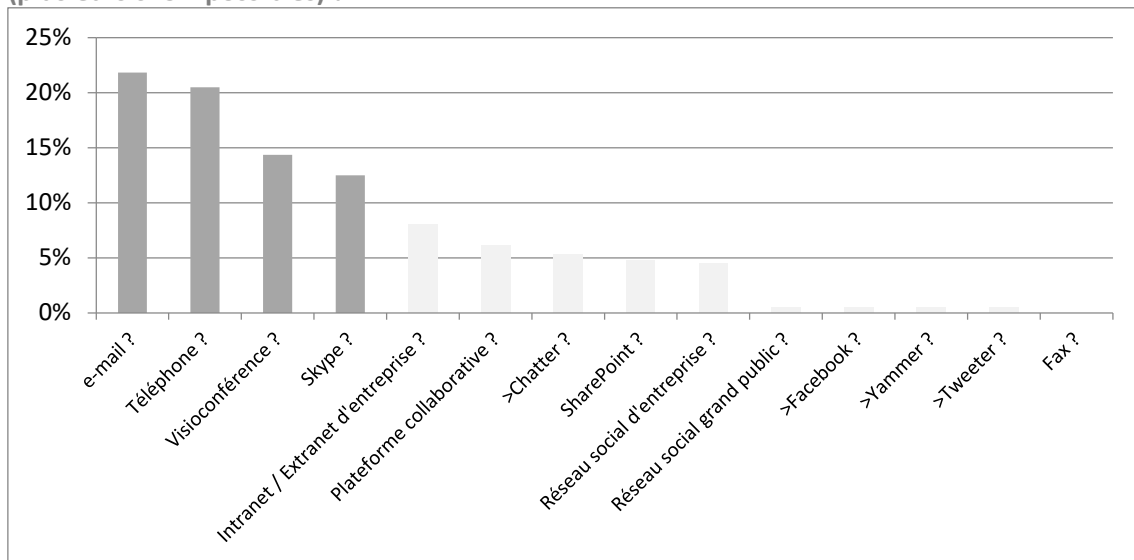
**Q53 : Je suis satisfait des outils de communication que j'utilise pour manager à distance.**



Les résultats montrent que cela tient simplement au fait que les outils de communication classiques<sup>156</sup> (mail, téléphone et visioconférence) sont incontournables dans la pratique. Ils sont en effet simples à utiliser, et représentent un faible effort de formation pour l'entreprise, voire inexistant.

<sup>156</sup> Cf. question N°51 du sondage.

**Q51 : Quel(s) types(s) d'outils utilisez-vous pour communiquer avec vos équipes distantes (plusieurs choix possibles) ?**

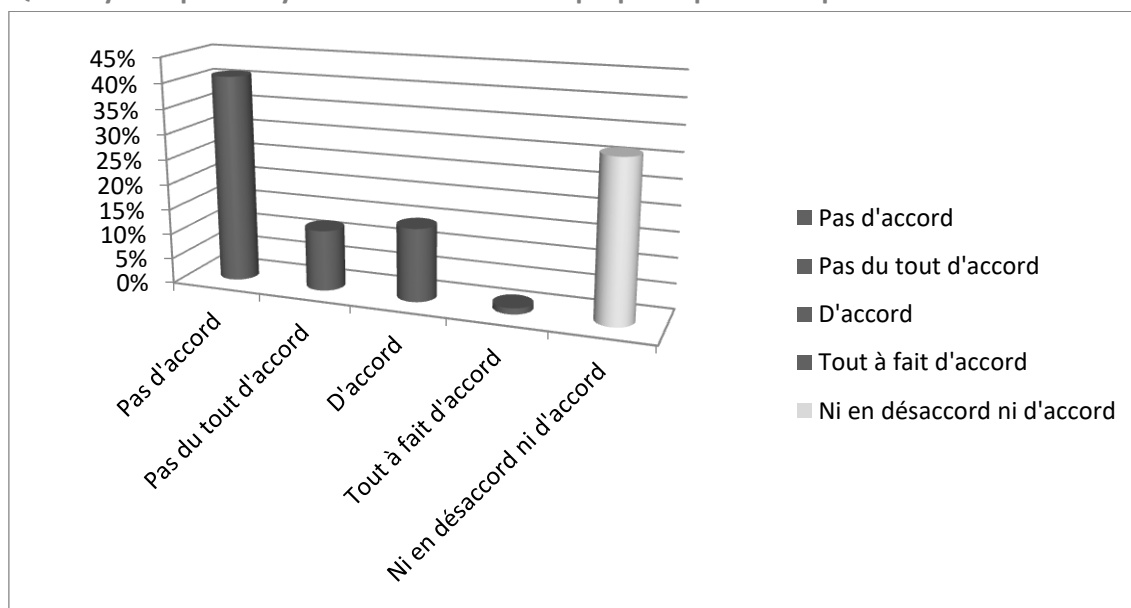


Le mail, le téléphone, la visioconférence représentent à eux seuls 57% des réponses mobilisées. En ajoutant Skype, on atteint presque les 70%. Skype, application interactive et instantanée qui combine l'écrit, l'image et le son, est d'ailleurs le seul outil web récent à passer la barre des 10%.

La qualité des outils disponibles n'est donc pas en question et le manque de formation non plus. En outre, 53% des managers ne pensent pas qu'il y ait trop de moyens de communication proposés en entreprise<sup>157</sup>.

<sup>157</sup> Cf. question N°54 du sondage.

#### Q54 : Il y a trop de moyens de communication proposés par l'entreprise.



A la question<sup>158</sup> « *Bien que formée, mon équipe n'utilise pas certains moyens de communication. Si oui, pour quelle raison ?* », il est intéressant de noter que, quelle que soit la langue, les réponses sont nuancées. Les anglophones ainsi que les francophones indiquent (à 35% dans les deux cas) que ces outils ne présentent aucune valeur ajoutée par rapport à ce qui existe déjà. On peut donc formuler l'hypothèse que certains outils proposés par l'entreprise peuvent au minimum être contournés par le manager et son équipe sans que cela puisse pénaliser l'atteindre des objectifs de production.

Cette stratégie de contournement semble intéressante à explorer pour la DRH : est-elle coûteuse pour les équipes ? Il n'est pas rare que certaines équipes continuent à utiliser d'anciens systèmes (lorsque la production reste possible) plutôt que de basculer dans l'utilisation de nouveaux outils. Il arrive aussi que le nouveau système d'information soit « complété » par des outils annexes. Dans le pire des cas certaines tâches sont alors doublonnées.

On parle alors de « système d'information gris »<sup>159</sup>. Un « SI gris » est système palliatif et dégradé de production d'informations nécessaires pour maintenir la capacité de production effective d'un SI (dans sa globalité).

Ainsi par exemple, un besoin de contrôler des quantités pour valider une commande et une production de produit est identifié. Maintenant il s'avère que le SI en place ne sait pas

<sup>158</sup> Cf. question N°60 du sondage.

<sup>159</sup> L'association des professionnels de l'information et de la documentation, définie "l'information grise" comme une "information licitement accessible mais caractérisée par des difficultés dans la connaissance de son existence ou de son accès." <http://www.adbs.fr/>

répondre à ce besoin de consolidation. Une macro permettant de faire ce travail est mise en place. Seul son utilisateur est capable de la faire fonctionner. Cette information grise est incluse dans le processus métier mais elle n'est ni produite ni maîtrisée par le SI technique. Le SI « Gris » peut être utilisé pour déceler les besoins d'évolution techniques d'un SI.

L'existence d'un « SI gris » doit alerter sur un éloignement plus ou moins marqué entre les fonctionnalités attendues (c'est-à-dire les besoins métier) et le niveau de couverture fonctionnelle de ces besoins par le SI technique (c'est-à-dire par les applications existantes).

Seul un diagnostic qui croisera les besoins fonctionnels avec la couverture technique existante de ces besoins peut mesurer le niveau d'efficacité du SI. Et donc les impacts RH potentiels.

Mais il peut également s'agir d'une défaillance de formation ou simplement un outil réellement inutile ?

Ici les managers répondent à 12% que « *Mon équipe juge que l'outil est trop complexe à utiliser* » il faut s'interroger sur les raisons de ce positionnement et les effets qu'il aura sur les performances de l'entreprise et des équipes concernées.

De deux choses l'une : soit l'outil ne sera pas utilisé avec la mise en place d'une stratégie de contournement, et – au mieux – les performances n'en pâtiront pas, soit l'usage de l'outil est imposé par l'entreprise avec une probable sous performance à la clé, voir du désengagement de la part des équipes.

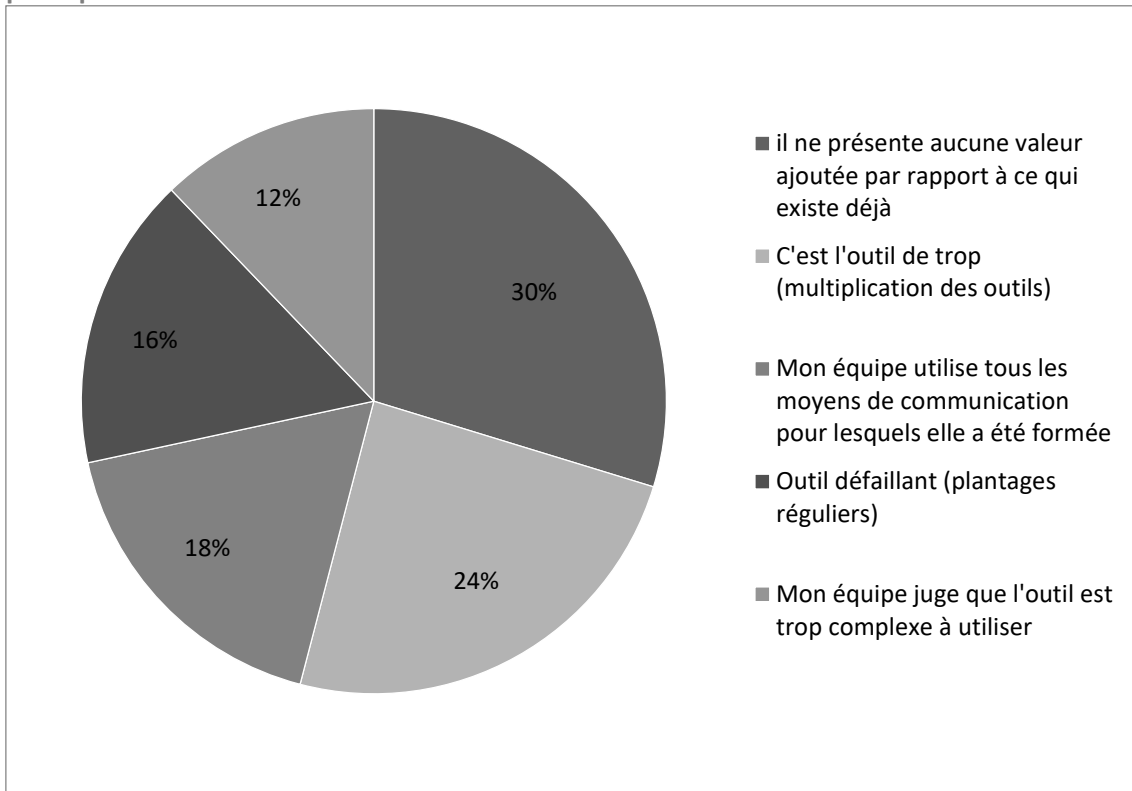
Viennent ensuite deux autres raisons principales : la multiplication des outils (pour 28% des répondants francophones et pour 17% des répondants anglophones) et l'absence de formation (pour 14% des francophones et 23% des anglophones). Nous reviendrons sur ce point plus tard, car bien entendu, la capacité d'apprentissage des managers et de leurs équipes ne se démultiplie pas avec l'augmentation du nombre d'outils de communication disponibles.

Des choix sont faits par l'entreprise, d'abord d'un point de vue budgétaire mais également en termes de cohérence d'exploitation. L'outil choisi – fût-il de communication – est censé répondre efficacement à un besoin d'exploitation, mais ce n'est pas toujours le cas.

Par exemple à 18% les managers affirment que « *Mon équipe utilise tous les moyens de communication pour lesquels elle a été formée* » sous-entendu, cet outil n'est pas utilisé car mon équipe n'a pas été formée – ou suffisamment formée - à l'utiliser.



**Q60 : Bien que formée, mon équipe n'utilise pas certains moyens de communication. Si oui, pour quelle raison ?**

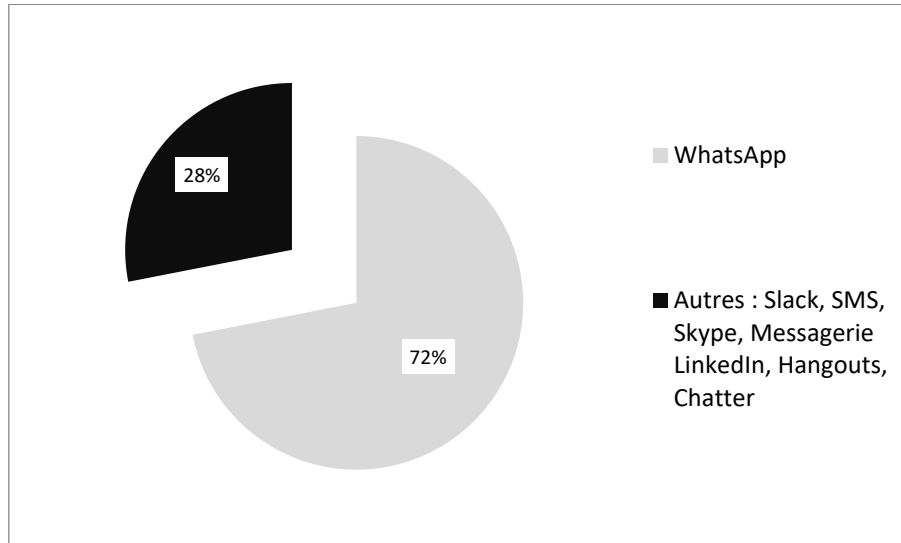


La question de la fiabilité technique des outils de communication (aujourd'hui totalement liée à celle du système d'information, car même la téléphonie est régulée depuis longtemps par un système informatique) reste tout de même présente à hauteur de 16%

Très majoritairement (72% au global) WhatsApp<sup>160</sup> est l'outil de référence retenu pour les smartphones par les managers interrogés. Parmi les autres applications citées, on trouvera : Slack, les SMS, Skype, Messagerie LinkedIn, Hangouts, Chatter. Nous avons noté dans les réponses aux questions ouvertes que les outils de messagerie instantanés étaient souvent cités quand il s'agissait de donner un côté informel aux échanges ou pour obtenir plus de réactivité. Ces outils semblent donner un caractère plus naturel et spontané aux échanges et crée d'une certaine manière un sentiment de proximité accru. Ils nous semblent correspondre à une bonne pratique pour le management à distance.

<sup>160</sup> Cf. question N°52 du sondage : application Smartphone utilisées ? Si oui lesquelles ?

## Q52 : Applications Smartphone utilisées ? Si oui, lesquelles ?



La majorité des managers déclarent privilégier des modes de communication en fonction des sujets<sup>161</sup> et ce quel que soit la langue. Ainsi, 65 % des managers répondants déclarent avoir établi avec leurs collaborateurs distants des modes de communication à privilégier en fonction des sujets. Compte tenu des outils majoritairement cités (mail, téléphone, visioconférence, Skype) et par recoupement avec les entretiens qualitatifs il faut comprendre que la mobilisation des outils est liée au contexte d'utilisation.

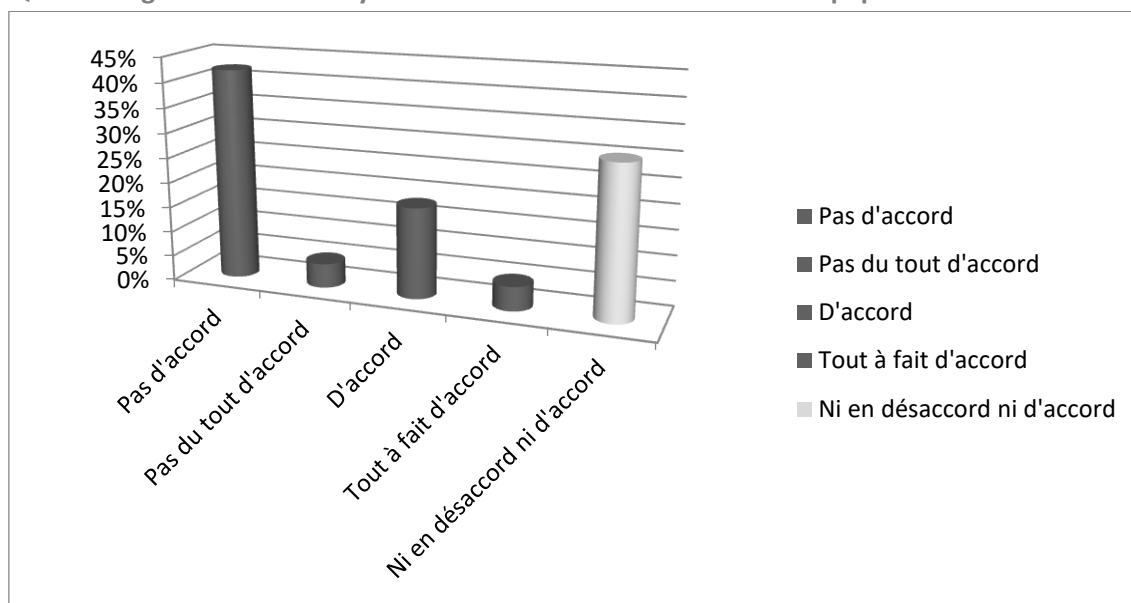
Par exemple les SMS ou WhatsApp sont utilisés durant les réunions comme moyens de communication rapide, mais avec une personne qui n'est pas présente ou sur des sujets urgents qui nécessitent une réponse immédiate.

Les managers sont majoritairement (42%) en désaccord avec l'affirmation selon laquelle certains moyens de communication sont stressants pour leur équipe<sup>162</sup> (30% ne se prononcent pas).

<sup>161</sup> Cf. question N°13 du sondage : avez-vous établi avec vos collaborateurs distants des modes de communication (sms, téléphone, e-mail...) à privilégier en fonction des sujets ?

<sup>162</sup> Cf. question N°56 du sondage : l'usage de certains moyens de communication stresse mon équipe.

**Q56 : L'usage de certains moyens de communication stresse mon équipe.**



Les réponses sont proportionnées de la même façon entre anglophones et francophones. On retrouve cette cohérence avec les affirmations précédentes, on se situe davantage sur des questions liées aux usages de l'outil, qu'à la quantité d'outils disponibles.

A l'affirmation selon laquelle les systèmes d'information (par exemple CRM) que utilisés pour manager l'équipe permettent de suivre efficacement la performance<sup>163</sup>, Il y a une nette différence entre anglophones et latins : les francophones sont positifs à plus de 48% et lusophones à plus de 60%, alors que les anglophones restent majoritairement neutres (à 47%) et positifs à seulement 29%.

<b>Q57 : Les systèmes d'information (par exemple CRM) que j'utilise pour manager mon équipe me permettent de suivre efficacement leur performance ? (par exemple nombre d'encaissements clients durant la période de travail, nombre de contrats passés).</b>				
Choix de réponses	Français	Anglais	Portugais	Cumul
D'accord	38%	29%	44%	61%
Tout à fait d'accord	11%	0%	11%	14%
Pas d'accord	7%	24%	22%	20%
Pas du tout d'accord	4%	0%	0%	4%
Ni en désaccord ni d'accord	41%	47%	22%	67%

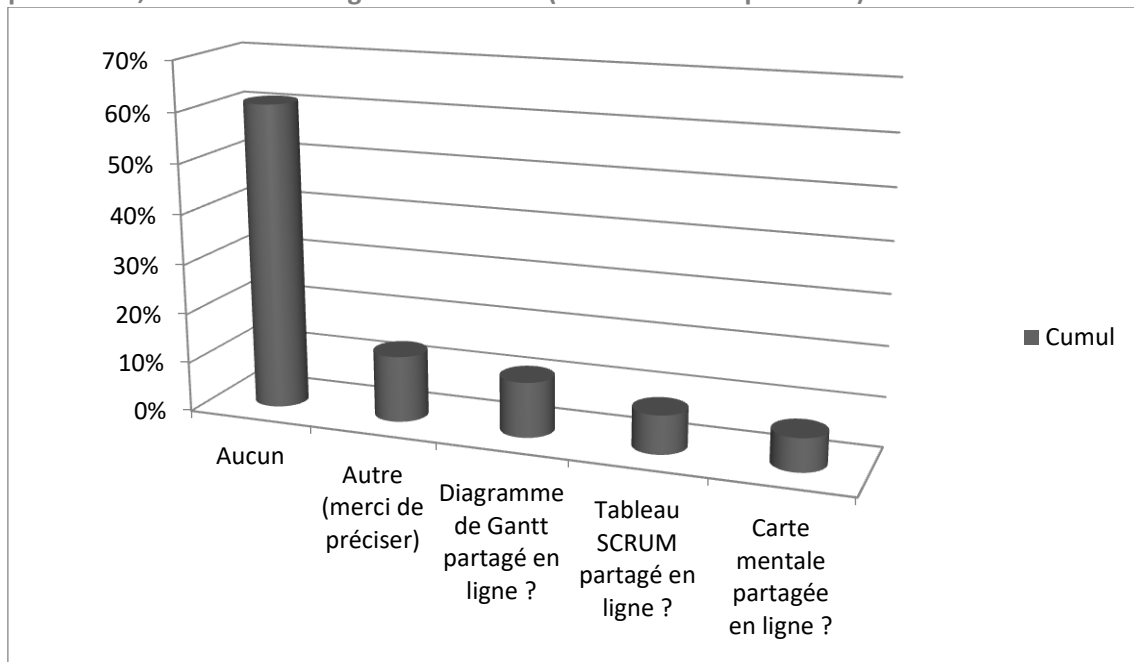
On suppose que les anglophones ne sont pas concernés car ce n'est pas applicable pour eux. En effet, il n'existe pas de CRM dans la plupart des fonctions supports. Ils choisissent donc une

<sup>163</sup> Cf. Question N°57 du sondage : Les systèmes d'information (par exemple CRM) que j'utilise pour manager mon équipe me permettent de suivre efficacement leur performance ? (par exemple nombre d'encaissements clients durant la période de travail, nombre de contrats passés).

réponse neutre dans leur grande majorité alors que les réponses sont plus nuancées pour les latins, même si tous sont globalement d'accord à 45 % (et neutres à 40%).

La question relative aux outils d'assistance dans les processus de prise de décision, de résolution de problèmes, de brainstorming (type diagramme de Gantt, tableau Scrum, cartes mentales partagées etc.) montre que ces outils sont généralement peu utilisés.

**Q58 : Quels outils d'assistance dans les processus de prise de décision, de résolution de problèmes, de brainstorming utilisez-vous ? (Plusieurs choix possibles).**



61% des managers répondent qu'ils n'utilisent aucun de ces outils. Les managers latins les utilisent moins que les anglophones. Il est probable que la distance géographique ainsi que l'éparpillement géographique des équipes qui limitent les réunions physiques obligent les managers anglophones à s'outiller davantage. C'est peut-être également lié à la maturité de ces managers qui, nous l'avons noté auparavant sont les plus expérimentés de notre panel.

Il est difficile d'établir une franche corrélation entre le secteur d'activité déclaré et ce type d'outils (les répondants appartenant au secteur des nouvelles technologies ne déclarent pas être de plus grands utilisateurs que les autres dans le cadre d'une équipe distante).

Il y a tout de même 26% des répondants qui utilisent ce type d'outils, ce n'est pas neutre. Les réponses "autres" font référence soit à des outils internes de type Excel soit à des séances de brainstorming en visioconférence.

Enfin, 100% des répondants n'utilisent pas d'outils de type « métaver » pour manager à distance, nous y reviendrons plus tard dans une partie dédiée.

Les résultats du sondage nous montrent que, malgré leur profusion, les derniers outils de communication disponibles peinent à s'installer durablement en entreprise dans le cadre des pratiques managériales d'équipes dispersées.

Cumulées, des applications comme Chatter, Facebook, Yammer et Tweeter ne pèsent que pour environ 7% des outils utilisés par les quatre-vingt-cinq managers ayant répondu à notre questionnaire en ligne. Cette tendance est d'ailleurs confirmée pour les applications de communication sur smartphone, puisque WhatsApp représente 71% des réponses (*NB : déclarée comme étant utilisées dans l'entreprise par les managers dans le cadre de notre étude*), toutes les autres se partageant les 29% restant.

Ce chiffre, à remettre dans le cadre d'un usage managérial, semble cohérent avec le classement des applications gratuites les plus téléchargées effectué par l'Apple Store. On n'y retrouve seulement deux applications de messageries : Messenger (la messagerie instantanée de Facebook en troisième position) et WhatsApp en huitième position. LinkedIn (qui contient une messagerie instantanée) arrive en 70<sup>ème</sup> position par exemple<sup>164</sup>. Il y a d'ailleurs peu de différences à noter selon les classements comme l'illustre l'exemple ci-dessous (classement 2016 de JDN / Statista).



La tendance est la même pour des outils à usage fortement professionnels (brainstorming, diagramme de Gantt ou cartes mentales partagées en lignes) ; ils ne sont que (très) peu utilisés. Et si on fait référence aux métavers dans le sondage, on note que le taux d'utilisation déclarée par les managers est tout simplement nulle.

<sup>164</sup> <https://www.apple.com/fr/itunes/charts/free-apps/>

Pour les managers (et les ressources humaines), la question est donc davantage de savoir si les moyens de communication disponibles sont bien utilisés, plutôt que de savoir s'il y en a suffisamment. Mais on peut tout de même se poser la question de savoir si les entreprises n'auraient pas intérêt à investir du temps dans ces nouveaux outils de productivité et de gestion de projet.

Il convient de ne pas **confondre management d'équipes distantes et travail à distance**.

*« It's worth understanding why remote work has even become possible. **It all comes down to one thing : the tools available.** Five years ago, if you wanted to see whether your employees were being productive, you'd have to physically walk over to their desks and talk to them. Now, thanks to time-tracking apps like Hubstaff, you can monitor their productivity from anywhere in the world (and way more accurately.) »*

Dave Nevogt le patron d'Hubstaff<sup>165</sup>, cette entreprise spécialisée dans l'édition de solutions informatiques destinées au suivi d'équipes dispersées, défend l'idée que les outils aujourd'hui disponibles effacent littéralement tous les obstacles liés aux contraintes géographiques. Il laisse entendre que le management d'équipes dispersées se résume avant tout à la mesure effective de la productivité des équipes et que celles-ci est désormais possible grâce à ces outils.

Et pourtant, le management en général et celui d'équipes dispersées en particulier se limite-t-il à la stricte prise en compte d'indicateurs de performance via des outils adéquats ? Non, pas si on considère que le rôle d'un collaborateur ne se limite pas à atteindre des objectifs et que celui du manager ne se limite pas à la stricte mesure de la performance.

Comme nous l'enseigne Norbert ALTER, le chemin individuel et collectif qui conduit à atteindre des objectifs ne peut pas faire l'économie des rapports sociaux dans l'entreprise<sup>166</sup>, sauf à éroder progressivement l'engagement des collaborateurs. Dans le cadre d'un management d'équipes dispersées l'enjeu consiste également à préserver au mieux les rapports sociaux entre managers et managés comme moteur de performance, voire d'innovation, cette fameuse « innovation ordinaire » dont parle Norbert ALTER dans son livre du même nom.

Les outils peuvent seulement faciliter le travail à distance, essentiellement par le transfert presque instantané d'importants volumes de données permettant un partage rapide des informations. Le résultat du travail fournit faisant par ailleurs l'objet d'une évaluation qui pourra s'appuyer à son tour sur différents outils de communication.

Les outils classiques s'ils conditionnent le partage d'information, ne définissent pas le cadre managérial, social ou culturel dans lequel cet échange à lieu.

L'une des principales contraintes du management d'équipes dispersées est peut-être le renoncement à un ensemble de caractéristiques sociales constitutives d'une équipe de travail.

---

<sup>165</sup> [https://hubstaff.com/remote\\_work](https://hubstaff.com/remote_work)

<sup>166</sup> Cf. Norbert Alter. Donner et prendre. La coopération en entreprise. ISBN 978-2-7071-6720-0.

Les interactions en présentiels entre les membres d'une équipe et un environnement commun partagé quotidiennement permettent les échanges informels. Les rapports sociaux en entreprise sont très importants pour créer et maintenir un sentiment d'appartenance.

Finalement, les outils de communication entre le manager et les membres d'une équipe distante ne cherchent qu'à compenser le plus efficacement possible l'absence d'échanges en présentiel d'une part, et l'absence d'environnement partagé d'autre part. Ces outils de communication ne devant pas être confondus avec les outils de production (comme Excel par exemple).

Pour le Larousse, l'environnement est l'ensemble des éléments qui entourent un individu ou une espèce et dont certains contribuent directement à subvenir à ses besoins. Pour l'ATILF<sup>167</sup> c'est l'ensemble des conditions matérielles et des personnes qui environnent un être humain, qui se trouvent autour de lui.

Les univers virtuels ou les Métavers cherchent à reproduire artificiellement ce qui caractérise un environnement spatial et social. En principe il s'agit des outils les plus aboutis pour reproduire l'illusion d'échanges présentiels et d'environnement partagé, même s'ils ne sont pas du tout utilisés par les répondants (sondages et interviews).

## 2.4.2. Un peu de prospective avec les Métavers

### 2.4.2.1. Une expérience immersive dans un site de e-commerce

« Le métavers » (de l'anglais *metaverse*, contraction de *meta universe*, c'est-à-dire *méta-univers*) est un monde virtuel fictif décrit dans le roman *Snow Crash (Le Samouraï virtuel)*, paru en 1992, de Neal Stephenson. Ce monde virtuel, créé artificiellement par un programme informatique, héberge une communauté d'utilisateurs présents sous forme d'avatars pouvant s'y déplacer, y interagir socialement et parfois économiquement. Ils peuvent également interagir avec des agents informatiques. Ce cyberspace peut simuler le monde réel ou non. Il peut reproduire les lois physiques du monde réel telles que la gravité, le temps, le climat ou la géographie ou au contraire s'affranchir de ces limitations physiques. Les lois humaines peuvent également y être reproduites : la communication entre les utilisateurs se fait le plus souvent sous forme de texte »<sup>168</sup>. Les deux métavers les plus connus actuellement sont : Second Life (anglophone) <http://secondlife.com> et Francogrid (francophone) <http://www.francogrid.org>.

On reprendra ici la définition de réalité virtuelle telle que présentée dans l'étude<sup>169</sup> de Ahmed Anis CHARFI, Doctorant, et Pierre VOLLE, Professeur Université Paris-Dauphine : se situant à la croisée de plusieurs disciplines, la réalité virtuelle permet à une ou plusieurs personnes de « réaliser une activité sensori-motrice et cognitive dans un monde artificiel créé numériquement,

<sup>167</sup> <http://stella.atilf.fr/Dendien/scripts/tlfiv5/advanced.exe?8;s=568222875;>

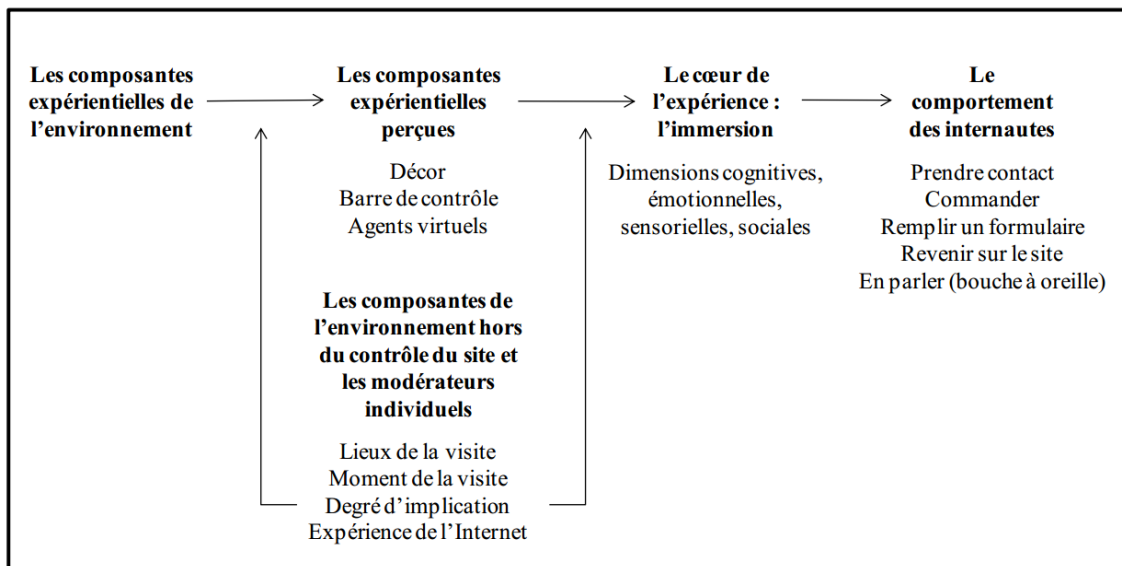
<sup>168</sup> <https://fr.wikipedia.org/wiki/Métavers>

<sup>169</sup> <https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00638648/document>

qui peut être imaginaire, symbolique ou encore, permettre de simuler certains aspects du monde réel » (Fuchs, Arnaldi et Tisseau, 2003).

L'étude présentée « aborde une expérience de réalité virtuelle sous l'angle du marketing expérientiel en ligne (et) permet de souligner les spécificités d'une expérience immersive dans le contexte du commerce électronique ». Elle se conclue par la proposition d'un modèle conceptuel traduisant l'immersion dans les environnements expérientiels en ligne (présenté ci-dessous).

**Figure 1 – Le modèle conceptuel de l'immersion dans les sites de réalité virtuelle.**



« Cette recherche montre (également) que la technologie n'est pas une fin en soi (e.g. Bridges et Florsheim, 2008), même si elle est facile d'usage et plaisante. La question de l'intérêt réel de la réalité virtuelle et de ses conséquences sur les comportements ne doit pas être occultée ».

Enfin cette étude indique que l'expérience d'immersion dans un environnement de réalité virtuelle sur un site de e-commerce (en l'occurrence le site Renault New Deal) est effectuée dans un cadre technologique précis : un internaute équipé d'un ordinateur connecté à Internet.

#### **2.4.2.2. La démocratisation de la réalité virtuelle.**

Tout en ouvrant des perspectives passionnantes dans ce domaine, elle n'a pas pour objet de s'intéresser aux possibilités offertes par ce type de technologies au management d'équipes dispersées.

Par ailleurs la technologie a évolué entre la date de sortie de cette étude en 2010 et aujourd'hui avec par exemple l'apparition de casques de de réalité virtuelles OCULUS (dans sa première version commerciale) en 2014. « L'angle de vue vertical est supérieur à 90°, et



*supérieur à 110° horizontalement, soit plus du double des champs de vision des produits concurrents. L'Oculus est conçu pour remplir au maximum le champ visuel de l'utilisateur tout en bloquant la lumière extérieure pour créer une bonne immersion »<sup>170</sup>.*

D'autres systèmes immersifs sont désormais proposés sur le marché, citons par exemple ceux proposés par les fabricants de smartphones, qui par leur facilité d'utilisation, (ils utilisent un smartphone existant) ouvrent d'immenses possibilités d'exploitation pour un coût limité. Et de nouveaux horizons pour le management d'équipes dispersées.

Même si cela n'apparaît pas dans notre sondage, plusieurs sociétés utilisent aujourd'hui des plateformes de collaboration virtuelles avec une expérience immersive utilisant cette technologie dans laquelle la distance focale entre l'œil et l'écran est considérablement réduite, l'effet immersif n'en est que plus fort.

Une représentation facile à imaginer : commencez par visualiser l'image d'un aquarium sur votre écran d'ordinateur puis imaginez d'être debout devant un immense aquarium qui va du sol au plafond sur plusieurs mètres de hauteur et couvrant tout votre champ de vision. L'effet immersif est immédiat.

Pour les professionnels une solution est proposée par la société française Improov<sup>171</sup> par exemple. Ce système adossé à l'Oculus Rift<sup>172</sup> (qui est un périphérique informatique de réalité virtuelle conçu par l'entreprise Oculus VR) permet l'immersion dans un environnement collaboratif virtuel (*ci-dessous une copie d'écran issu du site internet de la société Improov*).

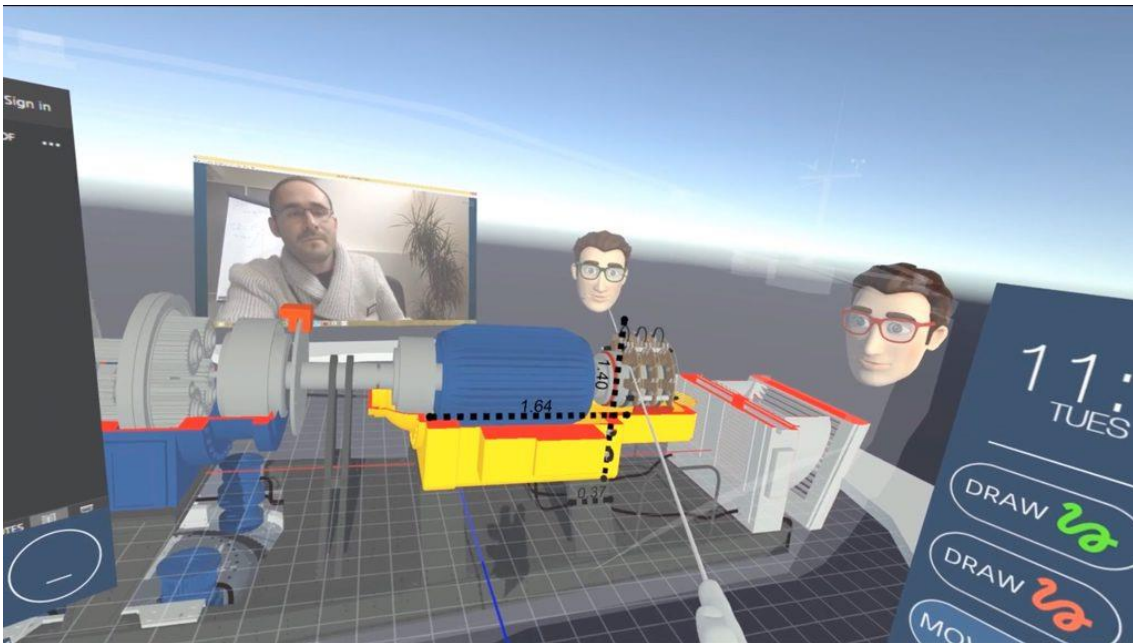
---

<sup>170</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Oculus\\_Rift](https://fr.wikipedia.org/wiki/Oculus_Rift)

<sup>171</sup> <http://www.improovr.com/home/>



A noter que ce système permet par exemple de rester en immersion 3D tout en consultant un site internet<sup>173</sup>.



Les plateformes de collaborations virtuelles sont donc récemment devenues une réalité.

<sup>173</sup> <https://youtu.be/v45qJwtl5aU>

### **2.4.2.3. Atténuation des frontières en communication et exploitation**

Une des caractéristiques majeures des environnements collaboratifs virtuels est l'importante fusion entre outils de production et outils de communication. Dans l'ingénierie aéronautique par exemple (cf. copie d'écran ci-dessus) l'environnement virtuel est multi usage et combine plusieurs possibilités :

- Il permet à une équipe distante de partager un environnement de travail virtuel commun, donc des repères environnementaux communs, il s'agit d'une expérience collective partagée.
- La matérialisation possible d'un projet sous forme de modélisation 3D (ci-dessus un moteur) autour duquel il est possible d'interagir avec ses collègues.
- Donc, la possibilité d'échanger simultanément à plusieurs.
- Et enfin la possibilité pour un manager d'animer une réunion de travail.

La fusion entre outil de production et de communication est probablement un enjeu RH et managérial majeur, et surtout croissant, dans les années à venir.

Sur le fond, la question de la place des échanges sociaux informels dans un environnement de travail pour des équipes managées à distance se pose. De même, on peut s'interroger sur la place qu'ils occuperaient si ces outils immersifs de réalité virtuelle venaient à occuper une place majoritaire à l'avenir. L'évolution des systèmes de réalité virtuelle vont dans le sens de la fusion entre outils purement productifs et outils de communication. L'erreur serait donc très certainement de cantonner l'utilisation de ces outils à des fins uniquement productives, tant les liens sociaux sont important dans les groupes de travail.

Mais l'erreur serait certainement de considérer que ce danger serait présent uniquement pour les environnements virtuels.

Un outil comme SLACK par exemple s'il présente un intérêt majeur dans certaines professions comme les journalistes<sup>174</sup> (*qui sont soumis à une digitalisation profonde et globale de leur environnement de travail*) altère de façon importante la frontière entre production et communication. Contrairement aux idées reçues il n'empêche pas la communication n'ayant pas de finalité productive (pas plus que les e-mails en entreprise), il est tout à fait possible de parler de sa partie de pêche sur SLACK, mais il pose la question de l'affectation des espaces de communication.

Parce que pour un journaliste il faut communiquer pour produire du contenu (*et que cette communication à finalité productive occupe une très large place*) et se mettre en réseau avec des collègues distants (managers ou non) le risque est que l'outil limite la communication des équipes virtuelle – dans certaines professions - au strict cadre productif et sans aucune possibilité pour les équipes de pouvoir mobiliser ces outils pour un usage de communication sociale informelle (comme c'est aujourd'hui le cas pour le mail par exemple).

---

<sup>174</sup> Il est d'ailleurs cité par certains répondants à notre sondage.

Communiquer par e-mail interposés ne fait pas disparaître la pause-café pour les collègues situés sur un même site de production, ils ont la possibilité de sortir d'un espace de communication productif pour rejoindre un cadre de communication informel. C'est impossible pour une équipe dont les membres sont géographiquement distants.

Or, si on considère que les échanges informels constituent un facteur important de bien-être au travail avec un impact réel sur le niveau d'engagement des collaborateurs, alors la RH devrait peut-être veiller à encourager ces espaces d'échanges informels pour les équipes dispersées, en mettant à leur disposition des outils de communication dédiés aux échanges informels tout en garantissant une politique de non-ingérence au sein des dits espaces.

Les plateformes de réalité virtuelle immersives, si elles présentent déjà un avantage productif important pour les équipes dispersées pourraient voir leurs qualités technologiques également mobilisées pour des échanges informels.

# CONCLUSION

Les entreprises ont de tout temps dû s'adapter aux besoins de leurs clients et plus généralement répondre aux attentes de la société. Dans le contexte actuel d'évolutions rapides notamment marquées par la mondialisation, les entreprises doivent pour se développer, anticiper les changements de modes de consommation en s'organisant au mieux afin de rester compétitives. Cette compétitivité s'appuie notamment sur des modes d'organisation répondant au double objectif de pertinence de leurs modèles économiques et d'efficacité de leur déploiement ; les entreprises devant notamment s'appuyer sur des collaborateurs dont les modes de travail sont également en perpétuelle évolution.

Dans un contexte d'internationalisation des marchés, de digitalisation et de virtualisation des échanges et de recherche de flexibilité tant par les organisations que par leurs collaborateurs, les entreprises ont vu se développer en leur sein des équipes dispersées, nécessitant des nouveaux modes de direction, d'animation et de contrôle tenant compte de leurs spécificités et regroupés sous le concept de management à distance.

Le management à distance est devenu un mode de fonctionnement incontournable et doit permettre à l'entreprise d'adresser et de satisfaire aux exigences inhérentes à la conduite de son activité et aux aspirations de ses collaborateurs.

Bien qu'accompagné par des outils adaptés, toujours plus sophistiqués et encore parfois sous-exploités, le rôle du manager reste fondamental au succès d'une équipe dispersée et se complexifie, devant prendre en compte le contexte personnel, opérationnel et même culturel de son équipe.

Les Ressources Humaines ont elles aussi une part importante et active à jouer dans le succès du management des équipes dispersées. Business Partner, agent de changement et partenaire humain, elles doivent anticiper, préparer et accompagner les managers aux défis posés par ces transformations organisationnelles et la complexification du rôle de manager.

Il apparaît par ailleurs que le capital des compétences doit être pris en considération dans la stratégie de l'entreprise. C'est une évidence dans une approche ex-ante de la mise en place d'une organisation décentralisée mais cela se vérifie encore plus dans une rationalisation ex-post. L'approche « *Resource Based View* » prend en effet encore plus son sens dans la sélection des équipes dispersées.

Dave Ulrich (1996) a mis en lumière comment la fonction RH pouvait être le partenaire stratégique de cette approche. L'administrateur forme les managers et les collaborateurs aux spécificités du travail à distance et aux outils. Le champion des employés favorise la communication dans un contexte contraint par l'éloignement. Il est le porte-parole des salariés, attentif à leurs conditions de travail, au sentiment d'isolement et à leur gestion de carrière. Il favorise l'autonomie et les relations de confiance. Le partenaire stratégique participe aux décisions et anime la dimension RH dans les tableaux de bord de l'entreprise.

L'agent du changement responsabilise et accompagne les managers et les collaborateurs distants dans leurs pratiques professionnelles. Il favorise les changements et les prises d'initiative en encourageant la tolérance et le droit à l'erreur. Ce rôle de la fonction RH est renforcé dans un contexte de travail à distance.

C'est en particulier grâce à la gestion des compétences que la fonction RH bénéficie d'un levier formidable pour remplir complètement son rôle de partenaire stratégique. La compétence s'entend avec Defelix (2003) comme « *une combinaison de ressources, dans une situation donnée, rendant capable de...* ». Parmi les facteurs clés de succès du management à distance figurent l'expérience du travail dans des équipes dispersées, tant du côté du manager que de celui de son équipe. Les savoir-faire acquis par l'expérience et la formation, la personnalité des membres des équipes dispersées et de leur manager, les éléments culturels (valeurs, identités, rapports sociaux etc.) et la motivation sont autant d'éléments fondamentaux sur lesquels la fonction RH a un véritable rôle d'accompagnement à jouer. La compétence dépend aussi d'une situation donnée. Cet élément est particulièrement important à prendre en compte dans une situation de management à distance. L'expression « rendant capable de » dans un contexte distanciel contraint la fonction RH et le manager à s'appuyer sur du concret. Il est difficile de s'appuyer uniquement sur un potentiel, il est nécessaire d'avoir des éléments tangibles pour favoriser le développement de la confiance, l'autonomie du travailleur distant et la réussite des missions confiées.

Dans un « *alignement vertical* », et finalement plutôt descendant, la fonction RH est appréciée comme un élément de support à la chaîne de création de valeur de l'entreprise. Elle facilite la mise en œuvre d'une stratégie, ou plus souvent dans le contexte des équipes dispersées, la rationalisation ex post de la situation. L'analyse des compétences détenues dans l'organisation doit s'apprécier au regard de l'environnement et celui-ci prend un relief tout à fait particulier dans un contexte d'équipe dispersée. A l'approche descendante précédente, il convient donc d'ajouter une dimension plus remontante qui s'inscrit dans une logique de compétence collective. Il s'agit ici de valoriser le capital humain qui soutient la stratégie et la performance de l'entreprise. La fonction RH revêt alors une dimension davantage proactive.

La compétence collective est saillante dans un contexte de management à distance et en particulier dans l'exemple des équipes virtuelles. Celles-ci sont en effet constituées pour la réalisation d'un projet, avec une dimension souvent éphémère. Le casting des membres de l'équipe s'opère ici en fonction des compétences individuelles de chacun, afin de faire émerger une compétence collective au service du projet, qui est donc différente de la somme des compétences individuelles. L'articulation des compétences et donc le management de l'équipe sont clé. La compétence collective émerge avec une bonne communication et des relations informelles qui permettent aux membres de l'équipe d'apprendre à se connaître et à bâtir une relation de confiance. Sur plan managérial, la coordination des compétences pour faire émerger la compétence collective est fondamentale, de même que l'interaction et la coopération entre les membres. Il s'agit concrètement de favoriser les retours d'expériences,

les modalités de travail collaboratif et les communautés de pratiques formelles. Réunir ces conditions est donc un des rôles essentiels du management pour assurer la performance attendue.

Les TIC et leurs déclinaisons futures, notamment les Métavers sont un des moyens à mobiliser pour y parvenir. Aujourd'hui, la plupart des entreprises ayant des équipes dispersées travaillent avec des outils basiques de communication.

Nombre d'outils innovants en termes de communication mais aussi de travail collaboratif sont encore méconnus. Leur développement est indispensable pour les managers d'équipes dispersées.

La relation à la performance est cependant complexe car elle dépend de nombreux facteurs et notamment de la volonté de l'équipe d'atteindre les objectifs. Cela nécessite une bonne compréhension des objectifs et du sens dans le travail. Cependant, si l'engagement des équipes dispersées est souvent remarqué, entretenir et développer la motivation à distance est clairement plus complexe pour un manager, car le lien social est moins présent dans les équipes dispersées que dans des équipes physiquement réunies. Sur le plan RH, une politique volontariste de gestion des carrières avec une reconnaissance des expertises, une promotion de la mobilité transverse ou hiérarchique est prégnante dans un contexte d'équipes dispersées. Le DRH se doit donc d'accentuer son influence pour avoir un positionnement stratégique et placer le facteur humain au cœur de la création de valeur.

# BIBLIOGRAPHIE



M.K AHUJA, K.M. CARLEY, « Network structure in virtual organizations », *Organization science*, Vol 10, N° 6, Novembre-Décembre 1999

J. ALLOUCHE, M. CHARPENTIER, Ch. GUILLOT-SOULEZ, 2004. « Un panorama des études académiques sur l'interaction performances sociales / performances économiques et financières – gestion des Ressources Humaines et performances de l'entreprise : l'improbable lien ? »

C.H. AMHERDT et Z. SU, « Vers une gestion renouvelée des ressources humaines dans les organisations virtuelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 23, septembre – octobre 1997.

D. ANZIEU, J.-Y. MARTIN, *La dynamique des groupes restreints*, PUF, Paris, 9e édition, 1990

J. ANTONAKIS & L. ATWATER (2002). Leader distance: a review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, 13, 673-704.

J. BARRAND, *Le Manager agile : Vers un nouveau management pour affronter la turbulence*, Éditions Dunod, 2006, p.220

Y. BARUCH & N. NICHOLSON, "Home, sweet home: requirements for effective home working", *Journal of General Management*, vol. 23, n° 2, 1997, p. 15-30.

B S. BELL & S. W. J. KOZLOWSKI (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management*, 27, 14-49.

N BEN NAOUAI JAWADI, « Etude de la contribution du leadership à la gestion de la confiance et de la performance dans les équipes virtuelles », 2008, Thèse doctorale CREPA.

L. BENRAISS, O. BOUJENA, *TIC et performance des salariés : quel rôle pour la responsabilité sociale de l'entreprise*, *Revue Internationale sur le travail et la société*, vol 3 (2), 2005, pp. 915-933.

H. BESSER, *Manager à distance*, ESF éditeur, 2013.

R. BLACKE, J. MOUTON, "*The Managerial Grid*", Gulf Publishing, 1964.

K. H. BLANCHARD & P. HERSEY, "*Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*", New Jersey/Prentice Hall, 1969

J. BONNET, *Le management par projet à l'épreuve des différences sociocognitives de ses acteurs*, Coord. Gramaccia G., *Communication & organisation*, Greco bordeaux 3 *Revue* N°13, *Management de projet et logiques communicationnelles*, 1er semestre 1998.

A. BOURGUIGNON, 1995. « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, n°269, p. 61-65

- P. BOUVARD & P. STORHAYE, *Le travail à distance. Télétravail et nomadisme, leviers de transformation des entreprises*, Dunod, 2013
- T BRETON, *Le Télétravail en France*, rapport interministériel, Paris, La Documentation française, 1994.
- R. CAYATTE, "Manager une équipe à distance. 8 bonnes pratiques pour relever de nouveaux défis", Edition Dunod, 2009
- G. CAYUELA, « Manager. Comment piloter ses équipes à distance ? », *Le Journal des entreprises* p. E49, GESTION1, 1<sup>er</sup> novembre 2015.
- S CHEVRIER, « Peut-on faire virtuellement équipe ? Le cas des équipes internationales de projet », *Nouvelle revue de psychosociologie* 2012/2 (n° 14), p. 35-50.
- L. CHIDAMBARAM (1996). Relational development in computer-supported groups. *MIS Quarterly*, 20, 143-165.
- S. P. CHOUDARY, (2015), « Platform Scale », 336 pages, Platform Thinking Labs et S. P. Choudary, M. W. Van Alstyne, G. G. Parker (2016), « Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy-and How to Make Them Work for You », WW Norton & Co, 352 p.
- C. CLERGEAU & L. PIHEL, « Management à distance et santé au travail : quels sont les impacts de l'éloignement et de la méconnaissance du travail réel ? », *Annales des Mines - Gérer et comprendre* 2010/4 (N° 102), p. 4-13.
- F. COCULA et A. FREDY-PLANCHOT, Spécificités et facteurs de réussite du management à distance, Actes du XII<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH, vol 1, p 334
- F. COCULA et A FREDY-PLANCHOT, « Freins et motivations liés au télétravail chez Electricité de France et Gaz de France : l'apport de la théorie de la structuration », dans AUTISSIER D. et WACHEUX F. (sous la direction), *Structuration et management des organisation*, L'Harmattan, 2000, p 99 à 124
- F. COCULA et A. FREDY-PLANCHOT, Spécificités et facteurs de réussite du management à distance, Actes du XII<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH, vol 1, p 334
- S.G. COHEN et D. BAILEY, *What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite*, Journal of Management, Vol 23, N°3, 1997
- C.H. COOLEY, *Social Organization: a Study of the Larger Mind*, Charles Scribner's Sons, 1909.
- J. N. CUMMINGS, J. A. ESPINOSA, & C. K PICKERING (2009). Crossing spatial and temporal boundaries in globally distributed projects: A relational model of coordination delay. *Information Systems Research*, 20, 420-439.
- M. DAMGE, « Kaggle, le site qui transforme le « big data » en or », *Le Monde*, 12 décembre 2013

- K. DANIELS, D. LAMOND & P. STANDEN, "Teleworking : Frameworks for organizational research", *Journal of Management Studies*, vol. 38, n° 8, 2001, p. 1151-1185
- H. DAVENPORT THOMAS, K. PEARLSON, « Two cheers for the virtual office », *Sloan Management Review*, Summer 1998
- C. DEFELIX (2003), Ce que gérer les compétences veut dire, in A.M. Guenette, M. Rossi et J.C. Sardas éd ., *Compétences et connaissances dans les organisations*, SEES et Revue Economique et Sociale, p. 121-128
- M. DEGRUEL et P. PERRIER, Conditions d'efficacité du management à distance, *Entreprise & Carrière* N°20, octobre, 2009
- C. DEJOURS, C., *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel – Critique des fondements de l'évaluation*, Paris : INRA, coll. « sciences en question », 2003.
- E. DELON, « *La sophistication des outils n'abolit pas la difficulté à manager à distance* », *Entreprises et Carrières* n° 111 p 30, 25 septembre 2012
- O. DEVILLARD, *Dynamiques d'équipes*, Ed. d'Organisation, 2005.
- P. DIEULAIDE, B. PAULRE & C. VERCELLONE, (2009), « Le capitalisme cognitif. Un nouveau système historique d'accumulation. », <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00226409>
- S. L. DOLAN, E. GOSSELIN, J. CARRIERE, G. LAMOUREUX (2002) *Psychologie du travail et comportement organisationnel*, Gaëtan Morin éditeur
- D. DOW (2000). A note on psychological distance and export market selection. *Journal of International Marketing*, 8, 51-65.
- P.-J. DOWLING, M. FESTING M., A. D. ENGLE, *International Human Resource management: Managing people in a multinational context*, Thomson learning, London, 5th ed., 2008, p.368.
- P. DRUCKER, *The Practice of Management*, 1954
- P. DRUCKER, « *Landmarks of Tomorrow* », 270 p., Harper & Brothers, Publishers, 1959
- C. DUMOULIN, « Le management à distance des équipes virtuelles », *Management et Conjoncture Sociale*, n° 580, mai-2000, pp. 50-60.
- C. EVERAERE, *Autonomie et collectif de travail*, Collection Points de repère, ANACT, Lyon, p 273, 1999
- M. FAVIER, F. COAT, J.-C. COURBON J.-C. (1998), *Le travail en groupe à l'âge des réseaux*, Economica, Paris, 270 p.
- A. FELSTEAD, N. JEWSON & S. WALTERS, "Managerial control of employees working at home", *British Journal of Industrial Relations*, vol. 41, n° 2, 2003, p. 241-264.

- F. E. FIEDLER (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York, McGraw-Hill
- K. FIEDLER, G. R. SEMIN, C. FINKENAUER & I. BERKEL (1995). Actorobserver bias in close relationships: The role of self-knowledge and self-related language. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 525-538
- M. FOUCAULT, *Surveiller et punir : naissance de la prison*, Gallimard 1975
- C. GAUTHIER et P. DORIN, *Le guide pratique du télétravail*, Les éditions de l'Organisation, 1996  
P. VICAN 1998, *Le guide du télétravail*, Manitoba, 1998
- C. B. GIBSON & J. L. GIBBS (2006). Unpacking the concept of virtuality : The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51, 451-495.
- P. GILBERT & M. CHARPENTIER, Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes.
- M. GOLLAC & M BODIER (2011). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*. (Rapport final remis au Ministre du Travail, des Relations sociales et de la Solidarite, avril 2011). Repere a  
<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/114000201/0000.pdf>
- R. GRENIER et G. METES, *Going Virtual : moving your organization into the 21 st century*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1995
- S. HALFORD, "Hybrid workspace : re-spatialisations of work, organisation and management", *New Technology, Work and Employment*, vol. 20, n° 1, 2005, p. 19-33.
- HANDY C., « Trust and the Virtual Organization », *Harvard Business Review*, May-June 1995
- M. HANSEN & B. LOVAS (2004). How do multinational companies leverage technological Competencies ? Moving from single to interdependent explanations. *Strategic Management Journal*, 25, 801-822
- J.R. HACKMAN, *Groups that work (and those that don't)*, Jossey Bass, San Francisco, 1990
- HARRINGTON S. J. & Ruppel, C. P. (1999). *Telecommuting: A test of trust, competing values, and relative advantage*. IEEE Transactions on Professional Communication, 42(A), 223-239.
- F. HARTMAN et C. GUSS, « Virtual Teams-Constrained by technology of culture”, *Proceeding of IEMC 1996 Managing Virtual Enterprises : A Convergence of Communications, Computing and Energies Technologies*, IEEE, Vancouver, BC, Canada 1996, p 645 à 650
- P. HINDS & M. MORTENSEN, Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication, *Organization Science*, Vol. 16, No. 3, May-June 2005.

D. HISLOP & C. AXTELL, "The Neglect of Spatial Mobility in Contemporary Studies of Work : the Case of Telework", *New Technology, Work and Employment*, 22, 2007, p. 34-51.

L. HOSMER, « The Trust : the Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics », *Academy of Management Review*, 20 (2), pp 379-403, 1995

H. ISAAC H, "La question du travail à l'ère du Digital", Renaissance Numérique, Juillet 2016

R. KARASEK (1985). *Job Content Questionnaire and user's guide*. Los Angeles : Department of Industrial and System Engineering, University of Southern California.

R. KARASEK R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain : Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.

R. KARASEK & T. THEORELL (1990). *Healthy work : stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York, EU : Basic Books.

H. KARJALAINEN ; R. SOPARNOT, 2010. « Gérer des équipes virtuelles internationales : une question de proximité et de technologies », *Gestion*, n° 35, p. 10-20.

S. KERR, C. SCHRIESHEIM, « Consideration, Initiating Structure, and Organizational Criteria : An Update of Korman's 1966 Review », *Personnel Psychology*, 1974, vol. 27, p. 555-568

H. KERZNER, *Project Management : A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, (Sixth Edition), New York : John Wiley & Sons, 1998, 1180 p.

S. KIESLER ; J. N. CUMMINGS, 2002. « What do we know about proximity and distance in work groups ? A legacy of research on physical distance », dans P. Hinds, S. Kiesler (sous la direction de), *Distributed work*, Cambridge, Mass., MIT Press, p. 76-106.

B. L. KIRKMAN B. & J. E. MATHIEU (2005). The dimensions and antecedents of team virtuality. *Journal of Management*, 31, 700-718.

A. K. KORMAN, « Consideration, Initiating Structure, and Organizational Criteria : A Review », *Personnel Psychology*, 1966, vol. 19, p. 349-361

R. KRAUR, C. STEINFELD, AP CHAN, B BUTLER, A HOAG, "Coordination and virtualization : the role of electronic networks and personal relation », *Organization science*, Vol 10, N°6, Nov-Dec 1999

B.N. KURLAND & D.E. BAILEY, "Telework : the advantages and challenges of working here, there and anywhere", *Organizational dynamics*, vol 28 N°2, Autumn 1999

B.N. KURLAND & C. COOPER C., "Manager control and employee isolation in telecommuting environments", *Journal of High Technology Management research*, 13, 2002, p. 107-126.

- B.N KURLAND & T.D EGAN, « Telecommuting : justice and control in the virtual organization », *Organization Science*, Vol. 10 N°4, July August 1999
- P. LANGEVIN et T. PICQ, Contrôle des équipes virtuelles : une revue. 22<sup>ème</sup> congrès de l'AFC, 2001, France
- F. LAVAL, « Gestion des ressources humaines et NTIC : enjeux et perspectives », *Revue Française de gestion, juin-juillet-août 2000*, p 80 à 90
- K. LEWIN, *Frontiers in Group Dynamics*, 1946.
- K. LEWIN, *Resolving social conflict*, Harper and Brothers, 1948
- P. D'IRIBARNE, *Cultures et mondialisation*, Points-Seuil, 2002.
- S.L. JARVENPAA, D.E. LEIDNER, « Communication and trust in global virtual teams », *Organization science*, Vol 10 N°6, Nov-dec 1999
- G.R. JONES G. R. & GEORGES J.M., *The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork*, Academy of management review, 1998.
- H. KARJALAINEN ; R. SOPARNOT., 2010. « Gérer des équipes virtuelles internationales : une question de proximité et de technologies », *Gestion*, n° 35, p. 10-20.
- P. LANGEVIN, *Quels facteurs de performance pour quels types d'équipe ? L'avis des managers*, 25<sup>ème</sup> congrès de l'AFC, 2004.
- E. LEON, *Le management à distance : impact sur les pratiques managériales et sur la relation hiérarchique : de la distance objective à la distance subjective*, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, CNAM, 2006
- E. A. LEON & B. S. BELL (2011), Modélisation de la distance subjective au sein des équipes virtuelles, *meeting annuel de l'AGRH*, Marrackech
- N. LIBERMAN, Y. TROPE, & E. STEPHAN (2007). Psychological distance. In A. W., Kruglanski & E. T. Higgins (Eds.), *Social psychology: Handbook of basic principles* (pp. 353-381). New York: Guilford.
- Y. F. LIVIAN & I. PAROT, « Les espoirs déçus des équipes à distance », *Annales des Mines - Gérer et comprendre* 2008/3 (N° 93), p. 23-31.
- E. MAYO, *The Human Problems of an Industrialised Civilisation*, Routledge, 1933.
- D. MEYERSON, K. WEICK & M. KRAMER, "Swift trust and temporary groups", *Frontiers of theory and research*, Kramer M.R. et Tyler T.R. (Eds), Thousand Oaks, Sage, 1996, p. 166-195.
- A. McAFEE, *Entreprise 2.0: New collaborative Tools For Your Organization'sToughest Challenges*, Harvard Business School Press, 2006.

- D. Mc GREGOR, *La dimension humaine de l'entreprise*, Gauthier-Villars, 1971.
- R. MEYSSONNIER, L. BENRAISS, *La confiance du salarié à l'égard de son entreprise : proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle*, Comportements et ressources Humaines, la GRH au kaléidoscope, Vuibert, p77-95, 2008.
- H. MINTZBERG, *The Nature of Managerial Work*. New York : Harper & Row (1973)
- H. MINTZBERG, *Le manager au quotidien*, Edition d'Organisation, 1984
- H. MINTZBERG, *Des Managers des vrais ! Pas des MBA, Un regard critique sur le management et son enseignement*, Ed d'Organisation p 5, 2005.
- R. MUCCHIELLI, *Le travail en équipe*, éditions ESF, 2009.
- B. J. NAPIER & R. G. FERRIS (1993). Distance in organizations. *Human Resource Management Review*, 3, 321-357
- V. NEVEU, *La confiance organisationnelle : définition et mesure*, Actes du Congrès de l'AGRH, Montréal, 2004.
- M. B. O'LEARY, J. N. CUMMINGS J. N. (2007). The spatial, temporal, and configurational characteristics of geographic dispersion in teams. *MIS Quarterly*, 31, 433-452.
- M. B. O'LEARY. & M. MORTENSEN (2010). Go (Con)figure: Subgroups, imbalance, and isolates in geographically dispersed teams. *Organization Science*, 21, 115-131.
- P. PARE & L. DUBE, *Ad Hoc Virtual Teams: A Multi-Disciplinary Framework and a Research Agenda*, Montréal : Cahier du GRESI no 98-04, Juin 1998, 25 p
- I. PARROT, "Nouvelles situation, nouvelle GRH ? Exemple des équipes à distance », <https://www.agrh.fr/assets/actes/2003parot088.pdf>
- I. PAROT, *Pour une meilleure compréhension des équipes à distance : analyse comparée de 6 équipes du secteur des hautes technologies*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, 2006.
- C. PERIN, "Work, space and time on the threshold of a new century", *Teleworking: International Perspectives. From Telecommuting to the Virtual Organisation*, Jackson P.J. et van der Wielen J.M. (Eds), London, Routledge, 1998, p. 40-55.
- PERLOA & C. HILLS, « Réunir et souder une équipe virtuelle », *L'expansion management Review*, Mars 1998.
- C. POIRIER 1997, *Technologies de l'information et de la communication et nouveaux modes de travail*, Thèse pour le Doctorat de Sciences Economiques, Université Paris IX – Dauphine, septembre 1997

M. G. PRATT, M. G. 1998. « To be or not to be ? Central questions in organizational identification », dans D. A. Whetten, P. C. Godfrey (sous la direction de), *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations*, ThousandOaks, CA, Sage, p. 171-207.

J.B. ROTTER, *The development and applications of social learning theory: Selected papers*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1982

J. -M. ROUGER et J.-M. BRÉANT, *Management à distance. Réflexions et outils sur le travail à distance à EDF et Gaz de France*, INSEP CONSULTING Éditions, 2001

J.K. REMPEL, J.G. HOLMES & M.P. ZANNA, *Confiance in close relationships*, *Journal of Personal Social Psychology*, 1985, Vol. 49 (1): pp. 95-112.

G. DE SANCTIS, P. MONGE, Introduction to the special issue: "Communication processes for virtual organizations", *Organization Science*, Vol 10, N° 6, Nov-Dec 1999

M. SARBAUGH-THOMPSON, S. FELDMAN MARHA, « Electronic mail and organizational communication: does saying « hi » really matter ? », *Organization science*, Vol 9, N° 6 november-december 1998.

J. SIEGRIST (1996). Adverse health effects of high-effort/lowreward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41.

L. TAHA & B. CALDWELL, "Social isolation and integration in electronic environments", *Behaviour and information technology*, vol. 12, n° 5, 1993, p. 276-283

R. TANNENBAUM, W.H. SCHMIDT (1973) « How to Choose a Leadership Pattern », *Harvard Business Review*, mai-juin, p. 162-180

L. TASKIN, « Télétravail et organisation, les mythes d'une success story. Entre autonomie et contrôle », *Gestion 2000*, 2, 2003, p. 113-125.

TASKIN, L. (2010). La déspatialisation. *Revue française de gestion*, (3), 61-76.

R. TUDOR, *International dimensions of organizational behavior*, *Creativity & Innovation Management*, 13(4), 2004, pp.286-287.

D. ULRICH (1996), *Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results*, Boston, Harvard Business School Press.

G. VEGA & L. BRENANN, "Isolation and technology : The human disconnect", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 13, n° 5, 2000, p. 468-481.

P. VENDRAMIN, *Le travail au singulier : Le lien social à l'épreuve de l'individualisation*, Louvain-la-Neuve, L'Harmattan, Academia-Bruylant, 2004

D. VINCK, « Les paradigmes de la sociologie dans l'analyse des téléactivités », dans B FUSELIER et P LANNOY, *Les techniques de la distance*, L'Harmattan 1999, p 213 à 243



M. WALRAVE et M. DE BIE, *Teleworking @ home or close to home ? Attitudes towards and experiences with teleworking. Survey in Flanders, The Netherlands, Italy, Ireland & Greece (research report)*, Anvers, Université d'Anvers, 2005.

M.E. WATSON FRITZ, K. HIGA et S. NARASIMHAN, « Toward a Telework Taxonomy and Test for Suitability : a Synthesis of Literature”, *Group Decision and Negotiation*, 4, p 211 à 234

J. M. WILSON, M. B. O'LEARY., A. METIU & Q. R. JETT (2008). Perceived proximity in virtual work: Explaining the paradox of far-but-close. *Organization Studies*, 29, 979-1002.

*Internet, révolution culturelle*, Manière de voir, le Monde diplomatique, N°109, bimestriel, Février-Mars 2010, p.97.

# ANNEXES

## ANNEXE 1 - QUESTIONNAIRE

ID	Libellé	Réponses possibles	
1	Depuis le début de votre carrière, combien d'années avez-vous managé une équipe à distance ?	Moins de 2 ans 2 à 5 ans Plus de 5 ans	Échelle de Lickert
2	Combien de personnes au maximum avez-vous directement managé à distance ?	Moins de 5 Entre 5 et 10 Au-delà de 10	Échelle de Lickert
3	Quelle est la répartition géographique de votre équipe ?	- mon équipe est multi-sites mais au sein du même pays. Nous parlons la même langue. - mon équipe est répartie sur différents sites sur des fuseaux horaires différents. L'amplitude horaire entre les 2 fuseaux horaires les plus éloignés ne dépasse pas 6 heures. - mon équipe est répartie sur différents sites sur des fuseaux horaires différents. L'amplitude horaire entre les 2 fuseaux horaires les plus éloignés dépasse 6 heures.	Échelle de Lickert
4	Quelle est la diversité culturelle de votre équipe ?	Quelle est la diversité culturelle de votre équipe ? - mon équipe (moi inclus) sommes tous de la même nationalité - mon équipe (moi inclus) comprend 2 ou 3 nationalités différentes - mon équipe (moi inclus) comprend 4 ou + nationalités différentes	Échelle de Lickert
5	Quelle est la diversité de mon équipe en terme de métier ?	- mon équipe (moi inclus) sommes sur le même métier (RH, finance,...) - mon équipe (moi inclus) exerçons des métiers très différents (par exemple gestion de projets)	1 choix possible
6	Dans quel secteur d'activité travaillez vous ?	Banques et assurances Industrie Services Nouvelles technologies Autre (précisez)	1 choix possible
7	Différenciez-vous le management d'une équipe à distance de celui d'une équipe de proximité ?	- Je ne me suis jamais posé la question sur le sujet. Pour moi, c'est naturel. - Je ne vois pas de différence majeure, les compétences managériales sont globalement les mêmes dans les 2 cas. - Il faut davantage de compétences managériales dans le cas d'une équipe virtuelle - Les équipes virtuelles requièrent moins de management.	Échelle de Lickert

## ANNEXE 1 - QUESTIONNAIRE

ID	Libellé	Réponses possibles	
8	A quelle périodicité fixez vous les réunions à distance avec votre équipe ?	1 fois par semaine 1 fois toutes les 2 semaines 1 fois par mois 1 fois par trimestre Jamais	Échelle de Lickert
9	Avez-vous été formé à l'utilisation des outils de travail à distance ? (conf call, vidéoconférence ? Etc...)	Oui / Non	Oui / Non
10	A quelle périodicité rencontrez-vous physiquement votre équipe ?	1 fois par semaine 1 fois toutes les 2 semaines 1 fois par mois 1 fois par trimestre	Échelle de Lickert
11	Avez-vous fixé des plages de disponibilités dans votre agenda pour être joignable par vos collaborateurs distants?	Oui / Non	Oui / Non
12	Avez-vous mis en place des procédures à suivre en cas d'urgence pour vos collaborateurs à distance ?	Oui / Non	Oui / Non
13	Avez vous établi avec vos collaborateurs distants des modes de communication (sms, téléphone, e-mail...) à privilégier en fonction des sujets ?	Oui / Non	Oui / Non
14	Quels types de sujets couvrez-vous lors de vos réunions à distance ? (Plusieurs choix possibles).	- Point de situation, organisation et objectifs court terme - Prise de décisions - Partage d'informations - Brainstorming - Partage de bonnes pratiques et échanges d'expériences	Multi choix

## ANNEXE 1 - QUESTIONNAIRE

ID	Libellé	Réponses possibles	
15	Avez-vous mis en place une approche spécifique pour prendre régulièrement le pouls de votre équipe ? Si oui, laquelle ?	Oui / Non + QUALI	Oui / Non + champ ouvert
16	Avez vous mis en place des visites programmées de vos collaborateurs ?	Oui / Non	Oui / Non
17	Prévoyez-vous des échanges informels avec vos collaborateurs à distance ?	Oui / Non	Oui / Non
18	Votre entreprise a-t-elle fixé des règles en matière de prise de contact des collaborateurs en dehors de leurs heures de travail ?	Oui / Non	Oui / Non
19	Vous arrive t-il de contacter vos collaborateurs en dehors de leurs heures de travail dans le but d'obtenir une réponse immédiate?	- Jamais, je me l'interdis - A titre exceptionnel, et en cas d'urgence seulement - Occasionnellement - Fréquemment	Échelle de Lickert
20	Avez-vous mis en place une approche spécifique pour vous assurer du respect des valeurs et règles de conduite adoptées par l'entreprise ?	Oui / Non + QUALI	Oui / Non + champ ouvert
21	Quelle est votre niveau de connaissance de la charge de travail (prescrite, réelle, perçue) de chacun des membres de votre équipe ?	Insuffisant Moyen Plutôt bon Très bon	Échelle de Lickert
22	Quelle est votre niveau de connaissance des conditions de travail de chacun des membres de votre équipe ?	Insuffisant, je manque d'informations Moyen Plutôt bon Très bon	Échelle de Lickert
23	Quels moyens avez-vous mis en place pour connaître : La charge de travail ? Les conditions de travail ? Les besoins et attentes de chacun des membres de votre équipe ?	OUVERTE	OUVERTE

## ANNEXE 1 - QUESTIONNAIRE

ID	Libellé	Réponses possibles	
24	Pensez vous que les équipes managées à distance peuvent rencontrer davantage de difficultés en terme de promotion ou de la gestion de carrière ?	Pas du tout d'accord Pas d'accord D'accord Tout à fait d'accord Ni en désaccord in en accord	Échelle de Lickert
25	Promotion et Gestion de carrière : Quelles bonnes pratiques avez-vous mis en place pour vous assurer que vos équipes à distance sont traitées de façon équivalente aux équipes de proximité ?	OUVERTE	OUVERTE
26	L'engagement des salariés appartenant à une équipe à distance est plus difficile à obtenir que dans une équipe physiquement réunie.	Pas du tout d'accord Pas d'accord D'accord Tout à fait d'accord Ni en désaccord in en accord	Échelle de Lickert
27	Quelles types d'actions avez-vous mis en place pour assurer un bon engagement des membres de votre équipe managés à distance ?	OUVERTE	OUVERTE
28	La gestion des priorités vous semble t-elle plus difficile à distance ?	Pas du tout d'accord Pas d'accord D'accord Tout à fait d'accord Ni en désaccord in en accord	Échelle de Lickert
29	Comment évaluez-vous le niveau d'entraide au sein des équipes distantes ?	Equivalent à celui d'une équipe en présentiel Plus fort que dans une équipe en présentiel Moins élevé que dans une équipe en présentiel	1 choix possible
30	Comment évaluez-vous le niveau de réactivité au sein des équipes distantes ?	Equivalent à celui d'une équipe en présentiel Plus fort que dans une équipe en présentiel Moins élevé que dans une équipe en présentiel	1 choix possible
31	Les contacts à distance que j'ai avec les membres de mon équipe me permettent de leur donner des signe de reconnaissance suffisants.	Pas du tout d'accord Pas d'accord D'accord Tout à fait d'accord Ni en désaccord in en accord	Échelle de Lickert

## ANNEXE 1 - QUESTIONNAIRE

ID	Libellé	Réponses possibles	
32	Sur quels sujets avez-vous bénéficié d'un soutien de la part de votre département ressources humaines ? (lors de vos expériences de management à distance).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sur les outils de communication (formation)</li> <li>- Sur les spécificités des équipes virtuelles (compétences spécifiques, recrutement,...)</li> <li>- Sur l'amélioration de l'efficacité de mon équipe virtuelle (team building, MBTI,...)</li> <li>- Pour un meilleur management mon équipe</li> <li>- Pour aider les membres de mon équipe à mieux fonctionner à distance</li> <li>- Pour régler des conflits au sein de l'équipe</li> <li>- Sur la gestion de carrière des membres de mon équipe</li> </ul> Autre : préciser :	Multi choix
33	Dans l'idéal, sur quels sujets souhaiteriez-vous avoir davantage d'appui de la part de votre département ressources humaines ? (lors de vos expériences de management à distance).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sur les outils de communication (formation)</li> <li>- Sur les spécificités des équipes virtuelles (compétences spécifiques, recrutement,...)</li> <li>- Sur l'amélioration de l'efficacité de mon équipe virtuelle (team building, MBTI,...)</li> <li>- Pour un meilleur management mon équipe</li> <li>- Pour aider les membres de mon équipe à mieux fonctionner à distance</li> <li>- Pour régler des conflits au sein de l'équipe</li> <li>- Sur la gestion de carrière des membres de mon équipe</li> </ul>	Multi choix
34	La prise d'initiative dans une équipe à distance doit :	<ul style="list-style-type: none"> <li>être limitée</li> <li>être écoutée, éventuellement valorisée</li> <li>être stimulée et encouragée</li> </ul>	1 choix
35	Sur la base de votre expérience, comment compareriez-vous la difficulté à motiver une équipe virtuelle par rapport à une équipe classique ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>La motivation d'une équipe virtuelle se bâtit de la même façon que pour une équipe de proximité</li> <li>La motivation d'une équipe virtuelle est plus facile à atteindre que pour une équipe de proximité</li> <li>La motivation d'une équipe virtuelle est plus compliquée à mettre en place que pour une équipe de proximité</li> </ul>	Échelle de Lickert
36	Sur la base de votre expérience, comment compareriez-vous les nécessités d'organisation (clarté des objectifs, règles de fonctionnement de l'équipe, etc...) dans une équipe virtuelle par rapport à une équipe classique ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il n'y a pas de différence majeure</li> <li>Je suis davantage organisé et précis avec une équipe de proximité</li> <li>Je suis davantage organisé et précis avec une équipe virtuelle</li> </ul> LLG : reformulé	Échelle de Lickert
37	Quels moyens avez vous mis en place pour éviter le sentiment d'isolement des collaborateurs à distance ? (Question ouverte).	OUVERTE	OUVERTE

## ANNEXE 1 - QUESTIONNAIRE

ID	Libellé	Réponses possibles	
38	En comparant une équipe de proximité avec une équipe virtuelle, le suivi des travaux réalisés par les collaborateurs est :	Identique dans les deux cas de figure Plus fort avec une équipe de proximité Plus fort dans le cadre d'une équipe virtuelle	Échelle de Lickert
39	En comparant une équipe de proximité avec une équipe virtuelle, le développement des compétences des collaborateurs est :	Identique dans les deux cas de figure Plus important avec une équipe de proximité Plus important avec une équipe virtuelle	Échelle de Lickert
40	Comment compareriez-vous les enjeux d'un entretien annuel d'évaluation pour les équipes à distance comparé aux équipes physiquement réunies ?	Mêmes enjeux Il y a davantage d'enjeux pour les équipes à distance Il y a moins d'enjeux pour les équipes à distance	3 niveaux
41	Selon vous, quelle méthode de fixation d'objectifs est la plus adaptée aux équipes distantes ?	Je fixe les objectifs et les moyens pour les atteindre. Je fixe les objectifs, les collaborateurs s'organisent pour les atteindre. L'équipe a la possibilité de discuter les objectifs. Il y a une marge de manoeuvre. L'équipe fixe elle-même les objectifs à atteindre et la façon d'y parvenir.	1 choix unique
42	Comment vous assurez-vous que votre équipe innove et soit force de proposition tout en restant "sous contrôle" ? (Question ouverte).	OUVERTE	OUVERTE
43	Les contacts à distance que j'ai avec les membres de mon équipe me permettent d'identifier et de résoudre les tensions au sein de l'équipe.	Insuffisant Moyen Satisfaisant Très satisfaisant	Échelle de Lickert
44	Malgré les interactions nombreuses via des outils (e-mails,...), nous arrivons à avoir des relations de travail respectueuses.	Oui/Non	Oui/Non



## ANNEXE 1 - QUESTIONNAIRE

ID	Libellé	Réponses possibles	
45	Comment hiérarchiserez-vous les mécanismes de coordination qui vous semblent les plus efficaces dans un contexte d'équipe à distance, du plus important (en haut), au moins important (en bas) : (avec votre souris, "glissez / déposez")	<p>coordination par les compétences (le niveau de compétences et d'expertise de chaque membre de l'équipe permet de limiter le contrôle des tâches par le manager)</p> <p>coordination par les objectifs (chaque membre de l'équipe a la responsabilité d'atteindre un objectif précis)</p> <p>coordination par ajustements mutuels (discussions fréquentes pour ajuster les tâches des uns et des autres)</p> <p>coordination par les procédures (l'équipe se base sur des procédures décrivant précisant les tâches de chaque membre)</p> <p>coordination par les résultats (l'équipe sait quel résultat doit être obtenu, c'est cela qui permet à chaque membre de savoir ce qu'il doit faire).</p> <p>ne se prononce pas</p>	hiérarchisation par glisser / déposer
46	Les compétences suivantes ont été recensées comme étant particulièrement importantes dans le cadre d'une équipe virtuelle. Comment les hiérarchisez-vous, du plus important (en haut), au moins important (en bas) ? (avec votre souris, "glissez / déposez")	<p>Les compétences suivantes ont été recensées comme étant particulièrement importantes dans le cadre d'une équipe virtuelle.</p> <p>Comment les hiérarchisez-vous (du plus important au moins important) ?</p> <p>La discipline</p> <p>L'autonomie</p> <p>L'ouverture d'esprit</p> <p>La flexibilité</p> <p>La capacité d'adaptation</p> <p>La maîtrise des technologies d'information et de communication</p> <p>La communication</p> <p>La capacité à travailler en équipe</p>	hiérarchisation par glisser / déposer
47	Y a-t-il des types de sujets que vous couvrez uniquement lors de réunions physiques ? si oui, lesquels ?	<p>Team building</p> <p>Social event (séminaire, autre...)</p> <p>Fixation des objectifs de l'année (ou du projet en début de projet)</p> <p>Brainstorming</p> <p>Autres : préciser</p>	Choix multiples
48	Comment vous assurez-vous que votre équipe s'adapte aux évolutions de la stratégie de l'entreprise et à celles de l'environnement ?	<p>Je suis présent ou me déplace fréquemment pour rencontrer les managers clés de mon entreprise</p> <p>Je participe régulièrement à des réunions avec des pairs en externe</p> <p>Je suis en contacts réguliers avec les parties prenantes (clients, fournisseurs, institutions,...) pour qu'elles nous exposent leurs attentes</p> <p>Ne se prononce pas</p>	Échelle de Likert

## ANNEXE 1 - QUESTIONNAIRE

ID	Libellé	Réponses possibles	
49	Comment contrôlez-vous l'avancement des travaux de votre équipe ? (plusieurs choix possibles)	je fais confiance aux membres de mon équipe, je juge aux résultats obtenus. point téléphonique individuel régulier point téléphonique régulier avec l'équipe compte-rendu envoyé par chaque membre Autre :	Choix multiples
50	Sur quoi se base la confiance que vous avez dans les membres de votre équipe ?	Expertise a priori (niveau de formation, CV, parcours professionnel). Compétences avérées dans l'expérience de travail partagée (fiabilité, etc...) Cooptation/recommandation Similarité de profils Sympathie Autre :	1 choix
51	Quel(s) types(s) d'outils utilisez vous pour communiquer avec vos équipes distantes (plusieurs choix possibles) ?	Intranet / Extranet d'entreprise ? SharePoint ? Téléphone ? Visioconférence ? Skype ? Réseau social d'entreprise ? >>Chatter ? >>Yammer ? Réseau social grand public ? >>Tweeter ? >>Facebook ? >>Snapchat ? >>Autres (merci de préciser) Fax ?	Choix multiples
52	Utilisez-vous des Applications Smartphone ? Si oui, lesquelles ?	Whatsapp Autres	Échelle de Lickert
53	Je suis satisfait des outils de communication que j'utilise pour manager à distance.	Pas du tout d'accord Pas d'accord D'accord Tout à fait d'accord Ni en désaccord in en accord	Échelle de Lickert

## ANNEXE 1 - QUESTIONNAIRE

ID	Libellé	Réponses possibles	
54	Il y a trop de moyens de communication proposés par l'entreprise.	Pas du tout d'accord Pas d'accord D'accord Tout à fait d'accord Ni en désaccord in en accord	Échelle de Lickert
55	Mon équipe a des difficultés à utiliser certains modes de communication.	Pas du tout d'accord Pas d'accord D'accord Tout à fait d'accord Ni en désaccord in en accord	Échelle de Lickert
56	L'usage de certains moyens de communication stresse mon équipe.	Pas du tout d'accord Pas d'accord D'accord Tout à fait d'accord Ni en désaccord in en accord	Échelle de Lickert
57	Les systèmes d'information (par exemple CRM) que j'utilise pour manager mon équipe me permettent de suivre efficacement leur performance ? (par exemple nombre d'encaissements clients durant la période de travail, nombre de contrats passés).	C'est l'outil de trop (multiplication des outils) il ne présente aucune valeur ajoutée par rapport à ce qui existe déjà Mon équipe juge que l'outil est trop complexe à utiliser Outil défaillant (plantages réguliers) Autre ? Précisez	Échelle de Lickert
58	Quels outils d'assistance dans les processus de prise de décision, de résolution de problèmes, de brainstorming utilisez-vous ? (Plusieurs choix possibles).	Carte mentale partagée en ligne ? Tableau SCRUM partagé en ligne ? Diagramme de Gantt partagé en ligne ? Autre (merci de préciser) Aucun	Choix multiples
59	Utilisez vous des outils du type "Métavers" (ou univers virtuel) ? Si oui lequel ? (Plusieurs choix possibles)	Non/ Oui Choix de métavers	Oui / Non
60	Bien que formée, mon équipe n'utilise pas certains moyens de communication. Si oui, pour quelle raison ?	C'est l'outil de trop (multiplication des outils) il ne présente aucune valeur ajoutée par rapport à ce qui existe déjà Mon équipe juge que l'outil est trop complexe à utiliser Outil défaillant (plantages réguliers) Autre ? Précisez	Échelle de Lickert
61	Avez-vous des commentaires à ajouter (bonnes pratiques à partager avec nous, sujet non couvert qui vous semble clé, les difficultés majeures auxquelles vous vous heurtez...) ?	OUVERTE	OUVERTE

**Anne Sherwood - Senior Client Partner at Korn Ferry Hay Group**

Ms. Sherwood's heads the business line Assessment and Succession in France. Her primary focus is on designing assessment solutions that identify senior executives' ability to adapt to and excel in strategic or organizational change situations. She supports organizations in succession planning. As such, she works with leaders both individually and collectively to develop their ability to lead change and increase their leadership impact. She also has extensive experience in facilitation of certification and training. Ms. Sherwood has designed and delivered competency models, talent identification and executive development solutions for leading organizations.

She has worked across many sectors including industry and consumer sectors with a particular focus on Life Sciences in recent years.

Ms. Sherwood began her career in executive search with another leading executive search firm, where she developed an expertise in the human resources function through her work with the Korn Ferry "HR Center of Excellence". She earned a master of arts in Hispanic studies and French from Glasgow University.

Ms. Sherwood has lived and worked in the United States, United Kingdom, Zimbabwe, France, Spain, and Brazil speaks French, English, and Spanish.

**Christophe Monniot - Executive Coach, Associate at Praesta France - Past President ICF FRANCE**

Franco-German, I have an international and multicultural background. Former management committee member of the French branch of an international investment bank, I worked during 20 years in capital markets. I changed to coaching in 2010 and started to coach leaders and executives. I joined Praesta in 2013 and became co-managing partner of the company. After 5 years in the Board of Director of ICF France, I was elected Chairman of the Board for 2016-2017. During my career as an expert, then as a manager and as an executive, I worked in France, Germany, England and Turkey. I speak French, English, German, Spanish and also a little Turkish.

Senior executive coach I work with managers, leaders and teams, I have a PCC accreditation with ICF. I coach in many sectors, in industry, services, international organizations, from CAC 40 to family businesses. I am also a coach in the EMBA program of ESSEC and at EDHEC and member of the teaching team of the Mozaïk International Coaching School.

I coach with ethics, awareness and respect. I have a holistic approach of the person and the teams within their specific contexts. Focused on the goals, I have a comprehensive attitude which pushes to surpass oneself. My background allows me to deal with the complexity of people and situations. Exploring the natural forces of each client, we discover together new areas of development, ways of adapting behaviors to establish more fruitful interpersonal relationships and develop a deeper understanding of the connections between different systems and environments in which they have to create value.

## **ANNEXE 2 - ENTRETIENS QUALITATIFS – BIOS de nos EXPERTS**

Empathic, with the systemic approach in my DNA, I help develop receptivity and intuition. Mirror, I allow my clients to develop better agility in taking distance and to remain in a stimulating and creative presence in front of unexpected challenges and situations and find ways to emerge reinforced thanks to every obstacle.

### **Angela Weinberger –Career Advisor for the Internationally Mobile I Author**

- 1) I work with companies to optimize their Global Mobility Team performance, processes and policy framework
- 2) I help internationally mobile professionals to find work (dual career couples, managers and scientists)
- 3) I help global leaders to improve their global leadership competency and accelerate their global, virtual team performance.

### **Christine Weinmann - Global Leadership Development & OD Leader with Business Psychology Expertise.**

Global Training & Education Leader with Business Psychology Expertise. From strategy to execution of L&D solutions in the pharmaceutical, manufacturing and IT industry. Expert in effective and novel people development solutions and managing change to continuously enhance organizational and people's capabilities. Ability to take learning practices to the next level.

---