

# **Le management à distance: Quels enjeux pour les managers et les managés**

**Hedhili Mohamed Ali**

Docteur en Management, FSEG de Sfax (Tunisie)  
hammaali@hotmail.com

**Boudabbous Sami**

Professeur en Management, FSEG de Sfax (Tunisie)  
samiboudabbous2002@yahoo.fr

## **Résumé**

Depuis les années quatre-vingt-dix, le management à distance devient de plus en plus une réalité quotidienne pour un plus grand nombre d'entreprises. L'objectif de cet article est d'identifier les enjeux du management à distance auprès des managers et managés. De ce fait, nous présentons une étude de cas menée dans une entreprise française, du secteur industriel, implantée en Tunisie. Il ressort de nos résultats que l'entreprise étudiée ne possède a priori l'ensemble des caractéristiques nécessaires au développement du management à distance. Les procédures de travail, les modes de contrôle du travail et le fonctionnement de l'entreprise ne permettent pas de profiter pleinement des souplesses offertes par le management à distance. Les enjeux principaux de ce mode de management résident dans les difficultés de la supervision et de la communication à distance.

**Mots clés:** management à distance, supervision, communication, étude de cas, entreprise française.

# **Introduction**

Traditionnellement, la proximité du manager et du managé était le postulat sur lequel s'articulait notre vision du management, puisqu'on considérait que le manager a pour fonction de coordonner l'action de plusieurs travailleurs partageant un même espace. Son rôle est de veiller au principe de division des tâches et de contrôler le temps et le lieu de travail. Aujourd'hui, la globalisation de l'économie, l'évolution des technologies de l'information et de la communication ont aboli les contraintes traditionnelles du lieu et de temps présidant toute réflexion sur le management. Ce dernier est appelé à subir de profondes mutations (Baile et Trahand, 1999; Saglietto et Pigni, 2011; Wang et al., 2018; Bergeron et al., 2000). Désormais, pour faire face à la concurrence, les entreprises doivent coordonner des activités de plus en plus séparées par des barrières géographiques, voire organisationnelles (Ahuja et Carley, 1999; Powell et al., 2004; O'Leary et Cummings, 2007; Suh et al., 2011; Grabowski et Roberts, 2019). Elles doivent aller de plus en plus vite pour répondre aux demandes des clients et s'engager dans un processus de fusions-acquisitions et de développement d'alliances. Elles ont, par ailleurs, à opérer hors de leurs frontières nationales, rassemblant autour de projets transverses des acteurs de pays différents. Dans ce contexte, le management à distance est né et devient de plus en plus une réalité quotidienne pour un plus grand nombre d'entreprises.

L'objectif de ce papier est d'identifier les enjeux du management à distance auprès des managers et managés. De ce fait, nous présentons une étude de cas menée dans une entreprise française implantée en Tunisie.

Cet article comporte trois parties. La première est consacrée à l'analyse de la littérature. Elle expose les fondements théoriques du management à distance. La deuxième partie présente la méthodologie de la recherche, mobilisée à travers une étude de cas. La troisième partie présente et discute les résultats de la recherche.

## **1. Analyse de la littérature**

### **1.1 Le management à distance dans la littérature**

Pour Barthe (2001), Vilette (2009), et Sonkeng et al., (2012), on parle de management à distance lorsque le manager est séparé physiquement de ses collaborateurs, rendant ainsi impossible tout suivi direct de leur travail et des processus à l'œuvre. À la base du développement et de la généralisation du management à distance, se situent la globalisation de l'économie, l'accélération et la dématérialisation des échanges (Barni, 2003; Rolland, 2010;

Mokline, 2017; Smeltzer, 2020). La volonté de rapprocher l'entreprise de ses clients a souvent conduit à éloigner le manager de ses équipes. Cette forme de supervision était réservée à certaines professions et à certains niveaux hiérarchiques pour être, aujourd'hui, très répandue et fort liée au développement des organisations matricielles, aux structures par projets et au télétravail (Ray, 2001; Fernandez et Marrald, 2014; Jauréguiberry, 2010). Il y a aujourd'hui une recrudescence de l'intérêt porté à ce thème, avec des recherches portant sur le télétravail ou sur les équipes « *virtuelles* ». Cet engouement pour ce thème est argumenté par le développement des technologies de l'information et de la communication (Daniels et al., 2001; Aldhmour et Al-Jaafreh, 2011; Arling, 2007; Errichiello et Pianese, 2016). Il est, en effet, aujourd'hui envisageable de dissocier lieu de travail et entreprise dans la mesure où ces technologies permettent d'exercer et de transmettre les résultats du travail quel que soit le lieu où l'on se trouve (Barthe, 2001; Sonkeng et al., 2012; Vilette, 2009). Ainsi, il ne serait plus nécessaire de se rendre quotidiennement dans l'entreprise pour travailler. Avec ces TIC, l'information se dématérialise, devient disponible et accessible, et prend des formes diversifiées et interactives. Nous citons la conférence téléphonique, la vidéo-conférence et les échanges de courriers électroniques qui permettent au télétravailleur de communiquer avec son manager et ses collègues, et de récupérer les informations dont il a besoin.

L'arrivée de l'Internet et de la téléphonie a rendu l'entreprise accessible de partout (Paré, 2002), puisqu'avec un téléphone mobile ou un ordinateur portable équipé d'une connexion Internet, le salarié est en mesure de travailler depuis son domicile. Le management à distance n'est certes pas un phénomène nouveau. Cependant, on est tenté d'assimiler « management à distance » et « e-management »; alors que le « e-management » n'est qu'une des facettes du management à distance qui ne couvre pas toutes les situations de gestion à distance (Ivanaj et Bozon, 2016). En tout état de cause, la « distance géographique » est certes la plus évoquée quand on parle de management à distance. Cependant, d'autres distances sont impliquées dans la relation entre le manager et les managés (Mialon, 2001): la distance linguistique, la distance culturelle, la distance technologique, etc.

## **1.2 Les atouts du management à distance**

Nous avons en premier lieu le « télétravail en alternance ». Dans ce cas, le salarié dispose d'un bureau au sein de son entreprise et travaille occasionnellement depuis son domicile (Mello, 2007). Dans les cas du bureau satellite « satellite office » et des téléc centres, centres électroniques de quartier, les individus ont des activités professionnelles qui se déroulent principalement à l'extérieur des locaux de l'entreprise. Ces salariés peuvent disposer d'un

bureau situé à proximité de leur domicile qu'ils doivent réserver préalablement puisqu'il ne leur est pas attribué nominativement. C'est le télé-centre. Les entreprises de service ont souvent recours à ce type d'espace de travail. Une différence majeure existe cependant entre ces deux formes. Le bureau satellite appartient à l'entreprise, alors que le télécentre est un centre informatique privé. Nous avons aussi le travailleur mobile ou « Nomade » (Attali, 2003; Freitas, 2009), comme les contrôleurs dans les transports, certaines forces de vente commerciales, les équipes de services après-vente, etc. qui ne disposent d'aucun espace de travail pour exercer leurs activités professionnelles. Enfin, nous avons « l'équipe virtuelle », qui laisse entendre des équipes dispersées géographiquement, utilisant principalement les technologies pour communiquer (Vendramin et Valenduc, 2002; Taskin et Devos, 2005). Vendramin et Valenduc (2002), étudiant la pertinence même de ce concept d'« équipe virtuelle », relèvent qu'il faut nécessairement étudier le positionnement de l'équipe en fonction de la dispersion géographique, temporelle, culturelle et organisationnelle.

Pour leur part, Karjalainen et Soparnot (2010) considèrent qu'il est plus difficile de gérer à distance une équipe virtuelle qu'un télétravailleur à temps partiel. Dans le premier cas, le manager peut voir régulièrement son collaborateur, et dispose de nombreuses opportunités pour observer, conseiller et réorienter ses subordonnés puisqu'ils passent régulièrement dans les locaux de l'entreprise. Ceci améliore la communication et l'échange entre les collègues et les renforce auprès des travailleurs à distance. Dans le cas de l'hoteling, le collaborateur ne dispose pas d'un espace de travail spécifique; il est souvent à distance des personnes avec lesquelles il souhaite échanger, ce qui peut nuire à son efficacité et à son implication. De Gaulejac (2011) soutient que le concept du « bureau-hôtel » peut être source de conflits entre sphère privée et sphère publique, sans oublier que, selon les études menées à ce sujet, les salariés qui ont la possibilité de personnaliser leur lieu de travail sont plus motivés que les autres.

### **1.3 La communication à distance**

Le développement de la communication électronique a aboli, un tant soit peu, les contraintes de proximité. Elle a rendu possible l'échange de messages entre des entités séparées au niveau spatial, mais aussi au niveau organisationnel. En l'absence de ces outils de communication à distance, les équipes virtuelles seraient dans l'incapacité de créer une entité et de tisser des liens entre elles (Barthe, 2001).

Pour Smeltzer (2020), les médias de communication sont classés en fonction de leur richesse. Des différences significatives perçues par les individus existent entre ces médias. Certains ont une nette préférence pour la communication en face-à-face ou par téléphone par rapport à la communication électronique, alors que d'autres choisissent le média adapté à leurs besoins. Les courriels, télécopies et appels téléphoniques sont utilisés pour obtenir des informations; des appels téléphoniques plus longs et des conférences téléphoniques permettent de résoudre les problèmes. Enfin, les rencontres en face-à-face sont utiles pour générer de nouvelles idées (Rolland, 2010). Becheikh et Su (2005) soutiennent que la performance obtenue sera supérieure lorsque l'on choisit un média adapté aux besoins de la tâche. Ces auteurs estiment que la richesse d'un média de communication est une donnée relative et dépend du sujet traité, du contexte et des relations entre les protagonistes.

La communication à distance ne donne que peu d'indices sur l'état d'esprit de l'interlocuteur. Les expressions du visage, les intonations et les gestes présents dans une communication en face-à-face s'effacent à distance (Dubé et Paré, 1999; Čudanov et al., 2009; Janićijević, 2015). Toujours est-il que les modes traditionnels d'échange que sont la discussion en face-à-face, le téléphone et le courrier n'ont pas disparu (Prasad, 2009).

Il faut tout de même souligner un point intéressant à étudier dans le cadre de la communication à distance, et qui porte sur la perte des indices sociaux (Cairncross, 1997; Saim, 2006; Carboni, 2013). En effet, le statut social et hiérarchique de son interlocuteur est moins facilement appréciable à distance. La taille du bureau, le mobilier, les vêtements portés et la voiture étaient autant d'indices sur la position de l'interlocuteur, alors qu'à distance, ces éléments sont souvent inconnus ou minimisés. Les individus sont alors moins sensibles à la hiérarchie sociale et réagiraient différemment que dans un contexte de face-à-face. Cependant, Ivanaj et Bozon (2016) nient ces résultats et considèrent que les individus tentent de compenser les décalages entre la communication en face-à-face et la communication électronique. Ainsi, pour pallier aux limites imposées par le format de la communication électronique, ils utilisent plus d'expressions verbales et imagées qu'ils ne le feraient dans un contexte de proximité.

#### **1.4 La supervision à distance**

Le passage de la supervision directe au contrôle à distance est considéré comme l'une des évolutions majeures du management à distance. Selon Rouger et al. (2001), surveiller les performances d'individus qui ne sont pas à portée de vue semble plus difficile. Dans ce sens,

Dixon et al., (2010) constatent que les managers ont l'habitude d'une supervision à vue, alors qu'à distance, le manager se trouve dans l'impossibilité d'observer physiquement le travail réalisé par ses collaborateurs. Cette difficulté est l'une des plus grandes préoccupations des managers; ce qui explique, en partie, leur réticence quant au télétravail. Le fait d'être à côté de ses collaborateurs ne constitue pas en soi une garantie de satisfaction (Ale Ebrahim, 2011).

Pour Silva (2019), travailler à distance nécessite le développement de nouvelles compétences et de nouvelles attitudes chez les managers et les managés. En effet, la distance ne permet pas le contrôle de visu, et conduit le manager à déléguer plus fréquemment, en contrôlant davantage les résultats. Pour ce faire, il utilise différentes stratégies comme le « contrôle électronique » pour vérifier les temps d'accès aux fichiers, le contrôle par l'usage de spécifications formelles et rigoureuses pour déterminer les cibles à atteindre et mettre en place des procédures très détaillées, et le contrôle par la marche. Hertel et al. (2005) expliquent les trois approches utilisées dans le cas de la supervision à distance d'équipes virtuelles que sont l'Electronic Performance Monitoring (EPM), le management par objectifs et l'autogestion:

- **L'EPM** signifie que les managers s'appuient sur la technologie pour suivre à distance l'activité et la performance de leurs collaborateurs. Ils peuvent ainsi contrôler les heures d'arrivée et de sortie sur la base des connexions informatiques. Ils évaluent le rythme de travail en fonction du nombre de transactions traitées. Le suivi électronique de la performance rejoint les principes tayloriens d'organisation du travail et contribue à accroître le niveau de stress des salariés. Il a tendance à stimuler positivement les travailleurs d'une qualification meilleure et à inhiber ceux qui le sont moins.
- **Le management par objectifs**, dans lequel l'accent est mis sur les objectifs à atteindre, la participation et le feedback sur le travail réalisé, peut être une alternative possible à l'EPM (Isaac, 2003). Eissa et al., (2012) considèrent que les objectifs doivent être fixés et clarifiés lors de rencontres en face-à-face entre le manager et son collaborateur. Ainsi donc, le management à distance ne peut être qu'un mode de management contractuel, centré sur des objectifs.
- **L'autogestion** consiste à laisser les équipes se gérer seules (Barni, 2003; Rolland, 2010; Smeltzer, 2020). Le contrôle s'effectue alors via les évaluations de ses pairs; chaque équipe choisit un leader dont le rôle principal est de faciliter la réalisation des objectifs en jouant davantage un rôle de coach que celui d'un manager.

## 2. Méthodologie de recherche

L'objectif de cette recherche consiste à analyser, à partir d'une étude qualitative, les différents enjeux du management à distance d'une entreprise française dont une partie de ses activités est placée en Tunisie. Cette entreprise du secteur industriel se trouve dans une phase de restructuration et de modernisation de son organisation.

Trois grandes tendances expliquent ces changements. D'abord, l'exigence croissante des clients tend à imposer une qualité de service de plus en plus forte. Ensuite, l'apparition de la concurrence sur certains segments de marché oblige cette entreprise à réfléchir en terme de clients et, souvent, à diminuer ses prix tout en augmentant la qualité des biens ou des services vendus. Enfin, cette entreprise intègre des technologies de l'information et de la communication (TIC) qui influent sur la configuration de sa mutation organisationnelle. Les TIC modifient la notion de proximité (avec la clientèle notamment) et permettent de repenser différemment l'organisation interne de cette entreprise. Ces trois évolutions expliquent, en partie, l'intérêt porté par cette entreprise au management à distance, dans une perspective de restructuration organisationnelle, d'introduction des nouvelles technologies de communication et de recherche d'efficacité opérationnelle.

En terme d'investigation empirique, l'analyse du management à distance se prête, en effet, à l'étude de cas dans la mesure où ce phénomène ne peut aujourd'hui s'étudier que d'un point de vue qualitatif, compte tenu de l'absence de données statistiques faisant état des pratiques du management à distance. Cette méthode permet de mettre en évidence le contexte et la nature des changements organisationnels identifiés, le vécu des acteurs concernés ainsi que les avantages et les limites à en attendre (Yin, 2014; Wacheux, 1996). Nous restons dans une logique de découverte et non dans une logique de preuve, afin de comprendre les processus de régulation induits par les pratiques du management à distance.

Afin de répondre à la problématique question de recherche, nous avons mené 35 entretiens semi-directifs dont 20 auprès des managers et 15 autres auprès des collaborateurs travaillant à distance. Les managers rencontrés sont des responsables de divisions, des chefs de service ou d'unité. Chacun d'eux gère entre 5 et 15 personnes situées à distance. Nous avons interrogé 3 femmes (15%) et 17 hommes (85%). La moyenne d'âge de l'échantillon est de 42 ans, allant de 31 ans jusqu'à 54 ans (*voir Tableau 1*). L'accès à ces managers a été facilité par l'entreprise elle-même qui nous a prêté tout le concours nécessaire. Cette enquête a été réalisée pendant les quatre derniers mois de l'année 2020 suite à des rendez-vous fixés à

l'avance. Les entretiens ont été effectués en face à face et ont duré en moyenne une heure. Ils ont été enregistrés au moyen d'un dictaphone et ont fait l'objet d'une retranscription pour une meilleure interprétation des données collectées.

Numéro de l'entretien	Profil du manager		Durée de l'entretien
	Sexe	Âge	
1	H	36	39 mn
2	H	42	1h08 mn
3	H	34	45 mn
4	H	48	1h10 mn
5	H	40	42 mn
6	H	31	1h02 mn
7	H	45	1h22 mn
8	F	47	36 mn
9	H	33	48 mn
10	H	51	1h10 mn
11	F	41	1h14 mn
12	H	54	1h15 mn
13	H	37	45 mn
14	F	50	1h36 mn
15	H	42	60 mn
16	H	36	42 mn
17	H	46	1h07 mn
18	H	48	53 mn
19	H	34	1h04 mn
20	H	47	1h22 mn

**Tableau 1: caractéristiques des interviewés (managers)**

En ce qui concerne les collaborateurs gérés à distance, nous avons choisi d'effectuer les entretiens par téléphone et visioconférence, tant ils étaient difficiles à rencontrer, puisque disséminés sur toute la Tunisie. Ces personnes ont été sélectionnées par le service de ressources humaines de l'entreprise. La durée des entretiens a été de 45 minutes en moyenne (voir *Tableau 2*). Cependant, l'enregistrement de la conversation n'étant pas aisé, nous avons pris des notes que nous avons retranscrites le plus fidèlement possible.

Numéro de l'entretien	Profil du managé		Durée de l'entretien
	Sexe	Âge	
1	H	43	42 mn
2	H	52	36 mn
3	H	39	45 mn
4	F	27	51 mn
5	H	31	44 mn



6	H	46	48 mn
7	H	35	58 mn
8	F	42	55 mn
9	H	29	39 mn
10	H	34	52 mn
11	F	41	45 mn
12	H	56	42 mn
13	H	29	50 mn
14	H	47	35 mn
15	F	34	60 mn

**Tableau 2: caractéristiques des interviewés (managés)**

Tous les entretiens ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique, structurée autour de trois catégories: les atouts du management à distance, la supervision à distance et la communication à distance. De plus, nous avons utilisé le même guide d'entretien pour les managers et les managés. Il s'articule autour des questions de savoir: Quels sont les avantages perçus du management à distance par les managers et les managés? Quelles sont les difficultés de la mise en application du management à distance surtout en ce qui concerne la communication et la supervision?

### **3. Résultats et discussion**

Les résultats sont présentés en trois parties. Dans la première, les résultats caractérisent les atouts du management à distance tels qu'ils sont perçus par les interviewés dans un contexte d'éloignement géographique. Dans la deuxième et la troisième parties, les différentes difficultés du management à distance sont présentées.

#### **3.1 Le management à distance et ses atouts**

##### *Le point de vue des managers*

Pour les managers, le management à distance représente l'aboutissement logique de la stratégie de l'entreprise. Avec cette réorganisation, l'entreprise connaît d'excellents résultats opérationnels et se maintient dans son rôle de leader sur son marché. Le management à distance a permis de maintenir des équipes locales là où les relations clients/ fournisseurs l'exigeaient, tout en réduisant les coûts. Par ailleurs, les managers se félicitent de l'intérêt de gérer des équipes multiculturelles, considérant ces dernières comme plus créatives que les équipes mono-culturelles. Certains (60%) se déclarent séduits par les possibilités offertes par les TIC, qui ont rendu possible la formation de telles équipes.

Les managers soutiennent qu'ils ont développé de nouveaux outils de reporting pour faire face à la diversité des pratiques locales et adapter leurs modes de management en fonction de leurs interlocuteurs. L'un des managers interviewés a déclaré: « *je dirais que je pratique un peu mieux le management avec les gens que je gère à distance. Avec les gens de proximité que je vois tous les jours, et avec lesquels je peux, à tout instant, communiquer sur les objectifs, sur un problème, je pratique sans doute moins le management à distance* ». Un autre ajoute: « *Je sens que je suis plus organisé en tant que manager avec les collaborateurs externes qu'avec les gens que j'ai quotidiennement autour de moi* ».

Par ailleurs, les managers s'estiment satisfaits de la régulation des échanges avec leurs collaborateurs. Ordinairement, manager et managé partagent le même espace. Ainsi, le managé peut facilement contacter son manager. À distance, il ne dispose plus de moyens visuels pour identifier où se trouve son manager. Il peut le contacter par courrier électronique ou par téléphone. Le manager peut ainsi choisir de recevoir le managé, qui n'a aucun moyen de vérifier si le manager est réellement indisponible, ou s'il n'a pas envie d'être dérangé. Ceci représente une réelle liberté dans l'organisation quotidienne du travail.

Les managers considèrent aussi que le management à distance permet de développer l'autonomie des managés qui doivent prendre des décisions et assumer des responsabilités qui n'étaient pas de leur ressort lorsque leur manager était à proximité « *Ils ont l'impression d'être plus efficaces, c'est-à-dire de faire aussi bien, voire mieux, en moins de temps* ».

### ***Le point de vue des managés***

Travailler sans avoir son chef à côté représente un avantage majeur pour les collaborateurs à distance. L'un des managés déclare: « *Un chef à côté a toujours tendance à vouloir être impliqué. Il surveille, vous fait des suggestions que vous ne voulez pas* ». Pour un autre, cette liberté se retrouve aussi dans l'organisation quotidienne de son travail: « *Je suis complètement autonome, je prends la décision tout seul, et bien sûr j'assume si je me trompe* ». Certains (54%) ont même le sentiment de gérer leur propre entreprise. Ces témoignages rendent bien compte de ce point de vue: « *j'aime ma situation, je suis presque totalement autonome, je ne suis plus le fonctionnaire qui applique les règles, cela me donne l'impression que je suis chef de ma petite entreprise* », « *Comment ne pas être satisfait, alors que j'organise ma vie professionnelle, ma vie familiale; je suis relié à mon entreprise par les TIC: Internet, téléphone, etc.* ». Cette autonomie dans les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs s'accompagne d'une meilleure formalisation des objectifs fixés. Les objectifs à

atteindre sont contractualisés en début d'année et font l'objet de revue régulière au cours de l'année.

## **3.2 La supervision à distance**

### *Le point de vue des managers*

Dans le management à distance, le supérieur hiérarchique ne peut voir ses subordonnés; ce qui est de nature à poser certains problèmes pour le manager, qui avait pris l'habitude de s'appuyer sur l'observation pour identifier les problèmes et mettre en œuvre des actions correctives. Désormais, le manager peine à évaluer la charge de travail de son collaborateur ainsi que son niveau de stress. Ainsi, il éprouve parfois des difficultés à évaluer la performance de son collaborateur, n'étant plus en mesure d'observer son activité. La distance joue ainsi un rôle amplificateur pour les défis posés au manager. Les managers avouent être moins à l'aise pour évaluer les méthodes mises en œuvre pour atteindre les objectifs.

La distance présente aussi des risques, tant il devient ardu d'identifier suffisamment tôt les problèmes. Ainsi, le manager n'a pas toujours conscience des faiblesses de ses collaborateurs. Cela transparait dans le discours du supérieur hiérarchique: « *Il est difficile de juger à temps le travail des collaborateurs et de détecter suffisamment tôt les problèmes. Quelqu'un peut se tromper sans qu'on s'en rende compte tout de suite. Et lorsqu'on s'en rend compte, il est déjà trop tard pour intervenir, et le mal est presque consommé* ». D'autres problèmes sont posés lorsque le collaborateur occupe des fonctions de management. En effet, s'il est aisé d'identifier un « mauvais chef » à proximité, la détection devient ardue à distance. Le témoignage suivant synthétise bien ce point: « *Le management à distance étant virtuel, il est difficile de sanctionner immédiatement la qualité du management puisqu'un mauvais manager est difficilement détectable* ». L'augmentation du nombre de personnes à gérer amplifie cette difficulté: « *Avec le management à distance, il est plus difficile de gérer un plus grand nombre de personnes. Cette question se fait de plus en plus ardue lorsqu'on descend dans la hiérarchie* ».

### *Le point de vue des managés*

Du côté des managés, on retient que, dans l'ensemble, ils regrettent de ne pas avoir davantage l'occasion de s'entretenir avec leur hiérarchie. Ils souhaitent que leurs interactions portent exclusivement sur les résultats. Un managé avance: « *J'avais toujours mon chef à côté qui veille à ce que tout se passe très bien, et qui contribue à résoudre mes problèmes et mes difficultés. Aujourd'hui, ma relation avec le supérieur se limite à l'atteinte des objectifs* ».

Cette focalisation sur les résultats nuit à toute volonté d'amélioration de l'existant. En effet, pour ce même interviewé qui ajoute: « *l'atteinte des objectifs ne doit pas être un prétexte pour tout contact ou toute discussion, puisqu'avec la discussion il y a moyen d'améliorer encore plus les résultats* ».

L'entretien d'évaluation se heurte à la méconnaissance du vécu du collaborateur. Les managés regrettent que l'entretien d'évaluation annuel devienne le seul point de contact où le manager prend le temps de les écouter. Cette difficulté est amplifiée par la faible durée des couples managers/ managés car, en moyenne, un collaborateur est géré entre 2 et 3 ans par le même manager. L'appréciation du hiérarchique est donc parfois perçue comme illégitime. Un interviewé déclare dans ce sens: « *Comment ne pas se sentir frustré lorsqu'on est évalué par quelqu'un qui ne nous connaît pas, qui ne connaît mes capacités qu'à travers un dossier* » ? Par ailleurs, le changement fréquent des chefs hiérarchiques rend impossible tout travail à moyen terme. Dans ce sens, un managé avance: « *nous n'avons pas le temps de bien nous connaître, et il faut, à chaque fois, paramétrer les méthodes de travail, ... et surtout, il faut tout recommencer de nouveau avec une nouvelle personne* ».

Le développement de l'autonomie présente également des points négatifs. En effet, certains collaborateurs ont le sentiment que le manager ne souhaite pas être mis au courant des mauvaises nouvelles. Le managé doit alors trouver seul une solution et n'informer son supérieur hiérarchique qu'une fois le problème résolu: « *Je n'ai pas besoin d'un chef tout le temps à côté, j'ai besoin d'une certaine autonomie. Cela n'empêche que j'ai parfois besoin d'avoir des échanges* ».

L'enjeu essentiel de la relation hiérarchique à distance réside dans l'équilibre délicat entre contrôle et confiance. Certains collaborateurs (67%) ont le sentiment d'endosser les erreurs commises par d'autres sans pouvoir se justifier. Par ailleurs, les managés considèrent que les résultats négatifs sont très souvent amplifiés par la distance. À ce propos, l'un d'entr' eux déclare: « *On va donner beaucoup d'importance à une réclamation et on perdra une demi-journée à expliquer pourquoi il y a eu un problème, alors que personne ne prête attention à l'effort que j'ai déployé pour solutionner un tel ou tel problème* ». En outre, la distance ne permet pas au manager de s'assurer que ses directives sont prises en compte et appliquées par les parties en présence.

Il reste que la dernière difficulté pour le managé est la faible équité existante entre les membres de l'équipe gérés à distance et ceux gérés localement. Les managés à distance ont le

sentiment d'être mis à l'écart, et que le manager n'attache aucune importance à leur développement individuel, ni au développement de leur carrière. Certains (47%) se renferment complètement sur eux-mêmes et se consacrent exclusivement à leur travail, au détriment de toute relation personnelle: « *Le travail que je fais ne m'apporte aucune satisfaction, il est plutôt frustrant avec un chef qui n'accorde aucune importance à mon développement individuel et au cheminement de ma carrière* ».

### **3.3 La communication à distance**

#### *Le point de vue des managers*

Le manager fixe les règles de la communication et contrôle la fréquence et la durée des rencontres en face-à-face: « *J'envoie chaque année un planning de visites à mes collaborateurs. Ils savent que je viens telle semaine pour faire le point sur les objectifs, sur les problèmes, etc.* ». À travers ce témoignage, nous pouvons déduire que si les réunions et les déplacements des managers sont organisés en fonction d'un planning établi souvent très en amont, les contacts téléphoniques suivent des lois bien plus aléatoires qui reposent souvent sur trois critères: le niveau d'autonomie du managé, l'urgence de la situation et la disponibilité du manager. Dans ce sens, un de nos interviewés réclame: « *Il y a des gens avec qui je n'ai pas de problème, je ne les appelle pas trop souvent au téléphone, et les mails suffisent. En cas de problème, je suis tous les jours en contact avec eux. Le management à distance me permet de me concentrer sur l'essentiel, même s'il y a des gens qui ont besoin de plus de suivi que d'autres* ». Il n'en demeure pas moins que les modalités de contact sont variables en fonction des personnes interrogées: « *on peut se téléphoner sachant qu'on ne dérangera pas puisque ça ne durera pas longtemps* », explique un manager. Vision complètement opposée à celle d'un autre interlocuteur sensible, lui, à la distance linguistique: « *Les collaborateurs font tous l'effort de parfaire le français. Il ne reste pas moins que la difficulté de la langue existe, et il vaut mieux programmer un entretien un peu long que dix petits entretiens qui sont difficiles à suivre et à comprendre* ».

Les managers doivent faire face à des problèmes de compréhension liés à la distance linguistique et culturelle. Ils considèrent que leurs collaborateurs n'oseraient pas leur avouer qu'ils n'ont pas compris ce qui leur était demandé. Certains managers (65%) affirment qu'il leur « *faut répéter et répéter encore: ce n'est pas parce que les personnes disent avoir compris que c'est vrai* ». Tous les managers insistent sur la nécessité de développer une capacité d'écoute hors du commun, permettant de sentir les situations à distance. Une

déclaration d'un manager de notre échantillon est plus qu'éclairante à cet égard: « *Je pense que ça fait partie du rôle du manager de reprendre le contrôle quand il y a des personnes qui sont en train de déraiper. Certes, ce n'est pas facile à distance si on n'a pas une certaine capacité d'écoute* ».

Pour étudier en profondeur les situations locales, les managers constatent qu'ils ont tendance à vouloir faire passer trop de messages à la fois. Dans ce sens, nous avons relevé un témoignage fort instructif: « *Avec les personnes qui sont juste à côté, on est en contact quasi-journalier, c'est pour cela qu'on est très réactif. Avec des personnes éloignées, il faut systématiquement optimiser le temps qu'on passe avec elles. La fréquence des contacts fait qu'on n'a pas le même niveau de communication, et qu'on est obligé d'être beaucoup plus précis, beaucoup plus professionnel sur des contacts à distance* ».

### ***Le point de vue des managés***

Les obstacles générés par la distance linguistique sont aussi évoqués par les managés, dont certains (60%) trouvent difficile de comprendre leur manager au téléphone (vocabulaire utilisé), ce qui nuit au développement d'une relation de confiance. Certains managés (40%) demandent systématiquement à leur chef de leur confirmer par courrier électronique ce qui vient d'être dit. La plupart des managés se considèrent comme responsables de cette situation « *c'est moi qui ai des problèmes à bien m'exprimer* ». Ces problèmes de compréhension sont sources de stress; certains les considèrent comme « *le problème principal du management à distance* ».

Quelques managés (20%) constatent que leur manager ne les contacte que lorsqu'il a identifié un problème à résoudre, et rarement pour leur permettre d'exprimer leurs préoccupations. Par ailleurs, ils ne se sentent pas libres de déranger leur manager. Ils sont conscients que ce dernier est très occupé, souvent en réunion: « *Il est toujours en réunion et je ne veux pas le déranger* », résume l'un d'entre eux. Ils insistent sur les problèmes d'appréhension de la communication: « *Ce n'est pas parce que je n'appelle pas mon manager tous les jours que je n'ai pas besoin de sentir et de savoir que ce dernier s'intéresse à mes problèmes* ». Pour eux, les supérieurs hiérarchiques analyseraient les réactions des managés grâce au prisme de leur propre grille culturelle. Ainsi, le fait d'appeler son manager tous les jours serait considéré par certains comme une preuve de zèle, par d'autres comme une preuve d'autonomie insuffisante. De la même façon, le fait de ne pas appeler son manager serait parfois traduit comme un manque d'intérêt et d'implication dans son travail.

## Conclusion

L'objectif de cet article est de caractériser les enjeux du management à distance auprès des managers et managés. Pour répondre à cet objectif, nous avons mené une étude de cas au sein d'une entreprise française implantée en Tunisie en nous appuyant sur 35 entretiens semi-directifs.

Il ressort de nos résultats que le management à distance n'est certes pas un fait nouveau, cependant le développement des technologies de l'information et de la communication a amplifié ce phénomène, autrefois réservé à certaines populations ou à des contextes très précis. En effet, l'entreprise étudiée ne possède a priori l'ensemble des caractéristiques nécessaires au développement du management à distance. C'est la logique du fonctionnement de l'organisation dans son ensemble qui n'est pas appropriée à ces modes nouveaux de management, et ce, en dépit des évolutions actuelles de cette pratique. Les procédures de travail, les modes de contrôle du travail, le fonctionnement de l'entreprise ne permettent pas de profiter pleinement des souplesses offertes par le management à distance. Les enjeux principaux de ce mode de management résident dans les difficultés de la supervision et de la communication à distance.

Ce travail comporte plusieurs limites. La première est la taille réduite de l'échantillon. Cela rend difficile la validité externe des résultats de la recherche. Pour remédier à cette limite, il serait intéressant de mener une étude similaire sur un plus grand échantillon. La deuxième limite se rapporte au fait que nous n'avons pas introduit dans ce papier d'autres catégories socio-professionnelles. Il serait judicieux d'interroger, dans le futur, les dirigeants de l'entreprise. La troisième limite, c'est ce que cette recherche n'a pas mis en relief une démarche longitudinale. Finalement, nous proposons de nouvelles pistes de recherche qui sont susceptibles d'enrichir les conclusions de notre travail. Tout d'abord, il conviendrait, dans le cadre des travaux futurs, de répliquer cette recherche sur d'autres terrains d'investigation, dans différents secteurs d'activité et régions géographiques. Cela nous permettrait d'enrichir et de mieux nous assurer des résultats obtenus. Ensuite, il serait intéressant d'opérer des études comparatives entre les managers tunisiens et managers étrangers, ce qui nous permettrait de saisir les ressemblances et les différences culturelles relatives aux activités liées au management à distance. Enfin, il serait opportun, au moyen d'une étude quantitative, de mesurer l'impact des pratiques de management à distance sur la performance des employés dispersés géographiquement et gérés à distance.

## Bibliographie

- Ahuja, M-K. et Carley, K-M. (1999). *Network structure in virtual organizations*. *Organization science*, 10(6), pp. 741-757.
- Aldhmour, F-M. et Al-Jaafreh, A-O. (2011). *The Appropriateness of the organizational factors for the adoption of teleworking application the context of mobile telecommunications sector*. *European Journal of Scientific Research*, 57(4), pp. 601-614.
- Ale Ebrahim, N., Ahmed, S. et Taha, Z. (2011). *Virtual teams and management challenges*. *Academic Leadership Journal*, 9(3), pp. 1-7.
- Arling, P. (2007). *Redefining and measuring virtual work in teams: An application of social network analysis*. In 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences.
- Attali, J. (2003). *L'homme nomade*. Fayard.
- Baile, S. et Trahand, J. (1999). *Les systèmes d'information interorganisationnels, contributions et cadre des recherches*. *Systèmes d'information et Management*, 4(2), pp. 3-17.
- Barni, M. (2003). *Manager une équipe à distance*. Editions d'Organisation.
- Barthe, S. (2001). *Les technologies du web: Une réponse éventuelle aux nouveaux défis de la gestion des ressources humaines*. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (41), pp. 5-20.
- Becheikh, N. et Su, Z. (2005). *L'organisation virtuelle: Un avenir qui se dessine*. *Revue Française de Gestion*, (1), pp0 93-110.
- Bergeron, F., Poulin, D. et Ellouze, S. (2000). *Les technologies de l'information: Un synonyme d'alliance réussie*. In Conférence de l'AIMS.
- Cairncross, F. et Cairncross, F. (1997). *The death of distance: How the communications revolution will change our lives*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Carboni, O-A. (2013). *Investment in information and communication technologies (ICT): The role of geographic distance and industry proximity*. *Review of Regional Studies*, 43(2,3), pp. 191-212.
- Čudanov, M., Jaško, O. et Jevtić, M. (2009). *Influence of information and communication technologies on decentralization of organizational structure*. *Computer Science and Information Systems*, 6(1), pp. 93-109.
- Daniels, K., Lamond, D. et Standen, P. (2001). *Teleworking: Frameworks for organizational research*. *Journal of management studies*, 38(8), pp. 1151-1185.
- De Gaulejac, V. (2011). *Le travail aujourd'hui: Nouveaux espaces, nouveaux enjeux*. *Le Sujet Dans La Cite*, (1), pp. 66-74.
- Dixon, K-R. et Panteli, N. (2010). *From virtual teams to virtuality in teams*. *Human relations*, 63(8), pp. 1177-1197.
- Dubé, L. et Paré, G. (1999). *Les technologies de l'information et l'organisation à l'ère du virtuel*. Cahier GReSI- Ecole des hautes études commerciales. Groupe de recherche en systèmes d'information.
- Eissa, G., Fox, C., Webster, B-D. et Kim, J. (2012). *A framework for leader effectiveness in virtual teams*. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 9(2), pp. 11-22.
- Errichiello, L. et Pianese, T. (2016). *Organizational control in the context of remote work arrangements: a conceptual framework*. In *Performance Measurement and Management Control: Contemporary Issues*. Emerald Group Publishing Limited.



- Fernandez, V., Guillot, C. et Marraud, L. (2014). *Télétravail et travail à distance équipé*. Revue Française de Gestion, (1), pp. 101-118.
- Freitas, M-E-D. (2009). *Mobility as a new organizational symbolic capital or are we becoming nomads?*. Organizações & Sociedade, 16(49), pp. 247-264.
- Grabowski, M. et Roberts, K-H. (2019). *Reliability seeking virtual organizations: Challenges for high reliability organizations and resilience engineering*. Safety Science, 117, pp. 512-522.
- Hertel, G., Geister, S. et Konradt, U. (2005). *Managing virtual teams: A review of current empirical research*. Human resource management review, 15(1), pp. 69-95.
- Isaac, H. (2003). *Les défis du management à l'ère numérique*. Editions Liaisons.
- Ivanaj, S. et Bozon, C. (2016). *Managing virtual teams*. Edward Elgar Publishing.
- Janićijević, N. et Milovanović, M. (2015). *The impact of information and communication technology on decentralization: The role of organizational culture*. Ekonomika preduzeća, 63(3-4), pp. 171-181.
- Jauréguiberry, F. (2010). *Pratiques soutenables des technologies de communication en entreprise*. Projectics/Proyética/Projectique, (3), pp. 107-120.
- Karjalainen, H. et Soparnot, R. (2010). *Gérer des équipes virtuelles internationales: une question de proximité et de technologies*. Gestion, 35(2), pp. 10-20.
- Mello, J-A. (2007). *Managing telework programs effectively*. Employee Responsibilities and Rights Journal, 19(4), pp. 247-261.
- Mialon M-F. (2001), *L'émergence de nouvelles relations de travail dans l'entreprise éclatée du troisième millénaire*. In le droit du travail à l'épreuve des NTIC (Ray J-E), Economica, Paris.
- Mokline, B. (2017). *Managing communicative conflicts and relational challenges in virtual teams*. Human Systems Management, 36(2), pp. 115-127
- O'Leary, M-B. et Cummings, J-N. (2007). *The spatial, temporal, and configurational characteristics of geographic dispersion in teams*. MIS Quarterly, pp. 433-452.
- Paré, G. (2002). *La génération Internet: Un nouveau profil d'employés*. Gestion, 27(2), pp. 47-53.
- Powell, A., Piccoli, G. et Ives, B. (2004). *Virtual teams: A review of current literature and directions for future research*. DATABASE for Advances in Information Systems, 35(1), pp. 6-36.
- Prasad, A. (2009). *Understanding successful use of technology in organisations in developing countries: A structural perspective*. The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries, 37(1), pp. 1-9.
- Ray, J-E. (2001). *Le droit du travail à l'épreuve des NTIC*. Editions Liaisons.
- Rolland, J-M. (2010). *Analyse systémique des tendances e-comportementales, induites par les Technologies de l'Information et de la Communication en management à distance*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Université du Sud Toulon Var.
- Rouger, J. et Bréant. J. (2001). *Management à distance. Réflexions et outils sur le travail à distance à EDF et Gaz de France*. INSEP Consulting Editions.
- Saglietto, L. et Pigni, F. (2011). *Interorganizational Information Systems diffusion: A social network perspective*. In International Conference on Information Intelligence, Systems, Technology and Management (pp. 350-354). Springer, Berlin, Heidelberg.

- Saim, M. (2006). *New meanings and measures of accessibility in the age of information and communication technologies*. NETCOM: Réseaux, communication et territoires/ Networks and communication studies, 20(1), pp. 69-90.
- Silva-C-A. (2019). *The attitude of managers toward telework, why is it so difficult to adopt it in organizations?*. Technology in Society, 59, pp. 101-133.
- Smeltzer, S-L. (2020). *Communications, knowledge sharing, and trust in virtual Teams: A qualitative exploratory case study of the role technology plays in team performance practices*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Northcentral University.
- Sonkeng, G., Nguetzet, P-M-D. et Tidjani, B. (2012). *The restructuring of human resource management (HRM) through the intranet as part of ICT: A case study in internal communication in cameroonians banks*. Prabandhan: Indian Journal of Management, 5(10), pp. 4-11.
- Suh, A., Shin, K-S., Ahuja, M. et Kim, M-S. (2011). *The influence of virtuality on social networks within and across work groups: A multilevel approach*. Journal of Management Information Systems, 28(1), pp. 351-386.
- Taskin, L. et Devos, V. (2005). *Paradoxes from the individualization of human resource management: The case of telework*. Journal of Business Ethics, 62(1), pp. 13-24.
- Vendramin, P. et Valenduc, G. (2002). *Technologies et flexibilité*. Reuil-Malmaison. Editions Liaisons
- Vilette, M-A. (2009). *Information and small and medium sized enterprises: The convergence of sharedtime work and information and communication technologies*. Management & Marketing-Craiova, (1), pp. 75-88.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.
- Wang, J., Sun, L. et Zhang, X. (2018). *Research status and trend of interorganizational information systems based on knowledge visualization*. In 4th Annual International Conference on Management, Economics and Social Development (pp. 174-184). Atlantis Press.
- Yin, R-K. (2014). *Case study research: Design and methods (applied social research methods)*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.