

MANAGER UNE ÉQUIPE EN TÉLÉTRAVAIL

Cécile GRAS

Université Paul Valéry Montpellier 3
(France)

RÉSUMÉ:

Avec la crise de la Covid, le télétravail est devenu la norme dans nombre d'organisations. Plus généralement, le télétravail s'inscrit dans une tendance qui est d'aller vers des structures plus réactives, plus d'agiles, plus adaptatives avec un mode de management plus souple. Le télétravail devient un levier de la performance immatérielle de l'entreprise. Sa pratique fait évoluer la posture du manager.

Nous nous intéresserons au management d'équipe, également dénommée management de proximité et verrons comment ce management va paradoxalement s'exercer à distance.

Notre approche sera très concrète, basée sur des témoignages mettant en avant les pratiques expérimentées afin de confronter les pratiques aux théories. L'épistémologie retenue reposera sur l'observation. Notre recherche qualitative s'appuiera sur le témoignage de managers, gage d'authenticité et de réalité. L'objectif est d'apporter à l'entreprise des principes d'action.

Mots-clés : Management – télétravail – équipe – pratiques - témoignage

A INTRODUCTION GÉNÉRALE

CONTEXTE

En 2020, pendant près de trois mois, un tiers des salariés français ont été en télétravail. Selon un sondage IPSOS réalisé en avril 2020, 61 % des salariés français en télétravail l'étaient pour la première fois.¹ Le confinement aura ainsi joué le rôle d'accélérateur de tendances, puisque selon une étude menée en juin 2020 par ANDRH/BCG, 85 % des DRH interrogés souhaitent développer le travail à distance de façon pérenne.¹

Ces dernières années, nous avons pu constater que l'accroissement du niveau d'exigence de la clientèle exige des équipes plus réactives, plus agiles, mieux formées. Cette réactivité passe par une évolution des structures vers des modes de management plus souples, plus adaptatifs et ainsi qu'une réinvention des modes de coordination.

¹Cité par ANDRH <https://www.andrh.fr>

Du côté des salariés, les mentalités et les attentes évoluent aussi. Les nouvelles générations attendent un assouplissement des contraintes. Offrir la possibilité de télétravailler est devenu un levier d'attractivité pour le recrutement et de rétention des talents au sein de l'entreprise.

« C'est bien la vision durable de la performance, entendue comme la RSE, ou le développement durable, qui tend à s'imposer »²

Dans un contexte de recherche de la performance durable, le télétravail, en limitant les déplacements quotidiens, répond aux attentes de certains salariés en matière de qualité de vie. Il est également plus vertueux sur le plan environnemental et peut satisfaire à des logiques d'aménagement du territoire.

Le télétravail est donc un levier de la performance immatérielle de l'entreprise

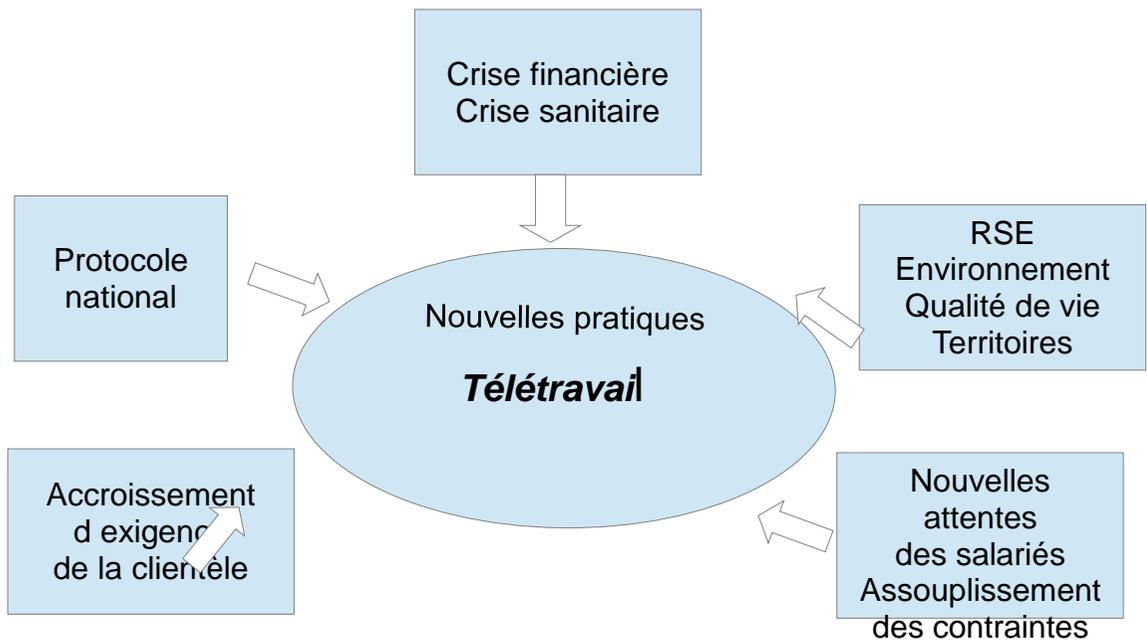


Figure n°1 : Les forces concourant au développement du télétravail

Le développement du télétravail confronte les organisations à de nouveaux enjeux et bouleverse les pratiques managériales. La posture du manager est amenée à évoluer. Les entreprises ont développé de nouveaux outils. Mais ce n'est pas tout.

« Les valeurs du leader... sont devenues essentielles ». ³ Le manager de proximité doit s'adapter, ne pas vivre le télétravail comme une contrainte, mais comme une opportunité d'innover, mobiliser de nouvelles ressources, donner une autre dimension à son équipe...

²Cappelletti, Laurent (2012). *Le contrôle de gestion de l'immatériel*, Paris : Dunod. p.11

³ Apard.C cité par Peretti.JM (2020), *Les organisations à l'épreuve du Covid 19*, Paris MA éditions, p.44

OBJET DE RECHERCHE

Notre objet est l'étude des pratiques managériales dans le cadre du télétravail.

La culture du travail, les styles de management - notamment l'organisation du travail dans le temps, la communication entre personnes, la conception du travail, la prise de décision, l'exercice de l'autorité et du contrôle - sont impactés par les différences culturelles nationales. Aussi notre périmètre d'étude s'attachera plus particulièrement aux pratiques en France métropolitaine, même si nous ferons appel à un corpus théorique plus large.

Le management peut être abordé sous son aspect stratégique : un « processus par lesquels ceux qui ont la responsabilité formelle de tout ou partie de l'organisation essaient de la diriger ou, du moins, de la guider dans ses activités »⁴, ou bien sur le plan de la gestion des travailleurs.

Selon Peter Drucker « Le management est quelque chose qui se rapporte à des êtres humains. Sa tâche, son devoir, c'est de rendre les hommes capables de produire un résultat commun, de donner de l'efficacité à leurs capacités, et de faire en sorte que leurs points faibles n'aient pas d'importance. »⁵

J.M Plane précise « c'est bien de développement des personnes qu'il s'agit »⁶

Nous nous intéresserons au management, non pas au sens stratégique, mais dans le cadre du management d'équipe. C'est à dire de la gestion interpersonnelle exercée par le responsable d'un groupe de salariés.

Nous verrons comment cette modalité du management, également dénommée « management de proximité » va pouvoir, paradoxalement, s'exercer en télétravail.

En France, le télétravail n'est rentré dans le Code du travail qu'au XXI siècle. Il y est défini comme « forme d'organisation dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon régulière et volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication » (art.L.1222-9 CT).

Il existe donc trois conditions cumulatives pour le caractériser :

- le travailleur est un salarié
- le travail est délocalisé en dehors de l'entreprise, géographiquement à distance, que ce soit à domicile, dans un bureau satellite ou encore dans un espace collectif
- le travail effectué ainsi aurait pu l'être dans l'entreprise. Il en sort grâce aux outils informatiques ou de télécommunication.

En revanche il n'est pas défini par une notion de durabilité, il peut donc être en mode permanent, comme il peut être entrecoupé par des retours du salarié dans son unité de rattachement.

⁴ Mintzberg H (2004) *Le management : voyage au centre des organisations*, Editions d'organisation, Livres Outils, 704 p.

⁵ Drucker P. (1989), *Les Nouvelles réalités: De l'État-providence à la société du savoir*, InterEditions, p. 264

⁶ Plane JM. (2019), *Management des organisations*, Dunod, p.5

Nous étudierons le télétravail sous les différents aspects du management : contrôler, organiser, animer et diriger, construire une équipe, accompagner les collaborateurs, inscrire un groupe dans une démarche d'amélioration continue...

CHAMP DE RECHERCHE

Notre recherche s'inscrit dans le champ des **nouvelles pratiques managériales**. Dans l'entreprise, la production de connaissance avec les outils numériques prend une dimension centrale.

Face à de nouveaux enjeux à la fois culturels et organisationnels, impactés par l'usage des technologies numériques, les entreprises se transforment en faisant émerger de nouvelles pratiques managériales.

L'efficacité ne se définit plus par la recherche des gains de productivité individuels mais par les démarches collectives et collaboratrices d'apprentissage et d'innovation.

De nombreux chercheurs et professionnels en entreprise font le constat qu'il est nécessaire de reconstruire le management sur des bases nouvelles, valoriser des formes d'organisation du travail qui mettent plus l'accent sur les relations entre les personnes que les performances individuelles.

Plus généralement notre recherche s'inscrit dans le champ du management d'équipe et du leadership, domaines qui vont s'enrichir des apports de la philosophie, de la psychologie et plus largement des sciences humaines.

Le sujet est également positionné dans le champ de la gouvernance et de l'organisation de l'entreprise, de l'organisation du travail

PROBLÉMATIQUE

Origines de la problématique

La crise financière de 2008, la crise sanitaire de la Covid viennent remettre en cause nos modes de travail et de management. La crise est l'opportunité de prendre le temps de s'arrêter, de réfléchir, se demander quels sont les véritables enjeux. Plus concrètement, un contexte de crise génère des comportements adaptatifs qui se traduisent par des changements organisationnels

La crise sanitaire de la Covid, ses périodes de confinement, ont accéléré le développement de la pratique du télétravail, suscitant, notamment en France des débats sociaux, des articles de presse, des précisions de la législation...

Ces changements organisationnels impactent la pratique managériale

Sujet

Nous nous intéresserons à la façon dont les managers ont adapté leurs pratiques dans un contexte de télétravail.

Nous verrons quelles modalités de management utilisées lorsque les équipes sont sur un même lieu ont pu être transposées dans le cadre organisationnel du télétravail, lesquelles ont dû être adaptées et enfin lesquelles sont spécifiques au télétravail.

Comment manager une équipe en télétravail ?
Comment adapter le management de proximité au travail à distance ?
Quelles sont les bonnes pratiques à mettre en œuvre pour manager efficacement les salariés à distance ?

Contribution aux plans théoriques et pratiques

Comment le télétravail s'inscrit dans les théories des organisations.

Les conséquences pratiques pour le manager

Convaincus de l'intérêt de se baser sur des pratiques terrain concrètes, nous privilégierons « les approches de type *bottom up*, qui se fondent sur l'idée qu'il y a lieu de partir des principes organisationnels afin d'élaborer une structure en mouvement, intégrant l'intelligence de l'individu contemporain dans les situations de travail »⁷

Originalité

Le management du télétravail est une problématique en développement dans les entreprises françaises qui ne fait pas encore l'objet de théories et de pratiques figées.

L'introduction du télétravail, en remettant en cause les routines, favorise un apprentissage en double boucle qui participe à l'amélioration des pratiques managériales et produit des effets à long terme sur l'organisation.

Notre approche sera très concrète, basée sur des témoignages mettant en avant les pratiques expérimentées

Apports attendus

Notre recherche propose de confronter la pratique du télétravail aux théories du management.

Elle a pour ambition d'apporter à l'entreprise des principes d'action

HYPOTHÈSE

L'hypothèse avancée est que le télétravail accélère la refonte des pratiques managériales.

Il incite à privilégier un système horizontal et collaboratif

En effet, l'éloignement va rendre plus nécessaire une communication claire sur les objectifs à atteindre, le partage et l'appropriation d'un but commun afin de s'assurer que des collaborateurs, géographiquement dispersés, aillent bien dans le même sens.

De plus, pour éviter qu'un collaborateur ne se trouve en situation d'isolement, il faudra favoriser et organiser les échanges.

Organiser le partage de l'information va favoriser l'intelligence collective.

Le télétravail invite à repenser le management autour de la notion de confiance et à laisser plus d'autonomie aux collaborateurs.

⁷ Plane JM (2017), *Théorie des organisations*, Dunod, Les Topos p.117

Le contrôle des collaborateurs ne pourra s'effectuer de la même façon à distance. Quand il est à distance, le manager peut tomber dans deux travers opposés : craindre de perdre le contrôle et sur-contrôler son collaborateur ou au contraire être trop absorbé par d'autres tâches et délaisser son équipe. Plus que contrôler, le manager devra accompagner.

INTÉRÊT DU SUJET

L'objet de la recherche : management d'équipe en télétravail
La crise de la Covid a accéléré le développement du télétravail dans les entreprises et les administrations, notamment en France où le télétravail était moins répandu que dans d'autres pays.
Une équipe à distance ne se manage pas comme une équipe présente en entreprise. Le manager de proximité doit s'adapter et a besoin de clés et d'outils opérationnels, de pratiques éprouvées pour manager son équipe en télétravail.
Le télétravail accélère la refonte des pratiques managériales.
Etant levier de changements, il favorise le développement de nouvelles compétences par les managers et participe ainsi à l'accroissement du capital humain de l'entreprise.

OBJECTIF DE LA RECHERCHE

Cette recherche a pour ambition d'éclairer les managers de proximité sur les nouvelles pratiques managériales dans le cadre du travail à distance.
Elle vise également à donner aux dirigeants d'entreprise et aux DRH des pistes pour former et accompagner leurs managers.

B CADRE THÉORIQUE

Notre travail vise à confronter la pratique du télétravail aux théories des organisations : théories managériales, théories sociologiques, comportements organisationnels.
Nous verrons en quoi le télétravail vient confirmer ces théories ou les remettre en cause.
Quels sont les impacts en terme de commandement et de leadership
Les incidences sur la structure de groupe : communication, coopération, ajustement mutuel

POSITIONNEMENTS THÉORIQUES : DÉFINITION DES CONCEPTS CLÉS

Nous allons examiner comment le télétravail peut s'insérer dans les théories sur les structures organisationnelles de l'entreprise :
La structure organisationnelle de l'entreprise est l'ensemble des règles qui la structurent en répartissant l'autorité, les tâches, le contrôle et la coordination en fonction de ses objectifs. C'est un cadre général. Henry Mintzberg (1982) la définit

comme « Somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination entre ces tâches »⁸

Nous pouvons confronter le télétravail aux concepts des styles de direction. Le **style de direction** correspond à la façon dont le dirigeant exerce le pouvoir et la manière dont il établit les relations avec ses subordonnés. Il existe de nombreux travaux sur cette question, notamment en lien avec le leadership.

Nous étudierons comment le travail à distance impacte les dynamiques de groupe. La **dynamique de groupe** est l'ensemble des phénomènes et interactions qui se produisent dans un groupe, entendu comme un petit nombre d'individus (moins d'une vingtaine)

Lewin souligne qu'un groupe "est plus que, ou plus exactement, différent de la somme de ses membres. Il a sa propre structure, et des relations propres avec d'autres groupes. L'essence du groupe n'est pas la similarité ni la dissimilarité de ses membres, mais leur interdépendance. Chaque groupe peut être caractérisé comme une "totalité dynamique"; cela signifie qu'un changement dans l'état d'une de ses parties change l'état de n'importe quelle autre sous-partie." ⁹

Le rôle du manager est de maintenir l'équilibre et la synergie au sein de son équipe pour atteindre les objectifs fixés tout en motivant et mobilisant chacun de ses membres.

C MÉTHODOLOGIE

Epistémologie retenue

L'épistémologie retenue reposera sur l'observation.

« vers la fin du XVII (1690), le mot se voit associé de manière franche à la science. « Observer » signifie alors « soumettre à l'observation scientifique » (Furetière) » ¹⁰

Le Littré en donne pour définition « considérer avec application les choses physiques et les choses morales ». ¹¹ Nous nous attacherons effectivement aux facteurs concrets mesurables, mais aussi aux aspects relationnels plus intangibles.

« Le travail scientifique en gestion consiste ainsi à décrire, expliquer et prescrire » ¹²

Nous nous intéresserons aux acteurs du télétravail. En effet ce sont eux qui participent aux pratiques managériales, qui les font évoluer, qui les transforment.

⁸ Mintzberg H. (1982) *Structures et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation, 440 p

⁹ Lewin K. (1948, 1951) « Resolving Social Conflicts and Field Theory in Social Science », p. 230, APA 1997, 422 p

¹⁰ Moussaoui A (2012) « Observer en anthropologie : immersion et distance », *Contraste*, n° 36 pp. 24-46

¹¹ Littré, Dictionnaire de La Langue Française (1968) Hachette

¹² Savall H. (2018), *La Recherche Intervention dans les entreprises et les organisations*, Charlotte USA, Information Age Publishing, p.18

Notre recherche se fera à partir de la collecte de données de terrain auprès d'acteurs externes ou internes à l'entreprise qui nous emploie.

S'agissant d'acteurs internes à notre entreprise, nous ciblerons des personnes ne travaillant pas dans la même unité que nous, de façon à minimiser les interactions et à conserver une distance par rapport au terrain d'observation. En effet, « rivaux à une seule culture nous sommes non seulement aveugles à celle des autres, mais myopes quand il s'agit de la nôtre »¹³

Revue Littéraire

Dans un premier temps, la revue littéraire permettra de mieux positionner le sujet et de l'enrichir. Notre objectif sera de mieux situer le cadre conceptuel et théorique afin de le confronter ensuite aux réalités de l'entreprise.

Collecte de données terrain en démarche qualitative

Nous avons choisi une épistémologie interprétative et une méthodologie de recherche qualitative. Notre recherche qualitative s'appuiera sur le témoignage de managers, constituant ainsi un gage d'authenticité et de réalité. Nous ne chercherons pas des statistiques mais des significations, pour une compréhension des processus.

Phase d'observation non participante :

Une première phase d'observation aura pour objectif d'éviter une approche arbitraire.

Se référant à l'anthropologie, A. Moussaoui remarque que « Observer c'est être attentif pour saisir ce que l'on sait ne pas connaître. Chemin faisant, on peut également découvrir des choses qu'on ne savait pas ... ne pas connaître [..]. L'observation en anthropologie induit assurément une posture d'errance qui conduit par touches répétitives à mieux éclairer l'objet ».¹⁴ Cette première phase d'observation non participante sera notre « posture d'errance » et permettra de repérer la complexité de la réalité, les enjeux, les interactions entre les acteurs et les relations avec leur environnement.

Cette phase consistera à assister à des réunions, présentations, webinaires sur le thème du management du télétravail ou des thèmes connexes.

Nous nous attacherons à prendre des notes pour recueillir le discours des acteurs de façon à identifier les problématiques abordées, les questions et préoccupations des participants.

Entretien compréhensif individuel semi-dirigé :

Nous veillerons à maintenir une position de recul et de distance critique nécessaire à l'analyse des phénomènes observés.

Les propos tenus par les personnes interrogées ne seront pas restitués au sein de leur organisation.

Définition d'un échantillon : Managers ayant actuellement, ou ayant eu depuis début 2020, à encadrer une équipe en télétravail. Les managers interrogés devront appartenir à des entreprises distinctes dans différents secteurs d'activité.

¹³ Laplantine F. (2001), *L'Anthropologie*, Paris, Bibliothèque Payot, p.17

¹⁴ Cf Ibid

Définition de l'angle / thèmes/problématique

Elaboration d'un questionnaire semi-dirigé.

Entretiens individuels : 1h à 1h30. Les entretiens pourront se dérouler en face à face ou à distance (visio)

Analyse des contenus recueillis

Thèmes / questions de l'entretien :

- Organiser les modalités du télétravail

Mécanismes de coordinations

Utiliser les bons outils

- Piloter

Management par objectif

Piloter et contrôler, autocontrôle

- Accompagner / favoriser l'amélioration continue_

Selon le stade de maturité de l'équipe, de ses membres

Comment mener un entretien d'accompagnement à distance

- Favoriser la cohésion du groupe

Les outils collaboratifs

Fédérer autour d'objectifs communs

Préparer une réunion

Gestion des conflits

- L'adaptation du manager

Les compétences encore plus nécessaires pour le manager en télétravail

Comment l'entreprise peut accompagner le manager en télétravail

- Le management du distanciel invite à redéfinir le présentiel

En quoi l'introduction du télétravail a permis de redéfinir les tâches associées au présentiel.

Analyse et synthèse

Nous procéderons à une analyse thématique verticale et horizontale inter-entretiens. C'est à dire à la structuration thématique de chaque entretien (analyse verticale) puis comparaison de l'ensemble des entretiens structurés (analyse horizontale).

L'analyse permettra de dégager les éléments de réponse afin d'aboutir à un cadre théorique.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Capelletti Laurent (2012) *Le contrôle de Gestion de l'immatériel*, Paris, Dunod, 191 p.

Drucker, Peter (1989), *Les Nouvelles réalités: De l'État-providence à la société du savoir*, InterEditions, 264p.

Laplantine François (2001), *L'Anthropologie*, Paris, Bibliothèque Payot, 232 p.

Lewin, Kurt (1948, 1951) « Resolving Social Conflicts and Field Theory in Social Science », p. 230, APA 1997, 422 p

Littré, Dictionnaire de La Langue Française (1968) Hachette

Mintzberg, Henri (2004) *Le management : voyage au centre des organisations*, Editions d'organisation, Livres Outils, 704 p

Mintzberg, Henry (1982) *Structures et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation, 440 p

Moussaoui A (2012) « Observer en anthropologie : immersion et distance », *Contraste*, n° 36 pp. 24-46

Perreti Jean-Marie. (2020) *Les organisations à l'épreuve du Covid-19*, Paris MA éditions

Plane, Jean-Michel, (2019), *Management des organisations*, Dunod 320 p.

Plane, Jean-Michel (2017), *Théorie des organisations*, Dunod, Les Topos 117 p.

Savall Henri (2018), *La Recherche Intervention dans les entreprises et les organisations*, Charlotte USA, Information Age Publishing, p.18