



**HAL**  
open science

# BARNARD A L'EPREUVE DU TELETRAVAIL : LE RISQUE DE PERTE DE CONTROLE DU MANAGER

Claire Dambrin

► **To cite this version:**

Claire Dambrin. BARNARD A L'EPREUVE DU TELETRAVAIL : LE RISQUE DE PERTE DE CONTROLE DU MANAGER. Identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion, May 2003, France. pp.CD-Rom. halshs-00582756

**HAL Id: halshs-00582756**

**<https://shs.hal.science/halshs-00582756>**

Submitted on 4 Apr 2011

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**BARNARD**

**A L'EPREUVE DU TELETRAVAIL :  
LE RISQUE DE PERTE DE  
CONTROLE DU MANAGER**

Claire Dambrin, doctorante ATER

Centre Européen de Recherche en Finance en Gestion (CREFIGE)

Université Paris IX Dauphine

Place du Maréchal de Lattre de Tassigny

75775 Paris Cedex 16

[dambrin@noos.fr](mailto:dambrin@noos.fr)

Résumé

---

Par la confrontation d'une lecture personnelle de Barnard à un cadre empirique d'organisation actuelle du travail, cet article identifie les risques encourus par un manager de télétravailleurs, les mécanismes individuels et organisationnels mis en œuvre pour tenter de maîtriser ces risques et la pertinence d'une perspective barnardienne dans un cadre d'autonomisation accrue des opérationnels.

Mots clés : relation hiérarchique, manager, télétravail, risque

Abstract

---

*By testing a personal interpretation of Barnard's view in an empirical study dealing with telework, this paper identifies the risks run by a teleworkers' manager, the individual and organizational mechanisms implemented to reduce these risks as much as possible, and the relevance of a barnardian approach in a context of great autonomy delegated to employees.*

Key Words : *hierarchical relationship, manager, telework, risk*

## INTRODUCTION

Cet article étudie les risques managériaux véhiculés par une forme actuelle d'organisation du travail et vise à répondre à la question suivante : l'autonomie accrue des opérationnels remet-elle en cause la place du manager dans la relation à ses subordonnés ?

Pour répondre à cette question, nous évoquons dans un premier temps une vision de la relation hiérarchique à travers l'organisation coopérative de Barnard. Nous proposons une lecture personnelle de « The Functions of the Executive » (Barnard, 1<sup>re</sup> édition 1938) pour dégager une perspective à la fois traditionnelle et de référence sur la place du manager dans la relation hiérarchique.

Dans un second temps, nous éprouvons cette vision barnardienne par une étude empirique menée dans un cadre actuel d'organisation du travail, à savoir le télétravail à domicile. Ce mode d'organisation du travail est un bon point de référence par rapport à la question que nous nous posons. D'une part, il s'agit d'un mode actuel dont le développement n'est réellement marquant en Europe que depuis la fin des années 90. Alors qu'en 1994, on ne compte en Europe que quelques millions de télétravailleurs, on en compte 9 millions en 1999, soit 6 % de la main d'œuvre européenne et on aurait dépassé le cap des 10 millions en 2000. (ECATT, 1999). D'autre part, le télétravail à domicile est considéré comme la forme la plus virtuelle de télétravail qui implique une délégation d'autonomie maximum à l'individu par rapport aux autres formes de télétravail (Gauthier, Dorin, 1997). Pour ces raisons, le télétravail à domicile est à la fois la forme de télétravail qui est la plus débattue et celle qui est promise au plus fort développement (Alix, 2001).

Nous exposons les résultats d'une étude de cas menée sur une équipe de distribution dont les commerciaux sont télétravailleurs à domicile et les managers ne sont pas télétravailleurs. A travers l'analyse de contenu de 15 entretiens semi-directifs, les risques encourus par un manager de commerciaux en télétravail et les mécanismes qu'il met en œuvre pour tenter de maîtriser ces risques sont soulignés. Le manager court trois risques principaux générés par l'organisation en télétravail : les risques relatifs à la perte de cohésion de l'équipe, ceux concernant la perte de communication informelle entre le manager et ses subordonnés et ceux relatifs à la perte de légitimité du manager. Pour maîtriser ces risques, le manager met en œuvre des mécanismes de contrôle traditionnels au regard de la fonction commerciale (formalisation du reporting, évaluation sur les résultats). Parallèlement à ces mécanismes traditionnels se développent des formes de contrôle alternatives au contrôle hiérarchique : le contrôle par les pairs, le contrôle par les clients et l'autocontrôle. L'organisation encourage ces formes alternatives de contrôle car elles lui permettent de maintenir un contrôle fort sur des individus autonomisés par ailleurs.

L'identification des risques managériaux liés au télétravail et l'analyse des mécanismes plus ou moins originaux de contrôle de ces risques nous conduira finalement à discuter la pertinence et

l'actualité de la place du manager dans l'organisation coopérative de Barnard.

# 1. UNE LECTURE DE BARNARD SUR LA PLACE DU MANAGER DANS LA RELATION HIERARCHIQUE

## 1.1. Pourquoi Barnard ?

### 1.1.1. Avant Barnard

Si l'on considère les perspectives dites classiques de Taylor et Fayol, elles traitent, avant Barnard, de la place du manager dans la relation à ses subordonnés à travers une approche structurelle. Le manager a divers rôles à jouer au sein d'une structure organisationnelle et c'est à la description de la structure appropriée qui mène à l'optimisation des performances que s'attellent Taylor et Fayol (Taylor, 1957, 1<sup>re</sup> édition 1912 ; Fayol, 1999, 1<sup>re</sup> édition 1918). Cette description procède d'une volonté d'énoncer des principes généraux de rationalisation. Cette rationalisation concerne les tâches individuelles dans le cadre de l'organisation scientifique du travail de Taylor, alors qu'elle concerne les principes d'organisation et de fonctionnement de l'administration fayolienne. Une des différences majeures qui distinguent Fayol et Taylor de Barnard réside dans leur vision de l'organisation. Si l'on reprend la terminologie de Scott, Fayol et Taylor considèrent l'organisation comme rationnelle, là où Barnard abordera une approche naturelle <sup>1</sup> (Scott, 2003).

Dans les premières approches taylorienne et fayolienne, la place du manager est plus envisagée par rapport à une structure globale (quelle est sa position hiérarchique et les fonctions qui en découlent) qu'au sein d'une relation avec des subordonnés. De fait, il y a peu de place pour des questionnements sur les relations interpersonnelles dans l'organisation, la prise en compte de l'influence de l'individu, les ajustements qu'il peut effectuer par rapport aux attentes officielles. Or, « des procédures écrites peuvent avoir été développées, des définitions de rôles peuvent avoir été formalisées, elles ne jouent la plupart du temps qu'une influence minimale voire inexistante sur le comportement des membres de l'organisation. Ainsi, si l'on se penche sur la structure comportementale plutôt que la structure normative de l'organisation, si l'on s'attarde sur ce que les membres font réellement plutôt que sur ce qu'ils sont supposés faire, une perspective rationnelle de

---

<sup>1</sup> Dans une perspective rationnelle, « les organisations sont des collectivités orientées vers la poursuite de buts relativement spécifiques et caractérisées par des structures sociales relativement formalisées. »

Dans une perspective naturelle, « les organisations sont des collectivités dont les participants ont des intérêts multiples, à la fois disparates et communs, mais qui envisage la pérennité de l'organisation comme une ressource essentielle. La structure informelle de relations qui se développe parmi les participants a plus d'influence que la structure formelle sur l'orientation des comportements des participants. » (Scott, 2003 : 27)

l'organisation peut être trompeuse. » (Scott, 2003 : 27). Nous verrons en quoi Barnard échappe en partie à l'impasse suggérée ici par Scott.

Une autre façon pré-barnardienne d'aborder indirectement la place du manager consiste à s'intéresser à la notion d'autorité. Weber se consacre ainsi, bien avant Barnard, à une réflexion sur la place du manager en cherchant à comprendre pourquoi les individus obéissent à une autorité. Dans cette perspective, il souligne les sources de légitimation de l'autorité en distinguant légitimité rationnelle, traditionnelle et charismatique. Il opère par ailleurs une nette distinction entre l'autorité, définie comme la probabilité qu'un groupe de personnes donné obéisse à un ordre spécifique, et le pouvoir défini comme la probabilité qu'un individu, au sein d'une relation sociale, soit en mesure de réaliser sa propre volonté malgré d'éventuelles résistances. (Weber, 1971, 1<sup>re</sup> édition 1922).

Toujours dans une réflexion sur l'autorité, Michels, à l'inverse de Weber, n'établit aucune distinction entre pouvoir et autorité. Il définit l'autorité comme « la capacité, innée ou acquise, à exercer un ascendant sur un groupe. Il s'agit d'une manifestation de pouvoir qui implique une obéissance de la part de ceux qui en sont sujet. » (Michels, 1930).

Les réflexions pré-barnardiennes menées autour de la notion d'autorité diffèrent entre elles quant au degré de détail dans la définition de la notion (est-elle ou non distinguée de la notion de pouvoir par exemple) ou encore dans le niveau de généralisation (restreint-on la notion au domaine politique comme le fait Michels, ou l'étend-on à tout type d'organisations comme le fait Weber ? ). Ces approches ont toutefois un point commun fondamental. Elles considèrent l'autorité comme essentiellement descendante. C'est en cela qu'elles sont fondamentalement différentes de l'approche de l'autorité développée par Barnard.

### *1.1.2. Ce que Barnard apporte par rapport à une vision classique de la place du manager<sup>2</sup>*

C'est sur deux points majeurs de réflexion que Barnard se singularise par rapport à la théorie des organisations prévalante à son époque : une vision humaniste de l'individu et une approche comportementale de l'organisation vue comme système coopératif. C'est en cela qu'il ouvre la voie aux théoriciens de l'école des relations humaines (Walter Busch, 1985)<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Les références à Barnard, sont, sauf mention contraire, tirées de BARNARD C.I. (2001), *The Functions of the Executive*, Cambridge : Harvard University Press, Thirtieth anniversary edition, 1<sup>st</sup> edition : Dec. 1938. Pour alléger le texte, seules les pages de référence seront précisées entre parenthèses.

<sup>3</sup> Même si Barnard a été l'inspirateur de nombreuses autres perspectives théoriques, notamment celles de l'école décisionnelle, il est rapproché de l'école des relations humaines, notamment sur deux aspects : l'idée selon laquelle les vrais problèmes de coopération dans l'industrie ne se situent pas dans la recherche d'accumulation d'argent ou d'égalité en terme de pouvoir et la conviction qu'il est nécessaire de professionnaliser les arts du management et de l'administration. (Walter Busch, 1985)

## **Une vision humaniste de l'individu<sup>4</sup>**

Barnard se situe dans une perspective théorique qui intègre une vision à la fois rationnelle et naturelle de l'organisation (Scott, 2003). Il reconnaît la structure formalisée de l'organisation mais envisage l'organisation avant tout comme un système social cherchant à survivre, ce qui le conduit à s'intéresser aux individus dans l'organisation et à leurs relations interpersonnelles. Par conséquent, sa vision de la place du manager ne se restreint pas à une approche structurelle. La place du manager se détermine aussi en fonction des relations de coopération qu'il entretient avec les autres membres de l'organisation.

Parmi ces membres, les subordonnés ont un pouvoir qui ne leur était pas reconnu jusqu'alors en théorie classique des organisations. Barnard est en effet l'un des premiers auteurs à donner à l'individu une identité, une place et un pouvoir dans l'organisation. L'individu n'est pas l'homme machine qu'on peut trouver dans les textes classiques de Fayol ou Taylor mais bien une personne à la « libre volonté », qui soupèse les avantages et les inconvénients de la coopération (rétribution / contribution) avant de s'y engager. (Barabel in Charreire, Huault, 2002).

Il incombe au manager, comme nous le verrons plus loin, de susciter la coopération de l'employé. Pour générer la coopération de ses subordonnés, le manager dispose de certains outils, parmi lesquels la mise en œuvre d'une autorité managériale et l'utilisation d'incitations. Mais, là encore, Barnard se démarque fondamentalement de la théorie des organisations telle qu'elle prédomine jusque à la fin des années 30 puisque la mobilisation réussie de ces outils par le manager dépend en grande partie de la volonté de ses subordonnés. La coopération émane des employés et elle n'est jamais complètement acquise. Tout dépend de la volonté de l'individu et de son analyse de l'efficacité et de l'efficience générées par sa coopération. L'individu veut-il apporter quelque chose à l'organisation ? Est ce qu'on l'incite à cela ? « Pour survivre, toute organisation doit tenter de maintenir et d'accroître son autorité pour satisfaire les conditions nécessaires à la coordination, l'efficacité et l'efficience [...] Cela dépend de l'attrait qu'elle exerce pour les personnes qui lui sont rattachées. » (p. 230).

En ce qui concerne l'autorité par exemple, Barnard souligne qu'elle définit « le caractère d'une communication (un ordre) en vertu de laquelle un participant accepte un type de contribution définie par l'organisation formelle. » (p.163). Il la conçoit de manière ascendante en la situant chez l'individu auquel on a adressé un ordre et non pas chez l'ordonnateur : « La décision selon laquelle

---

<sup>4</sup> L'individu est un tout unique, indépendant, isolé, qui incarne d'innombrables forces physiques, biologiques et sociales (p.12). Barnard lui attribue en outre un libre arbitre, un pouvoir de décision limité et une capacité de détermination (p.13).

un ordre fait autorité ou non dépend de la personne à laquelle cet ordre est adressé et non pas des « personnes d'autorité » ou de ceux qui ont émis ces ordres » (p.163).

En ce qui concerne les mécanismes d'incitations, ils sont indispensables pour générer la contribution de l'individu mais aussi pour garantir sa fidélité à l'organisation. En effet, en considérant l'organisation comme un système d'activités sciemment coordonnées, plutôt que comme un système d'individus, Barnard reconnaît que les individus ont une vie en dehors de l'organisation et qu'ils s'impliquent dans d'autres groupes sociaux (p.3-4). Leur implication à une organisation donnée ne peut donc être que partielle. Il est conscient que l'organisation doit attirer l'individu par des avantages et qu'il y a concurrence entre les organisations sur ce point.

Barnard combine donc deux idées contradictoires dans une certaine mesure : les buts sont imposés par la direction (logique top-down) mais la réalisation effective des buts dépend de la volonté de la base (logique bottom-up). Le manager est à la charnière de ces deux logiques : à lui de générer la coopération des subordonnés en mobilisant des mécanismes suggérés par la direction.

Il apparaît clairement dans les propos précédents que la vision barnardienne de l'individu est intimement liée à sa conception de l'organisation. Barnard soutient d'ailleurs qu'« aucune théorie des systèmes coopératifs ou des organisations [...] ne peut être élaborée sans être fondée en partie sur les forces psychologiques du comportement humain. » (p.14).

### **Vision comportementale de l'organisation**

Une autre spécificité de Barnard par rapport aux théoriciens des organisations de son époque réside dans sa vision comportementale de l'organisation.

La caractéristique fondamentale de toute organisation chez Barnard est sa capacité à coopérer. La coopération est à la base de toute organisation et c'est pourquoi, quand Barnard s'emploie à définir ce qu'est une organisation, il commence par définir ce qu'est un système coopératif : « Un système coopératif est un ensemble complexe de facteurs physiques, biologiques, personnels et sociaux reliés entre eux de manière spécifique et systématique du fait de la coopération<sup>5</sup> d'au moins deux individus dans le cadre d'une finalité donnée. [...] Un des sous-systèmes inclus dans tout système coopératif est ce qu'on appelle « une organisation ». » (p.65)

La position centrale de la coopération n'est pas le seul signe d'une vision comportementale de l'organisation chez Barnard. Une autre marque distinctive de cette vision, qui conduit également à souligner les relations entre individus et leur comportement dans l'organisation, réside dans la mise en lumière de l'informel.

---

<sup>5</sup> la coopération est notamment définie comme « le fonctionnement d'un système d'activités d'au moins deux personnes » (p.17).

Si l'on se réfère à la terminologie de Scott, Barnard fait partie des tenants d'une approche naturelle. Ces théoriciens, qui mettent l'accent sur la structure comportementale de l'organisation, examinent plus volontiers ce qui y est fait plutôt que ce qui y est décidé ou planifié. Ils ne nient pas l'existence de structures hautement formalisées dans l'organisation mais ils remettent en cause leur importance, en particulier quand il s'agit de l'impact de ces structures sur le comportement des individus. Les structures formelles, initialement destinées à réguler le comportement vers la réalisation d'objectifs spécifiques, sont en effet largement affectées, érodées, transformées par l'émergence de structures informelles. (Scott, 2003 : 59)<sup>6</sup>.

Dans cette optique, Barnard peut être considéré comme l'un des pionniers de l'approche naturelle de l'organisation puisqu'il est parmi les premiers auteurs à mettre en lumière l'omniprésence de l'organisation informelle là où les théories classiques des organisations considèrent le versant informel des organisations comme une exception au sein des modèles généraux de relations formelles (Gazell, 1970). Barnard adopte en effet une vision duale qui oppose organisation formelle (« un système d'activités ou de forces consciencieusement coordonnées d'au moins deux personnes », p.73) et organisation informelle (« agrégat de contacts interpersonnels et d'interactions », p.115), pendant indispensable de la précédente, dans laquelle les membres interagissent sans poursuivre une finalité consciente précise.

Barnard soutient que « les organisations formelles émergent de l'organisation informelle et en sont le pendant indispensable ; mais quand les organisations formelles deviennent opérationnelles, elles créent et exigent des organisations informelles. » (p.120).

Ces organisations informelles ont diverses fonctions parmi lesquelles : faciliter la communication, maintenir la cohésion de l'organisation formelle « en régulant la volonté de servir et la stabilité de l'autorité objective », et préserver la personnalité de l'individu « contre certains effets des organisations formelles qui tendent à la désintégrer » (p.122)

Chez Barnard, l'organisation est donc vue comme un système coopératif au sein duquel l'individu a un rôle fondamental. Si elle veut survivre, l'organisation formelle doit satisfaire à trois conditions dont la réalisation repose sur les membres qui la composent. Ses membres doivent être capables de communiquer entre eux, ils doivent être prêts à coopérer et à servir et ils doivent vouloir accomplir une finalité commune (p.82). C'est de cette imbrication de l'individu et de « ses » organisations,

---

<sup>6</sup> La structure sociale d'une entreprise varie selon son degré de formalisation. Une structure formelle est composée de normes et modèles comportementaux clairement explicités et définis indépendamment des traits personnels caractérisant les individus. Au contraire, une structure sociale informelle est fondée sur les caractéristiques personnelles des acteurs individuels et sur leurs relations interpersonnelles. Les rôles des individus à une place donnée y changent en fonction de leurs traits de personnalité et des relations interpersonnelles qu'ils développent. (Scott, 2003 : 59)

alternative aux visions prévalentes jusqu'alors<sup>7</sup>, que découle une place particulière du manager dans la relation hiérarchique.

## **1.2. Comment Barnard caractérise la place du manager dans la relation hiérarchique ?**

### ***1.2.1. Le manager existe-t-il chez Barnard ?***

La place du manager dans la relation hiérarchique chez Barnard peut sembler à première vue extrêmement réduite. En effet, du fait de la vision ascendante qu'a Barnard de l'autorité, le manager ne détient pas d'autorité sur son subordonné. S'il a un quelconque pouvoir, ce n'est donc pas dans l'exercice d'une autorité officielle qu'il est à chercher. « Un "supérieur" n'incarne pas selon nous une autorité. Il n'a pas non plus d'autorité à strictement parler. » (p.172).

En outre, on peut être leurré par le titre « *The Functions of the Executive* », qu'on pourrait traduire *a priori* par « Les fonctions du cadre ». L'« *executive* » dont parle Barnard ne doit en effet pas être confondu avec le manager : « Les fonctions exécutives servent à maintenir la cohésion d'un système coopératif. Elles sont dépersonnalisées. Elles ne consistent pas, comme on le dit si souvent, à diriger [to manage] un groupe de personnes. [...] Il est même incorrect de dire que les fonctions exécutives visent à diriger [to manage] le système coopératif. Ce système est en effet un tout qui s'auto-dirige. L'organisation exécutive n'est qu'une partie de ce système, elle ne le dirige donc pas. » (p. 216). L'*executive* désigne donc le phénomène organisationnel et les fonctions exécutives sont les fonctions organisationnelles et non pas les fonctions du manager, ni les fonctions de management. Est ce à dire que le manager est inexistant chez Barnard et qu'il n'a donc, de fait, aucune place pertinente dans la relation hiérarchique ?

C'est sans compter la place fondamentale que Barnard accorde à l'individu dans l'organisation. Une organisation sans homme est un non-sens. « L'organisation exécutive ne peut pas, en pratique, être séparée du personnel exécutif. » (p.218). De plus, si les performances d'une organisation sont mauvaises, « on conclura que son "management" est mauvais » (p.223). Le manager, en tant qu'individu membre de l'organisation, existe donc bien. Mais qu'est ce qui va différencier le manager de l'individu lambda de l'organisation chez Barnard ? Nous avons vu qu'il ne s'agit pas de l'autorité hiérarchique. La fonction managériale n'étant pas conçue de manière autoritaire, le statut hiérarchique n'est pas fondamental dans l'organisation. Certes, il sert à maintenir l'illusion de l'autorité du supérieur. Mais Barnard met en garde les managers contre les risques liés à un

---

<sup>7</sup> Si l'on excepte deux inspireurs principaux reconnus par Barnard : Roberto Michels et Mary Parker Follett (Gazell, 1970)

attachement abusif aux symboles statutaires. En invoquant à l'excès la structure hiérarchique de l'organisation, les managers risquent d'aliéner les subordonnés et de limiter leur coopération. Ainsi, ils mettent à terme en danger leur propre position managériale (Barabel in Charreire, Huault, 2002).

La spécificité du manager ne se joue pas au niveau de son autorité. Elle se joue dans ses capacités de leadership. « Le facteur stratégique le plus général de la coopération est la capacité managériale [executive capacity] » (p.282). Commentant l'œuvre de Barnard, Barabel décrit cette capacité comme étant celle « des leaders à attacher la volonté des hommes à accomplir des missions bien au-delà de leurs finalités immédiates et de leur durée. Sans celle-ci, la coopération ne peut être efficace et l'organisation ne saurait survivre. » (Barabel in Charreire, Huault, 2002 : 25).

Ce n'est donc pas dans les références à l'autorité, ni aux fonctions exécutives qu'on trouve une réflexion directe sur la place du manager chez Barnard (terme qu'il n'utilise d'ailleurs jamais dans l'ouvrage de 1938) mais dans ses développements sur le leadership. « Le leadership est l'indispensable catalyseur des forces [du processus de coopération] » (p.259). Il recouvre deux aspects, l'un est technique, l'autre est moral. Le premier aspect est relatif à la supériorité du leader du fait de ses qualités techniques (en terme de compétences, de connaissances, d'imagination, etc.). Le second aspect concerne les qualités morales du leader (supériorité en terme de détermination, persévérance, courage, etc.), celles qui guident sa conduite, qui lui donnent une vision et un idéal vers lesquels tendre. (p.260).

Le manager existe donc bel et bien dans l'organisation coopérative sous les traits de ce que Barnard appelle le leader. Il se caractérise par des qualités techniques et morales supérieures à celles des autres « contributeurs » de l'organisation. Ces qualités permettent de positionner le manager dans l'organisation, mais pas dans la relation qui le lie à son subordonné. On a identifié les critères permettant de différencier les managers des non-managers dans l'organisation barnardienne. Penchons nous maintenant sur le(s) critère(s) permettant de distinguer le manager de son subordonné.

### ***1.2.2. Qu'est ce qui distingue le manager de son subordonné ?***

Pour comprendre la spécificité du manager par rapport à son subordonné, il est nécessaire de revenir au mode de réflexion qui caractérise la pensée de Barnard. Barnard s'intéresse aux conditions de survie de l'organisation coopérative. Le titre qu'il a choisi pour son ouvrage de référence suggère une vision fonctionnaliste de l'organisation. Cette vision peut être transposée au manager pour comprendre ce qui le distingue de son subordonné. La question sous-jacente de l'utilité et les rôles du manager est omniprésente dans les parties III et IV de « The Functions of the Executive ». Des

rôles spécifiques vont découler des qualités de leadership du manager. Le manager doit mobiliser ses qualités pour favoriser voire garantir la coopération des membres de l'organisation. Il sert donc plusieurs fonctions qui sont en lien direct avec la garantie des trois conditions de survie de l'organisation formelle énoncées plus haut<sup>8</sup>, et qui correspondent aux fonctions exécutives essentielles, à savoir « en premier lieu [...] fournir un système de communication, en second lieu [...] promouvoir la réalisation d'efforts essentiels [à l'organisation], en troisième lieu [...] formuler [...] les objectifs » (p.217). La déclinaison de ces rôles en sous-fonctions et les techniques que le manager peut mobiliser en vue de leur réalisation sont résumées en annexe 1. Par ailleurs, ces trois fonctions sont intimement liées. Elles sont « des éléments constitutifs d'un tout organique. C'est leur combinaison dans un système opérationnel qui fait une organisation. » (p.233).

« A première vue, il peut sembler que la communication organisationnelle [fonction 1] n'est que partiellement reliée à l'autorité [fonctions 2 et 3]; mais après réflexion, il s'avère que la communication, l'autorité, la spécialisation et les buts organisationnels sont des aspects constitutifs de la coordination. Toute communication revient à la formulation des buts et à la transmission des prescriptions d'action visant à la coordination. Ainsi, toute communication repose sur la capacité à communiquer avec ceux qui veulent coopérer. » (p.184)

Il convient ici de préciser de quel manager il est question. En effet, Barnard fait une distinction des managers selon leur niveau hiérarchique. « Les PDG et les membres de l'équipe de direction ont des rôles que l'on peut qualifier d'informels où ils disposent d'une certaine autonomie pour réaliser leur objectif alors que les cadres moyens ont leur travail dominé par des rôles formels non négociables associés à leur poste. » (Barabel in Charreire, Huault, 2002 : 22). Si l'on prend l'exemple de la troisième fonction exécutive (la formulation des buts), Barnard précise bien qu'aucun manager ne peut accomplir cette fonction individuellement. Il ne peut réaliser qu'une partie de cette fonction, celle qui correspond à sa position dans l'organisation exécutive (p.231).

Par conséquent, la position hiérarchique détermine le périmètre, l'intensité, le poids relatif des rôles qui incombent aux managers. Dans la mesure où un manager (n+1) dirige un subordonné (n) qui est lui-même manager d'une autre personne (n-1), c'est la position hiérarchique qui va être le critère déterminant pour différencier (n+1) de (n). La nature de leurs rôles sera fondamentalement la même par rapport à leurs subordonnés respectifs, mais pas l'intensité d'un rôle par rapport à l'autre, ni sa modalité plus ou moins formelle de réalisation. Il est donc plus facile de distinguer un manager (n+1) d'un subordonné (n) qui est non manager (c'est à dire qui n'a pas de personne sous sa responsabilité). Dans un tel cas, les critères de différenciation vont être relatifs aux qualités

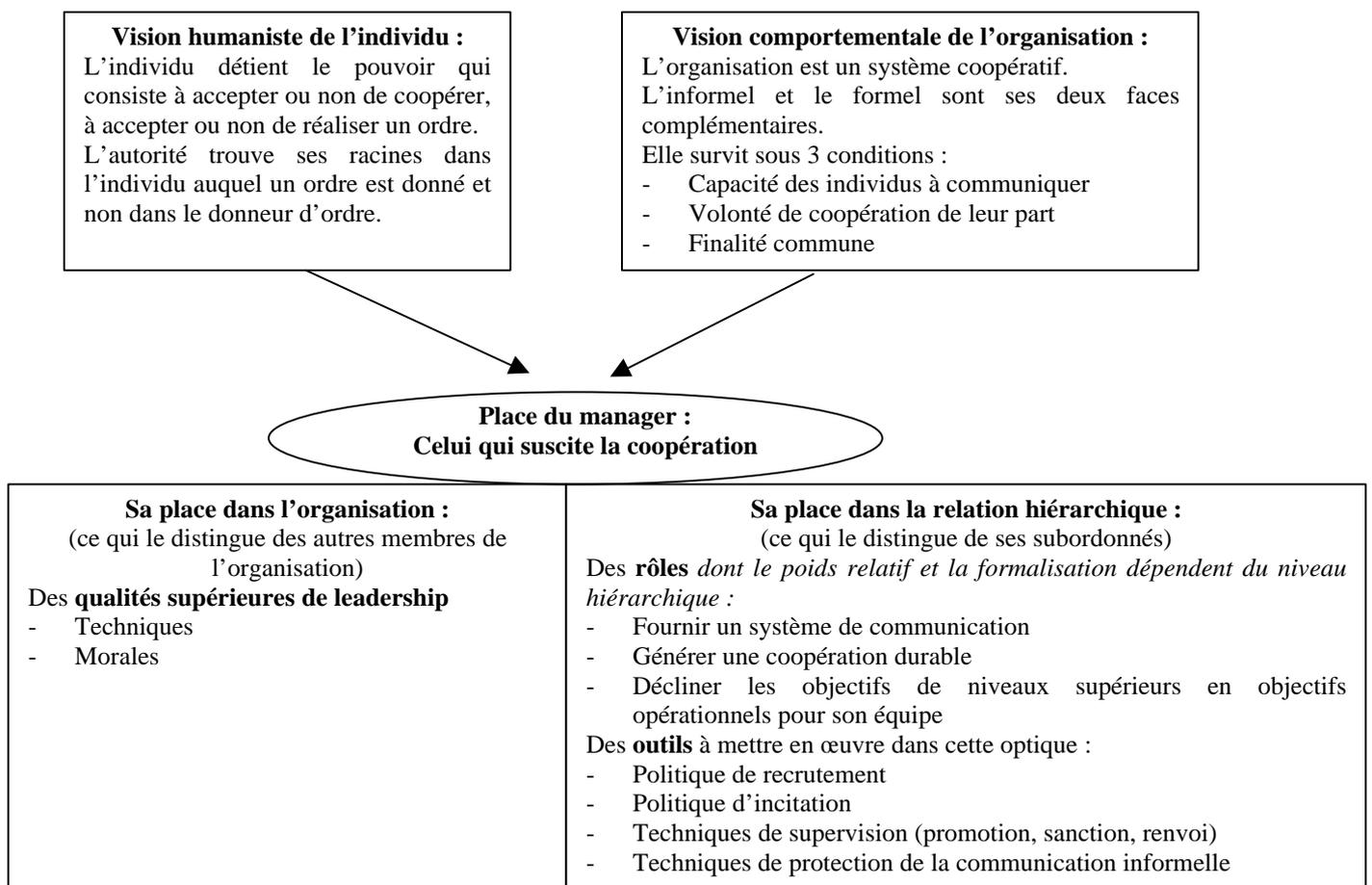
---

<sup>8</sup> Capacité d'un nombre suffisant de membres à communiquer entre eux, volonté de leur part à coopérer et à servir, volonté d'accomplir une finalité commune (p.82).

personnelles de chacun (le manager ayant comme nous l'avons vu précédemment des qualités de leadership spécifiques) ainsi qu'aux rôles de chacun dans l'organisation (le manager ayant comme rôle principal de générer la coopération de son subordonné à travers trois fonctions essentielles, le subordonné ayant comme rôle de s'engager dans l'action coopérative).

En guise de synthèse, nous proposons le schéma ci-après qui rend compte de la place du manager à travers une lecture de Barnard. Le manager se définit par rapport aux autres individus de l'organisation (il a donc une place dans l'organisation) et notamment par rapport à ses subordonnés (il a donc également une place dans la relation hiérarchique qui le lie à ces derniers). Cette place du manager découle directement de la vision particulière qu'a Barnard de l'individu et de l'organisation en général.

**Schéma 1- La place du manager résultant d'une lecture de Barnard**



Que devient la vision barnardienne de la place du manager dans un cadre actuel d'organisation du travail ? C'est ce que nous souhaitons mettre en lumière. Nous appliquerons donc dans la section suivante la lecture de Barnard proposée dans cette première partie à un cadre d'organisation en télétravail<sup>9</sup>. Cette confrontation d'une vision traditionnelle de la place du manager à une réalité actuelle d'organisation du travail fera émerger une série de risques encourus par le manager de télétravailleurs. Nous verrons comment ces risques sont maîtrisés.

## **2. L'APPROCHE BARNARDIENNE EPROUVEE DANS UN CADRE ACTUEL D'ORGANISATION DU TRAVAIL**

### **2.1. Présentation de l'étude empirique**

Nous avons réalisé une étude de cas dans une filiale française d'un groupe américain fabriquant et commercialisant des composants électroniques. Le télétravail à domicile y est pratiqué depuis 1991 pour toutes les fonctions de vente et pour quelques fonctions support. L'organisation est dite « HBO » (*home-based organization*). Tous les commerciaux sont en télétravail à domicile. Selon le directeur de la filiale, ils passent 75 % de leur temps de travail hors des locaux de l'entreprise. Les managers ayant des personnes sous leur autorité hiérarchique ne sont pas télétravailleurs bien qu'ils disposent chez eux du même équipement technique que leurs employés.

#### **2.1.1. Dispositif méthodologique**

L'étude de cas est centrée sur l'équipe de distribution de la filiale. Cette équipe rassemble 8 commerciaux en télétravail à domicile (dont un *team leader*), 2 managers (non-télétravailleurs), 1 assistante. Nous avons rencontré les 11 membres de l'équipe au cours d'interviews semi-directives d'une durée moyenne d'une heure. Nous avons également interviewé un ancien commercial en télétravail de l'équipe qui ne travaille plus dans l'entreprise, un télétravailleur de l'équipe marketing, le directeur des ressources humaines et le directeur de la filiale. Les guides d'entretien utilisés pour réaliser ces 15 interviews enregistrées ont été construits essentiellement à partir de la lecture de Barnard et, en particulier, du schéma 1. Quatre guides ont été élaborés : un pour les

---

<sup>9</sup> Le télétravail est un mode d'organisation du travail qui implique un recours aux technologies de l'information et de la communication et un travail à distance (c'est à dire un travail à distance des locaux principaux de l'entreprise et sans la présence physique d'une personne qui aurait pour charge de contrôler l'exécution du travail par le télétravailleur). Définition résultant d'une revue de littérature personnelle (références principales : Alix, 2001 ; Coope, Panetier, 1998 ; Cooper, Rousseau, 1999 ; D'Amours, 2001 ; Daniels et al., 2001 ; Gauthier, Dorin, 1997 ; Gray et al. ; 1993 ; Korte et al., 1988 ; Shin et al., 2000)

commerciaux en télétravail (avec quelques adaptations pour l'ex commercial), un pour l'assistante, un pour les managers de l'équipe et un dernier pour les 3 membres extérieurs à l'équipe. Une analyse de contenu thématique a été réalisée à partir des interviews. Les citations d'interviews dans la suite de l'article seront rattachées aux interviewés par les abréviations suivantes : CT 1 à 7 pour les 7 commerciaux en télétravail, TL pour le *team leader* en télétravail, N+1 pour le manager intermédiaire, N+2 pour le manager de l'équipe, A pour l'assistante, EX CT pour l'ex membre de l'équipe, MKT pour le télétravailleur de l'équipe marketing, RH pour le directeur des ressources humaines et DIR pour le directeur de la filiale.

### ***2.1.2. Adaptation du dispositif méthodologique aux objectifs de l'étude***

L'étude de cas poursuit trois objectifs. On cherche tout d'abord à identifier la place d'un manager de télétravailleur (dans l'organisation et dans la relation hiérarchique à ses subordonnés). Dans un second temps, on déduit à partir des écarts observés avec les places du schéma 1 résultant de notre lecture de Barnard les risques professionnels encourus par ces managers du fait de l'organisation en télétravail. On postule donc à ce propos que le risque provient de l'écart entre la place officielle du manager et sa place réelle. Dans un troisième temps, on analyse comment les managers de télétravailleurs tentent de maîtriser ces risques.

L'étude porte sur un niveau hiérarchique spécifique, à savoir des managers de personnes n'étant elles-mêmes pas manager (à l'exception de N+2, manager de N+1 mais aussi de non managers). Nous nous sommes centrés sur ce niveau de management de base pour deux raisons majeures :

- Les managers de niveaux supérieurs ne sont que lointainement concernés par le télétravail puisque ni eux, ni leurs subordonnés ne sont en télétravail. Or l'étude vise à confronter une organisation du travail spécifique qu'est le télétravail à une vision traditionnelle du manager. Il faut donc pouvoir identifier les implications du télétravail pour les managers / managés.
- En référence à Barnard, la place du manager dans la relation hiérarchique pose davantage de problèmes, et est donc plus riche à observer, aux niveaux de management les plus bas. L'individu sans responsabilité hiérarchique détient, comme on l'a vu, les sources de l'autorité. Comment son manager vit-il cela et comment s'y prend-il pour favoriser la coopération de son subordonné ? Barnard estime que « les neuf dixièmes de toute l'activité organisationnelle sont sous la responsabilité, l'autorité, et dépendent des spécifications de ceux qui contribuent à la base, qui consacrent leur énergie à la réalisation des objectifs les plus opérationnels. [...]. L'abstraction, [...], la décision de long terme sont du ressort des hautes positions, la définition et l'action relèvent toujours de la base, là où réside l'autorité quant à l'engagement dans un effort donné. » (p.232-233).

Outre les commerciaux en télétravail et leurs managers, nous avons rencontré des personnes extérieures à la relation interpersonnelle manager / subordonné en télétravail (voir 2.1.1). Outre le fait que ces personnes ont toutes été ou sont encore pleinement concernées par l'organisation en télétravail à domicile, elles ont été interviewées dans un souci de triangulation des données.

Etant donné que le télétravail à domicile existe dans l'entreprise étudiée depuis 1993, on pourrait croire que le niveau de risque est nul. Les managers ont intégré les implications de cette pratique de travail et leurs subordonnés ne se posent même plus la question du télétravail. Pourtant, bien que cette pratique semble institutionnalisée, elle véhicule encore des risques qui peuvent conduire à la remise en cause de la place du manager dans la relation à son subordonné. Les risques observés concernent la remise en cause des rôles du manager et, par conséquent, de sa légitimité vis à vis de ses subordonnés. A ce propos, Barnard souligne que beaucoup de réflexions portant sur le risque et l'incertitude reposent sur l'hypothèse que les faits relatifs au présent et au passé sont bien connus et que les risques et incertitudes ne pèsent que sur le futur. Par rapport à cela, il insiste sur le fait que « les cadres d'une entreprise, bien qu'ils se défendent de cela, manquent presque toujours de connaissances sur la situation présente et sont, à bien des égards, incapables de restituer correctement les faits passés. Par conséquent, le plus grand risque qu'ils courent réside dans l'appréciation de la situation actuelle, car c'est sur la qualité de cette appréciation que repose la possibilité d'estimer un futur incertain. » (Barnard, 1945).

## **2.2. La place d'un manager de télétravailleur**

### **2.2.1. Des qualités spécifiques**

Les qualités de leadership, comme on l'a vu, font la spécificité du manager par rapport aux autres contributeurs de l'entreprise. Dans l'entreprise étudiée, ce sont principalement les qualités techniques qui sont évoquées.

« Dans toute évaluation d'un manager rentrent forcément en ligne de compte ses performances en tant que manager. Comment il gère son équipe, quel est le *feedback* de ses employés et de ses pairs sur sa façon de manager, ses résultats en tant que manager » (RH).

(N+1) évoque notamment l'esprit de « *team building* » qui a été mis en avant lors de sa dernière évaluation. Les qualités morales sont explicitement mentionnées par les ressources humaines uniquement :

D'abord il faut avoir une vision très forte avec une stratégie très forte pour que le manager puisse créer son équipe.  
(RH)

Il apparaît que le management de télétravailleur appelle des compétences spécifiques.

Il faut savoir manager à distance. [...]Ca requiert évidemment des compétences, des talents différents. Car communiquer efficacement, c'est différent à distance et lorsqu'on est en face et qu'on a ce *body language*... Le *body language* contribue à l'efficacité de la communication et, en télétravail, on ne l'a plus. Il faut savoir utiliser d'autres outils que le *body language*, d'autres façons de communiquer l'émotion. [...]Quand vous êtes en mode télétravail, il faut aussi avoir une grande confiance dans la capacité que votre employé a de mener à bien sa mission. Le manager doit déléguer une partie de l'exécution de la mission à son employé et avec peu de prise là dessus. (DIR)

Les qualités nécessaires ne sont pas fondamentalement différentes de celles attendues de tout manager, mais le mode télétravail les rend encore plus indispensables du fait de la distance entre le manager et ses subordonnés.

Il faut pouvoir mettre en place une vision claire, des stratégies claires et des mesures claires. Et ça, c'est important à tout niveau de management, mais ça le devient encore plus pour des équipes de télétravail. (RH)

D'Amours note à ce propos que de plus en plus de managers tendent à devenir des motivateurs plutôt que des contrôleurs et que « dans un contexte normal de travail la transformation n'est pas obligatoire. Elle l'est cependant en mode télétravail. En effet, le télétravail modifie de façon radicale le rôle du superviseur qui, à cause de la distance, ne peut plus exercer de contrôle comme il le faisait par le passé. » (D'Amours, 2001).

### ***2.2.2. Les rôles barnardiens en fonction de la position hiérarchique***

Nous avons rencontré des managers à trois niveaux différents (directeur de filiale (DIR), manager d'une équipe de 10 personnes (N+2), manager intermédiaire de commerciaux en télétravail sans responsabilité hiérarchique (N+1)). Il est clair que les rôles mis en avant par chacun d'eux ne sont pas les mêmes.

Le rôle consistant à fournir un système de communication est mentionné essentiellement par le directeur et le manager de l'équipe. Ce sont également eux qui évoquent la nécessité de faire évoluer leurs subordonnés.

Un type comme X, comment vais-je faire pour qu'il puisse passer à l'étape supérieure en terme de développement personnel ? Je crois que c'est un travail de coach. [...] Une de mes grosses attributions, c'est de voir comment ils vont grandir dans leur rôle, est ce qu'ils ont les bons outils, les bons trainings ? (N+2).

Il ressort nettement que le maintien d'une organisation informelle est le souci majeur de l'entreprise. C'est d'ailleurs la raison principale expliquant que les managers ne sont pas en télétravail.

La raison pour laquelle on préfère que le management soit plus présent au bureau que d'autres personnes, c'est que ça aide à maintenir un peu les équipes. Car comme les gens de l'équipe travaillent chez eux, ou chez le client, on veut éviter, quand ils passent au bureau, qu'il n'y ait pas leur manager, qu'il n'y ait pas quelqu'un à qui parler s'ils en ont envie, s'ils ont un problème. (RH)

Propos confirmés par (N+2) :

J'ai perdu le statut légal de télétravailleur, simplement parce que je suis censé pouvoir recevoir des gens, avoir ma porte ouverte ... (N+2)

Le rôle consistant à générer la coopération des subordonnés à long terme est davantage évoqué par les niveaux de management inférieurs. Tout l'art du manager est ici de savoir susciter sans imposer :

La répartition des tâches, je ne l'impose pas. Ou je l'impose mais de façon un peu ambiguë dans le sens où je m'arrange toujours pour que ce soit une décision collégiale. (N+2)

Ce rôle apparaît aussi dans les propos des commerciaux en télétravail qui sont plus ou moins conscients du fait que le manager est là pour susciter leur coopération.

On nous demande de proposer beaucoup de choses. C'est quelque chose à la rigueur qu'on nous impose. On nous demande d'être créatif, on nous demande d'aller de l'avant...[souligné car accentué à l'oral]. (CT 1)

La politique d'incitation est l'élément le plus fréquent dans les propos des commerciaux quand on analyse ce qui les pousse à coopérer au quotidien ou à rester dans l'entreprise.

C'est motivant de s'investir pour cette boîte. C'est une boîte qui remercie beaucoup. Donc quelque part, ce n'est pas un panier à fond perdu. On a un ratio de 65/35, donc 65% de fixe contre 35 de variable. Forcément, tes 35 de variable, sachant qu'ils sont appuyés sur des choses très tactiques sur un trimestre, on te laisse le volant libre mais sachant que si tu ne les fais pas tu perds 35 % de ton salaire ... il n'y a pas d'autres motivants plus forts qui existent que ça, surtout dans les activités de commerce. Il faut aussi savoir que dans le rapport qu'on a avec l'entreprise, on a beaucoup de *stock options*, donc de notre travail dépend directement notre rémunération. (CT 2)

Les incitations matérielles sont donc les plus déterminantes pour susciter et pérenniser la coopération comme l'avancait Barnard dans un cadre d'organisation commerciale. Même les incitations symboliques sont assorties de rétributions financières.

On donne ce qu'on appelle des *awards*. Si quelqu'un, par exemple, a signé un gros contrat chez un client, on lui fait une plaque avec un *award*, un chèque à la clé, pour dire « merci de l'effort ». (A)

Le manager direct n'apparaît donc pas, au regard des propos des commerciaux, comme le fédérateur de la coopération.

Le dernier rôle, qui consiste à décliner les objectifs et à assigner les responsabilités correspondantes, est perçu comme essentiel par tous les interviewés. Les managers des plus hauts niveaux sous-entendent qu'ils réalisent effectivement ce rôle.

Le manager doit pouvoir communiquer une vision commune et le trajet qu'on va suivre pour atteindre ce résultat. Ensuite chacun doit comprendre quel est son rôle là dedans. [...] Chaque membre de l'équipe doit avoir ses MBOs ou ses MBPs, [*management by objectives / plans*]. Et chaque personne de l'équipe a, son *performance plan* qui sera son rôle, avec ses objectifs et avec des mesures. A chaque fois qu'on descend d'un niveau, ce sera plus détaillé. (RH)

Ce que je veux, c'est qu'ils aient un objectif très clair. A partir du moment où ils ont un objectif très clair, ils sont capables de se fixer des priorités. (N+2)

A ces « vœux pieux » s'oppose le témoignage de plusieurs commerciaux de l'équipe qui ne perçoivent pas cette déclinaison d'objectifs comme très poussée.

Personne n'est là pour vous dire comment gérer votre temps. Ce que vous savez, c'est votre objectif global pour le

trimestre, mais personne ne va vous dire « C'est comme ça que tu dois le faire, ton objectif. ». On essaie de cadrer globalement, mais au quotidien, on ne peut pas. (TL)

J'attends de mon manager qu'il donne des directives précises. Parce que c'est bien beau d'attendre quelque chose de quelqu'un qui n'est jamais là et qu'on ne voit jamais, encore faut-il lui donner des directions. Des directives plutôt qualitatives, par exemple, « voilà ce que j'aimerais bien que tu fasses, j'aimerais que tu explores telle ou telle chose ... » Et ça n'est pas vraiment fait parce que les gens ne se voient pas assez et ne prennent pas le temps de discuter ouvertement de ça. (CT 5)

Quel que soit l'écart de perception selon les niveaux hiérarchiques, la réalisation de ce rôle repose sur la politique d'évaluation. C'est un outil qu'on pourrait rattacher aux techniques de supervision mais que Barnard n'aborde pas<sup>10</sup>, bien qu'il soit pourtant décisif pour assurer la cohésion de l'équipe et la recherche de coopération. Dans l'entreprise étudiée, la politique d'évaluation revêt deux aspects. D'une part, l'évaluation des subordonnés est fondée sur la réalisation des objectifs assignés.

Le détail des objectifs quand on descend les niveaux hiérarchiques, c'est important à tout niveau de management, mais ça le devient encore plus pour des équipes de télétravail. Parce que si l'on travaille l'un à côté de l'autre, il est plus facile de discuter des problèmes au fur et à mesure. Alors que si on est en télétravail, on a moins cette présence physique. Et la seule chose qu'on a réellement pour mesurer le progrès de ses employés, c'est de dire « Ca, c'est ton *performance plan*. L'objectif pour ce mois était d'avoir fait des réunions avec tes 4 clients principaux, d'avoir obtenu un ordre pour ceci, est ce que c'est fait, oui ou non ? ». (RH)

D'autre part, l'évaluation du manager est intimement liée à celle de ses subordonnés puisque ses objectifs sont l'agrégation des objectifs de ses subordonnés.

Le manager chez X. a toujours le cumul des objectifs de son groupe. [...]C'est à lui de prendre toutes les mesures bonnes pour le collectif. Il représente l'ensemble. A la fin, il est mesuré sur la performance globale de son équipe. Les sous-performances de son équipe, c'est lui qui va les ressentir à la fin, donc c'est à lui de les régler. (DIR)

Ce que confirme N+1 :

J'ai des objectifs qui sont en fait les mêmes que les autres, les commerciaux. C'est à dire que je récupère tous les objectifs. Si par exemple, chaque commercial doit faire 3 projets, moi, j'ai un objectif de 9 projets, mais ce sont les leurs. Je suis complètement lié à leur objectif. Pour l'instant le quantitatif, c'est un objectif d'équipe. Donc on est sur le même chiffre. Et en qualitatif, mon objectif est la synthèse de leurs objectifs cumulés. (N+1)

Notre schéma de la place du manager chez Barnard semble donc pertinent pour identifier les qualités spécifiques et les rôles d'un manager de télétravailleur. Toutefois, il se révèle insuffisant dans l'identification des implications du télétravail pour le manager. En effet, Barnard ne s'intéresse pas aux problèmes liés aux deux tenants essentiels du télétravail que sont la distance et une communication effectuée essentiellement par le recours à des technologies. Or ces caractéristiques vont générer des risques pour le manager de télétravailleur.

---

<sup>10</sup> Barnard aborde la politique d'évaluation à travers l'angle de la politique d'incitation, mais il n'aborde pas les modalités du processus d'évaluation.

## 2.3. Les risques encourus par un manager de télétravailleur

### 2.3.1. La perte de cohésion de l'équipe

La distance induite par le télétravail à domicile couplée à l'autonomie déléguée au télétravailleur quant à la gestion de son temps font que le manager a beaucoup de difficulté à rassembler ses troupes.

Le désavantage est qu'on ne sait jamais où sont les commerciaux. S'ils ne tiennent pas à jour leur agenda sur *Outlook* et s'ils se mettent sur boîte vocale, je ne sais pas où ils sont et je ne peux pas les joindre.[...] Si [n+2] dit « je veux faire une réunion avec l'équipe, c'est urgent, j'ai une information à leur donner. », c'est difficile de rassembler tout le monde en même temps. Il manque toujours une ou deux personnes qui avaient déjà pris un rendez-vous et qui ne pouvaient pas annuler. (A)

Quand il arrive à rassembler son équipe, la coordination des activités est délicate car les télétravailleurs rechignent à consacrer du temps aux activités de leurs collègues.

Le problème avec ce meeting là, qui était jusqu'à présent l'occasion unique pour les voir dans un meeting structuré, c'est que j'en profitais pour faire la revue des comptes. Pendant qu'on faisait la revue des comptes de S., A. et P. s'ennuyaient. Donc elles ouvraient leur portable et elles faisaient du *mail*. [...] Ce que j'en tire comme conclusion, c'est que quelque part, on a besoin de se voir deux fois : une fois en individuel et une fois en collectif. (N+1)

Le manager butte sur l'articulation entre l'individuel et le collectif et il ne peut pas efficacement gérer les deux en même temps.

C'est l'esprit d'équipe qui est donc mis en danger. Susciter la coopération d'une équipe est beaucoup plus difficile à distance qu'en face à face comme l'illustre le témoignage ci dessous.

Tu vas lancer des initiatives, des choses par rapport auxquelles tu as besoin de faire réagir les gens, et en télétravail, les gens vont réagir avec moins de succès. Tu vas leur demander par exemple de faire une liste de leurs clients susceptibles de faire des articles dans la presse. Si tu leur expliques le truc les yeux dans les yeux en meeting, tu leur présentes pourquoi c'est important, et que tu leur dis « Je vous envoie un *mail* vous demandant la liste cet après midi, merci de me le renvoyer d'ici demain et on actionne. » Tu envoies le *mail* et tu as dans 99% des cas la liste le lendemain. Si tu fais la même chose en les appelant par téléphone « Bon écoute, il faut qu'on se bouge ... ». Tu en as un qui est dans le TGV, il capte mal, l'autre est dans la voiture, l'autre est chez un client ... Ils te disent d'accord parce qu'ils sont polis et comme ça, ça abrège le coup de fil. Là, tu reçois 50%. Et si tu envoies juste un *mail* sans appeler, là tu reçois 10 ou 20 %. (N+1)

Parmi les études portant sur les impacts du télétravail, celles de Daniels *et al.* (2001) et de D'Amours (2001) soulignent la difficulté pour un manager de motiver ses télétravailleurs et d'organiser le travail en équipe.

### 2.3.2. La perte de contrôle

Un des risques majeurs du télétravail réside dans la perte de communication informelle. La distance entraîne plus d'incertitude dans la communication (on n'arrive pas forcément à joindre l'interlocuteur espéré) et le recours nécessaire à un media (mail et téléphone principalement) qui

nuit à la spontanéité de la communication et appauvrit grandement la richesse de la communication non verbale. Ce risque est reconnu par tous les membres de l'équipe, managers ou pas.

Il y a moins de communication informelle, donc il y a certainement des informations au travers desquelles on passe, c'est certain. (CT 5)

La communication a du mal à passer. On dit qu'on envoie des messages, mais tout le monde n'a pas le temps de lire ses messages. Des fois, ça reste deux ou trois jours dans la boîte. (A)

Ce risque ne concerne donc pas uniquement le manager. Toutefois, c'est lui qui en pâtit le plus car cette perte de communication informelle l'empêche d'exercer son rôle de coordination et lui enlève une visibilité primordiale sur les activités de ses subordonnés.

Pour des employés sédentaires, tu peux faire du *Management by walking around* en te promenant d'un bureau à l'autre. C'est une technique de management qui consiste à faire le tour de tes troupes en te baladant, sans agenda précis, et tu laisses venir. Et c'est vrai que le fait d'être ensemble au même endroit te rend les choses faciles, ça rend le truc spontané, c'est sur le moment et on gagne beaucoup de temps. En télétravail, il y a parfois des concours de circonstances qui font qu'on ne se voit pas pendant plusieurs jours et même parfois plusieurs semaines. Et là, progressivement, tu sens la situation se détériorer parce que tu ne communique plus que par *mail* et par téléphone et il manque la dimension humaine. (N+1)

On n'a pas la conversation de couloir. Donc comment est-ce qu'on la recrée ? (N+2)

Cette perte de communication informelle peut se décliner en trois nuisances pour le manager. Premièrement, le contenu de l'information qu'il échange est altéré.

L'information est déportée naturellement. Elle est déportée par rapport au temps. Elle peut être altérée par rapport à la façon dont le message est communiqué. Sur un *mail* ou simplement par téléphone, on peut parfois dire des choses sous le coup de l'émotion, de la déception etc.. On ne le ferait pas au quotidien en face à face. [...] Ce qui fait la grande différence, c'est le visuel, c'est de pouvoir parler plus facilement avec les gens et pas simplement 5 minutes par jour. (CT 3)

Deuxièmement, le règlement des problèmes peut être retardé.

L'impact énorme du télétravail, c'est qu'en terme de réactivité, il y a toujours un délai. Tu arrives rarement à avoir la personne tout de suite. Il faut laisser un message en lui disant de te rappeler. Mais quand elle rappelle, tu n'es pas forcément disponible. C'est ce que j'appelle du ping-pong de messagerie et on peut arriver en fin de journée avec un problème brûlant non résolu car on n'a pas réussi à se voir. (N+1)

Enfin, il y a perte de temps dans l'activité au quotidien.

Il y a un impact immédiat entre le télétravail et le lien physique. Ce matin encore, on s'est couru après entre mon manager et moi parce qu'on avait besoin d'échanger des informations. On s'est passé 3 ou 4 coups de téléphone pour se coordonner. Il est clair que si j'avais été au bureau ce jour là, on passait la porte et on se trouvait. (CT 4)

La perte de communication informelle génère donc une baisse de visibilité et de réactivité du manager par rapport aux activités de ses subordonnés.

C'est extrêmement dur de jauger la quantité de travail fourni. [...] C'est le basique qu'on n'arrive pas à mesurer. S'assurer que les gens répondent bien au téléphone lorsqu'ils ont des messages. S'assurer qu'ils font bien le nombre de visites qu'on leur demande. S'assurer que lorsqu'ils ont un problème, ils ne le remontent pas tout de suite. On a très peu de visibilité là dessus. On en a quand le client appelle et dit « Ca fait dix fois que j'appelle cette personne et

personne ne répond. ». Mais la notion de décalage est importante. En face à face, ça se voit rapidement. En télétravail, ça monte progressivement jusqu'à temps que ça éclate. [...] En télétravail, on découvre toujours un peu. Ca déporte la qualité et la réactivité du message. On peut découvrir un problème en fin de trimestre.

C'est donc la qualité du contrôle exercé par le manager qui est mise en question. De nombreuses études font état de ce problème lié au travail à distance. Celle de Kraut (1989) montre que le télétravail détériore les processus internes de communication et de contrôle. D'autres soulignent la perte de contrôle du management dans un cadre de télétravail (Nilles *et al.*, 1976 ; Olson, 1988). Gary *et al.* (1993) expliquent le refus du télétravail par les résistances des managers intermédiaires qui l'associent à une supervision et une coordination plus difficiles.

### 2.3.3. La perte de légitimité

Les commerciaux en télétravail et leurs managers sont unanimes en ce qui concerne les raisons qui poussent un télétravailleur à contacter son manager. Il est contacté essentiellement en cas de problème.

Il me faut de bonnes raisons pour appeler mon manager ! C'est souvent parce que j'ai quelque chose à lui demander! Là, j'ai besoin qu'il me signe un papier pour un de mes clients pour un appel d'offre, donc je vais l'appeler pour ça. (CT 1)

En général, ils m'appellent quand ils ont des soucis ! Quand ils n'arrivent pas à obtenir quelque chose, c'est « *help* ». [...] c'est quand même dans une orientation très *business* avec en 1 « au secours, problème », en 2 « j'ai besoin de ci et ça », en 3 « Voilà, il y a ça qui se passe, on a avancé sur ça et ça. ». (TL)

Ils m'appellent souvent pour des problèmes, je dirais. Et pas assez souvent pour des conseils. (N+1)

Ce dernier extrait suggère un écart entre les rôles que le manager aimerait exercer pour ses subordonnés et ceux pour lesquels ces derniers ont effectivement recours à lui. Cet écart est bien perçu par les commerciaux eux-mêmes.

Quand tu es télétravailleur, tu as l'impression que le manager est toujours planqué au bureau. Il m'embête pour me demander des rapports, lui donner un *feedback*. Il m'organise des meetings, je dois venir exprès au bureau alors que j'ai autre chose à faire, j'ai mes clients à voir. A l'inverse, quand j'ai un client et que j'ai un problème, je me dis « C'est dommage que le manager ne voie pas ça. ». Ca ne facilite pas les échanges. Lorsqu'on a besoin de lui, il n'est pas là, et s'il est là, c'est pour nous embêter en quelque sorte. (CT 7)

D'autres commerciaux évoquent leur recours au manager quand ils ont besoin d'un accord pour le déblocage d'un budget par exemple. Il semble donc que le manager ne serve véritablement au télétravailleur que dans l'exercice de son autorité hiérarchique.

Ce phénomène est renforcé par le fait que d'autres personnes que les managers exercent des activités managériales. Les *team leaders*, par exemple, ont une position ambiguë dans la mesure où ils n'ont pas de responsabilité hiérarchique mais ils assument tout de même un rôle de coordination.

La différence entre un manager et un team leader c'est que le manager a une responsabilité directe de personnes. Donc, il a des personnes qui lui rapportent directement. Alors qu'un *team leader* sera par exemple responsable d'un projet du fait de ses compétences dans un domaine spécifique, mais il n'a pas de responsabilité directe de gens. Il aura la responsabilité de coordonner toutes les personnes d'un projet ou d'un compte mais ces personnes ne lui

rapportent pas. (RH)

Le manager n'est donc plus distinguable par ses rôles. Finalement, ce qui semble le différencier des autres contributeurs de l'entreprise, c'est l'autorité hiérarchique qui semble si peu déterminante chez Barnard.

Les managers sont tous ceux qui ont des gens qui leur rapportent, qui ont une responsabilité. (RH)

Le décalage entre rôles souhaités et rôles réels et le fait que la marque distinctive du manager réside dans une autorité hiérarchique qui est, comme le rappelle Barnard, une « illusion » sont deux symptômes d'un problème de positionnement du manager.

Le manager se sent obligé de justifier son utilité pour arriver à faire coopérer ses subordonnés.

Et d'un point de vue de manager, pour avoir un bon rapport, il faut d'une part sans arrêt justifier mon utilité en tant que manager, ce qui n'est pas acquis, et d'autre part leur faire des propositions qui vont les aider. [...] Si je demande un rendez-vous à un de mes commerciaux, je suis obligé de justifier du pourquoi, du comment, du retour qu'il va avoir. Quel est l'intérêt qu'il va avoir dans ce meeting avec moi. (N+1)

Il est tiraillé par la nécessité de diriger dans un mode non dirigiste. C'est toute l'ambiguïté de sa fonction qui consiste à susciter la coopération sans l'imposer.

J'essaie de mettre en place des éléments pour mieux gérer le temps. [...] Mais, encore une fois, le problème qu'on a, ce n'est pas d'augmenter le contrôle, c'est de faire passer ça dans la culture et dans le ventre des gens. C'est long ! C'est long parce qu'on n'est pas dans un mode dirigiste où on va dire « tu fais ça ou tu fais ça » encore que ... Mais on est dans un mode où il faut que ce soit compris. (N+2)

L'origine de ce problème de légitimité est à rechercher dans le mode télétravail. L'autonomie déléguée aux télétravailleurs en fait de véritables « entreprises unipersonnelles », selon l'expression du directeur de la filiale, ce qui met directement en cause le bien fondé et la valeur ajoutée de leur manager. Le *team leader* de l'équipe exprime parfaitement cette incompatibilité à manager l'autonomie.

Il faut faire attention à la qualité des messages et au temps, car généralement, quand on s'aperçoit qu'il y a un problème, c'est déjà trop tard. Mais comment essayer de limiter ce temps ? C'est difficile parce que même s'il y a des possibilités, on rentre vite dans un rôle de flicage. Ca va à contre-sens du télétravail et de l'autonomie qui est donnée aux commerciaux. Il y a l'autonomie, et il y a la responsabilité de la personne qui ne doit pas se considérer simplement comme un employé mais comme manager de soi-même. (TL)

Il n'est donc pas étonnant que, de manière générale, le télétravail soit souvent rejeté par les managers intermédiaires qui le lient à un changement inévitable dans les rôles traditionnels qui leur sont dévolus, un feedback réduit de leur subordonnés, une baisse de contrôle sur les activités de ces derniers. Ils envisagent par conséquent la mise en place du télétravail dans leur entreprise comme une menace pour leur identité professionnelle (Weisenfeld et al., 1999).

## **2.4. La maîtrise des risques**

Les managers de l'entreprise étudiée ne restent pas passifs devant les risques que nous venons

d'évoquer. Ils mettent en œuvre divers mécanismes pour tenter de les réduire. Ils n'ont pas seulement recours à l'éventail des techniques d'incitation et de supervision suggérées par Barnard. D'ailleurs, ces techniques s'avèrent parfois insuffisantes. C'est par exemple le cas de la politique d'incitations qui ne fonctionne pas toujours comme un catalyseur de la coopération du télétravailleur.

Je crois que le truc majeur avec le télétravail, c'est qu'on a la tête dans le guidon. On zappe sur le moyen terme et le long terme. Et bizarrement des fois, on zappe sur des choses qui vont nous rémunérer ! Par exemple, tu arrives en fin de trimestre. On te dit « Voilà, vous avez eu 4 ou 5 objectifs qualitatifs, merci de me renvoyer vos scores là dessus. » Et bien bizarrement, les réponses ne reviennent pas. Parce que c'est un peu prise de tête, il faut revenir dans ses archives, retrouver les informations, c'est une heure de travail au moins ... Et pourtant ça conditionne fondamentalement la paye que tu vas avoir là dessus. (N+1)

#### **2.4.1. Maîtrise individuelle : les mécanismes de contrôle mis en place par le manager**

La principale tactique du manager pour réduire la perte de communication informelle consiste à formaliser les interactions avec son équipe pour assurer un minimum vital de contacts. Dans l'équipe observée, il y a par exemple une réunion d'équipe tous les lundis, des entretiens individuels (« *one and one* ») toutes les semaines entre le manager et ses télétravailleurs, une conférence téléphonique qui rassemble l'équipe une fois par semaine voire tous les soirs en fin de trimestre, et une réunion en début de chaque trimestre pour discuter des comptes-clients, mais aussi d'autres façons de travailler et de motiver l'équipe pour le trimestre à venir.

Ces contacts, systématiques, sont le plus souvent à l'initiative du manager de l'équipe ou du manager intermédiaire.

Depuis peu, on se fait des réunions d'une heure en face à face, une fois dans la semaine. Pour revoir tout ça ...

C'est une initiative de [n+1] et [n+2]. [n+1] m'appelle régulièrement sinon. Je ne donne pas le *feedback* moi-même, donc il va à la pêche aux infos sur mes comptes. (CT 1)

Même si tout le monde n'y participe pas toujours, avoir formalisé ces interactions contribue à maintenir un minimum de cohésion dans l'équipe et une communication en face à face. A partir de communications formelles, le manager crée donc des occasions où l'informel peut se déployer. Ces contacts visent en effet à développer la communication informelle au niveau de l'équipe.

Il faut créer des événements qui compensent. Donc on a chez nous ce qu'on appelle des *off sites*. Ce sont des meetings qu'on va créer peut être en dehors de l'entreprise, dans des sites un peu différents dans lesquels on ne va pas forcément que travailler mais où on va socialiser un peu. Et moi, j'essaie de ne pas louper une seule occasion de pouvoir créer une relation différente. (N+2)

Mais ces contacts ont également pour objectif de recréer la communication informelle, disparue du fait du télétravail, au niveau interpersonnel entre le manager et chacun de ses subordonnés.

On a créé un certain nombre de choses pour compenser. C'est un petit peu lié à chaque manager. Par exemple, dans mon organisation, j'ai dans mon agenda des *slots* d'une heure avec un employé où on peut parler business, mais aussi de n'importe quoi : de son développement, des problèmes d'intégration qu'il peut avoir, de la gestion de son

temps etc. (N+2)

Pour contrer le manque de visibilité et de réactivité par rapport aux activités de ses commerciaux en télétravail, le manager a essentiellement recours à la mesure qui fait l'objet de reporting. Beaucoup de commerciaux soulignent le caractère mesurable de leurs objectifs.

Ils savent ce que les gens font très facilement. On sait vraiment facilement mesurer les choses. Tout le boulot que X. te demande est mesuré. Donc, de toute façon, ce que tu fais est visible. Et si ça ne l'est pas, c'est de ta faute et c'est qu'il y a un problème. (Ex CT)

Aujourd'hui on va me dire, il faudrait que tu aies tant de produits chez tes clients et qu'ils en vendent tant sur x semaines. C'est complètement mesurable, c'est très bien défini. Une date, un endroit ... c'est très bien cadré. (CT 2)

Pour que les mesures soient des repères fiables, on ne mesure, d'après les managers, que ce qu'on peut facilement mesurer à savoir les résultats.

On ne valorise que le résultat, ce qu'on appelle dans notre jargon *l'output*. On ne mesure principalement la contribution d'un collaborateur que par rapport à ce qu'il produit et non par rapport aux moyens qu'il utilise pour produire. (DIR)

Les gens sont mesurés au résultat et pas au temps. Si vous voulez, dans la façon dont on évalue les gens, leur performance, le temps de présence on s'en fiche complètement. Si quelqu'un peut avoir une prestation éblouissante en travaillant deux heures par semaine, tant mieux pour lui. (N+2)

Cela évoque les propos de Gauthier et Dorin (1997) qui rappellent qu'en télétravail, un management fondé sur un contrôle des heures travaillées ou des temps de pause est impossible et non pertinent. Un télétravailleur ne peut en effet pas être évalué sur sa présence ou ses actions, son évaluation doit être fondée sur l'atteinte ou non de ses objectifs. (D'Amours, 2001 ; Coope, Panetier, 1998).

A y regarder de plus près, on se rend compte que les managers tentent d'accroître leur visibilité sur les activités des commerciaux et pas seulement sur leurs résultats. La mesure des résultats n'est qu'un pan du contrôle exercé par les managers car ils tentent d'avoir une visibilité voire une influence sur les moyens mis en œuvre par les commerciaux dans leur activité. Un commercial explique par exemple comment l'agenda électronique est devenu pour les managers un moyen de contrôler les activités hebdomadaires.

Je leur ai dit « Ecoutez, vos reporting, ça suffit, vous êtes gentils mais ça va. Si vous avez vraiment besoin de savoir qui on a vu, quand et combien de fois, je vous donne accès à mon agenda et voilà. ». Du coup ils ont imposé ça à tout le monde. Tout le monde faisait la tête. Depuis ça, ils nous demandent que ce soit rempli. Parce qu'ils se sont aperçus que tout le monde ne le faisait pas, et qu'en plus, on avait des semaines pas suffisamment chargées à leur goût. (CT 6)

Le manager intermédiaire évoque ce souci de visibilité récent sur les agendas. Ses propos relativisent la liberté de moyens versus l'obligation de résultat présentées comme des pendants du télétravail.

Maintenant, on met notre nez dans les agendas, et ce n'est pas pour faire du flicage, c'est plutôt pour leur apprendre

à gérer leur agenda. On pense qu'ils ont besoin d'être *coachés*. On implique les assistantes, pour que ça passe mieux, mais ça ne suffit pas forcément. Donc [N+2] et moi, il arrive qu'on ouvre carrément l'agenda de la personne et on lui dit « Là, tu as un rendez-vous, mais qu'est ce que tu as prévu comme temps pour *débriefer* ensuite ? Pour faire ton compte rendu, le suivi des actions ? Qu'est ce que tu as prévu en temps de trajets ? ». (N+1)

L'accent mis sur la mesure s'accompagne bien sûr de mécanismes de reporting.

On arrive à nous casser les pieds suffisamment pour savoir ce qu'on fait sur un compte au jour le jour, à la semaine, quand on veut en fait ... par du reporting, par des actions. On sait remonter l'information de quelque sorte qu'elle soit. [...] (CT 1)

Il faut noter que les managers ne s'informent pas uniquement par les reporting envoyés par les commerciaux. L'assistante joue à ce propos un rôle non négligeable dans la transmission de données sur les résultats ou sur les activités des commerciaux.

Je leur sors les chiffres toutes les semaines. Je sors le chiffre d'affaires et je le transmets à [N+1] et [N+2]. (A)

Tous les lundis, je sors les agendas des commerciaux. [n+2] me le demande pour savoir où sont les commerciaux, pour voir s'ils mettent à jour comme il faut leurs agendas. On leur demande de prendre au moins 3 ou 4 rendez-vous client par semaine. C'est avec les agendas qu'il voit s'ils le font ou pas. (A)

Face au troisième type de risque identifié précédemment, à savoir, la perte de légitimité, le manager a peu de marge de manœuvre. Plusieurs commerciaux témoignent de l'importance d'éléments non factuels dans leur évaluation, ce qui va d'ailleurs à l'encontre du discours officiel concernant l'évaluation des résultats. On peut interpréter cela comme une tentative du manager de garder un pouvoir dans l'évaluation du commercial en introduisant une dimension subjective dans son évaluation parallèlement à la prise en compte de ses résultats par rapport à des objectifs quantitatifs et qualitatifs mesurables.

*Et sur les modes de contrôle, les méthodes utilisées, qu'est ce que tu vois ?*

C'est beaucoup de *feedback* de collègues, de clients, ... Et je pense que la majeure partie du contrôle, pas du contrôle mais de l'appréciation qui est faite sur toi est faite par ton manager. Donc, si ça ne va pas, de toutes façons, quelle que soit l'appréciation de tes collègues ou de tes clients, l'évaluation faite par les autres n'aura pas tellement d'impact. [...] (CT 1)

*Donc on ne se fonde pas uniquement sur les chiffres ?*

Non, non. Tu peux avoir de très bons résultats commerciaux et être mal jugé chez X. Parce que tu n'auras pas fait de la politique en interne comme il faut. (Ex CT)

Le résultat ne suffit donc pas pour assurer une bonne évaluation, les incitations correspondantes et la promotion à moyen dans l'entreprise. Il faut convaincre le manager de son excellence, ce qui implique de reconnaître la légitimité de son rôle central dans l'évaluation.

#### ***2.4.2. Maîtrise organisationnelle : développement de formes de contrôle alternatives***

Face aux mécanismes mobilisés par les managers, on identifie également le fonctionnement de trois formes de contrôle alternatives au contrôle hiérarchique traditionnel : le contrôle par les pairs, le

contrôle par les clients et l'autocontrôle des commerciaux en télétravail. Ces formes alternatives ne se substituent pas au contrôle exercé par le manager, elles sont en phase avec la fonction principale du manager qui est de générer la coopération de ses subordonnés. Néanmoins, elles ne contribuent pas à diminuer les risques concernant l'identité professionnelle des managers de télétravailleurs. Elles permettent même de comprendre davantage leur problème de positionnement.

Le contrôle par les pairs et les clients apparaît dans le processus d'évaluation des commerciaux. L'entreprise applique un processus d'évaluation spécifique. Chaque année, elle entreprend une évaluation à 360° de tous ses contributeurs. Un commercial doit choisir jusqu'à 5 personnes de son entourage et leur demander de l'évaluer selon des critères prédéterminés. Parmi ces 5 personnes participant à l'évaluation du commercial, il n'est pas rare de trouver un client ou un collègue d'une autre fonction. Cela suggère que le manager n'est pas forcément le mieux placé en terme de visibilité des activités et des résultats de son commercial.

L'année dernière, j'ai eu trois personnes qui m'ont demandé d'évaluer leur travail, dont deux dans l'équipe. [...]

*Quelle vision vous avez du travail d'un ingénieur commercial ? Par quels moyens vous arrivez à donner une évaluation ?*

Moi, personnellement, je vois ça avec les résultats. Je suis tellement près pour le management, donc je vois. Je le vois également avec le contact clientèle. Si je reçois beaucoup d'appels téléphoniques de ses clients, ça veut dire qu'il n'est pas toujours joignable. C'est une chose à noter. (A)

L'évaluation négative, ton manager la fait par rapport aux retours qu'il a. Par exemple des retours clients, des distributeurs qui se plaindraient de ne pas me voir assez. Dans cette organisation, on communique toujours le nom de nos boss à nos clients. (CT 2)

Le contrôle par les clients est accru par la distance qui sépare le commercial en télétravail de son entreprise.

L'interface vis à vis du client, c'est eux [les commerciaux en télétravail] [...] Il y a un grand sens de la responsabilité qui à mon avis est accru par le télétravail parce qu'ils sont physiquement détachés du bureau. Donc, on leur dit « Vous êtes sur le terrain. » Et quand tu es sur le terrain, tu es en face du client. (N+1)

L'autocontrôle est la forme de contrôle alternative au contrôle hiérarchique traditionnel la plus évidente à observer dans un cadre de télétravail. Il résulte de l'autonomie caractérisant les commerciaux en télétravail à domicile. Comme le résume le directeur de la filiale :

Le manager est un port d'attache pour des télétravailleurs qui sont des électrons libres. (DIR)

Sur quoi porte l'autonomie des télétravailleurs ? Qu'est ce qu'ils maîtrisent directement, sans avoir besoin de recourir à leur manager ?

Les télétravailleurs sont supposés contrôler les moyens qu'ils mettent en œuvre pour atteindre les objectifs qui leur sont assignés. Concrètement, ils n'ont pas la liberté d'engager n'importe quel budget pour réaliser une action commerciale, en revanche, ils sont libres de fixer leur organisation, la gestion de leur temps.

« Gérez-vous vous mêmes. Organisez-vous comme vous l'entendez. Vous avez un objectif à atteindre, peu importe le moyen que vous allez utiliser, c'est vous qui le choisissez. Ce qui compte, c'est le résultat. ». Voilà ce qu'on dit aux commerciaux en télétravail. Alors qu'avant le télétravail, on imposait en même temps la démarche. (DIR)

Ils maîtrisent également les modalités de reporting même s'ils se plaignent de la pression exercée pour remonter plus d'informations plus souvent. Les citations suivantes montrent qu'ils contrôlent le format de leur reporting ainsi que la liste de ses destinataires.

Ce reporting, on m'a suggéré de le créer mais c'est quand même quelque chose que nous avons pondu, on ne nous a pas forcé à faire ça, on a trouvé le format tout seul. C'est vraiment au libre arbitre de chacun. (CT 3)

Je remonte à mon manager direct et si c'est nécessaire, plus haut. Si c'est un atout, si ça apporte quelque chose, je peux remonter beaucoup plus haut. Si ça n'apporte rien de plus ce n'est pas la peine. On ne fait des actions que si ça apporte quelque chose, c'est à dire si on estime qu'on peut en retirer un retour sur investissement, pour son boulot.

En général ça permet de justifier les moyens qu'on leur demande ensuite. (CT 5)

La solitude des télétravailleurs à domicile entraîne également une forte autonomie en matière de résolution de problème.

Si un commercial a un problème important en ce moment même, il ne peut pas frapper à mon bureau, il ne peut pas discuter avec son collègue ... Il est tout seul. Donc il va pouvoir passer deux ou trois coups de fil, mais clairement c'est à lui de résoudre. (N+2)

Tout réside dans le fait qu'à partir du moment où on n'a pas quelqu'un au dessus de sa tête qui vous regarde continuellement, on est bien obligé de se prendre en main et d'assurer soi même son travail. Et comme on n'a pas non plus la possibilité de passer la porte pour trouver la solution, il faut bien qu'on se débrouille tout seul pour la trouver. (TL)

Cet autocontrôle est favorisé par l'organisation. L'organisation aide en effet les commerciaux à maîtriser le périmètre de leur autonomie.

Ce que tu peux faire, ou ce que tu n'as pas le droit de faire, c'est hyper clair. Tu le sais, c'est dans les *guidelines*.

Tout est très confidentiel chez X. C'est hyper bordé. Deux fois par an, on a des réunions pour savoir ce qu'on a le droit de faire ou pas. (CT 4)

Le commercial est plus à même d'exercer son autonomie puisqu'il en connaît les limites.

Si le manager ne maîtrise pas forcément les formes alternatives de contrôle qui émergent du télétravail, nous postulons que l'organisation dans sa globalité est consciente de ces formes de contrôle et qu'elle les encourage. La direction mise notamment sur une délégation d'autonomie pour optimiser les performances du télétravailleur. Les commerciaux ne sont d'ailleurs pas dupes de cela.

Avant, en étant au bureau, j'avais le sentiment d'être beaucoup plus surveillé que maintenant que je suis en télétravail. C'est assez paradoxal parce qu'en fait, je suis moins surveillé mais je bosse deux fois plus. (CT 2)

Si aujourd'hui on nous permet d'avoir ce genre de joujou [montre son ordinateur portable] qui vaut quand même entre 15 et 20 000 francs, ce n'est pas simplement pour nous faire un cadeau. Ils savent très bien que le produit va être amorti très rapidement, on ne va pas être dans un cadre de limitation d'horaires où on ferait en fonction de nos impératifs. C'est souvent les impératifs qui commandent les horaires et pas l'inverse. (TL)

L'organisation a donc tout à gagner en délégrant de l'autonomie à ses commerciaux puisqu'elle génère une plus grande coopération de leur part. On peut à ce sujet se référer à Tannenbaum et Dalton qui ont souligné comment, lorsqu'on donne du contrôle à un individu, on augmente par là-même notre contrôle sur lui. « Un renforcement du contrôle exercé par les individus dans l'organisation peut parfois s'accompagner d'un renforcement du degré avec lequel ils sont eux-mêmes contrôlés. » (Tannenbaum, 1968 : p.308). « Si le supérieur et son subordonné fixent des objectifs ensemble et que le subordonné s'engage par rapport à eux, s'il finit par se les "approprier", qu'est-il arrivé au contrôle du manager ? N'a-t-il pas augmenté ? » (Dalton, 1971 : p.12).

## CONCLUSION

Dans une perspective barnardienne, la place du manager dans la relation hiérarchique découle d'une vision humaniste de l'individu conjuguée à une vision comportementale de l'organisation. Dans l'organisation coopérative de Barnard, le manager est un leader qui se caractérise par des qualités techniques et morales supérieures à celles des autres « contributeurs » de l'organisation, ainsi que par des rôles dont l'intensité varie selon la position hiérarchique et dont la finalité commune consiste à générer la coopération des subordonnés.

Appliquée à un cadre actuel d'organisation du travail (le télétravail de commerciaux), la façon barnardienne d'envisager la place du manager dans la relation hiérarchique apparaît pertinente en ce qui concerne plusieurs points. Le commercial en télétravail détient les clés de la coopération, ce qui n'est pas sans rappeler l'individu vu par Barnard qui ne dispose pas d'autorité hiérarchique mais qui détient le pouvoir d'accepter ou non l'autorité, de décider ou non de coopérer. Un autre écho de l'organisation selon Barnard réside dans la façon dont le formel (réunions, contacts téléphoniques programmés) crée de l'informel (cohésion de l'équipe) dans un cadre de télétravail. En outre, le contrôle est exercé par tous les contributeurs (clients, pairs), et pas uniquement par les managers, sur des commerciaux qui sont des « électrons libres » sans bureau fixe dans l'entreprise. Comme Barnard le soutient, la frontière de l'entreprise est donc un problème sans pertinence. On trouve des contributeurs à l'entreprise ailleurs que dans ses limites physiques.

Plusieurs résultats de l'étude empirique soutiennent donc la perspective barnardienne de l'organisation. Néanmoins, Barnard n'aborde pas véritablement le problème que peut causer la distance entre un manager et ses subordonnés. Certains résultats de l'étude viennent ainsi contredire son approche de la place du manager dans la relation hiérarchique.

Du fait de la distance, le statut hiérarchique du manager a plus d'importance que celle que Barnard lui accorde. De plus, les outils auxquels Barnard fait référence pour susciter la coopération des subordonnés ne sont pas forcément pertinents dans un cadre de télétravail. Les incitations matérielles liées à l'envoi d'un reporting n'amènent pas toujours le télétravailleur à consacrer du

temps au reporting en question. Par ailleurs, les techniques de préservation de communication informelle que Barnard préconise semblent inadaptées à un cadre de télétravail. Il recommande par exemple au manager de réduire la formalisation des décisions (p.225). Dans un contexte de télétravail où la communication informelle est annihilée, il semblerait qu'on ait au contraire besoin de davantage de formalisation, notamment sur la définition des objectifs des télétravailleurs ou sur celle des interactions à mettre en place avec les managers.

La façon dont Barnard envisage la place du manager dans la relation hiérarchique ne permet donc pas d'identifier toutes les implications du télétravail pour le manager. En fait, Barnard ne s'intéresse pas aux problèmes liés aux deux tenants essentiels du télétravail que sont la distance du télétravailleur et une communication effectuée essentiellement par le recours à des technologies. Or ces caractéristiques vont générer des risques pour le manager de télétravailleur : la perte de cohésion de l'équipe, la perte de contrôle du manager, la perte de légitimité du manager.

Les managers de l'entreprise étudiée mettent en œuvre divers mécanismes de contrôle pour tenter de réduire ces risques : la formalisation des interactions contre le risque de perte de communication informelle, la mesure (des résultats mais aussi des activités) et le reporting de ces mesures contre le risque de perte de contrôle, le maintien d'une dimension subjective dans l'évaluation du télétravailleur contre le risque de perte de légitimité.

Malgré ces mécanismes de contrôle, l'autonomie résultant de l'organisation en télétravail rend difficile pour le manager de télétravailleurs l'exercice de ses fonctions managériales. Ce problème de positionnement est d'autant plus aigu pour le manager que l'organisation laisse se développer, voire encourage des formes de contrôle alternatives au contrôle hiérarchique classique : le contrôle par les pairs, par les clients et l'autocontrôle du commercial en télétravail. Ces formes de contrôle concurrencent le contrôle exercé par le manager de télétravailleur pour deux raisons. Elles sont bien adaptées à un design organisationnel de télétravail qui prône l'autonomie et, par conséquent, elles se révèlent efficaces pour générer la coopération des télétravailleurs.

## Annexe 1 - Les rôles du manager, une lecture des fonctions exécutives : coordonner les activités pour générer la coopération

	Développer et maintenir la communication avec les subordonnés	S'assurer la coopération des subordonnés	Participer à la déclinaison des objectifs <sup>11</sup> organisationnels en objectifs opérationnels pour les subordonnés
<b>Sous-fonctions</b>	<p><b>Définir la spécialisation</b> fonctionnelle des unités sous responsabilité,</p> <p><b>Recruter</b>, placer au bon poste les personnes aux qualifications appropriées,</p> <p><b>Superviser</b> ces personnes,</p> <p><b>Maintenir l'organisation informelle</b>, « un des moyens de communication essentiels » (p.224)</p>	<p>Amener des personnes extérieures à coopérer (<b>recruter</b>)</p> <p><b>Pérenniser la relation de coopération instaurée</b></p>	<p><b>Assigner des responsabilités</b> (ce qui revient à « déléguer l'autorité objective » p.231)</p> <p>L'acceptation subjective de l'autorité dépend de la volonté de l'individu alors que l'acceptation objective dépend des caractéristiques observables de l'ordre communiqué (voir p.163). Cette distinction implique par exemple que l'autorité ne va pas seulement dépendre du bon vouloir de l'individu mais aussi de l'efficacité du système de communication.</p>
<b>Méthodes / outils à mettre en œuvre</b>	<p><b>Politique de recrutement</b> garantir la compatibilité du personnel recruté avec l'organisation</p> <p><b>Politique incitative</b> définir le système d'incitations Ex. d'incitations déterminantes : le prestige, l'intérêt du travail, la fierté d'appartenir à l'organisation<sup>12</sup></p> <p><b>Techniques de contrôle</b> « la sélection, en partie, mais surtout la promotion, la rétrogradation, le renvoi d'employé relèvent de la supervision, ce qu'on nomme aussi souvent "contrôle" » p. 223</p> <p><b>Politique de communication informelle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- communiquer l'intangible, les opinions, suggestions, ...</li> <li>- réduire le besoin de formalisation,</li> <li>- minimiser les divergences, sources de conflit,</li> <li>- promouvoir l'auto-discipline du groupe,</li> <li>- favoriser le développement de qualités de leadership</li> </ul>	<p><b>Techniques de recrutement</b> persuasion, négociation directe</p> <p><b>Politique incitative</b> maintenir le système d'incitations / dissuasions</p> <p><b>Techniques de contrôle</b> (supervision)</p> <p><b>Maintenir les repères moraux</b> (« maintenance of morale », p.231)</p> <p><b>Eduquer et former</b></p>	

<sup>11</sup> Barnard distingue la finalité de l'organisation qui agrège l'ensemble des actions entreprises dans l'organisation (« purpose ») et sa fragmentation en objectifs opérationnels spécifiques (« objectives ») p.231

<sup>12</sup> Dans les organisations commerciales, les incitations de type matériel sont, selon Barnard, les plus importantes pour générer la coopération de l'employé. Barnard donne deux raisons à ce phénomène : « les incitations de ce type [matérielles] sont plus volontiers offertes dans de telles organisations, [de plus], les autres types d'incitations sont souvent présents de manière égale entre ces organisations, elles ne peuvent donc faire la différence que par des incitations matérielles [aux yeux des personnes à recruter]. » (p.221)

## BIBLIOGRAPHIE

- ALIX P. (2001), *Comprendre et Pratiquer le Télétravail*, Lamy/Les Echos, Coll. Agir en connaissance de cause
- BARNARD C.I. (1945), « Education for Executives », *The Journal of Business of the University of Chicago*, Vol.18, Iss.4, oct., pp.175-182
- BARNARD C.I. (2001), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Thirtieth anniversary edition, 1<sup>st</sup> edition : Dec. 1938, Cambridge
- CHARREIRE S., HUAULT I. (dir.) (2002), *Les Grands Auteurs en Management*, EMS Management et Société, coll. Grands Auteurs
- COOPE L., PANETIER G. (1998), *Télétravail et Téléservices*, Economica
- COOPER C.L., ROUSSEAU D.M. (ed. by) (1999), *Trends in Organizational Behaviour*, Vol.6, Chichester, Wiley
- DALTON G.E. (1971) « Motivation and Control in Organizations », in DALTON G.E., LAWRENCE P.R. (1971), *Motivation and Control in Organizations*, Homewood, Irwin and Dorsey Press, p. 1-35
- D'AMOURS L.(dir.) (2001), *Télétravail, Concilier Performance et Qualité de Vie*, I.Q. collectif, CEFRIO
- DANIELS K., LAMOND D., STANDEN P. (2001), « Teleworking: Frameworks for Organizational Research », *Journal of Management Studies*, 38: 8, December, pp. 1151-1185
- ECATT European Commission Status Report (2000), *e-Work 2000, Status Report on New Ways to Work in the Information Society*, September
- FAYOL H. (1918, 1<sup>re</sup> éd.), *Administration industrielle et générale*, Dunod, Paris, (édition 1999)
- GARY M., HODSON N., GORDON G. (1993), *Teleworking Explained*, Wiley, New York
- GAUTHIER C., DORIN P. (1997), *Le Guide Pratique du Télétravail*, Les éditions d'organisation (CATRAL)
- GAZELL J.A. (1970), « Authority-Flow Theory and the Impact of Chester Barnard », *California Management Review*, Fall, Vol.13, Iss.1, pp.68-74
- GRAY K.A., HODSON N., GORDON G. (1993), *Teleworking Explained*, Chichester, Wiley
- KORTE W.B., STEINLE W.J., ROBINSON S. (ed. by) (1988), *Telework: Present Situation and Further Development of a New Form of Work*, North Holland: Elsevier
- KRAUT R.E. (1989), « Telecommuting : The trade-offs of home work », *Journal of Communication*, vol.39, n°3, pp.19-47
- MICHELS R. (1930), « Authority », *Encyclopaedia of the Social Sciences*, II, 319 in GAZELL J.A. (1970), Authority-Flow Theory and the Impact of Chester Barnard, *California Management Review*, Fall, Vol.13, Iss.1, pp.68-74
- NILLES M., CARLSON F., GRAY P., HANNEMAN G. (1976), *The Telecommunications-Transportation Tradeoff*, John Wiley and Sons, New-York
- OLSON M.H. (1988), «Organizational Barriers to Telework», in KORTE W.B., STEINLE W.J., ROBINSON S. (ed. by) (1988), *Telework: Present Situation and Further Development of a New Form of Work*, North Holland: Elsevier
- SCOTT W.R. (2003), *Organizations, Rational, Natural and Open Systems*, Prentice Hall, 5<sup>th</sup> ed.

- SHIN B., LIU SHENG O.R., HIGA K. (2000), « Telework: Existing Research and Future Directions », *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, Vol. 10, Iss. 2, pp. 85-101
- STROHER G. (1976), « The Moral Codes of Executives : A Watergate-Inspired Look at Barnard's Theory of Executive Responsibility », *Academy of Management Review*, Vol.1, Iss.2, April, pp.13-22
- TANNENBAUM A.S. (1968), *Control in Organizations*, McGraw Hill, New York
- TAYLOR F.W. (1957), *La Direction Scientifique des Entreprises*, Dunod, 1<sup>re</sup> édition en anglais 1912, Paris, chapitre 2, p. 53-81
- WALTER BUSCH E. (1985), « Chester Barnard and the Human Relations Approach at Harvard Business School », *Academy of Management Proceedings*, pp.139-143
- WEBER M. (1971), « Le type pur de la domination légale », *Economie et Société*, Plon, 1<sup>re</sup> édition en allemand en 1922, Paris, pp.223-231, in SEGUIN-BERNARD F., CHANLAT J.F. (Ed) (1983), *L'analyse des Organisations*, tome I, Ed. Préfontaine Inc., pp.113-128
- WEISENFELD B.M ., RAGURHAM S., GARUD R. (1999), "Managers in a virtual context: the experience of self-threat and its effects on virtual work organization", in COOPER C.L., ROUSSEAU D.M. (eds), *Trends in Organizational Behaviour*, Vol.6, Chichester, Wiley