

*Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique*

**ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE**

*Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion*

*Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES*

**THÈME :**

**Le Management Distanciel comme levier d'agilité  
organisationnelle dans un contexte de changement  
subi**

**Cas : SARL SOBERSYS**

*Elaboré par :*

**YAHIAOUI Athmen**

*Encadré par :*

**Dr. HEMISSI Omar**

*Lieu de stage : SARL SOBERSYS*

*Période de stage : 15/08/2021 au 09/09/2021*

**2020/2021**



## **Dédicace**

*À mes chers parents, mon frère et mes sœurs qui m'ont offert un soutien infailible tout au long de mes études*

*À Ba hadj , À Mima*

*À toi petit Adem*

*À toute ma famille*

*À mes amis et collègues*

*Aucun langage ne saurait exprimer mon respect et ma considération pour votre soutien*

*Yahiaoui Athmen*

## Remerciements

Ravie d'avoir mené ce travail à terme grâce au bon Dieu qui m'a donné le courage et la volonté. Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont accordé leur temps et leurs attentions.

Mes remerciements s'adressent en premier lieu à mon encadrant au près de L' ÉCOLE SUPERIEURE DE COMMERCE, Monsieur Dr Hemissi Omar pour ses précieux conseils qui m'ont aidé à réaliser ce travail.

Mes plus vifs remerciements vont aussi à Mr Berreziga Hadj Mohammed Fondateur de Sobersys qui a su se rendre disponible et a l'écoute afin d'apporter un éclairage précieux pour la réalisation de ce travail de recherche.

Je remercie également les membres de jury de m'avoir honoré de leur présence et d'avoir voulu évaluer ce travail.

J'adresse mes sincères remerciements à tous mes professeurs.

Finalement, un grand merci du fond de mon cœur à mes parents, sans qui je ne serais jamais là aujourd'hui, je les remercie pour leur soutien inconditionnel et constant. Je vous dois ce que je suis.

Yahiaoui Athmen

## **RESUME**

L'objectif de ce travail est d'étudier quels sont les leviers du management distanciel dans un contexte de changement subi induit par la crise sanitaire causé par la Covid-19.

L'hypothèse centrale stipulant que l'implémentation du management distanciel mets l'entreprise devant l'obligation de passer par la digitalisation a fin de concrétiser la transformation numérique et de ce fait cette dernière représente un levier important pour l'entreprise qui devra s'appuyer sur un guide d'intégration du télétravail et la gestion optimale de sa visibilité digitale ; dont nous avons fait l'étude dans un cas d'étude d'une entreprise algérienne ; La SARL Sobersys qui a été fondée en 2015 à Oran, en Algérie. Elle est spécialisée dans le développement de logiciels de communication.

Pour ce faire, nous partons du constat de la nécessité de la digitalisation des entreprises afin de gagner en compétitivité et préserver leurs avantages concurrentiels ou l'intérêt pour la digitalisation durant le contexte pandémique est devenu d'ordre vital. La transformation numérique est la clé de la survie des organisations a l'apparition de la crise sanitaire de Covid-19 et ce qu'elle a engendrait de contraintes organisationnelles et structurelles, mais les transformations numériques sont difficiles et échouent fréquemment. Sans une gestion efficace et une stratégie adéquate de l'implémentation du management distanciel et une conduite du changement performante, les efforts de transformation numérique ne donneront pas de résultats. A travers la littérature, nous faisons le constat que la gestion de la visibilité digitale et l'utilisation des plateformes numériques sont les clés de réussite d'une stratégie d'intégration de management distanciel.

Nous avons, durant notre stage, bénéficié d'une formation a l'utilisation des plateformes numériques et avons eu accès aux données de performances a un titre comparatif post et pré pandémique. Nous démontrons que la conversion vers le management distanciel passe par la digitalisation qui représente une condition nécessaire non suffisante et donc dans l'enchaînement de la réflexion : la gestion optimale de la visibilité digitale a travers les plateformes et outils numériques qui sert de support au télétravail représente un réel levier d'agilité organisationnel.

**Mots clés** : Le management distanciel, La digitalisation, La visibilité digitale, Le télétravail, les Plateformes numériques.

## **ABSTRACT**

The objective of this work is to study what are the levers of remote management in a context of undergone change induced by the health crisis caused by Covid-19.

The central assumption stipulating that the implementation of remote management puts the company in front of the obligation to go through digitalization and therefore the latter represents an important lever for the company which will have to be based on the integration of a guide remote working and an optimal management of its digital visibility; which we studied in a case study of an Algerian company.

We start from the observation of the need for the digitalization of companies in order to gain in competitiveness and preserve their competitive advantages or the interest in digitization during the pandemic context has become order of survival. The Digital transformation is the key to the survival of organizations in the face of the onset of the Covid-19 health crisis and its associated organizational and structural constraints, but digital transformations are difficult and frequently fail. Without effective management and an appropriate strategy for the implementation of remote management and effective change management, digital transformation efforts will not yield results

Through the literature, we observe that the management of digital visibility and the use of digital platforms are the keys to the success of a remote management integration strategy.

During our internship, we received training in the use of digital platforms and had access to performance data for post and pre-pandemic comparative purposes. We demonstrate that the conversion to remote management goes through digitization which represents an insufficient necessary condition and therefore in the flow of reflection: the optimal management of digital visibility through digital platforms and tools which serves as a support for teleworking represents a real lever for organizational agility.

**Key words :** Remote Management, Digitalization, digital visibility, remote work , digital platforms.

**Sommaire :**

**Dédicace**  
**Remerciements**  
**Résumé**  
**Abstract**

<b>1. Chapitre I : Le management distanciel : Approche conceptuelle .....</b>	<b>13</b>
Section 01 : Fondement théorique du management distanciel .....	16
Section 02 : Comment manager a distance ? .....	28
Conclusion du chapitre 1 : .....	38
<b>2. Chapitre II : Conduite du changement d'un management traditionnel vers un management distanciel.....</b>	<b>40</b>
Section 01 : Le changement dans son contexte .....	42
Section 02 : La conduite effective vers un management distanciel.....	47
Conclusion chapitre 2.....	51
<b>3. Chapitre III : CAS PRATIQUE.....</b>	<b>52</b>
Section 1 : Méthodologie de recherche .....	53
Section 2 : Présentation de SOBERSYS .....	58
Section 3 : Analyse et interprétation des résultats.....	59
Conclusion .....	70
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>71</b>

## Liste des abréviations

<b>Abréviation</b>	<b>Désignation</b>
API	interface de programmation d'application
BtoB	Business to Business
CARE	Cercle d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise
COVID-19	Coronavirus Disease , apparu en 2019
CREAD	Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement
CTR	Taux de clics
FTP	File Transfer Protocol
MBO	Management By Objectifs
OIT	Organisation Internationale du Travail
PME	Petite et Moyenne Entreprises
SEO	Search Engine Optimization
TIC	Technologies de l'information et de la communication
W3C	World Wide Web Consortium

## Liste des tableaux

<b>N° tableaux</b>	<b>Titres</b>	<b>Pages</b>
<b>N°1</b>	<b>Caractéristiques du télétravail.</b>	
<b>N°2</b>	<b>Méthodologie de recherche documentaire</b>	
<b>N°3</b>	<b>Performances de Sobersys et de ces deux concurrents directs sur les 10 mots clés les plus pertinents en période pré-pandémique</b>	
<b>N°4</b>	<b>Performances de Sobersys et de ces deux concurrents directs sur les 10 mots clés les plus pertinents en période post-pandémique</b>	

## Liste des figures

<b>N° FIGURES</b>	<b>TITRES</b>	<b>PAGES</b>
<b>N°1</b>	<b>TYPOLOGIE DES EQUIPES DISTANTES ET DU TYPE DE MANAGEMENT ASSOCIE</b>	
<b>N°2</b>	<b>Performances de la visibilité digitale de Sobersys et de ces deux concurrents directs en période pré-pandémique</b>	
<b>N°3</b>	<b>Performances de la visibilité digitale de Sobersys et de ces deux concurrents directs en période post-pandémique</b>	
<b>N°4</b>	<b>Performances de la visibilité digitale de Sobersys et de ces deux concurrents directs en période post et pré pandémique (récapitulatif)</b>	

## **Introduction Générale**

L'entreprise évolue dans un monde en perpétuel changement et, pour rester compétitive et même dans certains cas survivre, doit s'adapter aux évolutions des facteurs internes et externes. La mondialisation des activités, la révolution digitale, la société en réseau et les aspirations nouvelles des individus sont autant de sources d'évolutions qui poussent les entreprises à modifier leur mode de management : d'une sédentarité du travail vers un nomadisme du travail.

Depuis quelques années, et grâce aux solutions offertes par les TIC, le télétravail s'est inscrit comme une alternative au mode classique de travail présentiel, ouvrant ainsi la voie à de nouvelles pratiques managériales pour contenir les effets des changements induits.

L'apparition de la pandémie de la COVID-19 a amené les managers à imposer la mise en place de solutions déjà essayées dans le cadre des pratiques de télétravail. Mais compte tenu de l'ampleur de cette pandémie, des mesures restrictives draconiennes mise en place, ces solutions se sont avérées inopérantes, conduisant ces managers à envisager un changement conséquent pour s'adapter efficacement au nouveau contexte. Il faut noter que la situation de confinement qui a mis à mal les mécanismes d'équilibre a fortement contribué à faire émerger des changements profonds dans les dynamiques interactionnelles.

Dès lors, le management distanciel apparaît comme un véritable levier de changement pour les managers. Un levier pour explorer de nouveaux champs des possibles, aller puiser dans leurs ressources personnelles et expérimenter de nouveaux comportements prédictifs de performances.

En quelques années, le management distanciel est devenu un concept clé. Il est désormais un incontournable de la boîte à outils du manager d'aujourd'hui, d'autant plus pour les leaders qui gèrent des équipes réparties sur des territoires géographique différents. Certaines entreprises ont ainsi investi sur la montée en compétences de leurs managers confrontés à ces modèles d'organisation et de coordination qui exigent davantage de mécanismes d'adaptation.

Cependant, ces dernières, et bien d'autres, n'avaient pas anticipé que la pandémie de la COVID-19 allait bouleverser la donne. La brutalité de la situation a mis les managers devant le fait accompli. Dans un contexte où l'enjeu est le maintien de l'entreprise voire sa survie. Elle a, en effet, imposé à l'ensemble des managers un nouveau mode de management

généralisé. Dans ce dernier, l'expérience du collaborateur est en jeu, et s'apparente à une nouvelle forme de travail à distance.

L'engagement et la mobilisation des équipes, la qualité de vie au travail et sa productivité ainsi que la satisfaction des clients ouvrent des questionnements majeurs pour les entreprises dans cette période. Le management à distance deviendrait-il un levier incontournable pour développer les performances et l'expérience collaborateur ? Au-delà des bonnes pratiques en la matière, en **quoi le management distanciel peut-il constituer un levier d'agilité organisationnelle dans ce contexte de changement subi ?**

L'objectif principal de notre travail est donc d'aligner les fondements théoriques sur le management distanciel et l'environnement de l'organisation qui vit des mutations à un point ou en termes de management nous parlons d'un avant COVID-19 et d'un après COVID-19, et aussi de présenter une esquisse synoptique des stratégies mises en place par une entreprise algérienne et les actions entreprises à cet effet pour ensuite analyser les résultats et discuter leurs effets sur l'entreprise.

L'intérêt de notre étude est double : théoriquement, il s'agit de contribuer au champ de l'agilité des organisations ; empiriquement, il s'agit de proposer des leviers d'agilité.

Ainsi, cela nous mène à poser la problématique suivante :

**Dans le contexte de changement dicté par la conjoncture, quels sont les mécanismes et les processus permettant de substituer au management traditionnel un management distanciel efficace et adapté ?**

Cette problématique engendre les questions secondaires suivantes :

- 1- Quels sont les impacts du changement subi sur les pratiques du management ? et comment l'entreprise réagit-elle aux changements de son environnement ?
- 2- Quels sont les enjeux, les atouts, les leviers du management à distance ?
- 3- Comment intégrer un plan de télétravail ? Quels sont les critères de mesures de performances ?

En vue de répondre aux questions posées, ce travail tente de vérifier la validité **des hypothèses** suivantes :

1-la situation de changement subi a eu un effet de digitalisation accélérée de l'organisation.

2-La visibilité digitale est le levier principal induit par le changement vers le management distanciel

3-Les outils de suivi digital permettent de mesurer la performance d'une stratégie de digitalisation

### **Raison et importance de la recherche :**

Les mutations de l'environnement de l'entreprise ne cessent de s'accroître à un rythme où les concepts fondamentaux du management même de plus récents n'arrivent plus à suivre. La crise sanitaire mondiale a de ce fait révolutionné le management en impactant l'individu et l'organisation et que cet épisode de télétravail obligé aura prouvé qu'une expérimentation in vivo vaut parfois mieux que de longs débats hors-sol . Distance, mobilité, concentration-décentralisation et digitalisation nous sont présentés sous de nouvelles perspectives. Il nous a paru intéressant et pertinent de traiter le sujet et essayer d'en tirer des enseignements à partir d'un cas d'une entreprise algérienne.

### **Méthodologie :**

Les objectifs seront atteints via une analyse de la recherche documentaire et l'exploitation des outils de suivi en suivant la méthodologie de l'entreprise SOBERSYS dans son plan de digitalisation et d'intégration du mode télétravail.

### **Structure et démarche :**

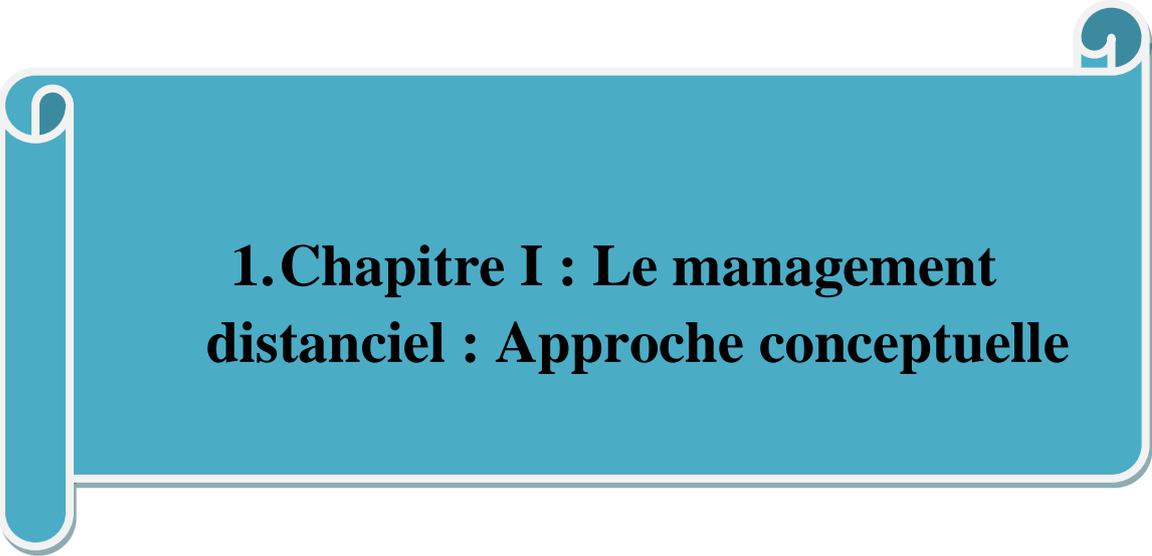
La structure de ce travail découle essentiellement des objectifs définis cités plus haut.

Trois chapitres seront présentés dans cette recherche.

Le premier chapitre sera consacré au cadre théorique de la thématique présentée ci-dessus.

Le deuxième chapitre aura pour objectif de mettre en évidence le « comment ? » c'est-à-dire la démarche et le processus de changement et d'intégration d'un management distanciel ?

Le troisième chapitre constituera le cœur de notre étude, il sera consacré à la recherche empirique sur le terrain.



## **1.Chapitre I : Le management distanciel : Approche conceptuelle**

## Introduction du chapitre

Le monde du travail et ses formes de gestion se transforment avec, en toile de fond, la révolution numérique, la globalisation, la productivité, la flexibilité ou encore l'agilité. Les Technologies de l'information et de la communication (TIC) accompagnent ou initient cette transformation vers les nouvelles formes d'organisation du travail telles que les équipes virtuelles, le travail mobile, le travail à domicile, le télétravail ; le travail à distance sous toutes ses variations.

Avec la transformation numérique, pour la première fois dans l'histoire du travail, l'unité de temps, d'espace et d'action est rompue dans les organisations traditionnelles du travail (PERIN, 1998)<sup>1</sup>. Dès lors la question se pose de savoir comment gérer ces individus à distance et comment gérer cette distance à la fois physique et psychologique que Laurent TASKIN nomme « déspatialisation »<sup>2</sup>. On sait que 30 mètres de distance impactent déjà les interactions entre les personnes. La distance a une incidence sur la quantité et la qualité des informations échangées. A la distance physique, il faut souvent ajouter la distance culturelle, linguistique et temporelle.

Les résultats de certaines études<sup>3</sup> montrent que les organisations ne choisissent pas toujours réellement le mode de travail à distance. Il y a souvent des réorganisations qui conduisent à des organisations à distance mais pas de choix rationnel de s'organiser selon ce mode de travail. Les entreprises sont souvent contraintes de le faire par l'environnement ou la concurrence. On est loin de la stratégie réfléchie ex-ante mais davantage dans une rationalisation ex-post de l'organisation. Dans cette hypothèse, les individus, managers ou collaborateurs, subissent et ne sont pas toujours les acteurs. Certains managers ne changent pas leurs pratiques habituelles et, en ajoutant le facteur distance, cela ne fonctionne pas toujours. C'est donc précisément aux déterminants de la performance du management à distance, observés sous le prisme de ces croyances, que nous allons nous intéresser. De nombreux angles d'approche sont possibles en la matière. C'est la raison pour laquelle il est nécessaire de circonscrire notre sujet en précisant tout d'abord sa définition. Ceci nous permettra d'affiner les variables à étudier, d'élaborer une liste d'items, de la discuter avant de la tester et d'en analyser la pertinence.

L'année 2020 a bouleversé l'économie mondiale et le monde du travail dans des proportions jamais vues à ce jour. Le 11 mars, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) a qualifié la nouvelle épidémie de coronavirus de pandémie; elle a exhorté les gouvernements du monde entier à prendre la situation très au sérieux et à se préparer à la première vague d'urgence sanitaire en adoptant plusieurs mesures draconiennes, dont le confinement au niveau national dans de nombreux pays. Lorsque les mesures de confinement ou de maintien à domicile sont entrées en vigueur, de nombreux travailleurs ont été invités à télétravailler à domicile, si leurs

---

<sup>1</sup> C. PERIN, "Work, space and time on the threshold of a new century", *Teleworking : International Perspectives. From Telecommuting to the Virtual Organisation*, Jackson P.J. et van der Wielen J.M. (Eds), London, Routledge, 1998, p. 40-55.

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

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

fonctions le permettaient. Les organisations où le télétravail était déjà monnaie courante et celles qui ne l'avaient jamais expérimenté auparavant ont fait de même, pavant ainsi la voie à la plus importante expérience de télétravail généralisé vue à ce jour. Si le nombre de personnes télétravaillant à temps partiel ou à temps plein a progressivement augmenté au fil des ans, la pandémie de Covid-19 a indubitablement accéléré ce phénomène<sup>4</sup>. Durant la pandémie, le télétravail s'est révélé un aspect crucial de la poursuite des activités, alors qu'on lui reconnaît d'habitude uniquement les avantages suivants: réduction des trajets pendulaires; concentration accrue des travailleurs sur leurs tâches, sans les interruptions du travail en présentiel; meilleur équilibre entre le travail et la vie personnelle. Le télétravail offre aux travailleurs la possibilité de bénéficier d'horaires plus flexibles et de travailler hors des locaux de l'employeur, mais il peut aussi comporter des risques – tels un sentiment d'isolement et la perte de contact avec les autres employés – qu'il est essentiel d'anticiper et de prévenir<sup>5</sup>.

Dans ce chapitre, nous allons voir les fondements théoriques et leurs évolutions du Management distanciel ainsi que les atouts que peuvent apporter en terme de performances a travers la visibilité digital et l'intégration du mode télétravail.

---

<sup>4</sup> Eurostat : <https://ec.europa.eu/>, Statistiques sur l'emploi en Europe Rubrique : Télétravail

<sup>5</sup> Organisation internationale du Travail, Guide pratique : Le télétravail durant la pandémie de Covid-19 et après

## Section 01 : Fondement théorique du management distanciel

### - Le management distanciel, c'est quoi ?

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

Après la seconde guerre mondiale, la nature du travail change. L'approche évolue avec P. DRUCKER (1954)<sup>6</sup> et le principe du Management By Objectifs (MBO). Selon lui, manager c'est définir la mission de son entité, fixer des objectifs clairs pour son équipe, analyser et organiser le travail pour créer un sentiment de satisfaction dans l'équipe, informer et écouter, évaluer les résultats et former. L'évolution des pratiques managériales correspond davantage aux travailleurs du savoir<sup>7</sup> qui se développent et à l'évolution du schéma de création de valeur. Le travailleur du savoir est expert de son domaine, plus que n'importe qui d'autre, même de son chef. Le salarié devient donc un partenaire qu'il faut convaincre et le manager un Leader.

Douglas Mac GREGOR (1971)<sup>8</sup>élabore quant à lui une théorie de management qui oppose deux conceptions du travail, celle des X et celle des Y. Dans la théorie des X, l'homme n'aime pas travailler. Il faut donc le contrôler et le menacer de sanctions pour qu'il réalise les objectifs de l'organisation. L'individu lambda n'a pas d'ambition, il cherche la sécurité et préfère être dirigé. La priorité est donnée aux exigences de l'organisation et le management est autoritaire ce qui génère encore plus d'aversion pour le travail. Dans la théorie des Y, on tient compte des exigences de l'organisation mais aussi de l'individu. L'homme est capable de s'auto-diriger et de se contrôler. L'organisation se construit par la confiance, la délégation et l'autocontrôle. Cette responsabilisation génère de l'engagement dans le travail. Mac GREGOR propose donc une alternative managériale.

La notion de satisfaction au travail et de la motivation émerge dans la littérature avec F. HERZBERG (1950), A.H. MASLOW (1954), R. FRIEDMAN (1956), V.H. VROOM (1964). Avec le management participatif de P. HERMEL (1988) et la dynamique des groupes de K. LEWIN (1947), R. LIKERT (1981), l'approche évolue encore avec le concept de management par responsabilisation. E. MAYO, R. BLACKE et J. MOUTON formalisent dans les années 1960 les dimensions du Leadership et celle du comportement au travail à prendre en compte par le manager.

---

<sup>6</sup> P. DRUCKER, The Practice of Management, 1954

<sup>7</sup> P. DRUCKER, « Landmarks of Tomorrow », 270 p., Harper & Brothers, Publishers, 1959

<sup>8</sup> D. Mc GREGOR., La dimension humaine de l'entreprise, Gauthier-Villars, 1971

La révolution culturelle planétaire<sup>9</sup> de l'Internet et des TIC, la mise en réseau de l'ensemble des systèmes mondiaux, la globalisation des échanges, le fonctionnement transversal, l'explosion des échanges d'informations, le Big Data et la Blockchain font clairement évoluer le système productif et le travail. Cela implique une évolution des modes de management, de la communication et des comportements. Les organisations et leur management s'orienteraient donc davantage sur les potentialités des individus et pratiques qui en découlent. Pour ISAAC H. (2016), la valeur créée par un collaborateur dépend davantage de son capital social et cognitif que de sa capacité à appliquer des procédures standardisées. L'enjeu du management est donc de développer les compétences de créativité par l'insertion dans les réseaux d'échanges et de savoirs. Le capitalisme cognitif<sup>10</sup> se caractérise donc par « le passage de la main d'œuvre au cerveau d'œuvre : un glissement qui oblige l'entreprise à ouvrir ses salariés vers l'extérieur, l'apprentissage varié, les réseaux de savoir ». <sup>11</sup>

Dans le management à distance, le manager hiérarchique (n+1 ou +2) ou fonctionnel (chef de projet) est séparé physiquement de ses collaborateurs rendant impossible tout suivi direct de leur travail. Les équipes distantes sont parfois qualifiées d'équipes virtuelles, c'est-à-dire un groupe de personnes distantes collaborant, de manière temporaire ou permanente, sur des tâches interdépendantes pour atteindre un but commun en utilisant les technologies de l'information et de la communication (KERZNER, 1998)<sup>12</sup>. Le degré de virtualité de l'équipe se mesurera notamment au regard des modes de communication (via les TIC uniquement et/ou en entretien 1to1), la distance géographique de ses membres (proximité et/ou éloignement) et la composition (tous les membres au même endroit vs chacun des membres à un endroit différent).

Mais, quels sont les éléments qui favorisent l'efficacité d'une équipe dispersée ?

L'objectif de notre étude est bien d'affiner la compréhension des facteurs favorisant la performance des équipes dispersées. En effet, la dynamique de groupe d'une équipe distante ou d'une équipe co-localisée peut-être très différente. Ainsi, HINDS et MORTENSEN (2005)<sup>13</sup> ont démontré au sujet de cette dynamique que les équipes dispersées peuvent notamment souffrir de problèmes de coordination, de crises de confiance et/ou de dynamique de groupe négative. Le manager a alors un rôle clé à jouer pour garantir la cohésion de son équipe.

Plusieurs angles d'approche sont ainsi possibles en la matière. On peut donc aborder le problème sous l'angle de l'organisation de travail (pyramidale, matricielle, transversale, projet, réseau etc.), des compétences (du manager, des salarié), de la confiance, sous celui

---

<sup>9</sup> Internet, révolution culturelle, Manière de voir, le Monde diplomatique, N°109, bimestriel, Février-Mars 2010, p.97

<sup>10</sup> P. DIEULAIDE, B. PAULRE & C. VERCELLONE, (2009), « Le capitalisme cognitif. Un nouveau système historique d'accumulation. », <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00226409>

<sup>11</sup> H. ISAAC, "La question du travail à l'ère du Digital", Renaissance Numérique, Juillet 2016

<sup>12</sup> H. KERZNER, Project Management : A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, (Sixth Edition), New York : John Wiley & Sons, 1998, 1180 p.

<sup>13</sup> P. HINDS & M. MORTENSEN, Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication, Organization Science, Vol. 16, No. 3, May-June 2005

du matériel, des outils des ressources ou encore sous l'angle des missions ou typologie des activités (cette liste étant loin d'être exhaustive).

### - Les spécificités du management distanciel :

Pour P. BOUVARD et P. STORHAYE (2013)<sup>14</sup>, si la distance permet de développer la responsabilité et l'autonomie de l'équipe, elle force le manager à se professionnaliser et à se concentrer sur les fondamentaux du management : les règles, l'autonomie, les relations et l'autorité. Selon eux, le management c'est avant tout l'établissement de règles claires et communes qui fixent les limites, marge de manœuvre et responsabilité de chacun au sein de l'équipe. Ces règles ne doivent pas limiter l'autonomie par trop de formalisation. Les relations sont structurées et efficaces lorsqu'elles sont encadrées par des règles connues et reconnues. L'autorité est la reconnaissance unanime de ces règles qui évitent l'arbitraire.

Si les fondamentaux du management ne changent pas avec la distance, cette dernière ajoute des particularités qu'il convient d'intégrer. Ainsi, l'absence de proximité incite H. BESSER (2013)<sup>15</sup> à préconiser au manager distant de mettre en place d'autres formes de contact et d'animation des collaborateurs. La distance demande donc de la disponibilité et une bonne utilisation des outils de communication. Le travail à distance permet au manager d'avoir plus de recul, de développer « à froid » sa réflexion, de mieux structurer sa communication et être davantage dans l'écoute. Il peut cependant se couper des réalités du terrain. Il va donc lui falloir valoriser les retours d'expérience, nouer des alliances et créer des circuits d'information. Les TIC ont facilité l'éloignement du manager et de son collaborateur. Généralement, le lien entre le salarié et sa hiérarchie est plutôt fort en proximité. A distance, des liens faibles peuvent se développer, ce qui peut influencer le type d'échanges entre les collaborateurs et leur hiérarchie et ouvrir de nouveaux réseaux collaboratifs qui peuvent échapper au contrôle du management.

Le manager d'une équipe distante doit aussi lutter contre l'isolement provoqué par la séparation des collaborateurs d'avec le lien social existant dans le lieu de travail principal ou habituel<sup>16</sup>. Effectivement, l'isolement peut générer de la frustration induite par un manque d'interaction avec le collectif de travail. Les salariés distants peuvent aussi penser qu'en étant hors du champ de vision, ils sont hors de celui des promotions et récompenses. Ils pourraient penser également qu'ils sont hors du champ du contrôle, et donc de la sanction.

Si la distanciation permet d'offrir des opportunités réelles en termes d'autonomie et de développement des collaborateurs, elle rend plus complexe l'esprit d'équipe et risque de renforcer l'individualisme. Pour MK AHUJA et KM KARLEY (1999)<sup>17</sup>, l'intérêt majeur du

---

<sup>14</sup> P. BOUVARD & P. STORHAYE, Le travail à distance. Télétravail et nomadisme, leviers de transformation des entreprises, Dunod, 2013

<sup>15</sup> H. BESSER, Manager à distance, ESF éditeur, 2013.

<sup>16</sup> G R KRAUR, C. STEINFELD, AP CHAN, B BUTLER, A HOAG, "Coordination and virtualization : the role of electronic networks and personal relation », Organization science, Vol 10, N°6, Nov-Dec 1999

<sup>17</sup> M.K AHUJA, K.M. CARLEY, « Network structure in virtual organizations », Organization science, Vol 10, N° 6, NovembreDécembre 1999

management à distance est de s'inscrire dans le développement de la culture organisationnelle. Le travail à distance favorisant le développement de l'autonomie voire de l'indépendance plutôt que de la solidarité, l'implication et la loyauté vis-à-vis de l'organisation peuvent diminuer faute de liens réguliers avec le lieu de travail principal.

Ainsi, le travail à distance générant des collaborateurs autonomes, partenaires de l'entreprise, le manager tend à devenir le coach, l'animateur de l'équipe. Sa principale contribution serait donc de jouer un rôle de facilitateur au sein de l'équipe de travail.<sup>18</sup>

### **Le concept de Distance : Objectif et Subjectif**

Si l'on considère comme H. BESSER que les fondamentaux du management classique et du management à distance sont identiques<sup>19</sup>, il n'en demeure pas moins que les spécificités liées à la distance en font un sujet particulièrement intéressant à analyser, notamment pour en identifier les particularités. Il convient donc de s'intéresser à la notion même de distance et ses effets.

#### **La distance objective :**

Pour BELL et KOZLOWSKI (2002)<sup>20</sup>, les équipes virtuelles sont caractérisées par la dispersion géographique d'équipes. On peut ajouter qu'elles sont interdépendantes fonctionnellement. De nombreuses études se sont intéressées aux impacts de la distance sur les processus. Ainsi, la question du management à distance est régulièrement associée aux outils et plus particulièrement aux nouvelles technologies de l'information et de la communication, particulièrement avec la globalisation de l'économie. La technologie abolirait les distances. Mieux, la distance aurait un impact positif sur la performance des équipes dispersées. La distance peut cependant être également perçue comme un frein, les coûts de coordination et de communication entre les équipes nuisant à la performance de l'ensemble.

O'LEARY et MORTENSEN (2010)<sup>21</sup> se sont intéressés à la dynamique des équipes virtuelles en fonction de leur configuration. Les équipes virtuelles composées de sous-groupes géographiquement dispersés connaissent davantage de problème de coordination que celles qui ne comprennent pas de sous-groupes. Les équipes composées de membres géographiquement isolées obtiennent de meilleurs résultats que celles composées de sous-groupes équilibrés ou non.

---

<sup>18</sup> F. LAVAL, « Gestion des ressources humaines et NTIC : enjeux et perspectives », Revue Française de gestion, juin-juillet-août 2000, p 80 à 90

<sup>19</sup> H. BESSER (2013), Manager à distance, ESF éditeur

<sup>20</sup> B. S. BELL, & S. W. J. KOZLOWSKI (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management*, 27, 14-49.

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

CUMMINGS, ESPINOSA et PICKERING (2009)<sup>22</sup> ont étudié les effets de la dispersion spatiale et temporelle des équipes projets. Ils en concluent que dans tous les cas la dispersion génère des délais de coordination mais que la dispersion spatiale est plus simple à gérer grâce aux Technologies de l'Information et de la Communication que la dispersion temporelle.

En fait, c'est plus la perception de la distance que la distance elle-même qui a une incidence sur la performance de l'organisation. La distance physique en elle-même n'est pas une donnée suffisante. On peut être proche physiquement et pour autant se sentir éloigné du collectif de travail et inversement. Ainsi pour WILSON et Al. (2008)<sup>23</sup>, la perception de la proximité ne suit pas la même courbe de progression que la proximité géographique. Ils introduisent dès lors le concept de « proximité perçue ». La distance devient donc subjective.

### **La distance subjective :**

Il faut distinguer la perception de la proximité avec la proximité réelle. Les travaux de DOW (2000)<sup>24</sup>, HANSEN et LOVAS (2004)<sup>25</sup>, WILSON et al. (2008) permettent de définir un modèle de proximité perçue. La perception de la proximité est à la fois d'ordre affectif et cognitif. La proximité physique est une clé mais la connexion se fait aussi par la communication et l'identification au sein de l'équipe, chacun des processus influençant l'autre. Pour WILSON et al. (2008) les facteurs socio-organisationnels (réseaux d'entreprise, assurance structurelle), les facteurs individuels (ouverture à de nouvelles expériences, à la nouveauté, expérience antérieure du travail à distance, maîtrise des outils de communication distante, réalisme des attentes dans les interactions avec les collègues distants) sont des facteurs clés d'identification et de communication et influencent donc la perception de la proximité

Pour HINDS et MORTENSON<sup>26</sup>, cette identification par la perception de similarités crée un lien psychologique qui réduit la distance entre les individus.

Dans leur modélisation de la distance subjective LEON et BELL (2011)<sup>27</sup> ajoutent ainsi la dimension de la distance psychologique, la distance sociale, la fonction de Leadership, le

---

<sup>22</sup> J.N. CUMMINGS, J.A. ESPINOSA & C.K. PICKERING (2009). Crossing spatial and temporal boundaries in globally distributed projects: A relational model of coordination delay. *Information Systems Research*, 20, 420-439.

<sup>23</sup> J.M. WILSON, M.B. O'LEARY, A. METIU & Q.R.JETT (2008). Perceived proximity in virtual work: Explaining the paradox of far-but-close. *Organization Studies*, 29, 979-1002

<sup>24</sup> G.D. DOW (2000). A note on psychological distance and export market selection. *Journal of International Marketing*, 8, 51-65.

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

<sup>26</sup> P. HINDS & M. MORTENSEN (2005). Understanding conflict in geographically distributed teams: An empirical investigation. *Organization Science*, 16, 290-307.

<sup>27</sup> E.A. LEON & B.S. BELL (2011), Modélisation de la distance subjective au sein des équipes virtuelles, meeting annuel de l'AGRH, Marrackech

facteur temps, l'utilisation de la technologie comme déterminant de l'assurance structurelle compte tenu de son incidence sur la communication et la collaboration, la structure dynamique, un climat de communication serein, la complexité de la tâche à accomplir.

LEON et BELL retiennent quatre fonctions de Leadership qu'ils jugent pertinentes pour les équipes virtuelles : la définition de la mission de l'équipe (communication d'objectifs clairs et partagés), la capacité à donner du sens, procurer les ressources à l'équipe et soutenir le climat social au sein de l'équipe (promouvoir les interactions sociales positives).

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

### **Le télétravail comme nouveau mode de gestion:**

Le télétravail est apparu dans le monde depuis plusieurs années et connaît un développement différent d'un pays à l'autre en fonction des objectifs poursuivis par les dits pays en matière de déploiement du télétravail. En Algérie, le télétravail n'était pas bien connu avant la pandémie de Covid-19, mais il est apparu de manière sensible pendant le confinement adopté suite à la propagation du coronavirus. Ayant pris de l'ampleur en cette période de crise du coronavirus, le télétravail a suscité un grand débat aussi bien au sein des milieux professionnels qu'au sein des milieux politiques et des citoyens qui affirment une volonté de plus en plus élevée à son adoption.

Il est parfois évoqué comme une solution aux problèmes de congestion urbaine (Benchimol, 1994), parfois comme solution aux difficultés de la conciliation emploi-famille (Duxbury et al., 1998 ; Richter et Meshulam, 1993), ces derniers temps, le télétravail est évoqué comme solution managériale et organisationnelle dans le contexte de crise que connaît le monde entier suite à la propagation du virus mortel Covid-19. Etant un virus qui se propage facilement entre les individus via contact direct, des décisions de *distanciation sociale* et de *confinement* ont été déclarées partout dans le monde. De ce fait, et pour assurer la continuité du fonctionnement des établissements tout en respectant les limites imposées par la nature de ce virus, le télétravail a été adopté par plusieurs entités comme solution, s'agissant d'un mode d'organisation qui restreint les contacts physiques entre les collaborateurs.

La crise sanitaire liée au Covid-19 a constitué une phase d'essai de la performance du télétravail au Maroc. Adopté au départ comme une solution transitoire pour préserver la santé des collaborateurs et assurer la continuité des activités, le télétravail demeure un mode d'organisation qui a fini par séduire un bon nombre de dirigeants. Certains ont même

annoncé leur intention de le pérenniser, difficile de revenir en arrière après un tel pas en avant, comme dans le cas de l'entreprise ou nous avons réalisé notre cas d'étude.

Alors, comment peut-on définir le télétravail? Quels sont ses caractéristiques? Quels sont les atouts que représente le contexte national quant à son adoption? et enfin quelle méthodologie de mise en œuvre et de passation vers ce mode de management et d'organisation du travail?

### **Définition du télétravail :**

Il nous semble pertinent de choisir deux définitions issues de la littérature :

Une première de (Di Martino et Wirth, 1990) : Le télétravail ou travail à distance recouvre les situations suivantes : le travail informatique à domicile, les centres satellites, les centres de quartier et le travail mobile .

Une deuxième de (Patrice Tissandier, 2019) : Le télétravail se caractérise dans la réalisation de son activité professionnelle hors des locaux standards de l'employeur grâce aux technologies de l'information et de la communication.

Ceci démontre bien l'évolution du concept à travers le temps et l'effet de l'émergence de la technologie et des TIC , ce qui nous permet de conclure sur :

Le télétravail peut être défini comme un emploi à temps plein ou à mi-temps, que l'employé exécute en un lieu autre que le lieu de travail traditionnel, tout en restant en contact constant avec l'entreprise grâce aux moyens modernes de télécommunication. Même si la signification du télétravail requiert souvent quelques différenciations d'un pays à l'autre, le concept du télétravail demeure connu par des aspects communs auxquels tous les pays font référence. Ces aspects au nombre de trois sont le lieu de travail, la fréquence de travail et les moyens techniques utilisés.

Dans ce cadre, le terme télétravail s'applique lorsque l'activité remplit trois conditions:

- Lieu de travail autre que le lieu de travail traditionnel.
- Fréquence de travail prédéfinie sur la semaine de travail.
- Moyens techniques disponibles pour travailler et communiquer

Lieu du travail	Fréquence du Travail	Moyens Techniques
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Domicile</li> <li>• Locaux des entreprises hors que le poste de travail.</li> <li>• Tiers lieux : Espace de co-working</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimum de fréquence à distance d'un jour par semaine.</li> <li>• Possibilité d'alternance entre le travail à distance et le travail dans les locaux de l'employeur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technologies de l'information et de la communication (TIC) qui regroupent l'ensemble des outils, services et techniques utilisés pour la création, l'enregistrement, le traitement et la transmission des informations.</li> </ul>

Tableau N°1 : Caractéristiques du télétravail.

Source : conception personnel

### Télétravail : Typologie

L'adoption des définitions du télétravail au sens large permet de recenser plusieurs formes de télétravail. Il est très important de connaître les différents types du télétravail pour avoir une idée claire sur l'étendue de ce mode d'organisation. Il existe de nombreuses typologies, dont voici une synthèse.

- **Télétravail à domicile** : Le travailleur est payé pour travailler, en tout ou en partie, à domicile avec le support d'équipements électroniques :

- *Télétravail permanent* : désigne le travail effectué à domicile à plus de 90% du temps de travail

- *Télétravail alterné* : le télétravail à domicile alterne avec une présence en entreprise (20% à 90% du temps de travail)

- *Télétravail occasionnel* : le télétravail à domicile constitue moins de 20% du temps de travail, le reste est effectué au bureau

- **Télétravail Mobile** : Le travail est effectué en différents endroits temporaires au moyen des technologies de l'information et de la communication (TIC)

- **Télécentres/Télécottages** : Ce sont des antennes décentralisées de l'entreprise ou d'un groupe d'entreprises dans lesquelles des travailleurs effectuent leurs prestations de travail, au moyen de matériel télématique permettant de transmettre leurs résultats. Le télécentre rapproche les travailleurs de leur domicile. Le télécottage est situé en milieu rural dans l'Europe du Nord.

### **Contexte technologique du Télétravail :**

Les différentes définitions du télétravail font toutes référence aux technologies de l'information et de la communication (TIC) qui favorisent sa pénétration et son accessibilité. La progression du micro-ordinateur et la réduction considérable du prix de l'équipement informatique, ainsi que l'évolution des moyens de communication, amorcée par la numérisation du réseau téléphonique et l'introduction de la fibre optique ont largement contribué à son développement pendant ces dernières décennies.

Parmi ces technologies de l'information et de la communication (TIC) on peut citer :

- Télécommunications mobiles et informatique portable qui favorisent le travail en réseau par la possibilité d'interconnexion avec les systèmes informatiques des entreprises

- Groupware et Workflow, logiciels de travail en groupe et de gestion décentralisée des flux de tâches

- Téléservices permettant la gestion de déviation d'appels, la messagerie vocale, la gestion électronique des transactions (cryptage, sécurité des réseaux)

- Vidéocommunications, telles que audioconférence et vidéoconférence

- Applications Internet avec les transactions en ligne, courrier électronique, etc

Actuellement, on assiste à une évolution rapide du télétravail et à une pluralité de ses formes. Le contexte économique illustre le recours de plus en plus fréquent à des mesures de flexibilité où le contexte organisationnel apparaît comme déterminant. Le contexte technologique est marqué par un progrès continu et fulgurant, le bureau virtuel devient une réalité et la notion de distance semble être abolie.. Les facteurs socioculturels, notamment la sensibilisation aux problèmes environnementaux et à la qualité de la vie, entrent en ligne de compte.

## **Avantages et inconvénients du télétravail :**

### **Avantages du Télétravail**

Certaines études, dont celle de Felstead et Jewson (2000)<sup>28</sup>, indiquent que le télétravail peut engendrer un conflit entre les responsabilités professionnelles et les responsabilités familiales ou personnelles, en raison de la présence de matériel de travail dans la maison et du fait que les membres de la famille peuvent interrompre le travail lorsque celui-ci est pratiqué à domicile. La situation actuelle peut certes faire apparaître ce problème, puisque les enfants ne sont pas à l'école, et que ceci peut poser problème aux parents qui veulent faire du télétravail. Cependant, les études passées (dont Tremblay, 2013<sup>29</sup>, 2003<sup>30</sup>, Cefrio<sup>31</sup>, 2001) ont montré que cette situation ne perdure pas, et on ne fait état que de problèmes mineurs d'adaptation au début de l'installation à la maison. La même situation sera sans doute observée avec le confinement en raison de la crise du coronavirus et l'obligation pour plusieurs de travailler à domicile. De manière générale toutefois, les recherches ont montré que les participants considèrent que les avantages du télétravail compensent largement les inconvénients, de sorte qu'on pourrait imaginer qu'il continuera au-delà de la période de crise actuelle.

Les questionnaires doivent aussi s'adapter au nouveau contexte (Taskin et Tremblay, 2010)<sup>32</sup>. En effet, alors que plusieurs pratiquent encore la gestion « à vue », fondée sur le contrôle et la surveillance des personnes, ils doivent passer à une gestion par objectifs et par résultats. On doit fixer des attentes et objectifs clairs, puis vérifier les résultats, sans contrôle permanent. Cela signifie que le gestionnaire doit pouvoir faire confiance aux membres de son équipe et être capable de gérer en fonction des objectifs et résultats.

Bref, bien que le télétravail soit actuellement introduit en contexte de crise et que la préparation n'a pas été très longue dans la plupart des cas, il faut reconnaître que bon nombre d'organisations fonctionnaient déjà avec une bonne dose de télétravail et que nombre de professionnels et de cadres, comme d'agents de bureau, sont en mesure de réaliser leur travail depuis leur domicile.

L'expérimentation à grande échelle qu'offre cette période de pandémie pourrait certes conduire un certain nombre d'organisations à maintenir la pratique du télétravail, même s'il faut aussi reconnaître que le télétravail ne peut s'appliquer à tous les types d'emplois. On peut donc s'attendre à ce que le télétravail progresse dans certaines organisations après la période de pandémie.

---

<sup>28</sup> Felstead, A. et N. Jewson (2000), *In Home, at Work. Towards an Understanding of Homeworking*, Londres, Routledge, 196 p.

<sup>29</sup> Tremblay, Diane-Gabrielle (2013), *Telework*, dans Smith, Vicki (dir.), *Sociology of Work: an Encyclopedia* (p. 871-872), Thousand Oaks, California : SAGE Reference.

<sup>30</sup> Tremblay, Diane-Gabrielle (2003), *Telework: A New Mode of Gendered Segmentation? Results from a study in Canada*, *Canadian Journal of Communication*, vol. 28, n o 4, p. 461-478.

<sup>31</sup> CEFRIO (2001). *Le télétravail*. Montréal : IQ éditeur.

<sup>32</sup> Taskin, Laurent et Diane-Gabrielle Tremblay (2010), *Comment gérer les télétravailleurs?*, revue *Gestion*, numéro spécial sur le télétravail, vol. 35, n o 1, p. 88-96.

Dans cette perspective dualiste, nous allons voir quels avantages peut-on tirer effectivement du côté du travailleur et celui de l'employeur ;

### **1/ Pour les salariés en télétravail<sup>33</sup> :**

- Economies de temps.
- Economies d'argent sur les transports et la garde des enfants.
- Meilleure gestion du quotidien.
- Plus grande autonomie dans la gestion des tâches.
- Meilleure concentration.
- Amélioration de la gestion vie privée/ vie professionnelle.
- Hausse de la qualité de vie: réduction de stress (lié aux déplacements, aux horaires à respecter, aux relations avec des personnes, aux réunions,...).
- Moins de fatigue.
- Plus grand épanouissement.
- Développement du sentiment de confiance et de responsabilité.
- Gain de productivité

### **2/ Pour les entreprises :**

- Catalyseur de digitalisation
- Accroissement de la production liée à l'augmentation de la productivité et l'affectation d'une partie des gains de temps de transport au bénéfice des tâches professionnelles.
- Economies sur les locaux et les dépenses courantes.
- Amélioration de la qualité de vie au travail des salariés.
- Diminution du taux d'absentéisme au travail.
- Plus grande motivation des salariés.
- Plus forte implication des salariés (meilleur engagement).
- Management plus simple et plus efficace.
- Augmentation de la flexibilité des ressources humaines.
- Augmentation de la motivation et de la compétitivité

---

<sup>33</sup> DI MARTINO Vittorio, WIRTH Linda (1990).

Le télétravail : un nouveau mode de travail et de vie. Revue internationale du Travail, vol. 129, n°5, pages 27.

- .-Faciliter le recrutement et la recherche de talents.
- Fidéliser les salariés en réduisant les turnovers dans les entreprises

### **Inconvénients du télétravail :**

#### **1/ Pour les salariés en Télétravail :**

- Sentiment d'isolement.
- Risque de ne pas tenir une bonne discipline: respect de l'emploi du temps, engagement, productivité.
- Perte d'esprit d'équipe.
- Difficultés pour faire la séparation entre vie personnelle et vie professionnelle.
- Retard dans les possibilités d'évolution professionnelle (Promotions)

#### **2/ Pour les entreprises :**

- Difficultés dans l'application du management a distance .
- Difficultés de contrôle et de supervision des employés
- Manque de cohésion entre les employés
- Risque liés a la sécurité des informations et nécessité de disposer d'équipements a la hauteur

## **Section 02 : Comment manager a distance ?**

Durant la crise pandémique, manager a distance est devenu d'ordre vitale et de fait cette tendance continu et va continuer de croître. Au delà de la période pandémique, le management a distance avec le digital se développe et la distance n'en est plus vraiment une et offre aux entreprises de nouvelles perspectives.

### **Les qualités requises pour manager à distance :**

Avec la crise sanitaire, le manager doit appréhender un nouveau rôle et donc de nouvelles missions : piloter et animer une équipe à distance. Quand, le manager pouvait voir et analyser le comportement de ses collaborateurs maintenant il navigue à vue, il n'a plus les mêmes repères.

En effet, le manager devra relever 4 défis, 4 enjeux forts pour réussir son management à distance<sup>34</sup> :

- **Un défi organisationnel :**

Le télétravail oblige le manager à s'organiser autrement. Il devra établir une chartre de télétravail approuvée par tous pour travailler efficacement. Certains processus devront être revus, voire allégés tandis que d'autres devront être créés pour être plus agile dans ce contexte si particulier. Des réunions en visio devront être mises en place afin d'accompagner l'équipe au quotidien.

- **Un défi relationnel :**

Dans cette situation unique, il est important pour le manager de ne pas laisser ses collaborateurs livrés à eux-mêmes et donc de rester en contact avec tous pour garder une cohésion d'équipe. Cela aura pour effet d'éviter un sentiment d'isolement et de protéger ses collaborateurs des risques psychosociaux et par la même occasion de maintenir la motivation et l'efficacité de l'équipe.

- **Un défi technologique :**

Le manager devra réaliser un inventaire des besoins auprès de son équipe afin de savoir s'il dispose de tout ce qu'il faut pour mener à bien leurs missions. Si ce n'est pas le cas, il devra remonter ces manquements à sa direction. Le télétravail n'étant pas une habitude pour tous, le manager devra dégager du temps pour participer à des sessions de formation pour développer les compétences de ses collaborateurs. Par exemple, dans la prise en main des outils de partage d'écran et l'utilisation optimale des plateformes numériques, car les entreprises qui sauront manager leurs équipes à distance grâce au digital survivront, pas les autres.

- **Un défi managérial :**

C'est l'association des 3 défis précédents. A distance, Il faut faire confiance en donnant beaucoup plus d'autonomie, car le manager ne peut pas tout contrôler. Il doit donner l'envie à

---

<sup>34</sup> Formation Management transversal et à distance , Claire Pascal , Ed Comundi

l'équipe de s'impliquer et éviter le risque de surcontrôle ou de pression démesurée. De plus, il faut être un manager coach, en aidant et en accompagnant, l'autre. Enfin, il faut essayer de partager des valeurs communes pour aller dans le même sens pour atteindre les objectifs fixés.

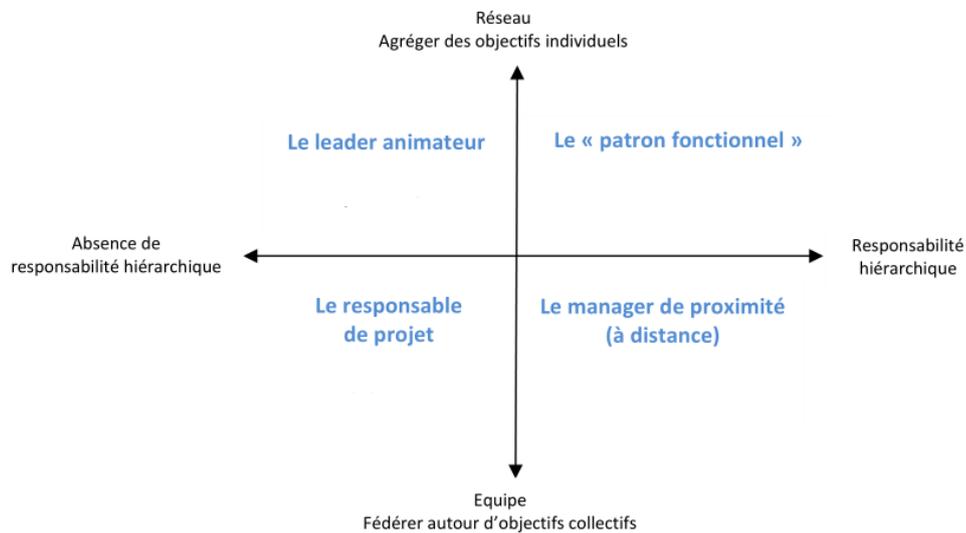
**Du manager à l'e-manager : rôle du manager à distance et leadership :**

Il est clair qu'être manager à distance, c'est s'adapter à une situation de gestion particulière. C'est développer un rôle, prendre des décisions, engager des actions qui dépendent en partie des enjeux de la situation et répondre à des objectifs très différents selon les cas.

Le statut du manager, hiérarchique de l'équipe ou non, définit ainsi un premier axe de la typologie<sup>35</sup> que nous proposons pour caractériser les différents types de managers à distance.

Le second axe de cette typologie distingue deux dynamiques collectives appelant des rôles différents pour les managers. La première s'appuie sur des objectifs collectifs définis par l'organisation autour desquels le manager doit fédérer l'équipe (un même métier dans la structure, une mission partagée, un projet). Pour la seconde, les membres de l'équipe fonctionnent en réseau, le manager ayant à agréger des objectifs individuels (communauté de pratiques, animation en central d'une fonction dont les responsables locaux ont chacun des objectifs spécifiques).

Nous avons synthétiser le travail de DEGRUEL et PERRIER qui ont proposer une typologie avec la corrélation de la typologie des équipes distantes et du type de management associé de la manière suivante :



**Figure N°1** Typologie des équipes distantes et du type de management associé

<sup>35</sup> M. DEGRUEL & P. PERRIER, Conditions d'efficacité du management à distance, *Entreprise & Carrière* N°20, octobre, 200

## **Type A : le responsable de projet**

Il a pour enjeu de faire aboutir « son » projet avec des objectifs de délai, coûts et performance. Il n'est pas le hiérarchique direct des membres de l'équipe projet ou du groupe de travail qu'il anime et dont il coordonne les tâches. En tant que manager d'une équipe à distance, il doit veiller aux points suivants :

- Donner du sens au projet, en expliciter les enjeux et objectifs. Ce rôle est particulièrement exigeant dans le cas où les équipiers du projet y contribuent à temps partiel, ayant une activité largement définie par leur fonction pérenne par ailleurs. Leur implication dépend en effet de la représentation qu'ils ont des enjeux du projet qu'ils perçoivent parfois comme source de complications ou de travail supplémentaire.
- Créer l'équipe, la fédérer sur le projet, faire circuler l'information. Le manager de projet est certes central dans l'équipe ; il est un nœud du réseau d'échanges des équipiers. Mais celui-ci doit favoriser la connaissance – et la reconnaissance - mutuelle entre ceux-là. C'est un pré-requis pour une coopération efficace, surtout dans le cas où l'interdépendance des tâches est structurante dans la réussite du projet. Cette caractéristique constitue à la fois une contrainte pour les équipiers et un facteur de cohésion possible de l'équipe à la condition que le manager sache la manier avec précautions eu égard aux conflits d'intérêts potentiels.
- Veiller à l'implication de chaque équipier sur ses engagements et se focaliser sur les interdépendances de tâches (idée de « chemin critique » en ordonnancement-planification ).
- Structurer par une méthode de gestion adaptée au projet et connue de ses équipiers, sinon partagée par eux. Organiser un reporting régulier et bien dosé (ni trop, ni trop peu) pour être au fait de l'avancement en regard des objectifs. L'habituelle et structurante revue de projet devient virtuelle, par téléconférence, visioconférence.

## **Type B : le leader animateur**

Ses principaux enjeux sont de faire vivre et échanger une communauté professionnelle sur ses pratiques. Ses rôles principaux :

- Fédérer le groupe sur des enjeux communs et des rapports de confiance qu'il convient d'entretenir tout en veillant à ce que chaque membre contributeur y trouve son compte.
- Proposer des méthodes de travail adaptées, en lien avec les objectifs poursuivis, puis en être garant, en respectant la dynamique d'apprentissage du « Learning in working »<sup>36</sup> propre à ses communautés. Structurer par la méthode de travail et favoriser les contributions selon les compétences, appétences et motivations.
- Renforcer également le sentiment d'appartenance en créant des rituels d'échanges et de coopération, fondés sur la confiance mutuelle entre les membres de la communauté.

---

<sup>36</sup> Patrick Cohendet et alii, « Innovation organisationnelle, communautés de pratique et communautés épistémiques : le cas de Linux », in Revue française de gestion n°146, décembre 2003

Les TIC fournissent des supports de partage rapide d'informations ou des espaces collaboratifs de coproduction qu'il convient de s'approprier.

- Disposant de peu de ressources dédiées, comme souvent dans les entités fonctionnant en réseau, le leader animateur et les contributeurs doivent négocier avec leurs propres organisations les règles du jeu, temps et moyens nécessaires.
- Partager une évaluation collective des résultats ; éventuellement les faire connaître auprès des pairs ou des organisations d'origine des participants. Sont alors interrogées la pertinence des objectifs et la qualité du travail collaboratif. Et c'est à nouveau en se mettant d'accord sur la méthode avec les membres du groupe, dans une logique de coresponsabilité, que son leader animateur tendra vers une meilleure efficacité.

### **Type C : le patron fonctionnel**

Il agit typiquement dans une organisation matricielle où la distance géographique ajoute une difficulté au fonctionnement déjà complexe de l'organisation. Dès lors, les enjeux de ce patron fonctionnel sont de diffuser une politique centrale et d'en vérifier l'application locale, tout en veillant à la réussite et au développement des compétences métier de ses collaborateurs. Aussi occupe-t-il divers rôles.

- En tant que porteur d'une politique dans son domaine de responsabilité, faire partager des enjeux, un but et des objectifs communs par ses collaborateurs, lesquels vivent de leur côté au quotidien des situations locales parfois très diverses agrémentées des habituels « jeux d'acteurs » entre filiale et siège, entre local et global.
- Réguler les conflits de priorité ou d'intérêt ; influencer les décisions budgétaires et les arbitrages entre les diverses entités concernées.
- Faire circuler les informations entre ses collaborateurs et favoriser l'entraide mutuelle, notamment en organisant des retours d'expérience et des échanges de « bonnes pratiques ».
- Développer le sentiment d'appartenance à un groupe social, professionnel et solidaire des membres de son équipe et, au-delà, leur appartenance à la société-mère ou au groupe industriel. C'est un rôle fondamental de ce manager pour qu'existe cette équipe, dont « la notion peut paraître vague ou non naturelle à certains collaborateurs distants »<sup>37</sup>. La pratique la plus répandue est encore celle du séminaire annuel, chaque

---

<sup>37</sup> Isabelle Parot, Pour une meilleure compréhension des équipes à distance : analyse comparée de six équipes du secteur des hautes technologies, Université Jean Moulin Lyon 3, février 2006

collaborateur en organisant éventuellement l'accueil dans sa filiale à tour de rôle.

### **Type D : le manager de proximité à distance**

C'est à l'évidence cette fonction qui évolue le plus en raison de la distance. Cette donnée n'est pas nouvelle. Certaines situations de ce type existent de longue date (patron d'équipe commerciale, par exemple). Mais c'est sur elle que les changements organisationnels (complexité croissante, réduction des lignes hiérarchiques, mutualisation, place prise par les systèmes d'information etc.) créent le plus de pression, y compris quant à l'emploi généralisé des TIC. Dans ce contexte, le manager de proximité est confronté à un enjeu majeur : maintenir la relation avec les membres de son équipe et avec sa hiérarchie. Parmi ses rôles habituels :

- Organiser des rencontres formelles régulières. Conçues comme un rituel collectif, celles-ci, au-delà d'une mise en scène managériale, doivent avoir du sens pour les collaborateurs et contribuer aux objectifs de l'entité. Le trimestre est la fréquence minimum ; des réunions mensuelles sont préférables si l'activité s'y prête.
- Relayer l'information rapidement et en l'expliquant. S'il est convenu, pour la sociologie des organisations, de considérer que l'information est source de pouvoir et que sa rétention augmente l'influence du manager, une telle pratique montre vite ses limites en matière de management à distance. La diffusion de l'information devient un levier essentiel de l'autonomie dans les équipes et de la pertinence des actions entreprises.
- Organiser le travail dans une logique de professionnalisation et de coopération. Il en va ici encore du développement conjoint de l'autonomie et de l'efficacité collective. Les performances individuelles et l'efficacité de la coopération gagnent en effet peu à un surcroît de prescriptions tayloriennes, notamment dans des activités d'expertise ou des équipes qualifiées.
- Anticiper en étant attentif aux signaux faibles. L'objectif est, certes, de prévenir les conflits mais également de veiller à l'implication dans le travail. On ne « sent pas les choses » à distance comme en étant sur place.

## Les déterminants de la performance des équipes à distance

### Le concept de performance

Tout d'abord il convient de préciser la signification d'un déterminant. Un déterminant peut se définir comme une caractéristique essentielle, un élément précis qui déclenche un phénomène. Certains le qualifieront de facteur clé. La notion de performance, quant à elle, est plus complexe à appréhender. Ainsi pour CAMPBELL (1990-1999), la performance au travail se définit comme « un ensemble de comportements ou d'actions qui sont pertinents pour les objectifs d'une organisation et qui peuvent être mesurés en termes de niveaux de compétences et de contributions aux objectifs ». La performance est donc multifactorielle. Pour une entreprise, la notion de performance est nécessairement plurielle : économique, financière, sociale (GILBERT et CHARPENTIER, 2005)<sup>38</sup>. L'entreprise n'a donc pas une, mais des performances.

La performance est multidimensionnelle (tâche, conceptuelle, adaptative)<sup>39</sup>, à l'image des buts organisationnels, elle est subjective et dépend des référents choisis (GILBERT et CHARPENTIER, 2005). D'une manière générale, la performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Nous retiendrons donc une définition suffisamment large de la performance intégrant les trois principaux sens précédemment évoqués : succès, résultat d'une action, action.

La notion de performance est subjective par nature et recouvre une diversité d'appréciation. la performance est un concept complexe et multidimensionnel qui intègre différentes dimensions pour la définir et différents indicateurs de mesure car elle reste une affaire de perception et tous les acteurs n'ont pas la même perception de la performance. Elle est, par ailleurs, relative à la vision de l'entreprise, sa stratégie et ses objectifs. C'est dans ce sens que la performance d'une entreprise peut se mesurer sous différents angles et ne se limite pas uniquement à sa dimension financière. Ainsi pour l'évaluer, il est nécessaire d'effectuer des mesures au niveau de toutes ses dimensions<sup>40</sup>.

### Les facteurs clés de succès des équipes distantes

Dans un article visant à faire la synthèse de la littérature afférente aux équipes virtuelles, LANGEVIN et PICQ<sup>41</sup> listent un certain nombre de conditions de succès comme la mise en place d'un système de contrôle. Ce système de contrôle est défini dans ce contexte comme étant « l'ensemble des éléments que l'organisation met en place pour maîtriser le fonctionnement de ses équipes et pour tirer pleinement partie des avantages et pallier les difficultés ».

---

<sup>38</sup> Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes, Patrick Gilbert, Marina Charpentier

<sup>39</sup> BORMAN & MOTOWIDLO (1993, 1997, 2000), COLEMAN 1 BORMAN (2000), PULAKOS et al. (2000, 2002)

<sup>40</sup> Zineb ISSOR, « LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE : UN CONCEPT COMPLEXE AUX MULTIPLES DIMENSIONS », 2017/2 n°17 | pages 93 à 103

<sup>41</sup> P. LANGEVIN et T. PICQ, Contrôle des équipes virtuelles : une revue. 22<sup>ème</sup> congrès de l'AFC, 2001, France

LANGEVIN et PICQ citent aussi :

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

Ici on comprends l'enjeu et l'importance de la maîtrise des outils et c'est pour cela que dans notre étude empirique nous avons donner une grande importance a l'analyse a travers les outils utilisés.

### **Les facteurs collectifs**

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

- **La communication**

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

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

confondre information et communication, cette dernière étant un échange créateur de liens durables.

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

- **L'implication dans la mission**

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

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

- **La confiance**

Selon le Larousse, confiance vient du latin « con : avec » et « fidentia : foi », qui signifie à la fois, « Une espérance ferme, assurance de celui qui se fie à quelqu'un ou quelque chose et un sentiment de sécurité de celui qui se fie à quelqu'un a quelque chose ».

R. MEYSSONNIER et L. BENRAISS (2008) <sup>42</sup>retiennent trois critères pour construire la confiance envers une organisation:

- Crédibilité : faire ce que l'on a à faire comme on doit le faire.

---

<sup>42</sup> R. MEYSSONNIER, L. BENRAISS, La confiance du salarié à l'égard de son entreprise : proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle, Comportements et ressources Humaines, la GRH au kaléidoscope, Vuibert, p77-95, 2008.

- Bienveillance : digne de foi et écoute attentive des besoins de l'autre
- Intégrité : honnêteté et respect de ses engagements

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

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

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

Pour les équipes distantes, un autre élément est à prendre en compte, celui de l'interculturalité. Le problème se pose de la corrélation entre les besoins communs à l'équipe (la tâche ou le projet) et des cultures plus ou moins différentes, des compréhensions et de l'appréhension des comportements et de la langue. Une présence physique proche aura tendance à atténuer la distance cognitive, ce qui n'est pas possible à distance, même avec des TIC adaptées. Pour établir des relations de confiance au sein des équipes distribuées il faut donc encourager *les relations informelles*.<sup>43</sup>

Pour JONES et GEORGES (1998)<sup>44</sup>, la confiance est un facteur essentiel de la performance. Ce point est d'autant plus important lorsque le *degré de virtualisation* des équipes est élevé.<sup>45</sup> Il est nécessaire de développer le lien social en dehors des réunions formelles, son absence pouvant rompre la loyauté envers l'organisation.<sup>46</sup>

---

<sup>43</sup> PERLOA & C. HILLS, « Réunir et souder une équipe virtuelle », *L'expansion management Review*, Mars 1998.

<sup>44</sup> G.R. JONES & J. M. GEORGES, *The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork*, *Academy of management review*, 1998.

<sup>45</sup> M. SARBAUGH-THOMPSON, S. FELDMAN MARHA, « Electronic mail and organizational communication : does saying « hi » really matter ? », *Organization science*, Vol 9, N° 6 novembre-décembre 1998

<sup>46</sup> H. DAVENPORT THOMAS, PEARLSON KERI, « Two cheers for the virtual office », *Sloan Management Review*, Summer 1998

## **Arguments en faveur du télétravail et ses limites**

La plupart des définitions que l'on trouve ne sont en fait que des tentatives de précision d'un « concept simple mais flou ». Le concept de télétravail sous-entend toujours la distance géographique et l'utilisation des Nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC).

D'une définition à l'autre, la réalité du télétravail est donc multiple. Comme le remarquent B. Fusulier et P. Lannoy , le nombre de télétravailleurs peut aller du coup, pour un secteur donné, de quelques milliers à plusieurs centaines de milles. De ce fait, le télétravail peut être présenté comme un fait de société ou comme un épiphénomène.

Quelle que soit la définition retenue et les logiques qui les sous-tendent, le télétravail est toujours une situation dans laquelle un individu effectue une activité à distance du lieu considéré comme « normal » dans le cadre de l'exécution de sa tâche, tout en utilisant les NTIC pour créer ou maintenir des contacts.

## **Conclusion du chapitre 1 :**

Les entreprises ont de tout temps dû s'adapter aux besoins de leurs clients et plus généralement répondre aux attentes de la société. Dans le contexte actuel d'évolutions rapides notamment marquées par la mondialisation, les entreprises doivent pour se développer, anticiper les changements de modes de consommation en s'organisant au mieux afin de rester compétitives. Cette compétitivité s'appuie notamment sur des modes d'organisation répondant au double objectif de pertinence de leurs modèles économiques et d'efficacité de leur déploiement ; les entreprises devant notamment s'appuyer sur des collaborateurs dont les modes de travail sont également en perpétuelle évolution.

Dans un contexte d'internationalisation des marchés, de digitalisation et de virtualisation des échanges et de recherche de flexibilité tant par les organisations que par leurs collaborateurs, les entreprises ont vu se développer en leur sein des équipes dispersées, nécessitant des nouveaux modes de direction, d'animation et de contrôle tenant compte de leurs spécificités et regroupés sous le concept de management à distance.

Le management à distance est devenu un mode de fonctionnement incontournable et doit permettre à l'entreprise d'adresser et de satisfaire aux exigences inhérentes à la conduite de son activité et aux aspirations de ses collaborateurs.

Bien qu'accompagné par des outils adaptés, toujours plus sophistiqués et encore parfois sous-exploités, le rôle du manager reste fondamental au succès d'une équipe dispersée et se complexifie, devant prendre en compte le contexte personnel, opérationnel et même culturel de son équipe.

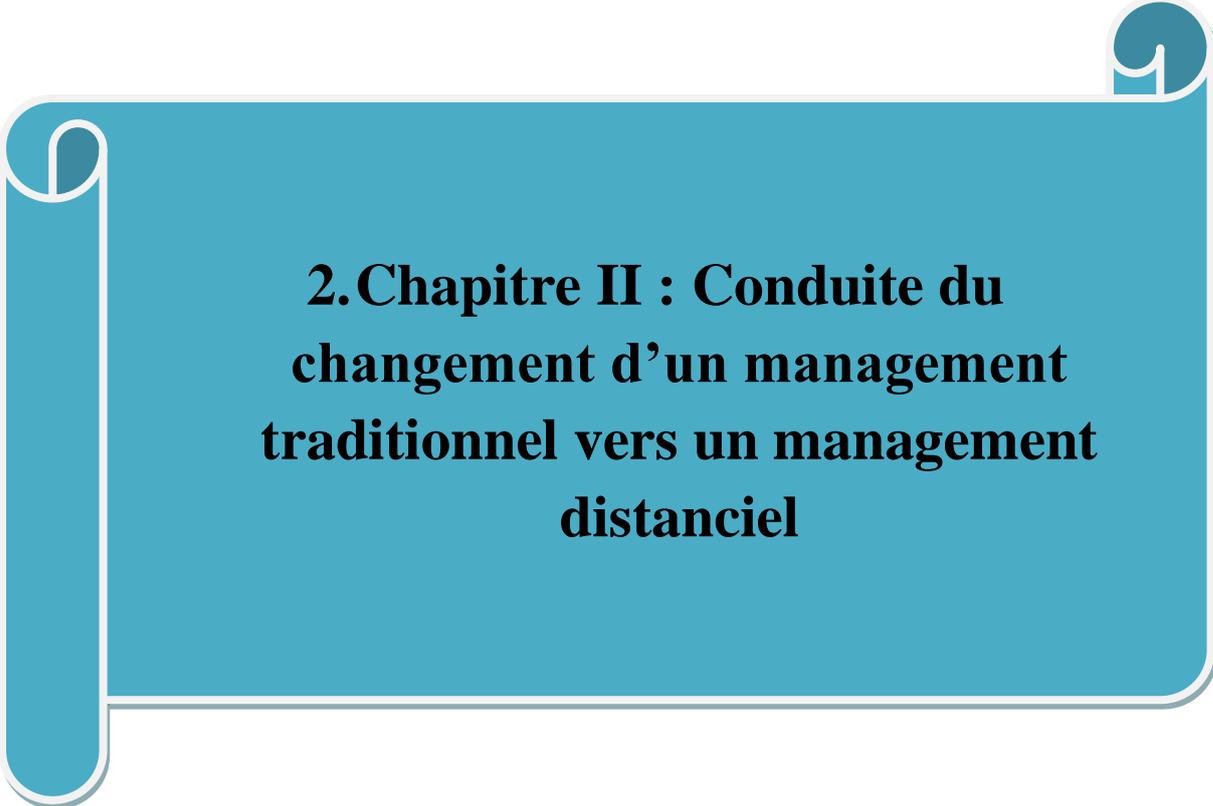
Les Ressources Humaines ont elles aussi une part importante et active à jouer dans le succès du management des équipes dispersées. Business Partner, agent de changement et partenaire humain, elles doivent anticiper, préparer et accompagner les managers aux défis posés par ces transformations organisationnelles et la complexification du rôle de manager.

La relation à la performance est cependant complexe car elle dépend de nombreux facteurs et notamment de la volonté de l'équipe d'atteindre les objectifs. Cela nécessite une bonne compréhension des objectifs et du sens dans le travail. Cependant, si l'engagement des équipes dispersées est souvent remarqué, entretenir et développer la motivation à distance est clairement plus complexe pour un manager, car le lien social est moins présent dans les équipes dispersées que dans des équipes physiquement réunies. Sur le plan RH, une politique volontariste de gestion des carrières avec une reconnaissance des expertises, une promotion de la mobilité transverse ou hiérarchique est prégnante dans un contexte d'équipes dispersées. Le DRH se doit donc d'accentuer son influence pour avoir un positionnement stratégique et placer le facteur humain au cœur de la création de valeur.

Après avoir étudié les concepts, les méthodes et les outils liés au management distanciel, ces modes de travail, son leadership et ces critères de performances, nous pouvons retenir les points suivants :

- Le management distanciel est un concept à large spectre, qui doit être mis dans son contexte .
- Les TIC à l'ère digitale ont eu un effet accélérateur et offrent un environnement favorable à la pratique du management distanciel

- Dans le contexte actuel ; Covid19, digitalisation et hyper-connexion : le management distanciel s'applique a l'ere digitale en exploitant les outils technique propre a la digitalisation .



## **2. Chapitre II : Conduite du changement d'un management traditionnel vers un management distanciel**

## **Introduction du chapitre 02 :**

*« Il vaut mieux penser le changement que changer le pansement. »*

*Francis Blanche*

La thématique du changement, qui a toujours été présente dans le fonctionnement des sociétés humaines semble aujourd'hui ne plus être une de ses composantes mais un élément central. On parle désormais de capacité de transformation aussi bien pour une organisation qu'un individu.

Le changement apparaît comme la solution à la gestion de toutes les évolutions qu'une entreprise doit intégrer pour survivre et se développer.

Le mot changement est polymorphe<sup>47</sup> et peut tout aussi bien désigner une réorganisation totale qu'un changement de bureau. Afin de ne pas considérer comme changement toutes les actions d'adaptation et d'évolution quotidienne que nous vivons, nous définissons celui-ci en terme de rupture<sup>48</sup>. Pour qu'il y ait changement, il faut qu'il y ait une rupture significative des modes de fonctionnement de telle manière que nous soyons contraints à un effort d'adaptation. Nous acceptons d'abandonner notre existant et de faire des efforts si le résultat escompté nous apparaît comme étant une amélioration significative. Mais le processus d'acceptation du changement est bien plus complexe.

Le changement est une rupture dans son fonctionnement lorsque les éléments suivants sont transformés : les pratiques (manières de faire), les conditions de travail (environnement matériel), les outils informatique et de gestion), l'organisation (les zones de pouvoir et les délimitations fonctionnelles), le métier (les savoir faire de l'entreprise), la stratégie (les finalités collectives poursuivies et envisagées) et la culture (le système de valeurs).

En reprenant le fil de notre étude, ici on constate qu'en mettant le management distanciel dans se contexte la (Covid19 et digitalisation) en introduisant la dimension de changement on remarque que :

Les pratiques sont révolutionnées, les conditions de travail sont sous contrainte de crise sanitaire, les outils informatiques et de gestion sont en mutation et offrent désormais des plateformes digitales tres compétitives, le métier se voit changer a travers les modes de travail, les stratégies des entreprises ont du être repensées et une nouvelle culture se voit naitre.

---

<sup>47</sup> Polymorphe : Qui affecte des formes diverses. Dictionnaire Larousse.

<sup>48</sup> DAVID AUTISSIER et JEAN-MICHEL MOUTOT, méthode de conduite du changement, 4<sup>ème</sup> édition, Dunod 2016

## **Section 01 : Le changement dans son contexte**

Transformation numérique (numérisation des modèles) et digitalisation sont la tendance que les organisations suivent et investissent pour réinventer leur business model.

Face à la crise pandémique, laquelle a été soudaine, brutale et hors de toute planification il a fallu aux entreprises réagir et faire preuve d'agilité afin de survivre et de s'adapter aux nouvelles contraintes organisationnelles qui ont conduit à de nouvelles attentes des consommateurs.

Par ailleurs, chaque entreprise selon son histoire, sa culture et son identité organisationnelle a sa propre méthodologie de mise en œuvre afin de conduire le changement dans une transformation numérique et c'est ainsi que dans notre étude nous allons éviter de faire une approche théorique approfondie de la conduite du changement mais plutôt à travers une analyse de l'environnement et des impacts de la crise sanitaire qui est l'élément inducteur du changement avec la conduite effective et les pratiques et stratégies mises en place.

### **Analyse de l'environnement :**

L'entreprise existe dans un environnement dont elle fait partie intégrante. Elle n'est donc pas indépendante et ne suffit pas à elle-même. Par ailleurs, les activités de l'entreprise se développent en interdépendance étroite avec l'environnement qui lui impose des contraintes. Les structures internes de l'entreprise, en vue de faire face aux incertitudes, s'adaptent aux types et aux conditions de l'environnement, qui n'est ni statique, ni homogène.

L'entreprise est soumise à de nombreuses contraintes provenant de son milieu qu'elle ne maîtrise pas. « Son objectif est de réduire cette incertitude; par conséquent, elle se doit d'analyser et de comprendre son environnement »<sup>49</sup>.

### **Composantes de l'environnement :**

« L'environnement de l'entreprise est défini par rapport à tout ce qui est situé en dehors: la technologie, la nature des produits, les clients et les concurrents, les autres organisations, le climat politique et économique, etc. »<sup>50</sup> Par extension, l'environnement est vu comme l'ensemble de facteurs physiques et sociaux potentiellement pertinents pour l'établissement de la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Jusqu'aux années soixante, les organisations étaient considérées comme des systèmes fermés. L'intensification des relations entre les entreprises a changé la donne. Ainsi l'évolution de

---

<sup>49</sup> Edighoffer, J. R. Précis de gestion d'entreprise. Édition Nathan, Paris, 1996.

<sup>50</sup> DE Bruecker, R. Stratégies organisationnelles. Éd. Economica, 1995. p. 26

l'environnement des entreprises est inéluctable. S. Terreberry (1968)<sup>51</sup> pense que l'environnement organisationnel devient de plus en plus turbulent. K. S. Cameron, M. U. Kim et D. A. Wheffer (1987)<sup>52</sup> définissent la turbulence par les changements auxquels est confrontée l'organisation. Ces changements sont significatifs, rapides et discontinus. I. Ansoff (1979)<sup>53</sup> a estimé que les turbulences stratégiques font arriver des événements singuliers et inattendus qui résistent aux réponses de succès traditionnelles et qui, au résultat final, ont un impact majeur sur les profits de l'entreprise. La turbulence dans l'environnement développe l'incertitude et rend difficile une démarche de type prévisionnel. Une planification stratégique particulièrement adaptée à l'environnement de type réactif et adaptatif devient difficile. Ainsi, l'objectif de flexibilité que définit I. Ansoff est ressenti comme une nécessité. En plus, l'accroissement de l'incertitude exige naturellement une démarche d'information en qualité et en quantité suffisante pour la prise de décision. Enfin, cet environnement se généralise, d'après les chercheurs, pour les trois raisons suivantes:

- les conséquences des efforts des entreprises pour faire face aux conditions de l'environnement mouvant réactif compliquent elles-mêmes ce dernier;
- l'interdépendance accrue entre les aspects économiques et les autres aspects de la société;
- le rôle accru de la recherche et du développement pour faire face à la concurrence.

Finalement, l'environnement est un ensemble des actions que les entreprises doivent mettre en œuvre afin de réduire les menaces. Ceci ne peut se faire sans la connaissance de l'environnement « spécifique » de l'entreprise. L'environnement « spécifique » diffère de l'environnement général. Il est constitué des éléments en réelle interaction avec l'entreprise. Selon M. E. Porter (1985)<sup>54</sup>, « l'entreprise est au centre des forces concurrentielles (clients, fournisseurs, entrants potentiels et les substituts possibles pour l'activité de l'entreprise) ». Dans ce cas, l'environnement « spécifique » représente l'environnement pertinent.

Ici on peut proposer la réflexion suivante :

La covid19 nous a fait rappeler que le changement est la seule constante et que l'environnement n'est pas à l'abri de cette fatalité c'est pourquoi nous estimons que le changement et la conversion vers le digital représente une action naturelle d'adaptation.

---

<sup>51</sup> Terreberry, S. The evolution of organizationnel environments. Administrative Science Quarterly, 1968, pp. 590-613.

<sup>52</sup> Cameron, K. S.; Kim, M. U. et Wheffer, D. A. Organizational effects of decline and turbulence. Administrative Science Quarterly, N° 32, 1987; p. 222-240.

<sup>53</sup> Ansoff, H.I. and Al. Management of strategic surprise and discontinuity : problem of managerial decisiveness. Économies et Sociétés, série Sciences de Gestion, N° 1, 1979, p. 459-488.

<sup>54</sup> Porter, M. E. et Millar, V. E. How information gives you competitive advantage? Harvard Busines Review, vol. 63, N° 4, 1985.

### **Impact de la crise sanitaire sur les entreprises :**

L'apparition rapide du coronavirus constitue une crise sanitaire alarmante qui touche le monde entier. Outre l'impact humain, il y a aussi un important impact économique qui se fait sentir à l'échelle mondiale. Puisque les virus dépassent les frontières, leurs effets continueront à se propager.

#### **à l'horizon international :**

Les entreprises du monde entier ont presque toutes été touchées par la crise qu'elle a engendrée, subissant bien souvent plusieurs chocs simultanément. Afin de mesurer l'impact de la pandémie sur les résultats des entreprises, la *Banque mondiale* a lancé des enquêtes suivies auprès de plus de 120 000 entreprises dans plus de 60 pays<sup>55</sup>. En voici les résultats :

- Un quart des entreprises ont vu leurs chiffres d'affaires chuter de 50%
- Environ 65% des entreprises ont ajusté leur masse salariale en réduisant le temps de travail, en abaissant les salaires ou en accordant des congés. Grâce à ces ajustements, 11% seulement des entreprises ont du licencier
- **34% des entreprises utilisent davantage internet, les réseaux sociaux et les plateformes numériques**
- **17% des entreprises ont investi dans de nouveaux équipements, logiciels ou solutions numériques.**
- Les soutiens publics ont réduit de 20% la part des entreprises devenant insolvables.

#### **à l'horizon local :**

En Algérie, selon le CREAD (*Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement*) à travers une enquête<sup>56</sup> de sondage mené auprès d'entreprises Algériennes on retient les résultats suivants :

- 93% des entreprises interrogées ont noté des difficultés à commercialiser leurs produits.
- 63% d'entre elles ont dû opter pour un arrêt total de l'activité à cause du confinement ou l'absence de clients.

---

<sup>55</sup> <https://www.banquemondiale.org/fr/news/infographic/>

<sup>56</sup> Les cahiers du CREAD Vol.36NO3,4 Vol.37N2

-75% des entreprises algériennes sondées ont indiqué avoir perdu en moyenne 50% de leurs chiffres d'affaires (CA) en 2020 à cause de la pandémie du Covid-19.

-Initiative digitale timide pour les entreprises algériennes qui se limitent à certains secteurs : achats sur internet, soutien scolaire en ligne, médecine 2.0 avec seulement 4% des PME<sup>57</sup> sondées qui utilisent des plateformes numériques ce qui a permis de résorber, un tant soit peu, les retards accumulés dans ce domaine.

Afin de consolider notre étude nous tenons de publier une étude élaborée par Le Cercle d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise (CARE ) qui a mis en ligne l'enquête statistique « Impact du Covid sur vos Affaires » L'enquête « Impact du Covid sur vos Affaires » mesure ainsi les conséquences de la crise sanitaire Covid 19 sur le moral et les affaires des entreprises tout en dessinant le contour de l'action gouvernementale telle que les entreprises la souhaiteraient.

Elle comporte une douzaine de questions réparties sur 4 axes :

1. leader-ship ;
2. fiscalité ;
3. monétaire ;
4. axe social et sanitaire.

181 managers ont participé à cette enquête (*Le sondage reste ouvert avec un point trimestriel*)<sup>58</sup>, nous retenons les résultats suivant qui nous paraissent pertinent pour notre étude :

#### **Axe Leadership :**

-17% se sentent moralement « dévastés » par la crise sanitaire et 60% des sondés accorde la note de 2/4 au moral.

#### **Axe monétaire :**

-Le besoin en financement est urgent pour 61% des entreprises ; 22% en auront peut-être besoin et 16% s'en sortent avec leurs propres moyens.

-La proportion du Chiffre d'Affaire impacté par la crise sanitaire :

- 100% du CA est impacté Pour 17% des sondés,
- 60% du CA pour 8,5% des sondés
- 40% du CA pour 7,4%
- 30% du CA pour 8,5% des sondés
- 10% du CA pour 4,5%

---

<sup>57</sup> APS

<sup>58</sup> [care.dz/fr/tbn/impact-de-la-crise-du-covid-sur-leconomie-sn96](https://care.dz/fr/tbn/impact-de-la-crise-du-covid-sur-leconomie-sn96)

Il est clair que les contraintes liées à la crise sanitaire ont affecté de manière brutale le cours de l'activité des entreprises et qu'une mutation vers un nouveau mode de management dit distanciel appuyé sur la digitalisation devient une obligation pour assurer la survie et la pérennité des entreprises Algériennes .

### **Mécanismes exploitables en vue d'intégrer le télétravail**

En avant plan, nous devons faire un bilan de situation sur le télétravail dans le monde de manière globale et en Algérien de manière plus spécifique :

#### ***A/ Statistiques Mondiales :***

- D'ici 2028, 73 % des équipes compteront dans leurs rangs des télétravailleurs<sup>59</sup>
- Une étude de l'université de Stanford a révélé que, dans le cadre d'une expérience, le télétravail avait conduit à une hausse de 13 % des performances<sup>60</sup>
- D'ici 2030, la demande pour le télétravail augmentera de 30 % lorsque la Génération Z entrera pleinement dans la vie active.<sup>61</sup>
- 85 % des entreprises affirment que la productivité a augmenté en raison de la flexibilité apportée par le télétravail<sup>62</sup> .

Ceci nous démontre l'intérêt suscité pour le management distanciel en gardant à l'esprit le contexte dans toutes ces dimensions et les technologies de l'information et de la communication qui offrent les outils numériques nécessaires pour se faire.

#### ***B/ Statistiques En Algérie :***

- selon une enquête du Centre de recherche en économie appliquée pour le développement (CREAD<sup>63</sup>), 71,2 % des salariés interrogés ont estimé l'expérience du travail à distance devenu nécessaire suite à la pandémie du Covid-19 comme "positive"
- 32% ont révélé disposer d'un lieu de travail à distance. 16 % disent posséder les outils nécessaires à l'exercice du télétravail dont 90% via un PC portable.

Donc, pour intégrer le télétravail pour nos entreprises Algériennes il faut faire part d'une volonté stratégique assez claire et disposer des outils nécessaires quant au déroulement de l'activité et son suivi et pour in fine mesurer les effets et la performance du mode télétravail.

---

<sup>59</sup> Future Workforce Report , Katie Evans Upwork

<sup>60</sup> [gsb.stanford.edu/faculty-research/working-papers/does-working-home-work-evidence-chinese-experiment](https://gsb.stanford.edu/faculty-research/working-papers/does-working-home-work-evidence-chinese-experiment)

<sup>61</sup> Gartner , remote work and coronavirus , Jackie Wiles

<sup>62</sup> International Workplace Group , The annual Survey

<sup>63</sup> Les cahiers du CREAD Vol.36NO3 : enquête sur le télétravail pendant la pandémie en Algérie, des salariés ont été interrogés sur 18 wilayas avec une prépondérance des wilayas du centre du pays.

Dans notre étude nous allons souligner le noyau des stratégies digitale entreprises a savoir le SEO (Search Engine Optimization) qui peut être défini comme l'art de positionner un site, une page web ou une application dans les premiers résultats naturels des moteurs de recherche.<sup>64</sup> La maîtrise du SEO nécessite des compétences techniques et marketing et une activité de veille continue pour faire face aux évolutions incessantes des algorithmes. Elle comporte évidemment de très nombreux aspect techniques, mais le rôle de la stratégie et des "bonnes idées" SEO ne doit pas être sous-estimé. le SEO rentre dans les variables déterminante d'une stratégie de "mix marketing digital".

Dans notre étude l'entreprise place le SEO au centre de sa stratégie de digitalisation pour atteindre une visibilité digitale maximale en associant des outils aux plateformes numériques pour intégrer un mode de management distanciel .

## **Section 02 : La conduite effective vers un management distanciel**

Arriver a ce niveau l'intention doit être clair et l'acceptation d'une situation nouvelle doit être accomplie. La stratégie est lancée vers un mode de management distanciel avec ces différentes nuances. Le recours aux plateformes digitale est d'ordre vitale. C'est la conception même du travail qui change, contrairement au mode traditionnel du travail au bureau ou le temps passer a travailler avait toute son importance désormais toutes les lumières sont sur le résultat atteint et le temps passer sur le travail n'entre plus en ligne de mire.

### **Elaboration de la stratégie et fixation des objectifs**

Nous considérons la nature de la stratégie optée soumise a plusieurs critères déterminants tel que la nature de l'environnement, la taille, la culture, la structure, le secteur d'activité , c'est pour cela nous allons essayer de développer une ligne d'étape non-exhaustive mais qui englobe l'esprit a adopter durant l'élaboration d'une stratégie de conversion vers le management distanciel.

Les cinq étapes pour intégrer une stratégie de management distanciel<sup>65</sup> :

#### **Étape 1 : INFORMER SUR LE TÉLÉTRAVAIL**

Bases théoriques qui permettent de mieux comprendre ce qu'est le télétravail, les avantages et les risques qu'il comporte, ainsi que le cadre juridique dans lequel il s'inscrit.

#### **Étape 2 : ÉVALUER LE CONTEXTE DE L'ENTREPRISE**

---

<sup>64</sup> [www.definitions-marketing.com/definition/seo/](http://www.definitions-marketing.com/definition/seo/)

<sup>65</sup> CoeffiScience : Guide d'implantation du télétravail en entreprise, pour sa réalisation une revue de la littérature a d'abord été effectuée. Puis un comité consultatif constitué de cinq entreprises du secteur des TIC a été formé afin de mettre en commun les bonnes pratiques et les expériences en matière d'implantation du management distanciel.

Étapes préalables à l'implantation : l'évaluation des objectifs, l'évaluation des conditions requises à l'implantation du télétravail en matière de contexte et de capacité organisationnelle, et l'évaluation des coûts liés à l'implantation.

### **ÉTAPE 3 : ÉLABORER UNE POLITIQUE ET DES PROCÉDURES DE TÉLÉTRAVAIL**

Thèmes pouvant être inclus dans une politique de télétravail, les procédures connexes au télétravail et les personnes-clés appelées à effectuer une révision de la politique et des procédures.

### **ÉTAPE 4 : IMPLANTER LE TÉLÉTRAVAIL**

Éléments à considérer pour faciliter l'étape d'implantation du télétravail, soit le démarrage d'un projet pilote, le plan de communication, la formation des gestionnaires et des employés, et les mesures de soutien.

### **ÉTAPE 5 : ÉVALUER ET RÉVISER LA POLITIQUE DE TÉLÉTRAVAIL**

Évaluation des impacts de l'implantation du télétravail, procédures de ressources humaines qui doivent être révisées et adaptées en fonction des changements organisationnels apportés par le télétravail.

L'implantation du télétravail en entreprise nécessite de bien connaître ce qu'est le télétravail et ses implications, d'être bien préparé, d'avoir mis en place l'encadrement nécessaire ainsi que les moyens pour évaluer les impacts, et de s'ajuster au besoin.

Le télétravail peut sembler aussi simple que de permettre aux employés de travailler de la maison. Cependant, son succès repose sur plusieurs facteurs clés<sup>66</sup> :

- Engagement de la direction
- Concertation des différents acteurs clés
- Bonne planification de l'implantation du télétravail
- Formation
- Communication
- Confiance
- Gestion axée sur les résultats
- Technologies adéquates et fiables
- Politique et procédures clairement définies

---

<sup>66</sup> OBSERVATOIRE DE L'ÉQUILIBRE DES TEMPS ET DE LA PARENTALITÉ EN ENTREPRISE. Le télétravail pour mon entreprise ? Aide à la réflexion et à l'action

BOURHIS, ANNE. Les enjeux organisationnels du télétravail au Québec, Québec, CEFRIO, coll. Recherches et études de cas, 2001, 77 p.

YE, L. RICHARD. "Telecommuting : Implementation for success", International Journal of Business and Social Science, vol. 3, no 15, 2012, p. 20-29.

## **Processus en place, quelles perspectives ?**

Avec la crise sanitaire du printemps 2020, imposant d'abord le confinement puis des restrictions d'accès aux locaux professionnels dans le but d'éviter au maximum la contagion de la Covid-19, le télétravail s'est imposé pour beaucoup comme la seule solution permettant d'assurer une continuité d'activité. Il est devenu familier pour un grand nombre de travailleurs. Depuis l'apparition de la crise sanitaire, le télétravail s'est consolidé, organisé, et s'installe dans le paysage économique. Avec la sortie de crise, se pose la question du devenir du télétravail.

Selon une étude<sup>67</sup> menée par le Senat Européen (la commission des Affaires européennes) dont nous allons retenir les résultats qui sont déterminant dans notre étude :

- Le télétravail a permis d'éviter des pertes de production durant la crise sanitaire (plus de 200 milliards d'euros selon l'Institut Sapiens<sup>68</sup>).<sup>69</sup>
- Le télétravail peut avoir un impact positif sur la productivité à long terme (de 5 à 30 %) lorsqu'il est intégré de manière optimale.
- Il faut souligner que le télétravail favorise l'inclusion des travailleurs handicapés, affranchis de l'obligation de se déplacer.
- La réduction des déplacements permise par le télétravail conduirait à une réduction des rejets de CO<sub>2</sub> en Europe de l'ordre de 1 à 3 % .

En ayant conscience des avantages et inconvénients et en ayant étudié les opportunités et risques liés au télétravail on peut faire ressortir un modèle performant et gagnant pour l'entreprise mais que gagnent les Hommes ? Il est à noter que la déshumanisation des rapports sociaux constitue une perspective redoutable c'est pour cela qu'il faut entretenir les relations sociales afin d'exploiter un modèle viable sur le long terme.

---

<sup>67</sup> SENAT : le rapport d'information : 8 questions sur l'avenir du télétravail, Céline Boulay-Espéronnier, Cécile Cukierman, Stéphane Sautarel

<sup>68</sup> L'**Institut Sapiens** est un think-tank indépendant et non partisan dont l'objectif est de peser sur le débat économique et social.

<sup>69</sup> <https://www.institutsapiens.fr/quel-avenir-pour-le-teletravail-perenniser-et-securiser-une-pratique-davenir/>

## **Télétravail en Algérie entre opportunités et difficultés**

En Algérie, le télétravail est régi par le Code du travail algérien et plus précisément par un décret en date du 8 décembre 1997. Ce décret prévoit les règles de travail entre l'employeur et le collaborateur dans le cadre d'un travail à domicile.

L'article 2 du décret dispose : "Est qualifié de travailleur à domicile au sens du présent décret : Tout travailleur qui exerce en son domicile des activités de production de biens, de services ou de transformation moyennant rémunération, pour le compte d'un ou de plusieurs employeurs, exécute seul ses activités ou avec l'aide des membres de sa famille à l'exclusion de toute main-d'œuvre salariée et se procure lui-même tout ou partie des matières premières et des instruments de travail ou se les fait remettre par l'employeur, à l'exclusion de tout intermédiaire". Cette définition met l'accent sur le travail exclusif et le localise au domicile .

C'est une loi qui est restrictive et qui pourrait être élargie par rapport a la distance, les lieux du travail et une approche par métier afin d'assouplir le statut de télétravailleur.

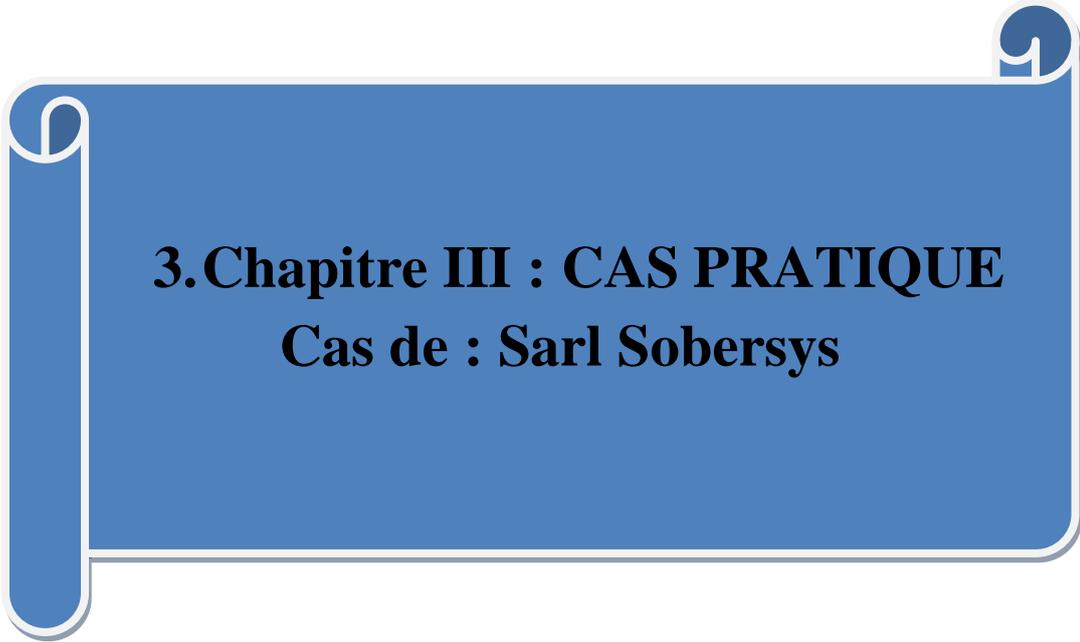
En ce qui concerne l'acte de télétravailler , une des difficulté récurrente est celle du débit internet qui handicape l'utilisation des plateformes numériques enligne mais une tendance croissante palpable vers le digitale est omniprésente et se généralise dans plusieurs secteurs d'activités ce qui nous laisse optimiste pour le devenir du télétravail en Algérie .

## Conclusion chapitre 2

L'exercice du management distanciel est le télétravail, qu'il soit ponctuel ou régulier. La crise sanitaire a mis les projecteurs sur le télétravail et a été présentée comme LA solution afin de maintenir l'activité des entreprises. Avec du recul, les entreprises veulent désormais développer les atouts du télétravail ainsi que les travailleurs qui ont fait connaissance sur le tas des bienfaits du télétravail. En prenant la digitalisation comme arme les entreprises sont déterminées à intégrer le management distanciel et mettre la digitalisation au centre de leurs intérêts.

On peut retenir que :

- Nous disposons d'*instruments* de plus en plus puissants permettant de travailler, d'étudier, d'échanger à distance. Télétravailler va dans le sens de l'histoire.
- Nous avons besoin d'un *outillage* informatique performant pour réussir l'expérience du télétravail.
- Une bonne visibilité digitale est un atout supplémentaire pour pérenniser l'entreprise.

A blue scroll graphic with a white border and a white shadow. The scroll is unrolled in the middle, revealing the text. The top and bottom edges of the scroll are curved, and there are small white circles at the corners where the scroll would be rolled up.

### **3. Chapitre III : CAS PRATIQUE**

**Cas de : Sarl Sobersys**

**SOBERSYS**

## **Introduction :**

Après avoir étudié les concepts de manière théorique, il convient de vérifier sur le terrain les hypothèses posées, pour cela le chapitre présent est subdivisé en trois sections, la première section présentera la méthodologie de recherche, la deuxième section aura pour la présentation de l'entreprise SOBERSYS, et la troisième section traitera de l'analyse, l'interprétation et discussion des résultats.

## **Section 1 : Méthodologie de recherche**

L'objectif de cette section est d'expliquer la méthodologie de recherche adoptée et donner des précisions sur la conduite du terrain de notre étude ainsi que sur les méthodes de traitement et analyse des résultats et la vérification des hypothèses

### **L'objectif de la recherche**

Comme déjà mentionné dans l'introduction générale, L'objectif principal de notre travail est donc d'aligner les fondements théoriques sur le management distanciel et l'environnement de l'organisation qui vit des mutations à un point ou en termes de management nous parlons d'un avant COVID-19 et d'un après COVID-19, et aussi de présenter une esquisse synoptique des stratégies mises en place par une entreprise algérienne et les actions entreprises à cet effet pour ensuite analyser les résultats et discuter leurs effets sur l'entreprise.

Cette recherche vise à déterminer les leviers du management distanciel ce qui nous a mener à étudier les atouts/effets de la digitalisation des entreprises à travers la mesure de la visibilité digitale qui déterminer la performance des entreprises.

De manier plus sommaire , notre étude vise à déterminer l'impact de l'intégration du *management distanciel* sur : La *digitalisation* des entreprises , La *visibilité digitale* des entreprises et la mesure de la performance à travers *les Plateformes numériques* .

In fine , l'objectif ultime de notre étude est de démontrer que le couple management distanciel et digitalisation a été la réaction adéquate face à la crise sanitaire et de ce fait il faut développer davantage les outils et les pratiques afin de proposer des modèles viable et pérenne pour les organisations et les Hommes.

## La méthodologie d'analyse et de collecte des données

### 1- La recherche documentaire :

Pour collecter les informations, nous avons eu en premier lieu à faire des recherches documentaires sur internet et dans des bibliothèques virtuel de différent établissements ainsi que dans les publications scientifiques.

Durant notre stage nous avons eu accès aux données interne de l'entreprise relatif a notre besoin d'information. De ce fait nous avons eu accées aux données sur l'intégration du plan de télétravail ainsi aux chiffres de mesures de performances et exploiter les outils utilisées.

Option	Sources et méthodes
Recherche de documents et de données existants	<ul style="list-style-type: none"><li>• Documents officiels relatifs aux politiques, plans de mise en œuvre du programme et rapports</li><li>• Statistiques officielles</li><li>• Données de suivi du programme</li></ul>

**Tableau N°2 : Méthodologie de recherche documentaire**

## **Modèle de recherche et hypothèses :**

### **1.1 - Modèle de recherche :**

Dans notre recherche nous avons retenus certaines variables : Digitalisation, Visibilité digitale, outils numériques en relation étroite avec le management distanciel .

Nous avons aussi intégrer le contexte (crise sanitaire) ainsi que la dimension de changement organisationnel.

### **1.2 – Définitions des Variables du modèle :**

#### **a/ La Digitalisation :**

La digitalisation peut se définir comme un procédé visant à transformer des processus traditionnels, des objets, des outils ou des professions par le biais de nouvelles technologies digitales afin de les rendre plus performants. Désormais il est possible de pratiquement tout traiter en ligne. C'est la suite logique de l'évolution technologique, d'internet et de l'information.

Ce phénomène de digitalisation s'observe également sur le monde de l'entreprise et en son sein, et conduit à transformer la manière dont l'entreprise est gérée, se crée et vit. Le concept de digitalisation des entreprises voit le jour dans les années 2010. Les entreprises bénéficient ainsi des dernières avancées et mutations technologiques.

Les entreprises peuvent tirer de multiples bénéfices de la digitalisation tels que :

- un gain de temps
- une communication plus rapide, mais également simplifiée et à moindre coût, que cette communication soit interne ou externe à l'entreprise.
- elle permet également une meilleure collaboration au sein des équipes
- elle permet la collecte de données des clients, ainsi qu'un traitement facilité de ces données afin d'affiner la cible de l'entreprise et de perfectionner les méthodes de marketing

La transformation digitale d'une entreprise passe, de manière évidente par l'implémentation de technologies dans les différents processus et secteurs de l'entreprise, mais également par la diffusion d'une véritable culture digitale au sein de cette dernière aussi bien chez les collaborateurs que l'équipe dirigeante.

La digitalisation va impacter de façons significative l'organisation du travail, par l'utilisation de nouvelles méthodes de travail, les outils digitaux peuvent améliorer la productivité et la performance commerciale.

## **B/ La Visibilité Digitale :**

Avant de définir la visibilité digitale, faisons un état en quelques chiffres<sup>70</sup> :

- Au 1er juillet 2021, il y a plus de 4,8 milliards d'internautes dans le monde, soit 61 % de la population mondiale.
- En 2021, les appareils connectés sont au nombre de 11,7 milliards dans le monde : Hyper connectivité des individus
- Il existe plus de 1,60 milliards de sites web dans le monde : environnement très concurrentiel
- En 2021, une page qui prend 6 secondes à charger subira une perte de conversion de 50%.  
40% des internautes abandonnent un site web si le chargement prend plus de 3 secondes.

Ces deux dernières statistiques ont suscité notre attention car dans notre cas d'étude ceci représente une réelle expérience par l'entreprise Sobersys qui a du améliorer sa performance d'affichage ce qui a eu un effet directe sur l'expérience utilisateur et ceci in fine dans un marché BtoB est un bon signal de prospection.

- En juillet 2021<sup>71</sup>, 92,47 % de toutes les recherches sur Internet dans le monde sont effectuées sur Google : Ceci vient placer le classement sur Google comme la variable déterminante dans la mesure de la performance de la visibilité digitale.
- 6 milliards de recherches Google sont effectuées chaque jour par 1,17 milliards d'utilisateurs uniques.
- 75% des internautes ne font jamais défiler la première page dans les résultats de recherche : D'où l'intérêt de vouloir être afficher en première page.

On constate que l'enjeu est d'ordre digital, l'expérience utilisateur fait la différence car les clients sont plus susceptibles de recommander et d'acheter.

Fournir de la valeur et une expérience optimale aux internautes, grâce à un contenu de qualité et une expérience optimale sur tous les appareils reste donc la meilleure approche pour réussir sa stratégie digitale et bien se positionner dans les moteurs de recherche et se garantir une visibilité digitale optimale.

---

<sup>70</sup> Statista Research Department : TENDANCES DU WEB 2021, Revue annuel.

<sup>71</sup> Statcounter : Search Engine Market Share Worldwide , July 2021

### **c/ Les plateformes numériques :**

Le marché du développement des plateformes numériques a vécu une croissance sans précédent. Nous allons nous contenter d'étudier les plateformes utilisées durant notre stage (que nous allons définir sans non plus rentrer dans les détails techniques mais faire le tour et voir ce qu'un manager peut en tirer profit).

En suivant la ligne directrice de notre réflexion et a partir du modèle ci-dessus et sur la base des données et informations étudié nous avons suggérer les hypothèses suivantes :

- 1-la situation de changement subi a eu un effet de digitalisation accélérée de l'organisation.
- 2-La visibilité digitale est le levier principal induit par le changement vers le management distanciel
- 3- Les outils de suivi digital permettent de mesurer la performance d'une stratégie de digitalisation

Ces hypothèses mettent en relation 4 variables ; Une variable indépendante qui est le management distanciel et trois variables dépendantes a savoir (la digitalisation ,La visibilité digitale , les plateformes utilisées ) pour mettre en place le télétravail ( pour que faire se peut ) .

Nous avons fait face a un manque d'intervenants, notre étude aurait été plus pertinente si nous aurions pu sondés plusieurs entreprises de différents secteurs appliquant le télétravail mais hélas en vue du manque d'entreprises voulant bien se prêter a notre étude nous n'avons pu faire notre étude que chez l'entreprise Sobersys laquelle a un effectif réduit et dispersé ce qui nous freine dans la généralisation des résultats et pour cause de représentativité. Ca nous a permis de prendre le pouls du management distanciel en Algérie et de soumettre un travail qui va au centre de la pratique du télétravail au cœur des plateformes numériques. Nous avons préparé un guide d'entretien pour le fondateur et deux guides pour les responsables du suivi de l'activité digitale mais l'entreprise a refuser leurs publication et nous a proposer de faire un stage dans la pratique a travers l'utilisation effective des plateformes en temps réels.

Notre a stage a duré...

## **Section 2 : Présentation de SOBERSYS**

La SARL Sobersys a été fondée en 2015 à Oran. Convaincue que toute entreprise a besoin d'influencer ses clients de manière positive et efficace, Sobersys a été créée dans l'idée de faire du Marketing digital son métier et de proposer des applicatifs sécurisés, stables et intégrables permettant d'améliorer la relation client pour développer la force de vente. Ses services existent sous deux formes principales :

- 1- Une plateforme Web évoluée permettant de lancer des campagnes marketing manuellement.
- 2- Une API (interface de programmation d'application) permettant d'intégrer ses services à des sites web et logiciels tiers de manière à automatiser le processus de lancement des campagnes marketing suite à des actions déterminées.

### **Mission**

Sobersys conçoit et développe des solutions marketing présentant des interfaces sobres, conviviales et faciles à utiliser dans le but d'apporter une réelle valeur ajoutée à ses clients tout en optimisant ses processus de commercialisation et de fidélisation.

La valeur ajoutée principale consiste à offrir des outils permettant de mesurer les performances des campagnes marketing effectuées (comme le calcul du CTR (taux de clics)) en temps réel.

Dans un contexte de Business Intelligence <sup>72</sup>, l'équipe travaille continuellement sur l'optimisation du modèle commercial mis en œuvre en se basant sur les données de prospections et de ventes passées pour extraire des informations pertinentes améliorant les prises de décisions futures.

Ainsi, Sobersys considère que ses clients existants sont au centre de son processus de commercialisation et apportent, grâce à l'expérience qui leur a été offerte, l'inertie nécessaire à la conversion de nouveaux prospects qualifiés en recherche de solutions marketing efficaces.

---

72

### **Section 3 : Analyse et interprétation des résultats**

#### **Introduction**

La stratégie commerciale de Sobersys se base sur une vision inbound marketing<sup>73</sup> (marketing entrant). Celle-ci, contrairement à l'outbound marketing (marketing traditionnel ou marketing sortant), consiste à créer des contenus attractifs et à notamment développer sa visibilité en ligne pour inciter de nouveaux prospects qualifiés à découvrir et contacter l'entreprise par eux-mêmes.

Dans cet esprit, Sobersys place la visibilité de son site Web sur les moteurs de recherche au centre de sa stratégie et déploie depuis 2015 tous les moyens techniques nécessaires à l'optimisation de son classement sur Google. Ceci en procédant notamment à une veille continue des meilleures pratiques en termes d'expérience utilisateur.

Durant ce stage effectué en pleine période pandémique, nous avons eu l'occasion d'aborder la quasi-totalité des optimisations techniques ayant pour objectif l'amélioration de l'expérience utilisateur pour impacter positivement le classement du site web sur Google en priorisant des actions distancielles. Parallèlement, nous avons pu avoir accès aux performances de ce classement étalées sur les 3 dernières années. Ce qui nous a permis de comparer les performances pré et post période pandémique vu que l'entreprise a mis en place, à partir du second semestre 2020 des procédures de gestion distancielle des actions opérées sur le site Web et que nous avons catégorisé en plusieurs volets.

## Cas d'étude

Sobersys réalise depuis 2015 *un suivi régulier* de son classement sur le moteur de recherche Google en se basant sur *la méthodologie* suivante :

- 1- Établissement de la liste des recherches Google les plus pertinentes contenant entre 1 et 3 mots à l'aide de *Google Trends*, outil permettant de connaître la fréquence à laquelle un terme a été recherché par zone géographique et sur une période donnée.
- 2- Consultation du classement initial du site Web sur ces recherches.
- 3- Optimisation des aspects techniques des pages Web pour améliorer leur classement.

**3.1- Sécurité** : La sécurité est l'un des volets centraux nécessaires à la pérennité d'un site Web. Cet aspect est donc considéré par les algorithmes des moteurs de recherche.

**3.2- Accessibilité** : L'accessibilité du web signifie<sup>74</sup> que les sites web, les outils et les technologies sont conçus et développés de façon à ce que les personnes handicapées puissent les utiliser.

**3.3- Compatibilité** : La compatibilité d'un site Web consiste<sup>75</sup> à le rendre cohérent et utilisable quel que soit son support (ordinateur de bureau, tablette, smartphone, TV, etc.) et son navigateur (Internet Explorer, Firefox, etc.).

**3.4- Performance** : La vitesse de chargement et d'affichage d'un site Web permet d'améliorer crucialement l'expérience utilisateur. Cette qualité est en effet perçue par les moteurs de recherche comme un excellent signal et permet donc d'optimiser son classement.

**3.5- Contenu** : La qualité du contenu d'un site Web est un paramètre très important pour son classement dans les premiers résultats et idéalement la 1<sup>ère</sup> page des résultats fournis par les moteurs de recherche.

- 4- Appréciation de l'impact de ces optimisations en comparant le classement actuel au classement initial.
- 5- Éventuels réajustements des actions selon l'impact apprécié (répétition des étapes 3 à 5).

---

<sup>74</sup> <https://www.w3.org/WAI/fundamentals/accessibility-intro/fr>

<sup>75</sup> <https://renow.public.lu/fr/guides-pratiques/accessibilite/compatibilite-browser.html>

**Commentaire :** Ceci représente un modèle (Guide Méthodologique) de suivi ou plus techniquement d'audit du classement sur Google et de ce fait de la visibilité en ligne, fourni par le développeur conception dont nous avons assisté l'application.

### **Contexte pré-pandémique**

#### **Équipe projet Web**

Deux développeurs Web travaillaient en présentiel et à temps plein sur l'évolution du site Web en partageant les tâches de la manière suivante :

#### **Développeur Conception**

Recherche continue des meilleures pratiques approuvées et élaboration des méthodes optimisant l'implémentation des projets, selon les besoins d'évolution du site Web.

#### **Développeur Implémentation**

Développement et publication des pages Web en se basant sur les ressources communiquées par le développeur conception.

### **Contexte post-pandémique**

Vu l'apparition de la pandémie en Algérie au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 2020 (plus précisément suite à la déclaration officielle du premier cas dans le pays le **25 février**) et les répercussions infligées sur le travail collaboratif habituel mis en œuvre par les deux développeurs Web dont la présence a été perturbée, Sobersys a dû concevoir un modèle de télétravail facilitant la collaboration distancielle.

Ce nouveau modèle se devait efficace en terme d'échange d'informations tout en présentant une vue centralisée sur l'avancement et le reporting des tâches et projets en cours. Pour cette raison l'équipe Sobersys a opté logiquement sur le choix de plateformes en ligne offrant cette vue centralisée en mode télétravail et déployées à partir du **1<sup>er</sup> juillet 2020**. Soit une période d'adaptation de **4 mois**.

Ici on constate que la crise sanitaire a eu un effet accélérateur sur l'intégration du mode de télétravail et de conversion vers le management distanciel.

## Choix des plateformes en ligne

- **Sécurité**

- 1- **Detectify :**

Detectify est une société de cybersécurité basée en Suède développant des outils en ligne pour l'analyse de la sécurité des sites et applications Web.

- 2- **Immuniweb :**

ImmuniWeb est une société de sécurité des applications Web basée en Suisse. Elle développe notamment des technologies d'apprentissage automatique et d'intelligence artificielle pour ses solutions.

- **Accessibilité**

- 1- **UsableNet :**

Basée aux États Unis, UsableNet fournit des outils en ligne permettant d'identifier les problèmes d'accessibilité et de prévisualiser le fonctionnement d'un site Web sur différents périphériques.

- 2- **Axe :**

Outil très populaire développé par Deque Systems, société dont le siège principal est aux États-Unis et qui fournit des solutions d'accessibilité permettant d'atteindre des objectifs de conformité aidant à rendre le Web plus accessible.

- **Compatibilité**

- 1- **Valdateur W3C :**

Outil développé par le World Wide Web Consortium (W3C), organisme de standardisation. Ce validateur permet aux développeurs de s'assurer que les sites Web sont bien conformes aux standards HTML pour une compatibilité optimale.

- 2- **Test d'optimisation Mobile :**

Fourni par Google, cet outil permet de tester la facilité d'utilisation de pages Web sur mobile.

- **Performance**

- 1- **GTmetrix :**

Solution la plus populaire permettant d'analyser gratuitement la vitesse d'affichage de pages Web en générant des rapports extrêmement détaillés affichant des suggestions d'optimisation des performances.

- 2- **Test Think With Google :**

Cet outil gratuit fourni par Google permet d'analyser la vitesse d'affichage de la version mobile de pages Web et génère des recommandations personnalisées pour améliorer leurs performances.

- **Optimisation des contenus à distance via le client FTP Filezilla**

*File Transfer Protocol (protocole de transfert de fichier), ou FTP*, est un protocole de communication destiné au partage de fichiers sur un réseau. Il permet, depuis un ordinateur, de copier des fichiers vers un autre ordinateur du réseau, ou encore de supprimer ou de modifier des fichiers sur cet ordinateur. Ce mécanisme de copie est souvent utilisé pour alimenter un site web hébergé chez un tiers.<sup>76</sup>

*Un client FTP* est un logiciel client pour la transmission de fichiers qui utilise le protocole de communication FTP.<sup>77</sup>

- 1- Optimisation des textes :**

Les contenus textuels pertinents et centrés utilisateurs permettent une meilleure expérience de navigation et améliorent ainsi la visibilité des sites Web sur les moteurs de recherche.

- 2- Landing page :**

Appelées également pages d'atterrissage, les landing pages désignent les pages sur lesquelles les visiteurs atterrissent après avoir cliqué sur un lien pointant vers elles. Ce type de pages a comme objectif principal de pousser le visiteur à une action particulière (formulaire, téléchargement d'une brochure, etc.) et ainsi l'introduire dans un tunnel de conversion le faisant passer idéalement du statut de prospect au statut de client.

- 3- Multilingue :**

Le développement de plusieurs versions linguistiques d'un site Web élargit le nombre potentiel de visiteurs et apporte une dimension internationale à l'entreprise qui optimise sa visibilité sur les moteurs de recherche.

---

<sup>76</sup> [https://fr.m.wikipedia.org/wiki/File\\_Transfer\\_Protocol](https://fr.m.wikipedia.org/wiki/File_Transfer_Protocol)

<sup>77</sup> [https://fr.m.wikipedia.org/wiki/Cat%C3%A9gorie:Client\\_FTP](https://fr.m.wikipedia.org/wiki/Cat%C3%A9gorie:Client_FTP)

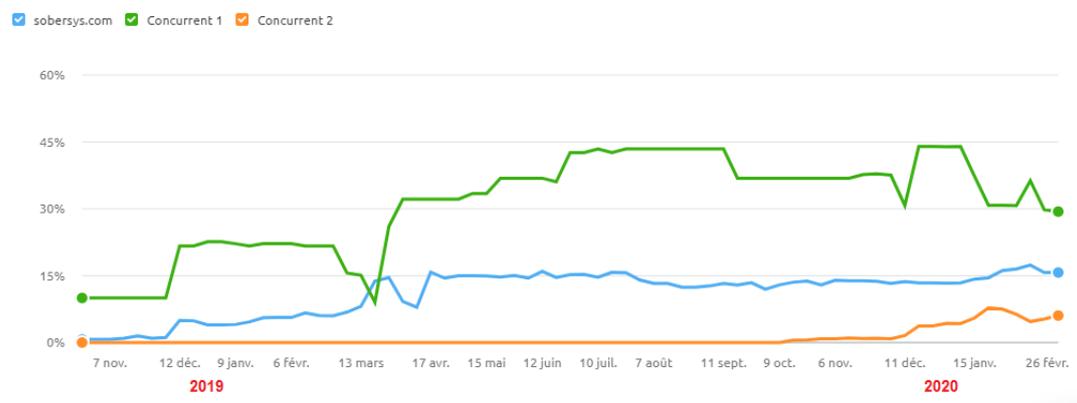
## **Analyse des performances de classement**

Notre analyse englobe l'évolution du classement sur le moteur de recherche Google du site Web **sobersys.com** et de ses deux concurrents les mieux classés en prenant en considération les 10 recherches les plus pertinentes contenant entre 1 et 3 mots et consultables au niveau des tableaux N°3 et N°4.

Pour réaliser cette analyse, l'équipe Sobersys utilise depuis **octobre 2018** l'outil *Semrush*, une solution d'analyse marketing et de suivi de la visibilité en ligne. Semrush calcule cette dernière sur une échelle de 0 à 100% en considérant le classement de l'ensemble des recherches Google suivies.

Pour comprendre ce calcul, dans le cas des 10 recherches Google suivies, le site **sobersys.com** obtiendrait la note maximale de 100% s'il se classe 1<sup>er</sup> sur les 10 recherches et la note minimale de 0% s'il ne se classe pas dans le top 100 sur les 10 recherches.

## Performances pré-pandémiques (octobre 2018 - février 2020)



**Figure N°1** Performances de la visibilité digitale de Sobersys et de ces deux concurrents directs en période pré-pandémique

Mot clé	sobersys.com			Concurrent 1			Concurrent 2		
	Pos. 24 oct.	Pos. 26 févr.	Diff.	Pos. 24 oct.	Pos. 26 févr.	Diff.	Pos. 24 oct.	Pos. 26 févr.	Diff.
bulk sms algerie	4	1	↑ 3	5	4	↑ 1	-	-	-
web sms	13	4	↑ 9	-	-	-	-	-	-
sms algerie	17	6	↑ 11	1	1	0	-	2	new
sms marketing algerie	4	6	↓ 2	1	2	↓ 1	-	5	new
smsing algerie	9	9	0	1	1	0	-	-	-
api sms algerie	7	14	↓ 7	1	2	↓ 1	-	10	new
sms	98	61	↑ 37	9	22	↓ 13	-	15	new
sms marketing	-	-	-	47	76	↓ 29	-	-	-
bulk sms	?	?	-	?	?	-	?	?	-
api sms	?	?	-	?	?	-	?	?	-

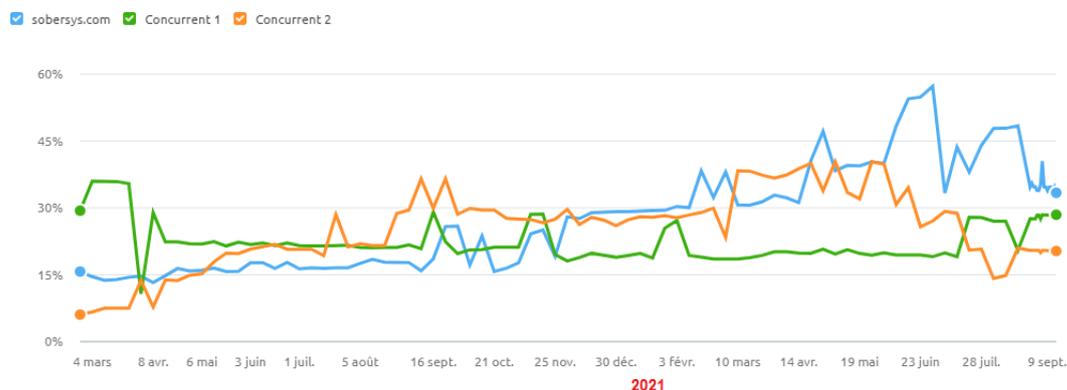
**Tableau N°3** Performances de Sobersys et de ces deux concurrents directs sur les 10 mots clés les plus pertinents en période pré-pandémique

## Analyse

Nous constatons une bonne évolution positive d'environ **14%** dans le classement global sur une période de plus de **4 mois** s'étalant du 05 décembre 2018 au 17 avril 2019. Ce constat est suivi d'une stabilité constante de **10 mois** jusqu'au 26 février 2020.

À cette dernière date, comme indiqué sur le **Tableau N°3**, le site sobersys.com se classait dans le top 5 sur **2** des 10 recherches.(indice de performance)

## - Performances post-pandémiques (février 2020 – septembre 2021)



**Figure N°2** Performances de la visibilité digitale de Sobersys et de ces deux concurrents directs en période post-pandémique

Mot clé	sobersys.com			Concurrent 1			Concurrent 2		
	Pos. 26 févr.	Pos. 9 sept.	Diff.	Pos. 26 févr.	Pos. 9 sept.	Diff.	Pos. 26 févr.	Pos. 9 sept.	Diff.
api sms algerie	14	1	↑13	2	4	↓2	10	2	↑8
bulk sms algerie	1	1	0	4	3	↑1	–	7	new
api sms	40	2	↑38	–	–	–	4	7	↓3
sms marketing algerie	6	2	↑4	2	1	↑1	5	3	↑2
web sms	4	3	↑1	–	–	–	–	–	–
sms algerie	6	4	↑2	1	2	↓1	2	1	↑1
smsing algerie	9	5	↑4	1	1	0	–	4	new
bulk sms	24	81	↓57	–	–	–	–	–	–
sms marketing	–	–	–	76	62	↑14	–	–	–
sms	61	–	lost	22	50	↓28	15	93	↓78

**Tableau N°4** Performances de Sobersys et de ces deux concurrents directs sur les 10 mots clés les plus pertinents en période post-pandémique

## Analyse

Nous constatons une très légère évolution positive et non significative dans le classement global sur *la période d'adaptation* s'étalant du début de la pandémie en février 2020 jusqu'au déploiement des plateformes en ligne le 1<sup>er</sup> juillet 2020. Ce constat est suivi d'une stabilité constante de **2 mois** jusqu'au 9 septembre 2020 malgré les efforts déployés en mode télétravail.

Ce dernier point s'explique principalement par le fait que l'impact d'une nouvelle stratégie d'optimisation du classement, positif ou négatif soit-il, ne se ressent que plusieurs semaines après. En effet, nous remarquons une nette évolution positive à partir du 9 septembre 2020, soit précisément 10 semaines après l'établissement du mode de collaboration distanciel. Ce qui prouve que ce dernier a été correctement élaboré.

D'ailleurs, cette évolution positive s'est poursuivie sur une période de plus de 9 mois jusqu'à la fin juin 2021 pour se stabiliser sur un bon niveau d'environ 33% à la fin du stage. Jour où, comme indiqué sur le Tableau N°4, le site sobersys.com se classait dans le top 5 sur 7 des 10 recherches (soit une évolution de l'indice de performance de 50%) et dépassait d'ailleurs ses concurrents dans le classement global durant les 3 derniers mois précédant la fin du stage (position dominante en termes de visibilité digitale).

*Nous retenons que :*

-l'apparition de la pandémie a provoqué l'intégration du mode télétravail qui a été précédé d'une période d'adaptation et d'un temps de mise en œuvre de 6 mois.

-Lien positif entre la gestion optimale de la visibilité digitale et la performance ce qui vient confirmer la réussite de la stratégie d'implémentation du management distanciel

*Ce constat nous amène à :*

**-Affirmer** la première hypothèse :

La situation de changement subi a eu un effet de digitalisation accélérée de l'organisation.

**-Affirmer** la seconde hypothèse :

La visibilité digitale est le levier principal induit par le changement vers le management distanciel

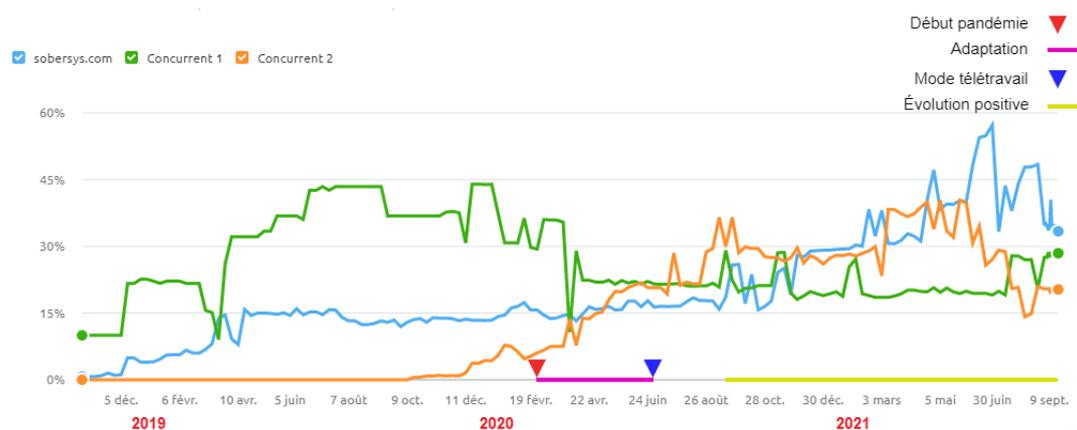
-Nous sommes dans l'incapacité de proposer une méthodologie scientifique afin de affirmer ou infirmer la troisième hypothèse (Les outils de suivi digital permettent de mesurer la performance d'une stratégie de digitalisation) et pour cause la mesure de l'impact de l'utilisation d'un outil est difficile à déterminer, ce qui explique qu'en partie le phénomène et à cette échelle d'étude il serait imprudent et faux de l'affirmer en se basant exclusivement sur les chiffres fournis par les plateformes numériques, mais nous avons pu constater que l'appréciation de cet impact se fait sur l'ensemble des actions entreprises et avec du recul on peut affirmer que l'utilisation optimale des plateformes numériques est une condition sine qua non pour la réussite d'une stratégie de management distanciel. De ce fait nous invitons les

prochaines promotions en Management et organisation d'entreprises a étudier davantage l'intégration du management distanciel et la mise en place du mode télétravail dans toutes ses variantes au sein des entreprises algériennes et certainement l'impact sera mieux apprécié d'ici la en ayant du recul sur les effets de la crise sanitaire.

## Conclusion

L'analyse conclue durant la période post-pandémique représente clairement une très forte évolution positive en comparaison avec la période pré-pandémique. Ce constat conforte l'équipe Sobersys dans sa stratégie de gestion à distance et ouvre le champ à d'éventuels modèles conceptuels de management distanciel à élaborer dans le cadre du programme de développement de l'année 2022.

L'un des aspects principaux présent avant et après la période pandémique est l'incapacité de pouvoir définir avec précision l'impact d'une action particulière s'inscrivant dans une stratégie globale d'optimisation du classement. Ceci dit, il est toujours possible de mieux estimer cet impact en imprégnant l'équipe d'une vision de business intelligence consistant à dater l'intégralité des travaux techniques finalisés pour les confronter aux tendances de classement passées et ainsi optimiser les décisions futures.



**Figure N°3** Performances de la visibilité digitale de Sobersys et de ces deux concurrents directs en période post et pré pandémique (récapitulatif)

## Conclusion générale

Pour l'entreprise, il y a urgence à changer de mode de gouvernance et de pratiques managériales dans un environnement post-pandémique où la performance économique repose dorénavant sur le capital humain.

Il est évident que le management du travail à distance et du télétravail s'installe durablement dans le fonctionnement des entreprises et des administrations. En effet, la qualité, la productivité, la rentabilité, l'autonomie et l'amélioration des conditions de travail sont au rendez-vous lorsque la démarche est pilotée efficacement.

Le contrat est gagnant et, nul doute, que le télétravail va connaître une ampleur considérable dans les prochaines années. Le salariat va devoir composer avec cette nouvelle donne. Le lien social et le sentiment d'appartenance vont se vivre autrement et à travers eux la fidélisation des collaborateurs distants deviendra un enjeu stratégique. Le maître mot de l'édifice c'est la confiance.

Le management du travail à distance et du télétravail est une excellente nouvelle pour tous ceux qui considèrent que dans le monde actuel le capital humain est la première richesse d'une entreprise.

La crise du Covid-19 et ses mesures sanitaires n'ont pas laissé les entreprises indifférentes. Le télétravail a depuis connu un boom d'utilisation. L'occasion donc de nous interroger sur le management distanciel. Ainsi, ce mémoire répondra à sa question de recherche, à savoir «en quoi le management distanciel peut-il constituer un levier d'agilité organisationnelle dans ce contexte de changement subi ? »

D'après notre enquête, et après avoir présenté et interpréter les résultats :

*Nous retenons que :*

-l'apparition de la pandémie a provoqué l'intégration du mode télétravail qui a été précédé d'une période d'adaptation et d'un temps de mise en œuvre de 6 mois.

-Lien positif entre la gestion optimale de la visibilité digitale et la performance ce qui vient confirmer la réussite de la stratégie d'implémentation du management distanciel

*Ce constat nous amène à :*

**-Affirmer** la première hypothèse :

La situation de changement subi a eu un effet de digitalisation accélérée de l'organisation.

**-Affirmer** la seconde hypothèse :

La visibilité digitale est le levier principal induit par le changement vers le management distanciel

-Nous sommes dans l'incapacité de proposer une méthodologie scientifique afin de affirmer ou infirmer la troisième hypothèse (Les outils de suivi digital permettent de mesurer la performance d'une stratégie de digitalisation) et pour cause la mesure de l'impact de l'utilisation d'un outil est difficile a déterminer, ca n'explique qu'en partie le phénomène et a cette échelle d'étude il serait imprudent et faux de l'affirmer en se basant exclusivement sur les chiffres fournis par les plateformes numériques ,mais nous avons pu constater que l'appréciation de cet impact se fait sur l'ensemble des actions entreprises et avec du recul on peut affirmer que l'utilisation optimale des plateformes numériques est une condition sine qua non pour la réussite d'une stratégie de management distanciel. De ce fait nous invitons les prochaines promotions en Management et organisation d'entreprises a étudier davantage l'intégration du management distanciel et la mise en place du mode télétravail dans toutes ses variantes au sein des entreprises algériennes et certainement l'impact sera mieux apprécié d'ici la en ayant du recul sur les effets de la crise sanitaire.

Sur le plan méthodologique, les résultats nous ont permis de valider les deux hypothèses posées au préalable et de confirmer la problématique posée au départ de notre recherche : Dans le contexte de changement dicté par la conjoncture, quels sont les mécanismes et les processus permettant de substituer au management traditionnel un management distanciel efficace et adapté ?

Enfin, ce modeste travail est notre première expérience ; il contient les informations nécessaires et essentielles sur le management distanciel, la digitalisation et le télétravail ; nous espérons que des recherches complémentaires viendront enrichir les nôtres et permettront de découvrir d'autres travaux sur l'impact du mode de télétravail dans un système de management a distance sur l'organisation des entreprises algériennes dont nous encourageons les initiatives .

## **Bibliographies :**

### **Ouvrage :**

- C. PERIN, "Work, space and time on the threshold of a new century", Teleworking : International Perspectives. London, 1998, p. 40-55.
- L/ TASKIN, « Télétravail et organisation, les mythes d'une success story. Entre autonomie et contrôle », Gestion 2000, 2, 2003, p. 113-125
- Y. F. LIVIAN & I. PAROT, « Les espoirs déçus des équipes à distance », Annales des Mines - Gérer et comprendre 2008/3 (N° 93), p. 23-31
- P. DRUCKER, The Practice of Management, 1954
- DRUCKER, « Landmarks of Tomorrow », 270 p., Harper & Brothers, Publishers, 1959
- D. Mc GREGOR., La dimension humaine de l'entreprise, Gauthier-Villars, 1971
- DE Bruecker, R. Stratégies organisationnelles. Éd. Economica, 1995. p. 26
- Edighoffer, J. R. Précis de gestion d'entreprise. Édition Nathan, Paris, 1996.
- P. DIEULAIDE, B. PAULRE & C. VERCELLONE, (2009), « Le capitalisme cognitif. Un nouveau système historique d'accumulation. »,
- H. ISAAC, "La question du travail à l'ère du Digital", Renaissance Numérique, Juillet 2016
- H. KERZNER, Project Management : A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, (Sixth Edition), New York : John Wiley & Sons, 1998, 1180 p.
- P. HINDS & M. MORTENSEN, Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication, Organization Science, Vol. 16, No. 3, May-June 2005
- P. BOUVARD & P. STORHAYE, Le travail à distance. Télétravail et nomadisme, leviers de transformation des entreprises, Dunod, 2013
- H. BESSER, Manager à distance, ESF éditeur, 2013.
- H. BESSER (2013), Manager à distance, ESF éditeur
- F. LAVAL, « Gestion des ressources humaines et NTIC : enjeux et perspectives », Revue Française de gestion, juin-juillet-août 2000, p 80 à 90
- S. BELL, & S. W. J. KOZLOWSKI (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. Group & Organization Management, 27, 14-49.
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2013), Telework, dans Smith, Vicki (dir.), Sociology of Work: an Encyclopedia (p. 871-872)

- Terreberry, S. The evolution of organizationnel environments. Administrative Science Quarterly, 1968, pp. 590-613.
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2003), Telework: A New Mode of Gendered Segmentation? Results from a study in Canada, Canadian Journal of Communication, vol. 28, n o 4, p. 461-478.
- Taskin, Laurent et Diane-Gabrielle Tremblay (2010), Comment gérer les télétravailleurs?, revue Gestion, numéro spécial sur le télétravail, vol. 35, n o 1, p. 88-96.
- DI MARTINO Vittorio, WIRTH Linda (1990) :Le télétravail : un nouveau mode de travail et de vie. Revue internationale du Travail, vol. 129, n°5, pages 27.
- Claire Pascal Formation Management transversal et à distance , , Ed Comundi
- YE, L. RICHARD. “Telecommuting : Implementation for success”, International Journal of Business and Social Science, vol. 3, no 15, 2012, p. 20-29.
- Ansoff, H.I. and Al. Management of strategic surprise and discontinuity : problem of managerial decisiveness. Économies et Sociétés, série Sciences de Gestion, N° 1, 1979, p. 459-488.
- DAVID AUTISSIER et JEAN-MICHEL MOUTOT, méthode de conduite du changement, 4<sup>ème</sup> édition , Dunod 2016
- H. DAVENPORT THOMAS, PEARLSON KERI, « Two cheers for the virtual office », Sloan Management Review, Summer 1998
- PERLOA & C. HILLS , « Réunir et souder une équipe virtuelle », L’expansion management Review, Mars 1998.

## Articles :

- Organisation internationale du Travail, Guide pratique : Le télétravail durant la pandémie de Covid-19 et après.
- Les cahiers du CREAD Vol.36NO3 : enquête sur le télétravail pendant la pandémie en Algérie, des salariés ont été interrogés sur 18 wilayas avec une prépondérance des wilayas du centre du pays.
- International Workplace Group , The annual Survey
- le Monde diplomatique, N°109 : Internet, révolution culturelle, Manière de voir , bimestriel, Février-Mars 2010, p.97
- CEFRIO (2001). Le télétravail. Montréal : IQ éditeur.
- M. DEGRUEL & P. PERRIER, Conditions d'efficacité du management à distance, Entreprise & Carrière N°20, octobre, 200
- Patrick Cohendet et alii, « Innovation organisationnelle, communautés de pratique et communautés épistémiques : le cas de Linux », in Revue française de gestion n°146, décembre 2003
- Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, réponses contingentes, Patrick Gilbert, Marina Charpentier
- P. LANGEVIN et T. PICQ, Contrôle des équipes virtuelles : une revue. 22 ème congrès de l'AFC, 2001, France
- SENAT : le rapport d'information : 8 questions sur l'avenir du télétravail, Céline Boulay-Espéronnier, Cécile Cukierman, Stéphane Sautarel
- OBSERVATOIRE DE L'ÉQUILIBRE DES TEMPS ET DE LA PARENTALITÉ EN ENTREPRISE. Le télétravail pour mon entreprise ? Aide à la réflexion et à l'action
- Porter, M. E. et Millar, V. E. How information gives you competitive advantage? Harvard Busines Review, vol. 63, N° 4, 1985.

### **Thèses et mémoires :**

- Les facteurs clés de succès du management à distance ? Quelle est la place du contexte, des pratiques managériales, de l'accompagnement RH et des outils ? Laurence LE GOUGUEC , Université Paris Dauphine 2017
- Télétravail, organisation et management: enjeux et perspectives post-Covid ,Laurent Taskin , Université Catholique Louvain school of Management 2021.
- Comment le management peut-il s'adapter au télétravail ? , Marie Desbonnet ,ESC Clermont 2014.
- Manon Marrel. Généralisation du télétravail. Attitudes et comportements des salariés. Gestion et management. 2020. ffdumas-03151267f

### **Sites web :**

- Eurostat : <https://ec.europa.eu/>, Statistiques sur l'emploi en Europe Rubrique : Télétravail
- <https://www.institutsapiens.fr/quel-avenir-pour-le-teletravail-perenniser-et-securiser-une-pratique-davenir/>
- [www.definitions-marketing.com/definition/seo/](http://www.definitions-marketing.com/definition/seo/)
- [gsb.stanford.edu/faculty-research/working-papers/does-working-home-work-evidence-chinese-experiment](http://gsb.stanford.edu/faculty-research/working-papers/does-working-home-work-evidence-chinese-experiment)
- <https://www.banquemondiale.org/fr/news/infographic/>
- [care.dz/fr/tbn/impact-de-la-crise-du-covid-sur-leconomie-sn96](http://care.dz/fr/tbn/impact-de-la-crise-du-covid-sur-leconomie-sn96)

### **Conférences :**

- Webinar : Le télétravail systématique et le management a distance , Hittinger 2021.

## SOMMAIRE

<b>1. Chapitre I : Le management distanciel : Approche conceptuelle .....</b>	<b>13</b>
Section 01 : Fondement théorique du management distanciel .....	16
- Le management distanciel, c'est quoi ? .....	16
- Les spécificités du management distanciel : .....	18
Le concept de Distance : Objectif et Subjectif .....	19
La distance objective : .....	19
La distance subjective : .....	20
Le télétravail comme nouveau mode de gestion:.....	21
Définition du télétravail : .....	22
Télétravail : Typologie .....	23
Contexte technologique du Télétravail : .....	24
Avantages et inconvénients du télétravail : .....	25
Section 02 : Comment manager a distance ? .....	28
Les qualités requises pour manager à distance : .....	28
Du manager à l'e-manager : rôle du manager à distance et leadership : .....	29
Les déterminants de la performance des équipes à distance .....	33
Le concept de performance .....	33
Les facteurs clés de succès des équipes distantes .....	33
Les facteurs collectifs .....	34
Arguments en faveur du télétravail et ses limites .....	37
Conclusion du chapitre 1 : .....	38
<b>2. Chapitre II : Conduite du changement d'un management traditionnel vers un management distanciel.....</b>	<b>40</b>
Section 01 : Le changement dans son contexte .....	42
Analyse de l'environnement : .....	42
Composantes de l'environnement : .....	42
Impact de la crise sanitaire sur les entreprises : .....	44
à l'horizon international : .....	44
à l'horizon local : .....	44
Mécanismes exploitables en vue d'intégrer le télétravail.....	46
Section 02 : La conduite effective vers un management distanciel.....	47
Elaboration de la stratégie et fixation des objectifs.....	47

Processus en place, quelles perspectives ? .....	49
Télétravail en Algérie entre opportunités et difficultés .....	50
Conclusion chapitre 2.....	51
<b>3. Chapitre III : CAS PRATIQUE.....</b>	<b>52</b>
Section 1 : Méthodologie de recherche .....	53
L'objectif de la recherche .....	53
La méthodologie d'analyse et de collecte des données.....	54
Modèle de recherche et hypothèses :.....	55
Section 2 : Présentation de SOBERSYS .....	58
Mission .....	58
Section 3 : Analyse et interprétation des résultats.....	59
Introduction .....	59
Cas d'étude .....	60
Contexte pré-pandémique .....	61
Contexte post-pandémique.....	61
Choix des plateformes en ligne.....	62
Analyse des performances de classement .....	64
Performances pré-pandémiques (octobre 2018 - février 2020) .....	65
- Performances post-pandémiques (février 2020 – septembre 2021).....	67
Conclusion .....	70
Conclusion générale.....	71