

## Chapitre 9

### TÉLÉTRAVAIL ET MANAGEMENT À DISTANCE : QUELLES COMPÉTENCES POUR LES MANAGERS ET LES EMPLOYÉS ?

Gilles Célestin Etoundi Eloundou

#### Résumé

Partant du fait que le recours au télétravail confronte les managers aux enjeux du management à distance, ce travail fait l'hypothèse implicite que, le télétravail et le management à distance se construisent sur la base de compétences détenues à la fois par le manager et ses collaborateurs. L'objectif est d'identifier les bonnes pratiques de management à devoir adopter quand les collaborateurs sont appelés à travailler à domicile. Dans les résultats, le management à distance se révèle comme le corrélat du télétravail, avec une approche dite renouvelée de la compétence. Cette approche met au centre de la construction de la compétence, l'analyse de situation de l'activité. Cette compétence, après analyse profonde des mutations de l'activité, devra être basée sur la performance et la pratique de l'évaluation. Au final, des compétences relevant de différents ordres culturel, sociologique, technique, psychologique et managérial sont proposées.

**Mots clés :** Télétravail, management à distance, compétences, approche renouvelée de la compétence

#### *Abstract*

*The use of telework confronts managers with the challenges of remote management. This work assumes that telework and remote management are built on the basis of the skills held by both the manager and the employees. The objective is to identify good management practices that are to be adopted when employees are called upon to work from home. In the results, remote management is the correlate of telework, with a renewed approach to competence. This approach places activity situation analysis at the center of skill building. This skill should be based on the performance and practice of the assessment. Finally, skills from cultural, sociological, technical, psychological and managerial aspects are proposed.*

**Keys words:** *Telework, remote management, skills, renewed skills approach*

## Introduction

S'il fallait caractériser un phénomène particulièrement marquant des mutations dans les organisations en temps de confinement, on choisirait sans nul doute le télétravail. Aucune organisation n'y échappe en réalité. Que ce soit dans le secteur privé, que dans le secteur public.

Le recours au télétravail confronte les managers aux enjeux du management à distance. Une illustration peut être faite dans les universités et écoles, qui ont eu recours à des enseignements en ligne, à distance ou dans les médias audiovisuels. La mise en œuvre de ces actions autorise à s'intéresser aux bonnes pratiques de management à devoir adopter quand les collaborateurs sont appelés à travailler à domicile.

Cette mouvance et la préoccupation croissante des organisations pour ce sujet montrent que les questions du télétravail et du management à distance sont vitales pour toutes les organisations. En fait, les organisations se trouvent partagées entre l'amenuisement constant des ressources incitatives, la nécessité d'atteindre leurs objectifs, et la quête d'un sens fédérateur pour les collaborateurs.

En première approximation, nous considérerons le télétravail, comme l'exercice d'une activité professionnelle en tout ou en partie aux moyens des technologies de l'information et de la communication (Sewell et Taskin, 2015). C'est le cas d'un enseignant qui, de son domicile, à partir de son ordinateur, a pu délivrer son enseignement par le canal d'une plateforme donnée.

La réalisation de cet enseignement a nécessité un mode de pilotage de l'action initié par un manager. Le management à distance ici traduisant le fait de manager des collaborateurs depuis un lieu autre que le bureau, et donc physiquement éloigné à la fois du manager et de ses collègues (Frank et Gilbert, 2007).

Partant du fait que le recours au télétravail confronte les managers aux enjeux du management à distance, nous faisons l'hypothèse implicite selon laquelle, le télétravail et le management à distance se construisent sur la base des compétences détenues à la fois par le manager et les collaborateurs. Nous nous proposons ainsi de questionner ces compétences. Quelles sont les compétences nécessaires à la pratique du télétravail et au management de celui-ci ?

Pour répondre à cette question, notre propos s'articulera autour de deux points. Nous montrerons, dans un premier temps, les interactions dynamiques entre le télétravail et le management à distance. Dans un

deuxième temps, nous mènerons une réflexion sur les enjeux et sur les compétences nécessaires à la pratique du télétravail, à la fois du côté des collaborateurs et du manager.

### **Télétravail et management à distance : deux concepts imbriqués l'un dans l'autre et en interaction dynamique**

La définition claire du télétravail et sa caractérisation permettent de montrer en quoi télétravail et management sont consubstantiels. Par la suite, les éclairages théoriques conséquents aideront à la mise en évidence des interactions dynamiques entre les deux concepts.

#### ***Télétravail et management à distance : deux notions imbriquées.***

Le télétravail semble consubstantiellement lié au management à distance. On pourrait dire que le télétravail est le corrélat du management à distance. Le phénomène du télétravail fait l'objet de nombreuses recherches en GRH (Taskin et Gomez, 2015). Entendu comme exercice d'une activité professionnelle en totalité ou en partie, à distance et au moyen des technologies de l'information et de la communication (TIC), le télétravail présente de nombreuses caractéristiques.

En questionnant les pratiques de gestion et de contrôle, selon Lalle (1999), le télétravail rompt avec une certaine unité de temps, de lieu et d'action, caractéristiques de l'organisation traditionnelle du travail. Pour Felstead *et al.* (2003), le télétravail altère la structure de la supervision du travail qui repose d'une part, sur les principes de visibilité, c'est-à-dire, la possibilité d'observer le travailleur et d'autre part, sur la présence des travailleurs pour traduire la capacité pour un travailleur d'interagir avec ses collègues.

Par ces caractéristiques, Felstead *et al.* (2003) affirment que le télétravail implique de développer de nouvelles formes de contrôle du travail c'est-à-dire, de management qui soit accepté par les collaborateurs. Comme pour corroborer cette affirmation, Taskin et Gomez (2015) développent cette question sous l'angle d'une nouvelle régulation de l'organisation du travail, face à la nécessité de devoir gérer la distance physique et psychosociologique des télétravailleurs d'une part, et de l'interprétation de cette distance que Taskin et Tremblay (2010) ; Sewell et Taskin (2015), appellent « déspatialisation », corollaire du management à distance.

Deux tendances ont émergent des nombreux débats sur le concept de déspatialisasson. La première défend l'idée d'une supervision accrue du travailleur que l'on retrouve dans les travaux de

Fairweather (1999) ; Wicks (2002) ; Dambrin (2004). La seconde, prônée par Deffayet (2002), développe une remise en question du rôle de la fonction d'encadrement. Ces travaux font dire à Walton (1985), qu'il s'agit d'élaborer un management de l'implication au détriment d'un management de contrôle.

Si ces débats ont été très nourris dans l'ensemble, il reste qu'ils n'auront pas traité le problème des conditions qui conduisent à l'adoption ou non de nouvelles règles de contrôle par les acteurs eux-mêmes. Pourtant, un cadre théorique spécifique existe pour trancher le débat. En effet, les théories de la régulation sociale et des conventions sont susceptibles d'étayer le lien entre télétravail et management à distance.

### **Théorie de la régulation sociale et théorie des conventions : deux voies d'interaction dynamique entre télétravail et management à distance**

#### *La théorie de la régulation sociale : les règles comme vecteurs d'interaction*

Une lecture attentive des pratiques du télétravail et ses caractéristiques permet de faire deux observations principales. En premier, le télétravail induit des espaces de discussions et de réintégration des règles, d'efforts, des attentes et d'éloignement spatial (distanciation sociale entre producteurs de règles et de contrôle (c'est-à-dire par la hiérarchie) et les travailleurs).

En second, la pratique du télétravail met à l'épreuve, la capacité des travailleurs séparés les uns des autres, et qui ne peuvent pas produire des régulations autonomes dans les mêmes conditions où la localisation dans un espace commun permet des ajustements interpersonnels (Taskin et Tremblay, 2010).

Ces deux observations justifient la nécessité de revisiter la Théorie de la Régulation Sociale (TRS) pour établir, voire expliquer les interactions entre télétravail et management à distance.

La TRS a pour objet, les processus sociaux de production des règles en transformation permanente, sans cesse élaborées, corrigées par des acteurs sociaux. De ce point de vue, Reynaud (1988) distingue deux types de régulation en interaction dans le rapport social, au sein duquel, les règles sont produites par des acteurs dans leur jeu collectif.

D'un côté, il y'a la régulation de contrôle, par laquelle ceux qui détiennent le pouvoir de créer les règles s'efforcent de maîtriser la

situation et influencent de l'extérieur, la régulation d'un groupe social donné. De l'autre côté, la régulation autonome opère pour traduire «la construction, avec ce que cela comporte de contraintes et d'apprentissages, d'un ensemble de normes sociales» et donc, la définition des règles par les travailleurs, par rapport aux règles qui leur sont imposées.

De fait, la régulation sociale paraît ainsi expliquer la manière par laquelle les individus réagissent aux contraintes de l'action, interprètent une situation donnée, inventent des cadres cognitifs pour trouver le sens de l'action (Taskin et Gomez, 2015 ; Taskin et Tremblay, 2010). C'est aussi un moyen d'appréhender comment les travailleurs se mobilisent et s'affrontent sur les jugements à propos de l'efficacité d'un mode de management ou d'organisation. Toutes choses qui conduisent Bréchet (2008) à affirmer que ces deux types de régulation semblent se recouper, s'opposer d'une certaine façon et se compléter en fin de compte dans la vie de l'organisation.

L'accent est donc mis sur le fait social que constitue l'action comme processus de production de règles et non sur une suite d'événements dont il suffirait de retrouver les enchaînements pour comprendre leurs relations avec l'action (Taskin, 2006 ; Taskin et Gomez, 2015 ; Taskin et Tremblay, 2010).

La TRS conduit donc à considérer les relations de pouvoir dans toute leur diversité, à analyser séparément les différentes structures de jeu qui permettent de les comprendre. À poser comme des problèmes empiriques, les facteurs qui peuvent expliquer différentes transformations, l'influence que chaque système peut avoir sur un autre, voire les tendances générales de transformation de systèmes sociaux (Bréchet, 2008). En un mot, voir comment ou par quel mécanisme, les règles de comportement dans la pratique du télétravail influent sur le management à distance et réciproquement.

L'interprétation du succès ou de l'échec du management pratiqué dans une organisation en télétravail se fera donc plutôt à partir de la déconnexion entre les espaces d'ajustement de règles et les espaces matériels de travail. Les deux espaces ne coïncidant plus comme dans le cas du travail dans un lieu partagé. Une convention de travail en commun pourrait-elle concilier les deux espaces ?

***La théorie des conventions : cadre de valorisation des croyances partagées dans un « monde commun »***

La théorie des conventions (TC) nous paraît incontournable dans cette analyse, par le fait que, en amont de toute règle et de tout accord entre acteurs, il devrait exister un accord préalable sur la signification et les modalités d'interprétation de ces règles. On peut utilement questionner les règles du télétravail dans un contexte de confinement, pour ne pas freiner l'atteinte des objectifs d'une organisation.

L'hypothèse centrale de la théorie est que l'accord entre individus, même lorsqu'il se limite au contrat d'un échange marchand, n'est pas possible sans un cadre commun préalable au monde commun (Laurent et Laurent, 1991).

Orléans (1989) définit la convention comme un système de croyances réciproques sur les compétences et les comportements, conçus comme allant de soi et qui dote les acteurs d'une référence commune, produit une représentation collective extériorisée qui fonde le cadre des anticipations individuelles.

La TC considère qu'il existe une incertitude radicale antérieure à toute décision et à toute norme, sur le bien-fondé de la norme. Ainsi, sans une croyance préalablement partagée par les acteurs sur les fondements communs pour l'interprétation, il ne peut y avoir de normes. La normalisation par les croyances partagées précède l'émergence des règles comme le montre la théorie de la justification (Laurent et Laurent, 1991). Les consensus et les accords ne sont compris qu'à partir des grilles de lecture du monde qui définissent les grandes options d'interprétation.

La TC s'est particulièrement intéressée à l'analyse du travail depuis les travaux pionniers de Leibeinstein (1982). Les croyances partagées sur le niveau d'effort normal ou « convention d'efforts » forment les substrats des accords et des désaccords exprimés ou non sur les règles.

Dans la problématique ouverte par le télétravail, la TC suggère que l'échec ou le succès de telles pratiques ne dépend pas seulement des règles que l'on discute et se donne. Elle suppose des croyances implicites sur le travail bien fait à partir d'un bon management à distance.

Au final, on peut donc, à la suite de Taskin et Gomez (2015), observer que la TRS et la TC permettent de comprendre les conditions

de coordination sociale et d'adoption de règles nouvelles à partir du comportement des acteurs.

Cette réalité est observée dans l'interaction télétravail-management à distance. En effet, la TRS considère les règles comme des modalités d'ajustement auxquelles se réfèrent des acteurs et à partir desquelles ils peuvent négocier. La TC fait émerger spontanément des règles de l'incapacité des acteurs à se donner explicitement des références communes.

L'interprétation des règles diverge donc dans les deux théories. Pour la TRS, l'adoption des règles est la conséquence de dialogues et de consensus. Pour la TC, l'adoption des règles est le fait des croyances que partagent ou non les acteurs, sur l'effort qu'ils doivent produire ensemble. Pour atténuer cette divergence, l'acquisition de compétences nous semble être une des voies de solution.

### **Les enjeux et compétences du management du télétravail**

Une analyse en profondeur des expériences de pratiques de télétravail, montre que le lien management à distance et télétravail, se construit et se consolide autour de certains facteurs. Ainsi par exemple, les travaux de Ruiller *et al.* (2017) mettent en exergue le facteur proxémique. Ceux de Frank et Gilbert (2007) retiennent la régulation. Tandis que les travaux de Le Le Roux (2007) prônent la nécessaire collaboration.

Ces facteurs constituent la trame ou le socle sur lequel les compétences doivent porter, tant pour les travailleurs que pour les managers. Pour une meilleure opérationnalisation de notre problématique, il nous paraît important de préciser et de caractériser ce que nous retenons comme compétence dans cette réflexion. Par la suite, nous dévoilerons les compétences nécessaires à l'exercice du télétravail et à son management à distance.

#### ***Les compétences, de quoi parle-t-on ?***

Depuis plusieurs décennies, la notion de compétence a pris de l'ampleur en s'imposant comme objet de préoccupation dans des pratiques sociales. Selon Oiry, 2005 ; Zarifian, 2001, la compétence aurait des liens fonctionnels ou circonstanciels avec les mutations ou les évolutions qui se sont produites dans les organisations.

Le constat est donc fait que la compétence appliquée dans les organisations a changé le rapport aux qualifications professionnelles en plaçant les travailleurs en situation de responsabilité (Lichtenberger,

1999), face à leur employabilité sur la base des compétences qu'ils ont à acquérir, entretenir, améliorer, diversifier.

Lorsqu'il faut tenir un poste de travail, apprécier pour différencier dans un milieu social donné, c'est encore la compétence qui est utilisée. On en arrive à distinguer des types de compétences. Compétences clés, compétences de base, compétences collectives, compétences individuelles, compétences stratégiques etc... autant de lectures et usages faits de cette notion. La compétence est donc plurielle. Ainsi, dans le cadre de notre analyse, il nous semble prudent de faire un bref rappel historique de la notion, de la caractériser et en fin de compte, de proposer une approche de définition qui soit adaptée à notre perception du concept.

Dans une perspective historique, Oiry (2005), cité par Coulet (2016), indique que la compétence a été en premier lieu évoquée par les psychologues. Ainsi, White (1959) indique que l'on utilisait cette notion pour repérer les caractéristiques des sujets influençant la performance au travail. La synthèse des contributions en psychologie, selon Oiry, aboutit au fait selon lequel la compétence est « individuelle, hétérogène, contextualisée, dynamique et scientifique » (Oiry, 2005). Transposant cette notion dans les sciences de gestion et notamment en GRH, le constat de Oiry semble être confirmé, de nombreux auteurs lui ayant emboîté le pas.

Ainsi, pour Parlier (1994), « la compétence est une caractéristique de l'individu. Elle permet de centrer l'intérêt sur la personne indépendamment du contexte organisationnel ». Dans le même temps, elle est le fait d'un dynamisme avéré en ce sens que l'on peut reconstruire de manière dynamique, sous forme de savoirs, savoir-faire pratique, ou de raisonnement, les différents éléments qui la constituent.

Son caractère hétérogène est également observé en GRH ; Bellier (1999) montre que la compétence agrège des savoir-faire techniques, les comportements et attitudes traduisant un savoir-être. Dans la même veine, le caractère contextualisé est lui aussi démontré par les travaux de Le Boterf (1994) lorsqu'il parvient à établir que la compétence est indissociable de l'activité par laquelle elle se manifeste.

Le caractère dynamique et scientifique de cette notion en GRH a suscité, dans la littérature, des définitions parfois contrastées. Chacun dans son contexte ayant la prétention d'en maîtriser la signification. Les travaux des auteurs comme Dietrich (2002) ; Lichtenberger (1999) ;



Livian (2002) ont ainsi pu constater en parcourant les nombreuses approches que cette multitude de définitions favorisait davantage la diffusion de la notion, son adoption par un ensemble d'acteurs en ayant des conceptions distinctes.

De façon fédératrice, deux grands groupes de définitions ont pu être constitués. Les auteurs qui mettent en exergue la dimension cognitive ou technique de la compétence avec comme tête de file, Bourdieu (1989) et Koebel (2006). Pour ces auteurs, et selon la définition de De Montmollin (1986), citée par Coulet (2016), la compétence est un « ensemble stabilisé de savoirs et de savoir-faire, de conduites-types, de procédures standards, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau ».

À l'opposé, d'autres auteurs, parmi lesquels on retrouve, Cahour (2006) ; Letor (2006), ont privilégié la dimension sociale, affective ou émotionnelle de la compétence.. Ces auteurs, partisans du behaviorisme, partagent le point de vue de Defélix (2005) pour qui, « définir et reconnaître la compétence d'un salarié ne résultent pas d'un choix définitif ni d'une évidence ; c'est le résultat, fragile et dynamique, d'une négociation invisible entre des acteurs variables et à des niveaux différents ».

Entre les deux conceptions, un point d'équilibre a été trouvé dans les travaux Bellier (1999) pour qui, « la compétence permet d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier en mobilisant diverses capacités de manière intégrée ».

Comme on peut le constater, le débat sur la définition de cette notion n'est pas clos. C'est pour ce faire, qu'il nous semble utile de mieux la caractériser, avant de lui proposer une définition.

La première caractéristique qu'il nous semble devoir retenir est que la compétence est un concept connexe à la qualification. En effet, la qualification peut être traduite comme une imbrication entre un ensemble de connaissances et de savoir-faire acquis par un individu pour l'exercice d'une activité professionnelle et une position précise qui lui est assignée dans l'organisation du travail.

L'enseignant à qui il est demandé de délivrer un enseignement en ligne, justifie-t-il de connaissances dans ce domaine ? Sait-il ou alors maîtrise-t-il le process ? Toujours est-il qu'il doit ne pas interrompre le processus pour ne pas empêcher l'organisation d'atteindre ses objectifs.

On peut donc faire l'hypothèse que la compétence peut se construire sur trois composantes : un fort degré d'objectivation des critères de classification des emplois ; une homogénéisation de la représentation du travail ; une intégration dans le cadre légal du travail. Cette vision semble épouser les contours de l'approche structurale de la compétence défendue par Brochier (2010), quand il la caractérise comme « une combinaison de savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis, qui se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer ».

Cette approche permet de ressortir la deuxième caractéristique qui se veut être la nuance avec la qualification autour de trois points : une évaluation de l'engagement subjectif de l'individu dans une activité de travail donnée ; une configuration mouvante des emplois liée au développement des compétences des salariés et une focalisation sur la négociation d'entreprise.

À partir de la dichotomie qualification-compétence, il devient alors nécessaire de repenser ou mieux encore, de renouveler en l'adaptant, la notion de compétence. L'enjeu ici est celui de pouvoir mieux intégrer les compétences dans le contexte de l'activité de travail. Les compétences n'ont de sens que par rapport aux conditions particulières dans lesquelles elles sont mises en œuvre.

Il apparaît donc comme une nécessité de se recentrer sur le travail avec une baisse de niveau de contrôle. Il s'agit de mettre en œuvre, un ensemble de processus de résolution de problème qui laisse aux individus des zones autonomes dans la manière de gérer leur activité. En quelque sorte, développer la capacité de savoir agir en situation. Il faut aussi savoir prendre en compte des éléments qui relient les individus au collectif, parce que les compétences sont contextualisées, et dépendent pour une part, de l'engagement individuel et pour une autre, des conditions de réalisation et des résultats attendus.

Ainsi, notre approche renouvelée de la compétence devra être articulée aux performances, et sur des principes d'évaluation équitables. Les procédures d'évaluation devront prendre en compte d'autres facteurs autres que les compétences techniques. Les compétences doivent donc être des normes simplifiées et révisables en se référant à l'analyse des situations de travail et en s'adaptant à leur évolution. Cette réalité est effectivement boostée par le télétravail qui a induit un nouveau mode de management, le management à distance,

prenant racine dans la capacité de développer à brève échéance des compétences essentielles.

### ***Des compétences usuelles pour manager le télétravail***

Manager les collaborateurs en télétravail nécessite le déploiement de certaines compétences à la fois chez les collaborateurs et chez le manager. Ces compétences, non seulement devraient aiguillonner l'action commune, mais constituer le ciment sur lequel se construit la continuité de l'activité. Nous présentons quelques compétences nécessaires à l'action.

La première compétence consiste à construire un socle commun de compétences à développer. Il s'agit de la capacité à créer un sentiment de collectif pour garantir l'activité. Ensemble, collaborateurs et manager devront pouvoir maintenir l'esprit d'équipe, interagir entre eux et partager certaines valeurs propres à leur contexte d'activité.

La deuxième attitude c'est de bâtir une capacité d'interaction comme compétence clé. Cela va se traduire en termes concrets par le choix de bons canaux ou outils de communication. Il existe en effet de nombreux outils permettant de stocker, de partager et d'échanger pour la collaboration à distance. Le choix des outils va différer en fonction de la situation et de l'objectif recherché. Par exemple, s'il s'agit d'un échange sur un point particulier, le téléphone ou la messagerie peut être d'usage. Par contre, s'il s'agit d'un partage d'une collaboration à plusieurs, une visioconférence peut-être le bon outil.

Une troisième compétence peut tenir à la capacité à savoir gérer le temps. La pratique du télétravail peut induire des interférences entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Il faudrait donc pouvoir établir un ordre de priorité, savoir fixer les plages horaires pendant lesquelles on peut être joignable.

Une quatrième compétence est celle qui relève de l'empathie. Il s'agit de savoir que les collaborateurs vivent des situations différentes. Le contexte du télétravail peut être tout autre, car leur vie l'est aussi. La distance du télétravail implique de s'adapter à la réalité des autres.

Une cinquième compétence peut être de savoir développer une forme d'autonomie et une organisation conséquente du travail. Autonomie et organisation permettent d'éviter angoisse et inconfort. Il faudrait alors déterminer en amont, les pratiques à faire respecter par ses collaborateurs. Ces pratiques ou méthodes de travail une fois adoptées par tous, permettront à l'équipe de gagner en efficacité.

Une sixième compétence est de pouvoir manager à distance, chapeauter des équipes dans des conditions extraordinaires qui rendent difficile le suivi de l'activité. Des efforts supplémentaires nécessaires pour la présence sont requis. Comment procéder pour maintenir le contact avec les collaborateurs ? Appeler les salariés en télétravail plus souvent qu'en temps normal ; savoir donner du sens aux missions et adopter les signes de reconnaissance et de valorisation du travail des collaborateurs sont autant d'exigences à combler.

Une septième consiste à la capacité de manager les collaborateurs par objectif. En fait, le management en télétravail se fait au fil de l'eau par rapport à des points et aux contraintes spécifiques. Le manager doit donc être capable d'évaluer le temps nécessaire pour chaque tâche afin de maintenir une charge de travail réaliste pour chaque collaborateur et être en mesure d'identifier les collaborateurs en difficulté.

Une compétence autre est celle qui consiste à manager un collectif. L'idée ici est de faire fonctionner un collectif mais à distance. Pour ce faire, il s'impose comme une nécessité de travailler avec des rythmes différents et singuliers. L'enjeu serait donc celui d'entretenir un climat de coopération, de collaboration et un sentiment d'appartenance.

La capacité à travailler ensemble peut devenir un enjeu quand l'activité focalise chacun à privilégier ses propres objectifs et résultats. Les réunions sous quelques formes constituent un moyen important pour développer la convivialité et le plaisir de partager.

Une autre compétence serait la capacité de développer et déployer une proximité relationnelle par la confiance mutuelle. En effet, sans confiance rien n'est possible dans le management.

## **Conclusion**

L'objet de notre réflexion était de questionner les compétences nécessaires à la pratique du télétravail et à son management à distance. Les caractéristiques du télétravail et celles du management à distance ont permis de mettre en évidence le lien consubstantiel entre les deux concepts. Le management à distance est apparu comme le corrélat du télétravail.

Si des interactions dynamiques ont pu être établies entre ces notions, nous avons essayé de montrer que la réussite ou l'échec de la mise en œuvre de la jonction entre les deux notions est fonction

des compétences exprimées, maîtrisées et déployées à la fois par le manager et ses collaborateurs.

Nous avons par la suite, proposé une approche dite renouvelée de la compétence. Cette approche met au centre de la construction de la compétence l'analyse de situation de l'activité. Cette compétence, après analyse profonde des mutations de l'activité, devra être basée sur la performance et la pratique de l'évaluation.

De même, cette compétence devra être enrichie par la prise en compte d'autres facteurs non techniques susceptibles d'avoir quelque influence sur la pratique de l'activité. À cet égard, la compétence devra être construite sur la base de normes ou règles simplifiées et révisables afin d'assurer la capacité de pouvoir s'adapter à toute situation nouvelle.

Au final, des compétences relevant de différents ordres culturel, sociologique, technique, psychologique et managérial ont été proposées.

### Références bibliographiques

- Bellier, S. (1999). La compétence Dans P. Carré & P. Caspar (Eds.), *Traité des sciences et des techniques de la formation*. Paris : Dunod.
- Bourdieu, P. (1989). *La noblesse d'État : grandes écoles et esprit de corps*. Paris: Editions de Minuit.
- Bréchet, J.-P. (2008). *Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*. *Revue française de gestion* (4), 13-34.
- Brochier, D. (2010). La notion de compétence professionnelle : état de la recherche et perspectives *Séminaire organisé par l'observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes dans la banque*. Paris.
- Cahour, B. (2006). *Les affects en situation d'interaction coopérative : proposition méthodologique*. *Le travail humain*, 69(4), 379-400.
- Coulet, J. (2016). Les notions de compétence et de compétences clés : l'éclairage d'un modèle théorique fondé sur l'analyse de l'activité. *Activités (en ligne)*, 13, 1.
- Dambrin, C. (2004). *How does telework influence the manager-employee relationship?* *International Journal of Human Resources Development and Management*, 4(4), 358-374.

- De Montmollin, M. (1986). *L'intelligence de la tâche : éléments d'ergonomie cognitive*. Berne : Peter Lang.
- Defélix, C. (2005). *Définir et reconnaître les compétences des salariés dans les organisations : la négociation invisible*. *Négociations* (2), 7-20.
- Deffayet, S. (2002). *Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) et contrôle dans la relation managériale*. *Recherches sociologiques*, 33(1), 27-48.
- Dietrich, A. (2002). *Les paradoxes de la notion de compétence en gestion des ressources humaines*. *Revue sciences de gestion*, 33, 97-121.
- Fairweather, N. B. (1999). *Surveillance in employment: The case of teleworking*. *Journal of Business Ethics*, 22(1), 39-49.
- Felstead, A., Jewson, N., et Walters, S. (2003). *Managerial control of employees working at home*. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 241-264.
- Frank, E., et Gilbert, P. (2007). *Manager le travail à distance : l'expérience du télétravail dans une grande entreprise industrielle*. *Marché et organisations* (2), 167-188.
- Koebel, M. 2006. *Réflexions sur quelques enjeux liés à la notion de compétence*. *Utinam*, 6, 53-74.
- Lalle, B. (1999). *Nouvelles technologies et évolution de la dialectique contrôle/autonomie dans le secteur des services. Application au cas bancaire*. Paper presented at the La GRH : contrôle et autonomie.
- Laurent, B., et Laurent, T. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris : Gallimard.
- Le Boterf, G. (1994). *De la compétence, essai sur un attracteur étrange*. Paris : Les Éditions d'Organisation.
- Le Roux, S. (2007). *La mise en œuvre d'une approche collaborative comme facteur d'innovation dans les PME-PMI*. *Marché et organisations* (2), 189-208.
- Letor, C. (2006). *Reconnaissance des compétences émotionnelles comme compétences professionnelles : le cas des enseignants. Analyse des représentations sociales d'acteurs pédagogiques*.
- Lichtenberger, Y. (1999). *La compétence comme prise de responsabilité. Entreprises et compétences: le sens des évolutions*, 69-85.
- Livian, Y.-F. (2002). *Petite introduction à une narratologie de certains thèmes de gestion des ressources humaines. Gérer et Comprendre*.

- Oiry, E. (2005). *Qualification et compétence : deux sœurs jumelles?* *Revue française de gestion* (5), 13-34.
- Parlier, M. (1994). La compétence au service d'objectifs de gestion. Dans F. Minet, M. Parlier & S. De Witte (Eds.), *La compétence, mythe, construction ou réalité ?* Paris : l'Harmattan
- Reynaud, J.-D. (1988). *Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome.* *Revue française de sociologie*, 5-18.
- Ruiller, C., Dumas, M., et Chédotel, F. (2017). *Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail.* *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise* (3), 3-28.
- Sewell, G., et Taskin, L. (2015). *Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework.* *Organization Studies*, 36(11), 1507-1529.
- Taskin, L. (2006). *Déspatialisation et modes de contrôle : Entre régulations et conventions Le cas du télétravail dans le secteur public.* Paper presented at the Séminaire CRECIS.
- Taskin, L., et Gomez, P.-Y. (2015). *Articuler la théorie de la régulation sociale et l'approche conventionnaliste en gestion pour comprendre l'échec d'un projet de changement organisationnel ?* @ GRH(1), 99-128.
- Taskin, L., et Tremblay, D. G. (2010). *Comment gérer les travailleurs ?* *Gestion*, 74(1), 1-30.
- Walton, R. E. (1985). *From Control to Commitment in the Workplace: In factory after factory, there is a revolution under way in the management of work.* *Harvard Business Review*, 53(2), 77-84.
- White, R. W. (1959). *Motivation reconsidered: The concept of competence.* *Psychological review*, 66(5), 297.
- Wicks, D. (2002). *Successfully increasing technological control through minimizing workplace resistance: understanding the willingness to telework.* *Management Decision*, 40(7), 672-681.