

Le management à distance: Genèse, outils phares et comportements organisationnels

[Remote management: Genesis, key tools and organizational behaviors]

Khalil Cherki

Education, Management et Responsabilité Sociétale des Organisations, Faculté des Sciences de l'Éducation, Université Mohammed V, Rabat, Morocco

Copyright © 2021 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the **Creative Commons Attribution License**, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: Through this article, we have tried to demystify the concept of Remote Management, retrace its genesis and reveal the imperativeness of its use. Given the main objective of providing a better understanding of this organizational configuration, we have identified the major key tools and related behaviors, shedding light on the new challenges assigned to contemporary E-Managers.

On this basis, we have first undertaken a historical overview to demonstrate that remote management is an operational consequence of drastic changes, at disparate eras and places, in our interaction modes. We have subsequently exposed a concrete model to endorse the effective use of this configuration several years before the recent infatuation for telecommuting. Our choice fell on a regional project of the United Nations Development Program (UNDP), called MYTecC, Mediterranean Youth Technology Club, mainly for its avant-garde characteristics. Without claiming to present it as a case study, this project includes several responses about Remote Management since it relies, for the achievement of its objectives, on the involvement of a multicultural team, geographically detached but virtually homogeneous and noticeably operational.

KEYWORDS: E-Management, Information and Communication Technologies, Telecommuting, Virtual teams, E-leadership.

RESUME: A travers cet article, nous avons tenté de démystifier le concept du Management à Distance, retracer sa genèse et révéler l'impérativité de son usage. L'objectif étant de dispenser une meilleure compréhension de cette configuration organisationnelle, nous avons identifié, sans prétendre à l'exhaustivité, les principaux outils et comportements y afférents, cristallisant au passage les pixels des challenges assignés aux E-Managers contemporains.

A ce titre, nous avons en premier lieu entrepris un survol historique pour démontrer que le management à distance est une résultante opérationnelle des mutations de nos modes d'interactions, et ce à des aires et espaces géographiques disparates. Un modèle concret est ensuite exposé en vue d'étayer que cette configuration a déjà été fait ses preuves plusieurs années avant le récent engouement pour le télétravail. Notre choix s'est donc porté sur le projet MYTecC (Clubs Technologique des Jeunes de la Méditerranée) du programme régional du PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) principalement pour son caractère avant-gardiste. Sans prétendre le présenter comme un cas d'étude, ce projet comprend plusieurs réponses en orbite du management à distance puisqu'il repose, pour l'atteinte de ses objectifs, sur le concours d'une équipe multiculturelle, éloignée géographiquement mais virtuellement homogène et manifestement opérationnelle.

MOTS-CLEFS: E-management, Technologies de l'Information et de la Communication, Télétravail, Equipes Virtuelles.

1 INTRODUCTION

Il fût un temps, pas si lointain, où notre vision du management était guidée par le postulat en vertu duquel le manager et ses collaborateurs se trouvent forcément dans le même espace physique. Cependant, le management vit aujourd'hui une

profonde mutation dictée, initialement, par la mondialisation des économies et plus récemment par le contexte sanitaire imputé à la pandémie de la Covid-19.

En effet, l'accélération des processus, la dématérialisation de l'information et la délocalisation des services demeurent des réalités ésotériques qui charpentent le quotidien de tout un chacun. N'étant pas immunisées contre ces mutations, les organisations humaines, publiques comme privées, sont plus que jamais contraintes à faire évoluer leur stratégies et leurs modes de management. Formant un autre maelström, l'impact exceptionnel du dernier Coronavirus en date n'a laissé d'autres choix à ces organisations que de suivre les initiatives de la concurrence pour s'aligner en matière de Technologies de l'information et de la Communication (TIC), l'allié naturel de la digitalisation des interactions personnelles et professionnelles.

Visiblement, les modes de coordination classiques ne sont plus en mesure de rendre compte de la nouvelle dynamique, foncièrement économique, axée sur l'interactivité et portée par le Digital. Pour marteler le même cas de figure, la délocalisation est passée d'une opportunité à saisir à une contrainte de marché. La réaction naturelle des entreprises est donc de préserver leur avantage compétitif en termes de coûts en délocalisant davantage ou en s'intéressant à des approches de sous-traitance. A ce stade, le dilemme qui s'impose est celui du management, du suivi des activités et de la coordination entre les parties prenantes et acteurs éclatés géographiquement.

C'est dans ce champ de turbulences que le management à distance, communément appelé « E-management », a pris racine comme un mode de coordination original et une forme de travail plus adaptée au nouveau cadre économique. Avec la malencontreuse propagation de la Covid-19, l'E-Management profite d'une accélération imparable et s'impose désormais comme la clef de voûte pour contrecarrer tous les défis infligés par la dissolution forcée des rapports de proximité organisationnelle et humaine.

Au cours des deux dernières décennies, les prémonitions progressistes de cette configuration est apparue à certains comme étant intéressante mais prématurée. On y voyait un moyen assez recherché pour conduire, à long terme, à des engagements circonstanciels des entreprises. Aujourd'hui, c'est non seulement un fait reconnu, mais un substitut impératif à l'écart corporel entre le manager et son équipe, désormais virtuelle.

A ce titre, les équipes virtuelles s'avèrent bien être 'LE' phénomène qui fuse de notre ère dite numérique. La particularité de ces équipes réside dans leur capacité à s'acquitter 'à distance' de leurs tâches et de rassembler des ressources et des compétences diverses sans se déplacer. Affranchies de leur aspect complexe, elles représentent maintenant le nerf de guerre du management à distance et le défi prépondérant des managers modernes. Mobiliser cette subtile composition humaine exige, force est de le constater, le port de nouvelles lunettes comportementales et une conception très poussée du leadership par la confiance.

Ainsi, manager à distance c'est comme être atteint à la fois de myopie et de presbytie. Il incombe donc au manager des temps modernes de composer avec un double handicap et de jongler en permanence avec les effets de loupe et les distorsions d'optique pour s'adapter à son environnement, proche ou lointain. Pour cela, il est vital de façonner d'autres bordures et évoluer vers un profil d'E-manager, apte à user pleinement des moyens technologiques et leur appliquer ses aptitudes humaines et managériales pour asseoir ses compétences et valoriser son apport.

2 CONTEXTE, PROBLÉMATIQUE ET CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Il est évident que le management à distance repose sur un triptyque indissociable (fig. 1). Chaque pilier revêt le caractère d'un prérequis pour asseoir l'équilibre de cette forme de fonctionnement. Les TIC étant la pierre angulaire de par les outils socles qu'elles confèrent à l'E-manager, un gestionnaire hybride amené à fédérer une équipe virtuelle, qui de par sa cohésion éventuelle, l'intronisera, ou pas, E-leader.

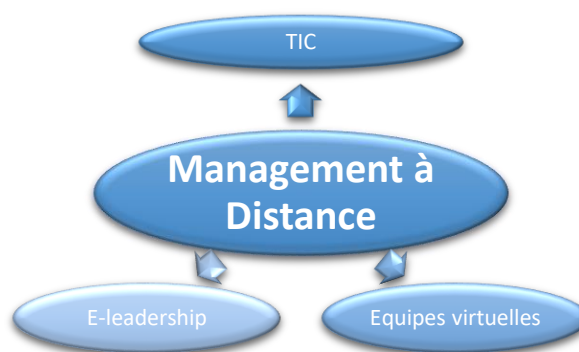


Fig. 1. Triptyque socle du management à distance

Partant de ce constat, il importe de questionner la finalité et le bienfondé même de cette imbrication :

ASSURER UNE 'PROXIMITÉ' MANAGÉRIALE 'À DISTANCE', EST-CE POSSIBLE ?

Afin de répondre à cette déroutante problématique, il est requis d'observer plusieurs séquençement voués à retracer, d'une part, les contours de cette forme d'organisation (pas si nouvelle), et d'autre part, à cristalliser les pixels des challenges que doit relever le manager contemporain.

- Dans un premier temps, il est judicieux d'appréhender les dimensions de ce concept, cerner ses typologies et identifier les différentes distances à l'œuvre.
- Suite à cela, il est essentiel d'explorer les avancées promises par les TIC pour capturer les profondes mutations infligées à l'organisation. Aussi et sans briguer une liste exhaustive des outils utilisés dans le management à distance, il est utile de mettre l'accent sur les moyens technologiques les plus en vogue pour mettre en avant leurs atouts et lever le voile sur leurs limites.
- Une des séquences clefs est d'investir le défi majeur du management à distance, à savoir la mobilisation des équipes virtuelles et l'équilibre à trouver par le manager en charge de ce gisement de forces. Pour ce, il faudra mettre l'emphase sur les fondements de ces équipes inédites ainsi que sur les freins susceptibles de bloquer leur épanouissement.
- L'épanouissement de ces équipes virtuelles est incontestablement tributaire d'un E-leader. Une figure managériale des plus agiles qui a la capacité de prendre en compte les nouvelles distorsions dans les processus de communication, la diversité plus importante des membres de son équipe, les problèmes technologiques liés au digital, etc. Ainsi, et en appui à la pluridisciplinarité, la confiance se déclare, naturellement, un facteur à explorer puisque essentiel pour assurer la cohésion, la coopération et l'enracinement de comportements constructifs au sein de l'équipe 3.0.

Le survol de ce séquençement réclame une approche inductive, située à mi-chemin entre l'analyse didactique et la compilation de données, et ce en vue d'explorer sur le terrain (virtuel) des us, pratiques et autres tendances afférentes au E-management (sans pour autant prétendre à l'exhaustivité). Une méthodologie qualitative à la démarche descriptive est indéniablement prescrite pour effectuer des allers retours entre la littérature et la critique d'un modèle traitant, il faut le rappeler, d'une mutation profonde de nos rapports humains.

Cerner le sujet fait également appel à un survol empirique des méthodes appliquées dans le leadership. C'est ainsi qu'il est possible de pister la genèse du nouveau concept du E-leadership qui émerge du contexte virtuel et renvoie directement au management à distance des équipes interconnectées. Naturellement, il faut également se distancier à un certain stade de la théorie est présenter un cas d'étude. Le cas échéant, le modèle d'illustration porte sur un projet concret impliquant une équipe virtuelle de vingt-deux instructeurs issus de neuf pays différents et travaillant dans une même visée.

Ces instructeurs doivent dans le cadre de leur activité user des potentialités des TIC pour interagir entre eux, recevoir des consignes, véhiculer leurs feedbacks et développer un climat interactif de collaboration et de confiance. De par ces mécanismes, cette expérience a tout le potentiel pour répondre à la problématique précitée et démontrer que, loin d'être une simple notion impalpable, le management à distance est une réalité déjà en marche.

Certes, l'approche qualitative adoptée fournit des explications intéressantes et une vue globale du management à distance. Toutefois, il est également possible de fournir davantage de données chiffrées pour satisfaire les exigences de ceux qui comprennent par les chiffres. Cependant, et partant du fait que toute recherche scientifique consiste à faire un choix, il est revendiqué qu'une recherche qualitative correspondant davantage à la nature du sujet, aux perceptions qui l'entourent et à l'analyse convoitée. D'autant plus, il s'avère, fort heureusement, que la tendance en management des ressources humaines n'est plus de quantifier ou de mesurer. Au-delà des chiffres, l'objectif premier de la recherche est la constatation et l'explication.

3 LE MANAGEMENT À DISTANCE, UNE NOUVEAUTÉ ?

Contrairement à ce que nous pouvons croire, le management à distance s'est déclaré depuis l'antiquité. Ce fait est conforté par les recherches effectuées par Brytting (1995) [1] où il évoque l'exemple de l'empire romain (Jules César, Alexandre le grand, etc.). L'église catholique est une autre référence à ce mode de communication (Harris, 1996) [2]. Depuis l'aube, la gestion de la distance a copieusement suscité des réflexions sur l'élaboration de techniques visant, paradoxalement, à clarifier les échanges tout en implantant une notion de flou pour véhiculer l'information exclusivement à la partie concernée (renvoyant à la sécurisation actuelle des données).

Dans un contexte plus récent, nous pouvons faire remonter le démarrage du management à distance au début des années quatre-vingts. Il reposait alors, selon Morel (2006, p. 56) [3], sur des considérations souvent utopiques. (Le rêve de voir le repeuplement des campagnes, la disparition des cités dortoirs, la transformation des quartiers sinistrés, le désengorgement des villes, la suppression du stress de la vie professionnelle).

De nos jours, nous assistons à une recrudescence éclatante de l'intérêt porté à ce thème. Cela s'explique à la fois par l'essor des Technologies de l'Information et de la Communication, et de la volonté des organisations à se rapprocher des clients, des lieux de décisions ou d'associer des profils pointus. Ceci nous amène tout naturellement à faire observer que l'un des premiers ordinateurs individuels, sinon le plus célèbre, l'Altair 8800 [4], est fabriqué tout juste en 1975, et que l'on a constaté depuis lors une accélération des choses, et ce notamment durant les quinze dernières années. Les ordinateurs personnels « ont changé la vie des gens de façon spectaculaire », souligne une responsable de la Fondation de la frontière électronique (EFF), Cindy Cohn [5]. « Et ce n'est que le début. On va voir un grand bond lorsque le réseau sans fil sera partout. Des choses dont on ne rêve même pas », affirmait-elle (Justement, cette prémonition s'est vérifiée pour devenir un élément banal de notre contexte actuel).

En outre, grâce à l'avènement technologique d'Internet, les collaborateurs ont la possibilité d'accéder à l'Intranet de leur organisation depuis un ordinateur portable ou un smartphone. Cette évolution permet également aux managers de gagner en indépendance, de communiquer dans tout le globe et de changer facilement d'employeurs en fonction de la demande du marché.

Dans son admirable article intitulé « Le management est mort, vive le e-management », Michel KALIKA (2000) [6] décrit l'apparition du concept du e-management par « l'intégration dans l'ensemble des processus de management, c'est-à-dire, la finalisation, l'organisation, l'animation, le contrôle, des impacts et opportunités des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ».

Visiblement, l'entreprise se devait de répondre aux exigences d'un nouvel environnement. C'est dans ce champ de turbulences que le e-management a su proliférer et s'enraciner dans un grand nombre de lieux en fonction de leur adaptation: il peut s'agir de l'externalisation de fonctions autrefois assumées au sein des entreprises, telles que l'informatique, le service client, la comptabilité, voir les ressources humaines, ou encore de l'installation de sites aménagés susceptibles d'être des lieux de passages et de liaison entre salariés.

La tendance du *remote managing*, appelé aussi management virtuel ou encore management 3.0 (en référence aux dernières technologies du web 3.0), s'impose aujourd'hui comme une réalité qui accompagne les mutations des organisations et l'écart physique entre les managers et leurs collaborateurs, rendant ainsi impossible tout suivi direct de leur travail et des processus adoptés. Charles Handy l'avait prédit en 1995 en stipulant que « les managers devront s'habituer à travailler et à gérer des personnes qu'ils ont jamais vu, si ce n'est lors de rares occasions pré-arrangées » (p. 42) [7].

En bref, le management à distance est loin d'être un phénomène embryonnaire. Toutefois, l'avancée technologique et les potentialités des TIC, sponsorisant le travail à distance, ont notoirement boosté le nombre de collaborateurs fédérés par des managers se trouvant à des endroits retirés.

Aujourd'hui, le contexte sanitaire a pesé de tout son poids pour rendre cette configuration incontournable. Les plus réalistes nourrissent déjà la certitude et l'ultime conviction que le monde, tel que nous le connaissons, ne sera plus jamais comme avant, ses modes organisationnels les premiers.

4 LES DIFFÉRENTES DISTANCES À L'ŒUVRE

Indubitablement, l'éloignement géographique prédomine comme la spécificité principale du management à distance. Cependant, il convient de souligner d'autres distances/décalages pesant sur la relation entre le manager et ses collaborateurs. Ainsi, la distance linguistique, la distance culturelle, la distance horaire/asynchrone et la distance technologique sont des facteurs qu'il convient de considérer pour mieux cerner ce mode de management.

4.1 LA DISTANCE LINGUISTIQUE

Il est communément admis que l'Anglais est la langue universelle la plus utilisée dans le management à distance. Encore faut-il comprendre et se faire comprendre ! La barrière de la langue est en effet souvent difficile à contourner. Considérant que le degré de maîtrise de cette langue varie d'une personne à une autre, amorçant interprétations détournées et malentendus, le manager doit formuler ses directives avec toute la clarté indispensable, veiller à leur compréhension par les collaborateurs et s'efforcer d'en obtenir la bonne exécution. Aussi, il est primordial pour le manager d'adapter son discours à son interlocuteur (aspect culturel – point b) et de choisir le vocabulaire approprié tout en préservant l'authenticité du message.

4.2 LA DISTANCE CULTURELLE

Il est capital de rappeler que la communication entre les collaborateurs porte sur l'information. Cette dernière constitue une ressource assez particulière du fait qu'elle se prête à des interprétations différentes. Les valeurs culturelles animant les décideurs affectent leur perception sélective et leur interprétation des informations. (FINKELSTEIN et HAMBRICK, 1996 cité in GAMBLE et GIBSON, 1999) [8].

De ce fait, une communication effective ne peut se concevoir sans une mise en perspective des déterminants culturels qui régissent nos relations. Le management à distance se doit de considérer cette problématique et de l'inclure dans sa stratégie afin de tirer le meilleur profit des équipes virtuelles et contourner les zones de frictions.

4.3 LA DISTANCE HORAIRE/ASYNCHRONE

Souvent dispersées entre les cinq continents, les équipes vivent à des horaires décalés. Pour ce, planifier une réunion virtuelle s'avère techniquement compliqué. Il importe donc de scruter la disponibilité mutuelle de tous les coéquipiers avant de pouvoir les réunir tous ensemble au téléphone ou pour une visioconférence. Il est tout aussi essentiel, selon les cas, de cibler une tranche horaire distincte ou la réactivité et la fraîcheur des collaborateurs seraient à leur zénith.

Le manager doit également être à jour quant aux changements des fuseaux horaires, notamment pour les heures d'été. A noter que ces dernières sont susceptibles de se modifier sous l'influence de facteurs économique et parfois religieux. Par exemple, il est arrivé au Maroc se s'aligner à l'heure française en été, sauf au mois d'Août à l'occasion du mois sacré du Ramadan.

4.4 LA DISTANCE TECHNOLOGIQUE

Ces dernières années, la communication planétaire rendue possible par Internet a conféré un pouvoir nouveau et d'envergure mondiale à de nombreux collaborateurs issus de nationalités différentes. Seulement, il est certifié que les opportunités de l'ère numérique s'accompagnent d'une forte disparité des capacités technologiques. C'est pour cela qu'il est vital, avant de négocier un passage vers le management à distance, de s'attarder sur cette barrière en particulier pour en apprécier l'impact et déjouer les limites.

La distance technologique, plus connue sous l'appellation 'fracture numérique', est certainement la plus critique puisqu'elle représente un sérieux handicap pour bon nombre de pays. L'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) varie évidemment en fonction des populations et dépend, entre autres, de leur revenu. Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) avait rappelé dans son rapport de 2001 (HDR 2001) que ces disparités ne sont pas nouvelles et « qu'il existe depuis longtemps des écarts gigantesques entre les pays. A l'ère numérique, les quelque

200 pays que compte la planète sont donc très loin d'aborder les défis du développement humain avec les mêmes atouts» (p. 38) [9].

Naturellement, les managers répartis un peu partout dans le globe n'échappent pas à cette réalité. Les membres d'une équipe à distance ne profitent pas toujours des mêmes outils technologiques. Ils n'ont également pas pu bénéficier de formations analogues. Subséquemment, tous les collaborateurs ne peuvent prétendre au même niveau de confort dans l'utilisation des solutions technologiques et autres outils de communication à distance.

Dans un plus récent rapport (HDR 2019), précisément au niveau du sixième chapitre intitulé « Le potentiel de divergence et de convergence de la technologie: un siècle de transformations structurelles se profile » [10], le PNUD convie des faits historiques précurseurs à la fracture numérique, avec pour dénominateur commun l'exacerbation des inégalités entre les différentes populations du monde.

Le graph ci-après (fig. 2) démontre que les disparités sont toujours d'actualité et que l'avantage concurrentiel est réservé aux entités les mieux fournies. Le cas échéant, les entreprises utilisant de façon intensive les TIC enregistre des marges bénéficiaires de loin plus importante que celles d'entreprises moins équipées. Par transposition, les pays les plus avancés en la matière sont plus à même de sponsoriser le développement de leurs économies et améliorer le quotidien de leurs citoyens respectifs.

Le pouvoir de marché est en hausse, en particulier pour les entreprises qui utilisent de façon intensive les technologies de l'information et de la communication

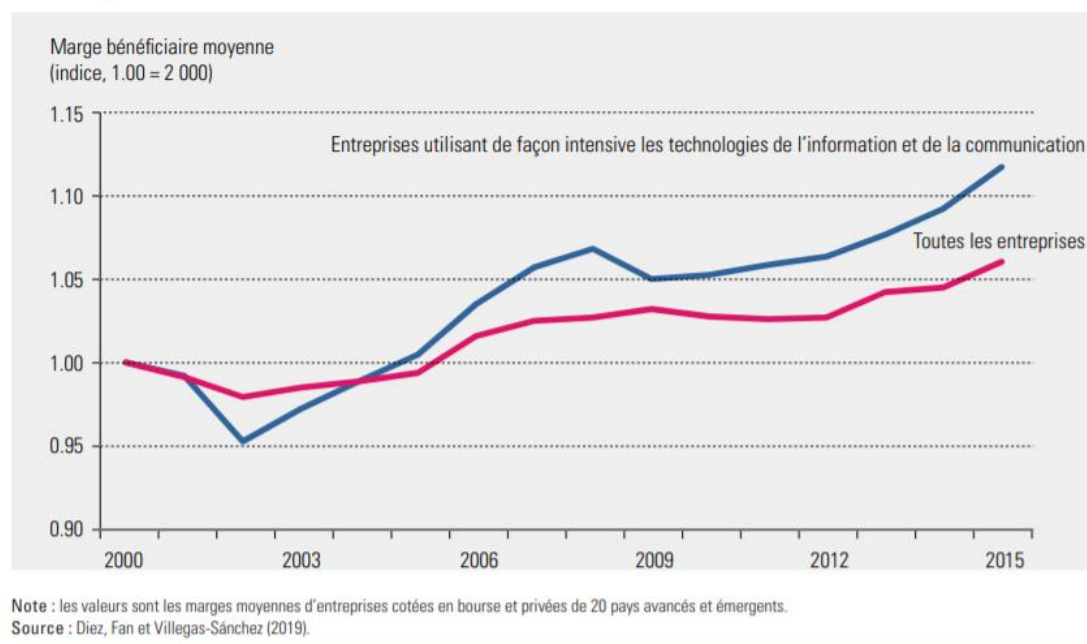


Fig. 2. Entreprises lambda VS celles utilisant de façon intensive les TIC

Source: Rapport de Développement Humain, PNUD, 2019, p. 233

5 LES OUTILS PHARES DU MANAGEMENT À DISTANCE

Il serait vain de vouloir dresser une liste exhaustive et complète des technologies utilisées tant elles sont évolutives. Néanmoins, le cas d'études opéré avec un équipe virtuelle répartie entre plusieurs pays, appuyée de la revue de littérature permet de relever trois outils clés du management à distance, à savoir: le courrier électronique, Intranet/Extranet et la vidéoconférence.

5.1 LE COURRIER ÉLECTRONIQUE

Connu de tous sous l'appellation « E-mail », le courrier électronique (*Electronic mail*) utilise Internet pour envoyer et recevoir des textes et des documents générés par ordinateur. Son extension est des plus spectaculaires. Déjà en 2007, on estimait à un trillion le nombre d'e-mails envoyés chaque jour dans le monde (Robbins et Judge, 2007) [11].

Pour plusieurs d'entre nous, l'email est un outil de communication indispensable aux multiples avantages. En un clic de souris, il est possible de s'adresser à un nombre incommensurable de destinataires avec une facilité édifiante de saisie et de sauvegarde. Par ailleurs, on peut reprocher à cette solution technologique de manquer de chaleur humaine.

A l'opposé d'une conversation téléphonique, on stipule que la messagerie électronique est incapable de véhiculer d'importantes informations détectables au ton de la voix. Il est partiellement vrai que les emails tendent à un caractère impersonnel et froid, puisqu'il existe plusieurs techniques qu'un manager se doit de maîtriser pour transmettre sa requête avec l'émotion appropriée. A titre d'exemple, il est préconisé de ne jamais écrire en majuscule sauf pour exprimer des états extrêmes de joie ou de colère. Aussi, il convient toujours de commencer son email, même pour les courriers les plus informels entre collègues (pour ne pas avoir l'air de commander), par une note de courtoisie avant d'entamer le vif du sujet, souligner ce qui est important, mettre en gras les heures de rendez-vous et clôturer par une autre note cordiale. Ces astuces peuvent paraître insignifiantes, seulement l'expérience a prouvé qu'elles délogeaient bon nombre d'interprétations et de frictions intempestives.

5.2 L'INTRANET

L'intranet est la partie sécurisée et privée d'une entreprise ou d'une organisation. Basé sur les mêmes technologies que l'Internet (protocoles de communication IP, serveur, e-mail, etc.) l'intranet est destiné à l'échange et au partage d'informations entre des programmes et/ou des utilisateurs connus et autorisés.

De nos jours, l'Intranet est généralement connecté au réseau Internet pour permettre la communication avec le monde extérieur. Ainsi, les managers à distance peuvent facilement, en utilisant leur identifiant, accéder aux données de leurs entreprises et s'aligner sur les événements intra organisationnels.

5.3 LA VISIOCONFÉRENCE

La visioconférence est incontestablement l'outil le plus en vogue depuis le malencontreux avènement de la pandémie Covid-19. Des solutions comme *Teams* ou *Zoom* sont devenues en quelques jours des remparts naturels pour les managers et leurs collaborateurs.

Cet outil de communication bidirectionnelle a la faculté de permettre des interactions synchrones à distance en usant à la fois des potentialités de l'audiovisuel, de l'informatique et des télécommunications. La visioconférence habilite ainsi des personnes (2 ou plus) situées dans des lieux différents de dialoguer, de se voir mais aussi de partager des documents pour conduire des réunions à distance ou collaborer sur une tâche déterminée.

En dépit de ces atouts, la visioconférence présente toute de même des limites de par la déperdition d'une bonne partie de l'information analogique. En effet, même en vidéo, peu de comportements verbaux sont identifiables. Le message véhiculé repose essentiellement sur le son et l'image vidéo transmise qui peuvent être altérés par la qualité de la bande passante (ce qui renvoie à nouveau à la fracture numérique; dépit internet variant d'un pays à un autre). Les salles virtuelles, bien qu'elles soient des alternatives avancées, ne peuvent toujours pas rivaliser avec une salle de réunion classique où tout est plus naturel pour le manager. Grâce à un contact direct permanent, presque chaque mimique et décelable pour prendre la température de l'équipe tout comme l'attention de l'audience et ainsi interagir en conséquence.

6 MODÈLE D'ILLUSTRATION: PROJET MYTECC

Plus qu'un simple projet, MYTecC fût pour nous une aventure humaine dans laquelle nous avons développé des amitiés durables et amorcé un développement personnel considérable. Fruit du hasard ou destin pré-écrit, travailler sur ce projet était la concrétisation d'un idéal et la découverte d'un monde riches de sens. Ainsi, l'aspiration via ce modèle est d'introduire l'équipe virtuelle qui l'anime et tisser une image réaliste du management à distance, des outils qui l'articulent et des comportements qui le sarclent.

6.1 PRÉSENTATION DU PROGRAMME RÉGIONAL ICTDAR

ICTDAR (Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) pour le Développement de la Région Arabe) est le programme régional du PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) qui couvre tous les pays Arabes et dont le siège était au Caire, en Egypte. Ce programme vise, d'après son initiatrice qu'il nous plait de citer, à savoir Mme Najat ROCHDI, à appuyer les pays arabes dans la formulation et la mise en œuvre de politiques intégrées en matière d'utilisation des TIC, et ce sur la base de cinq piliers:

- Des stratégies nationales d'intégration des TIC dans les politiques internes de développement économique et social.
- Des cadres politiques et réglementaires encourageant l'accès aux TIC, ainsi que leur utilisation et leur diffusion.
- Le renforcement des capacités techniques, d'accès et d'application des TIC, et plus particulièrement en ce qui concerne l'accès aux informations, connaissances et services.
- Le renforcement des capacités des petites et moyennes entreprises et le développement de services et de produits liés aux TIC.
- Les e-gouvernement et e-gouvernance (e-démocratie).

Une fois échafaudés, ces piliers serviront à soutenir non seulement l'usage des TIC pour le développement humain mais aussi:

- La modernisation et la performance de l'administration publique.
- La stimulation et le développement du secteur privé.
- Le renforcement de la participation du secteur privée au développement.
- La lutte contre la pauvreté.
- La création d'emplois.

De nos jours, le développement humain représente le défi majeur auquel doit faire face toutes les nations. Le capital humain est en effet un facteur déterminant pour la croissance économique, le développement durable et l'épanouissement sociale. Réduire le fossé numérique, renforcer les capacités des jeunes et intégrer dans l'économie mondiale les 160 pays en développement par l'utilisation des TIC sont également des enjeux majeurs et des axes prioritaires que le PNUD s'est fixé d'accompagner.

Par ailleurs, une bonne gouvernance dans le domaine des TIC au service du développement, illustrée par une politique nationale qui favoriserait une coopération novatrice entre les différents secteurs, ainsi que de solides partenariats entre le secteur public, le secteur privé et la société civile, s'avère aujourd'hui indispensable pour une propagation effective et une utilisation efficiente des TIC en tant qu'instrument à part entière dans la gestion du développement.

C'est dans ce sens qu'ICTDAR a voulu dépasser la rhétorique en généralisant l'accès aux technologies de l'information et la communication dans la région arabe. Grâce à plusieurs projets novateurs et combien ambitieux, ICTDAR s'est situé à l'avant-garde des efforts aspirant à redorer le blason du capital humain pour lui restituer son statut d'agent de changement et d'architecte d'un monde meilleur.

6.2 PRÉSENTATION DU PROJET MYTECC (CLUBS TECHNOLOGIQUES DES JEUNES DE LA MÉDITERRANÉE)

Les Clubs Technologiques des Jeunes de la Méditerranée (MYTecC – *Mediterranean Youth Technology Club*) est une initiative lancée par deux partenaires représentant différents secteurs: ICTDAR, le Programme Régional du PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) pour l'utilisation des TIC dans le Développement de la région Arabe et CISCO Systems, compagnie privée dans l'industrie des réseaux informatiques. Son but ultime est de promouvoir la culture du dialogue chez les jeunes du bassin méditerranéen en sponsorisant deux objectifs stratégiques. Le premier est de cultiver un esprit de tolérance, de solidarité et de compréhension mutuelle chez les jeunes, et le deuxième est de leur donner les compétences et les outils nécessaires pour réduire le fossé numérique et faciliter l'accès à l'information et au savoir.

Durant chaque cycle de 12 mois, les jeunes participants au programme suivent simultanément une formation articulée sur trois composantes, à savoir:

- L'apprentissage de l'anglais
- La composante sociale
- La composante technologique.

Le premier pilier vise non seulement à promouvoir les capacités linguistiques des étudiants et à les préparer à la composante technologique, mais aussi à favoriser une communication effective entre les différents pays. Par ailleurs, l'anglais représente indéniablement un atout considérable pour leur vie professionnelle.

Le second pilier s'intéresse aux valeurs sociales et citoyennes essentielles pour forger des acteurs actifs et responsables. Dans l'esprit de servir la communauté et d'élargir leurs horizons, ces jeunes seront appelés à engager un développement personnel, à se fixer des objectifs et à apprécier les vertus de la diversité.

Le troisième pilier est entièrement dédié à la composante technologique. Au terme d'une formation sur la plateforme de Cisco, les étudiants seront certifiés *It Essentials 1 & 2*, certificats internationalement reconnus par l'Industrie des TIC.

Parallèlement aux trois composantes, un « programme virtuel » est offert aux étudiants sous forme d'une plateforme interactive de débats et d'échange culturels ponctués par diverses activités visant à relier les bénéficiaires des différents pays.

Un comité consultatif constitué des principaux partenaires, ICTDAR et *Cisco Systems*, veille à procurer toute l'assistance et l'encadrement nécessaires au bon déroulement du programme MYTecC. Les partenaires œuvrent également à rencontrer des figures mondialement connues pour promouvoir le projet et lui offrir un plus grand support et une large visibilité.

Le premier cycle de MYTecC comprend neuf pays participants (Chypre, Egypte, Israël, Jordanie, Maroc, Palestine, Portugal, Turquie et Yémen). Au total de 21 classes ont été créées lors de la première année de lancement avec plus de 330 étudiants inscrits.

Pour tous les pays participants, ICTDAR se charge intégralement des opérations incluant salaires, dépenses opérationnelles et achats d'équipements. Toutefois, dans chaque pays, des partenariats locaux ont été développés avec des ONG et des agences gouvernementales pour garantir un support local et procurer l'accès à des classes et des laboratoires multimédias.

Les classes de MYTecC sont bihebdomadaires à raison de 8 heures par semaine, hors horaires scolaires. Un instructeur peut délivrer des cours à une ou deux classes, composées chacune de 20 étudiants. La présence est obligatoire. La certification MYTecC ne sera accordée qu'aux étudiants sérieux et assidus. Ainsi, l'exclusion du programme est envisageable en cas de manquement grave à la discipline et d'absences injustifiées. Les classes se tiennent dans des locaux/Laboratoires multimédias conçus à cet égard.

Les étudiants sont minutieusement sélectionnés selon des critères bien définis par PNUD/ICTDAR. Assurément, la priorité est accordée aux étudiants issus de milieux défavorisés et n'ayant pas toujours l'opportunité de bénéficier de tels programmes éducatifs ou l'occasion de voyager et de communiquer avec des jeunes de pays différents.

6.2.1 LES OBJECTIFS DU PROJET

MYTecC aspire à atteindre ses objectifs et renforcer les capacités des jeunes en:

- Consolidant leurs connaissances quant à l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication.
 - Dispensant des formations et des concepts susceptibles d'en faire des acteurs responsables pour leurs communautés respectives.
 - Développant une approche positive à l'égard d'un dialogue constructif, basé sur la tolérance, le pluralisme et le discernement.
 - Élevant leur degré de conscience face aux potentialités et aux défis de la mondialisation.

Naturellement, l'atteinte de tels objectifs appelle à une stratégie ambitieuse et pragmatique. Dans cette veine, ICTDAR s'est engagé à forger les compétences et à leur fournir tous les éléments et les matériaux nécessaires pour les cristalliser autour de trois objectifs ultimes, à savoir:

- Favoriser l'accès au marché du travail
- Sponsoriser le développement social
- Instaurer une communication effective

6.2.1.1 OBJECTIF 1: FAVORISER L'ACCÈS AU MARCHÉ DU TRAVAIL

C'est la quête d'élargir les horizons professionnels via les potentialités des nouvelles technologies qui nous motive à recruter et mobiliser un corps étudiant pour chaque cycle annuel. En effet, le pivot technologique de MYTecC repose essentiellement sur l'octroi d'une certification du *Cisco Networking Academy Program – It Essentials 1 & 2* – (Fig. 3) cursus spécialisé des connaissances et compétences de bases liés aux réseaux informatiques et à Internet. Ce programme n'améliore

pas uniquement les chances des étudiants de décrocher un emploi de qualité mais les habilite également à prétendre au certificat professionnel A+, internationalement reconnu par l'Industrie des TIC. Ainsi, les employeurs n'auront aucune réticence à valider les compétences et les qualifications des candidats au poste de technicien informatique.

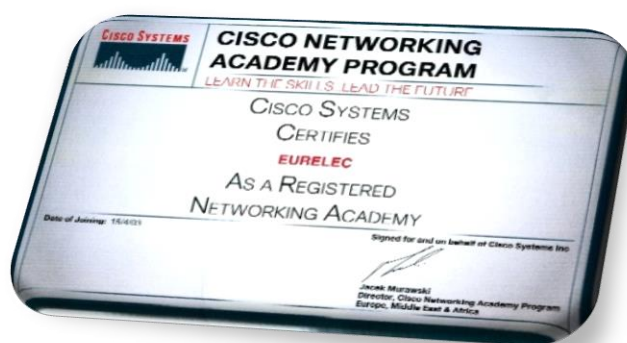


Fig. 3. Certification Cisco délivrée à la fin du programme MYTecC

6.2.1.2 OBJECTIF 2: SPONSORISER LE DÉVELOPPEMENT SOCIAL

Le but majeur de MYTecC est d'abord d'instaurer une culture de coexistence et de favoriser un dialogue prolifique entre des jeunes lucides et socialement responsables. Voilà pourquoi, en plus de la composante technologique, les jeunes sont aussi introduits à une panoplie de valeurs civiques et sociales (recueillies et formulées par des experts en la matière) susceptibles d'en faire des acteurs actifs au sein de leurs communautés, pays et régions. C'est ainsi que les participants sont dûment encouragés à fertiliser un esprit critique et à se fixer des objectifs tout en appréciant, dans un climat de respect et de tolérance, les vertus de la diversité et d'échanges avec autrui.

6.2.1.3 OBJECTIF 3: SPONSORISER UNE COMMUNICATION EFFECTIVE

La plateforme technique de la communauté virtuelle a été minutieusement conçue pour permettre aux étudiants des différents pays participant de pratiquer leur anglais ainsi que les compétences sociales acquises au sein de leurs classes. Etant donné qu'il est assez difficile d'assembler tous les jeunes dans un seul lieu physique en un temps précis – contraintes budgétaires et logistiques trop importantes – la plateforme virtuelle (Fig. 4) se distingue comme une astucieuse alternative. Afin d'accompagner l'avancement du programme, son contenu est régulièrement alimenté centralement comme par les étudiants eux-mêmes.



Fig. 4. Plateforme virtuelle communautaire (accès réservé uniquement aux bénéficiaires du projet)

6.2.2 LES CIRCUITS DE COMMUNICATION

Consciente de l'impact des TIC sur les relations de coopération et de coordination, l'équipe de MYTecC s'est inscrite dans la notion de réduction des contraintes de proximité par l'utilisation d'outils technologiques. Ainsi, au lieu d'opter pour un mode organisationnel pyramidal, le choix s'est naturellement porté sur une configuration plate basée sur la confiance, l'échange et la collaboration.

Ce qui pourrait ressembler à un organigramme hiérarchique (ci-dessous) n'est autre qu'un circuit de communication flexible ou tout un chacun occupe un rôle prépondérant. En effet, MYTecC n'est autre qu'un réseau virtuel dont les nœuds sont réduits au maximum à des entités actives et efficaces; réparties entre plusieurs lieux. Chaque entité est chargée d'un rôle spécifique en cohérence avec l'objectif commun et en étroite collaboration avec les autres collaborateurs.

Les échanges entre eux se font à travers un schéma de communication bien défini. Ainsi, ils arrivent, grâce aux outils appropriés, à communiquer, à traiter des affaires et à échanger des informations à distance. C'est à dire, sans aucune présence physique ou échange matériel. Seule l'information circule dans un environnement caractérisé par la confiance et l'interdépendance.

Clairement, le processus de communication adopté par MYTecC était totalement nouveau mais précurseur de notre contexte actuel, dans le sens où ce n'est plus telle ou telle personne qui est écartée du reste de l'équipe mais c'est tous les acteurs et toute l'activité. Evidemment, ce processus doit beaucoup aux potentialités des TIC qui ont accéléré l'échange des flux d'information, de la communication et des ressources (matérielles et immatérielles). Néanmoins, il importe de signaler que la colonne vertébrale de ce mode de communication repose également sur une notion d'E-leadership ponctuée par la responsabilisation des collaborateurs et la reconnaissance accordée à leurs compétences.

Sans craindre pour leur autorité, le chef du projet ainsi que les partenaires délèguent des tâches importantes et se contentent d'intervenir en cas de besoin et d'assurer l'encadrement des activités. Dans une organisation classique, il est présumé que ce processus serait vite écarté sous prétexte qu'il représente un danger apparent pour les décideurs puisqu'il limite leur champ d'action. Seulement, dans une configuration virtuelle cette nuance de vulnérabilité est plutôt perçue comme une forme de confiance et de reconnaissance envers les collaborateurs et leur apport.

7 CONCLUSION

Le modèle du projet MYTecC conforte clairement que le management à distance impliquant des équipes virtuelles est un vrai château de carte aux reliefs attrayants et à la structure fragile. A ce titre, il importe de retenir que tout est question de dosage et de finesse d'exécution en matière d'e-management. C'est dans cette veine qu'il est soutenu que cette configuration, loin d'être une simple notion impalpable et épisodique, est une réalité dont il convient d'appréhender les outils et les comportements.

Les Technologies de l'Information et de la Communication avec le flux impressionnant de données qu'elles véhiculent sponsorisent une notion chatoyante d'accélération. La rapidité s'impose tant pour la production des services que pour la circulation de l'information. Les grands titres et unes des médias parlent souvent d'une société à deux vitesses: il en va de même pour les entreprises, sachant que celles qui sont lentes sont déjà condamnées à disparaître.

Puisqu'il n'y aura bientôt plus de place pour les entreprises contemplatives, il est impératif aux managers de notre ère d'anticiper cette rupture et placer l'innovation au cœur des préoccupations. Ainsi, il ne s'agit plus de sonder le bon fonctionnement des organisations mais plutôt de projeter les mutations qui risquent de s'opérer. Pour ce, la question « Quoi de neuf ? » doit impérativement substituer celle qui s'interroge encore sur le « Tout va bien ? ».

De nos jours, briguer un bureau en bois massif avec les subordonnés qui vont avec s'avère un scénario chimérique voir nostalgique. La réalité renseigne sur une concurrence de plus en plus accrue. Une concurrence de mentalités et une fusion des cultures qui imposent de nouveaux schémas organisationnels et des approches relationnelles avant-gardistes.

Désormais, pour réussir cette transition et user pleinement des potentialités de l'e-management, il faudra manifester la volonté intrinsèque de passer du pouvoir hiérarchique à l'exercice des compétences et l'examen de la confiance. Il ne s'agit pas d'abattre l'Hydre de Lerne mais lorsqu'il doit s'appliquer à distance, l'art de la mobilisation des équipes virtuelles requiert des qualités personnelles chevaleresques et vigoureuses. Dans un tel écosystème, il est complètement déraisonnable de recourir aux préceptes de la hiérarchie pyramidale. Il convient plutôt de miser sur la complicité et la dimension humaine.

Evidemment, il n'est pas insinué que le management traditionnel va rapidement céder la place au management à distance. Avancer cela c'est comme dire que la pensée managériale écrase complètement sa devancière managère. Dans les deux cas, les approches se complètent, se consolident mutuellement et génèrent une boîte à outils au service du manager contemporain.

C'est dans cette visée que l'accent a été mis sur les outils et les comportements pour tenter de répondre à la problématique soulevée: « assurer une proximité à distance, est-ce possible ? ». Oui c'est bel et bien possible, à condition de se préparer et d'anticiper cette distance. Une distance proche qui sollicite, à tambours battants, une reconfiguration de l'échiquier managérial par le développement de nouvelles compétences relationnelles et l'utilisation à bon escient des outils technologiques.

En d'autres termes, les e-managers comme les e-leaders ne doivent plus être perçus comme des fournisseurs de solutions ayant réponse à toute question. En revanche, ils doivent se considérer comme des animateurs, de fins techniciens et surtout des paters familias débonnaires et bienveillants envers leurs collaborateurs. Cette attitude ne peut qu'éclairer la voix aux membres de leurs équipes, proches ou éloignées, et entretenir une confiance et un environnement profitables à tous.

REFERENCES

- [1] T. Brytting, « The management of distance in antiquity », *Scandinavian Journal of Management Studies*, N°3, PP.139-155, 1996.
- [2] S. Harris, « Confession-building: long-distance networks and the organization of Jesuit science », *ESM*, N°1, PP.284-318, 1996.
- [3] A. Morel Lhuissier, « Du télétravail au travail mobile », *Collection des Rapports Officiels*, P. 10, 2006.
- [4] Wikipédia, Altair 8800. [Online] Available: https://fr.wikipedia.org/wiki/Altair_8800 (July 7, 1999).
- [5] C. Cohen, En 25 ans, Les PC ont transformés la vie. [Online] Available: <https://www.lapresse.ca/affaires/techno/actualites/200608/11/01-14056-en-25-ans-les-pc-ont-transforme-la-vie.php> (April 7, 2021).
- [6] M. Kalika, « Le Management est mort, vive le e-management », *Revue Française de Gestion*, N°129, juin, juillet, août, 2000.
- [7] C. Handy, « Trust and the virtual corporation », *Harvard Business Review*, Vol.73, N°3, 1995.
- [8] P.R. Gamble et D.A. Gibson, « Executive values and decision making: relationship of culture and information flows » *Journal of Management Studies*, 32,2, pp. 217-240, mars 1999.
- [9] Rapport de Développement Humain, « Mettre les Nouvelles Technologies au Service du Développement Humain », PNUD, New York, 2001.
- [10] Rapport de Développement Humain, « Au-delà des revenus, des moyennes et du temps présent: les inégalités de développement humain au XXIe siècle », PNUD, New York, 2019.
- [11] S.P. Robbins & T.A. Judge, « *Organizational Behavior* », 12ème édition, Pearson, New Jersey, 2007.