

HEC MONTRÉAL

**Le gestionnaire au centre de l'émergence d'une nouvelle tendance organisationnelle:
La transition forcée du contrôle par les moyens de travail au contrôle par les
résultats dans un contexte de travail à distance**

**par
Antoine Bouchard**

**Sciences de la gestion
(Spécialisation Stratégie)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)*

Avril 2021
© Antoine Bouchard, 2021

Résumé

La transition soudaine des organisations vers le télétravail causée par la pandémie de la Covid-19 en 2020 a chamboulé plusieurs pratiques de gestion pour les gestionnaires qui ont dû adapter leur façon de gérer leurs équipes. La disparition de la proximité physique entre les employés et les gestionnaires a dépourvu ces derniers de plusieurs outils de gestion implicites, ce qui a eu un effet sur leur façon de contrôler le travail de leurs employés. Deux types de contrôle peuvent être observés chez les gestionnaires : le contrôle par les moyens, soit une approche très interventionniste où le gestionnaire gère le travail de son équipe en s'assurant du respect des processus établis et de la façon dont le travail est effectué, et le contrôle par les résultats, soit une approche plus collaborative où la qualité des livrables et le respect des délais sont les éléments les plus importants.

Ce mémoire s'intéresse aux effets de la transition forcée vers le télétravail sur le type de contrôle utilisé par les gestionnaires sur leurs employés. À l'aide d'entrevues semi-dirigées auprès de gestionnaires d'expérience, nous avons pu conceptualiser la relation entre les deux types de contrôle comme étant positionnée sur un continuum et influencée par 6 variables : le style de gestion du gestionnaire, la force du lien de confiance employé-gestionnaire, la position hiérarchique du répondant direct, les mesures de performance organisationnelles, la culture organisationnelle et le support offert par l'organisation. Alors que les variables du style de gestion et la force du lien de confiance employé-gestionnaire sont celles qui définissent le type de contrôle du gestionnaire, les quatre autres variables identifiées viennent plutôt influencer le type de contrôle utilisé sans toutefois le définir. Nous approfondirons ces relations tout au long de ce mémoire.

Les résultats de cette étude couplés à la littérature actuelle nous ont également permis d'établir que le contrôle par les résultats est le type de contrôle favorisant le plus la performance d'équipe dans un contexte de télétravail par une plus grande mobilisation, une plus grande responsabilisation et une plus grande confiance des employés. Cela nous amène à proposer des recommandations aux gestionnaires et aux organisations afin de supporter la transition vers un contrôle par les résultats, soit en réduisant la dépendance des organisations à des processus restrictifs et à une lourdeur administrative qui favorisent plutôt le contrôle par les résultats. À travers tous ces éléments, ce mémoire nous permet d'étendre notre compréhension de l'effet du contexte du télétravail sur le type de contrôle utilisé par les gestionnaires.

Mots clés : télétravail, travail à distance, contrôle, management, style de gestion, confiance, recherche qualitative, Covid-19

Table des matières

INTRODUCTION.....	1
1. Une transition pour laquelle les organisations n'étaient pas préparées.....	2
2. Une transition forcée vers le télétravail qui affecte les méthodes de gestion.....	3
3. Structure du mémoire.....	5
CHAPITRE 1: Contexte de l'étude.....	8
1.1 Les enjeux liés à la transition soudaine vers le télétravail.....	8
1.2 Les différents types de contrôle.....	11
1.3 Transition forcée du contrôle des moyens de travail au contrôle par les résultats.....	13
CHAPITRE 2: Méthodologie.....	17
2.1 Les entretiens exploratoires et le guide d'entretien.....	17
2.2 Le choix des répondants et leurs caractéristiques.....	18
2.3 Méthode de collecte de données.....	21
2.4 Processus d'analyse.....	23
2.5 Validité et fiabilité de l'échantillon.....	26
2.5.1 Validité interne de l'échantillon.....	26
2.5.2 Validité externe de l'échantillon.....	27
CHAPITRE 3: Présentation des résultats.....	28
3.1 Les 4 thématiques dérivées des entretiens exploratoires.....	28
3.2 Les résultats des entretiens principaux.....	32
3.2.1 Le style de gestion du gestionnaire – Variable individuelle.....	32
3.2.2 Le lien de confiance employé-gestionnaire – Variable individuelle.....	41
3.2.3 La position hiérarchique des répondants directs – Variable individuelle.....	51
3.2.4 Les mesures de performance organisationnelle – Variable organisationnelle.....	55
3.2.5 La culture organisationnelle et les biais organisationnels – Variable organisationnelle.....	61
3.2.6 Le niveau de support offert par l'organisation – Variable organisationnelle.....	65

3.3 Les moyens de contrôle du gestionnaire comme continuum.....	71
CHAPITRE 4: Discussion.....	79
4.1 Apport théorique de la recherche.....	79
4.1.1 Le lien de confiance employé-gestionnaire.....	79
4.1.2 Le style de gestion du gestionnaire.....	89
4.1.3 L'implication organisationnelle, mesures de performance et gouvernance en télétravail	94
4.2 Apport empirique de la recherche.....	101
4.2.1 Garder un côté informel dans les communications employé-gestionnaire	102
4.2.2 Le lien de confiance comme priorité de gestion chez les gestionnaires	104
4.2.3 Support adéquat des organisations pour favoriser un contrôle par les résultats.....	107
CONCLUSION.....	114
1. Contributions du mémoire.....	114
2. Limites et perspectives futures.....	115
ANNEXES	
Annexe I : Guide d'entretien.....	i
Annexe II : Formulaire de consentement.....	iv
Annexe III : Approbation éthique du projet de recherche.....	vi
Annexe IV : Modèle de courriel de sollicitation.....	vii

Liste des des figures

Figure 1 : Structure du mémoire	p.5
Figure 2 : Définition des types de contrôle par les moyens de travail et par les résultats.....	p.13
Figure 3 : Les caractéristiques de la population étudiée.....	p.19
Figure 4 : Évolution des thèmes des entretiens exploratoires suite aux entretiens principaux..	p.25
Figure 5 : L'effet des méthodes de contrôle par les moyens de travail sur l'employé.....	p.50
Figure 6 : Variables affectant le type de contrôle utilisé par les gestionnaires.....	p.72
Figure 7 : Continuum des types de contrôle des gestionnaires.....	p.74
Figure 8 : Évolution du continuum de contrôle suite à un événement déclencheur.....	p.76
Figure 9 : Retour sur les variables identifiées au chapitre 3.....	p.78
Figure 10 : Modèle de confiance du texte <i>La confiance comme instrument d'analyse de l'organisation</i> (Bornarel, 2007).....	p.86
Figure 11 : La confiance comme catalyseur du type de confiance.....	p.88
Figure 12 : Continuum du contrôle et modèle de maturité de Hersey, Blanchard et Natemeyer.....	p.94
Figure 13 : L'impact des méthodes utilisées pour combler la perte des contacts informels sur le type de contrôle utilisé.....	p.104
Figure 14 : Bonnes pratiques d'intégration de nouveaux employés dans un contexte de travail à distance.....	p.107
Figure 15 : Recueil des initiatives organisationnelles favorisant certains types de contrôle chez les gestionnaires.....	p.113

Remerciements

L'écriture d'un mémoire est un long processus nécessitant rigueur, dévouement, discipline, mais surtout un support remarquable de la part de ses proches. Tout au long de mon parcours, j'ai eu la chance d'être supporté de multiples façons par des proches ou des collègues qui m'ont, de façon directe ou indirecte, permis de me dépasser et de réaliser ce projet d'envergure.

Tout d'abord, ce mémoire n'aurait pas été possible sans la merveilleuse contribution de ma directrice de mémoire, Marine Agogué. Marine, tes conseils et tes propositions ont contribué à améliorer substantiellement la qualité et la structure de ce mémoire en poussant mes réflexions toujours un peu plus loin. Au-delà de ça, tu as été d'un support incroyable tout au long de ce processus, et je t'en remercie. De la même façon, merci aux membres du groupe de discussion de recherche composé de Romain, Elie, Elie, Laurent, Jean-François, Julia, Valérie, Laurent, Caleb et Sandrine, nos discussions m'ont permis de clarifier la direction de mon mémoire et de me motiver tout au long de cette année de rédaction. Sans vous en rendre compte, vous avez définitivement été des vecteurs de motivation et des modèles dans la réalisation de ce mémoire.

Je ne pourrais pas passer sous silence la contribution de mes parents tout au long de mon parcours académique qui prend fin aujourd'hui avec la remise de ce mémoire. Alexandre, Nada, votre amour et votre support m'ont permis de me dépasser tout au long de mon parcours académique. Je vous dédie ce mémoire qui est le dernier arrêt de ce long trajet, merci pour tout. J'en profite aussi pour vous remercier, Pénélope, Tristan et Murielle. Vous avez tous, à votre manière, contribué à ma motivation et à la réussite de ce mémoire. Finalement, merci à ma copine, Léah, d'avoir été là tout au long de ce processus et de m'avoir permis de rester optimiste et discipliné tout au long de ce processus. Ta simple présence a rendu ce parcours beaucoup plus agréable.

Merci à vous tous, et merci à tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à mon parcours académique qui se termine aujourd'hui. Grâce à vous, ce parcours aura été des plus enrichissants et des plus agréables.

Introduction

Au cours des dernières décennies, nous avons été témoins d'une montée fulgurante de l'impact de l'internet et des technologies sur le monde qui nous entoure. L'arrivée de nouveaux outils de collaboration en ligne et l'accès à des bases de données infonuagiques ont complètement changé l'organisation du travail moderne en permettant aux organisations de pouvoir interagir avec des parties prenantes situées partout dans le monde. Aujourd'hui, il est plus facile que jamais de collaborer avec autrui sans avoir besoin d'être physiquement présents au bureau, et cette tendance a permis de faire émerger une nouvelle façon de travailler: le télétravail.

Jadis considéré comme une option d'appoint en cas d'urgence, le télétravail est de plus en plus considéré comme étant le futur de l'organisation du travail. L'arrivée d'une pandémie mondiale en mars 2020 a précipité la transition vers le travail à distance en envoyant soudainement la grande majorité de la population en confinement à la maison. Les entreprises, dans une optique de continuité des affaires, ont envoyé tous leurs employés en travail à la maison du jour au lendemain. Pour la majorité d'entre elles, il s'agissait d'une première puisque le télétravail n'était pas une coutume très répandue, ce qui a fait en sorte qu'ils ont dû s'adapter très rapidement à cette nouvelle situation. Effectivement, alors que le télétravail était une tendance qui prenait tranquillement de l'importance avant cette pandémie, rares étaient les organisations qui avaient intégré le télétravail comme option principale à leur organisation du travail.

Au Canada, le télétravail était loin d'être la norme: de 2000 à 2018, la proportion d'employés travaillant partiellement de la maison n'a que légèrement augmenté, passant de 10% en 2000 à 13% en 2018 (Statistique Canada, 2018). Ces chiffres nous démontrent que très peu d'organisations se sont tournées vers le télétravail comme moyen de travail principal. Le frein principal à cette adoption massive du télétravail par les organisations est causée par une crainte de ne pas retrouver le même niveau de productivité qu'en présentiel. La littérature à ce sujet nous indique le contraire.

Effectivement, une étude d'envergure effectuée dans un centre d'appel en Chine a observé l'impact du télétravail sur la productivité d'un groupe test (Bloom et al., 2013). À travers cette expérimentation, ils ont observé une augmentation de la productivité de l'ordre de 13%, ce qui a amené l'entreprise chinoise à étendre cette expérimentation sur l'ensemble de ses 16 000

employés. Cette transition massive a eu un énorme impact sur l'entreprise, l'augmentation de la productivité dépassant cette fois les 22%. En adaptant ses façons de faire au contexte virtuel, l'entreprise a été en mesure d'obtenir des gains substantiels par cette simple transition de leurs activités vers le télétravail.

La plupart des études de ce genre qui traitent d'une transition vers le télétravail ont été réalisées dans un contexte contrôlé, et cette transition était désirée par les organisations. Le contexte de cette étude est tout autre, cette transition s'étant faite soudainement et ce, sans que les organisations s'y soient préparées.

1. Une transition pour laquelle les organisations n'étaient pas préparées

Une des particularités du contexte de notre étude est le côté imprévu de la transition vers le télétravail. Alors que les discussions entourant les risques de la Covid-19 ont commencé à émerger au courant du mois de novembre 2019 avec l'apparition du virus en Chine, les organisations Nord-Américaines n'étaient pas concernées par l'impact que cela pourrait avoir sur eux, le problème semblant bien loin d'eux. Certes, certaines organisations ont identifié un risque potentiel pour leurs ventes à l'international, mais il était difficile pour tout le monde d'imaginer que la situation prenne une telle ampleur.

Résultat : les organisations n'étaient pas préparées à un confinement généralisé et aucun plan de mitigation pour une transition massive vers le télétravail n'a été considéré par les organisations. Au moment de l'annonce officielle de la part du Gouvernement du Québec en date du 12 mars 2020 que les cas de contagion du virus augmentaient de façon exponentielle au Québec, toutes les organisations ont été prises par surprise, et ce n'est qu'à ce moment que les plans de transition massive vers le télétravail ont été considérés comme étant une option sérieuse par les organisations.

Ces organisations n'ont eu que très peu de temps pour s'ajuster à la situation puisqu'au 14 mars 2020, soit deux jours plus tard, le Gouvernement du Québec a décrété l'état d'urgence et a ordonné la fermeture immédiate de tous les commerces et entreprises. Avec effet immédiat, toutes les organisations ont dû orchestrer une migration de leurs activités vers un contexte 100% à distance.

L'évolution rapide de la situation n'a laissé que très peu de temps aux organisations afin de s'ajuster à la nouvelle situation, ce qui a fait en sorte que les premiers mois de télétravail ont nécessité une grande adaptation de leur part. Pour la plupart des organisations, il s'agissait d'une

première expérience en télétravail, et ces organisations se sont rapidement aperçues que le contexte nécessitait une adaptation de leurs processus afin qu'ils restent pertinents, même à distance. De plus, certaines organisations ont dû composer avec un biais négatif de leurs gestionnaires par rapport au télétravail qui doutaient que cette méthode de travail pouvait être viable à long terme. Il existait encore beaucoup de tabous entourant le fait que c'était une occasion pour les employés de prendre plus de temps pour effectuer leurs projets étant donné que personne ne pouvait surveiller leur travail au quotidien.

Le contexte de cette présente étude a précipité un changement qui aurait nécessité plusieurs mois de préparation et de gestion du changement dans un contexte normal. En temps normal, une telle transition aurait nécessité une réingénierie des processus qui aurait pu permettre de supporter ce choc organisationnel. De plus, la perte de plusieurs outils de gestion facilités par la proximité physique entre les membres a complètement changé les dynamiques d'équipes et ont fait émerger plusieurs questionnements pour les gestionnaires. Comment s'assurer que leurs employés effectuent bel et bien le travail demandé sur les heures de travail? Comment s'assurer qu'ils sont aussi productifs chez eux qu'au bureau? Comment s'assurer que les employés n'abusent pas des heures de l'organisation?

2. Une transition forcée vers le télétravail qui affecte les méthodes de gestion

Dans tous les cas, l'évolution du contexte managérial a affecté les outils de gestion mis à la disposition des gestionnaires qui ont dû adapter leur façon de gérer le travail de leurs équipes. Cette situation nous a amené à nous questionner sur les différences qui existent entre la gestion d'employés en présentiel relativement à la gestion d'employés à distance. Alors que plusieurs études traitent de ce sujet, nous nous sommes rapidement aperçus que le contexte de l'étude apportait une problématique différente : le fait que ce soit une transition **forcée** vers le télétravail modifie grandement le contexte et fait en sorte que les organisations n'ont pas eu le temps nécessaire afin d'accompagner adéquatement leurs gestionnaires.

Les gestionnaires ont également été pris par surprise par cette transition forcée. Comme il en sera question dans cette étude, les gestionnaires ont dû adapter leur approche afin qu'elle soit pertinente dans un contexte de travail à distance. Nous nous intéresserons à l'approche utilisée par ces gestionnaires dans un tel contexte, mais plus précisément, nous nous intéresserons à l'évolution du type de contrôle des gestionnaires dans un tel contexte. Même si le terme « contrôle » peut avoir

une connotation négative puisqu'il appartient au même champ lexical que la surveillance, la vérification, l'inspection et la supervision, le terme du contrôle est plutôt utilisé dans cette étude comme représentant les pratique de pilotage et de gouvernance d'équipe utilisées par les gestionnaires afin de favoriser la performance d'équipe (Déry, 2020). Dans le cadre de notre étude, lorsque nous emploierons le mot « contrôle », nous nous référons à la façon qu'ont les gestionnaires de gérer le travail de leurs employés : utilisent-ils une approche plus interventionniste où les employés sont surveillés de près dans toutes leurs actions au quotidien ou une approche plus collaborative qui mise sur la responsabilisation des employés?

À travers cette étude, nous séparerons le type de contrôle des gestionnaires en deux catégories distinctes, soit le contrôle par les moyens de travail et le contrôle par les résultats. Le contrôle par les moyens de travail peut être identifié à travers une implication du gestionnaire dans toutes les étapes de projet de ses employés. Ce type de contrôle est habituellement accompagné de mesures de performance visant à quantifier et contrôler le travail des employés en tout temps. On monitore le temps travaillé des employés, on accompagne leur prise de décision par des processus très précis qu'ils doivent respecter à la lettre et on évalue la performance des employés par le respect de ces nombreux processus. À l'inverse, le contrôle par les résultats est caractérisé par une plus grande liberté donnée aux employés dans les moyens utilisés pour produire un livrable, l'attention du gestionnaire est plutôt tournée vers la qualité des résultats obtenus. Considéré comme une approche plus collaborative où il importe peu que l'employé fasse moins d'heures que prévu ou qu'il utilise des moyens innovants pour arriver à une solution, la performance de ces employés est principalement mesurée par le respect des délais et la qualité des livrables.

Le contexte de transition forcée vers le travail à distance a définitivement une influence sur le type de contrôle utilisé par les gestionnaires et, à travers notre étude, nous tenterons d'identifier de quelle manière le contexte affecte-t-il le type de contrôle utilisé. La perte de la proximité physique crée un déséquilibre qui chamboule la capacité du gestionnaire à créer des liens avec ses employés, qui rend la communication plus difficile avec eux et qui modifie les outils de gestion mis à la disposition des gestionnaires. Nous tenterons de bonifier la compréhension de ces dynamiques à travers notre étude.

3. Structure du mémoire

À la lumière de tous ces éléments, nous tenterons de répondre aux questions suivantes à travers ce mémoire :

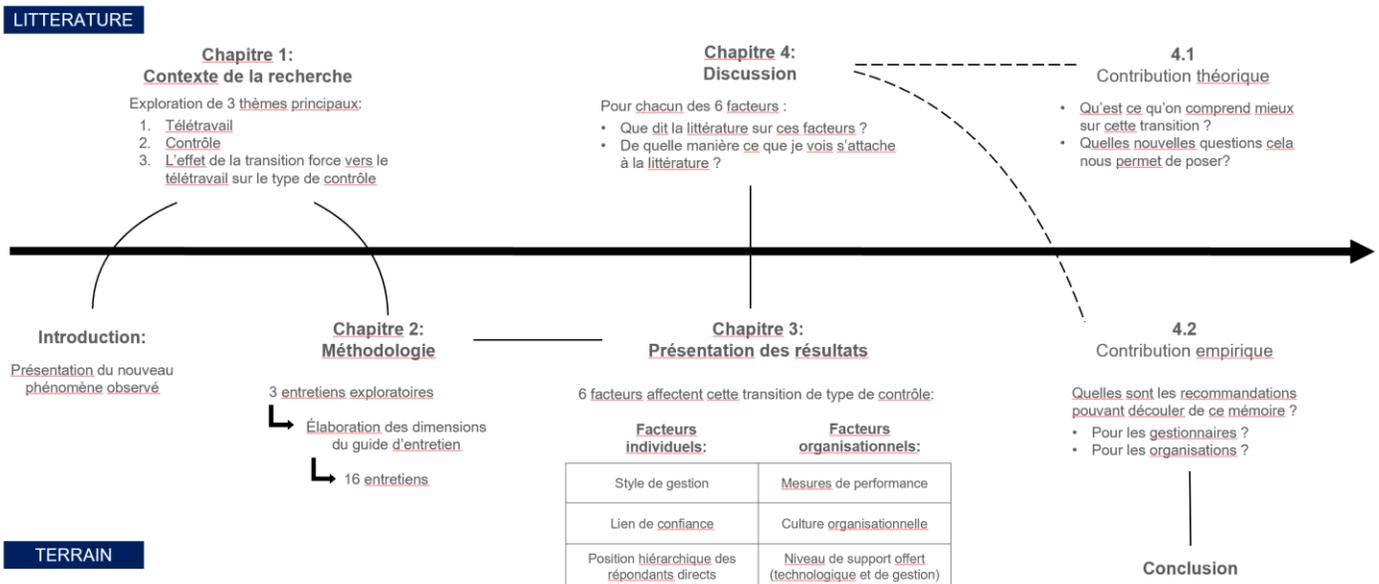
Quel a été l'impact du travail à distance sur le type de contrôle utilisé par les gestionnaires? Quelles sont les variables à considérer dans cette analyse?

Comment un gestionnaire peut-il accompagner l'évolution du contrôle par les moyens de travail au contrôle par les résultats dans un contexte de travail à distance? Et comment une organisation peut-elle intervenir pour faciliter ce changement, quels sont les outils à utiliser?

Pour ce faire, nous avons effectué des entretiens semi-dirigés avec des gestionnaires d'expérience appartenant à de grandes entreprises québécoises. Les gestionnaires avec lesquels nous nous sommes entretenus proviennent d'organisations différentes qui appartiennent à des industries diverses, ce qui nous permet d'avoir un échantillon plus diversifié et plus représentatif du monde du travail québécois.

La figure 1 présente la structure de ce mémoire :

Figure 1 : Structure du mémoire



Afin de traiter nos données, nous avons utilisé une approche inductive permettant de faire parler nos données en leur imposant le moins de contraintes possibles. Les différents chapitres sont organisés afin d'osciller entre la littérature et les résultats obtenus à travers nos entretiens afin de dresser le portrait le plus complet possible de la situation.

Le premier chapitre nous permettra d'approfondir le contexte de l'étude en détaillant les concepts de télétravail et des types de contrôle. Dans le cadre de notre étude, le contexte n'est pas seulement une trame de fond ayant peu d'impact: le contexte particulier dans lequel l'étude a été réalisée fait en sorte qu'elle est une partie intégrante de notre étude et influence directement les variables étudiées.

Dans le deuxième chapitre, nous exposerons la méthodologie de nos entretiens exploratoires ainsi que celle de nos entretiens principaux. Nous démontrerons dans cette section la validité interne et externe des données recueillies en plus de présenter les caractéristiques de la population étudiée.

Le troisième chapitre nous permettra de présenter l'ensemble de nos données et de classifier ces résultats autour de variables qui affectent cette transition du contrôle par les moyens de travail au contrôle par les résultats dans un contexte de travail à distance. Cette analyse nous a permis d'identifier des variables ayant une influence sur le type de contrôle utilisé par les gestionnaires, soit 3 provenant de l'impact individuel du gestionnaires et 3 provenant de mesures mises en place par l'organisation. Les résultats obtenus nous ont permis de conceptualiser quelles sont les variables qui influencent le type de contrôle utilisé par les gestionnaires dans un contexte de travail à distance et de situer les deux types de contrôle précédemment identifiés sur un continuum.

Le chapitre 4, soit la section discussion, nous permet de remettre en perspective nos résultats en les comparant avec la littérature actuelle et en mettant en valeur ses contributions empiriques. Nous croyons que les résultats obtenus se positionnent de façon intéressante relativement à la littérature, notamment sur la création des liens de confiance employés-gestionnaires qui prennent une toute nouvelle dimension dans un contexte de travail à distance et comme étant une belle extension de certains modèles de style de gestion. Du côté des contributions empiriques, les nombreuses heures passées en compagnie de gestionnaires d'expérience nous ont permis d'apprécier les différentes approches de chacun et de se positionner sur les bonnes pratiques à adopter dans un contexte de travail à distance, tant pour les gestionnaires que leurs organisations.

Enfin, nous concluons notre mémoire en revenant sur les concepts discutés tout au long de la recherche et en proposant des pistes de recherche futures.

Chapitre 1

Contexte de la recherche

1.1 Les enjeux reliés à la transition soudaine vers le télétravail

Le contexte de l'étude a forcé une transition vers le travail à distance, et cette transition est en soi un très gros choc à gérer pour les organisations. Suite au confinement généralisé de mars 2020, le nombre d'employés travaillant à distance est passé de 15% des travailleurs avant mars 2020 à 50% des travailleurs en avril 2020 (Brynjolfsson et al., 2020). Une transition aussi brutale ne peut pas être parfaite et nécessite une certaine adaptation de la part des organisations.

À première vue, le travail à distance peut comporter une multitude de bénéfices : la réduction des coûts et du temps de transport pour les travailleurs, l'accès à une force de travail provenant de différentes régions, une opportunité d'avoir une meilleure conciliation travail-famille et la flexibilité des horaires de travail (Saba, et Cachat-Rosset, 2020). Cette nouvelle organisation du travail créée par le travail à distance permet d'abattre les barrières de limitation de temps et d'espace de travail pour favoriser cette transition continue observée dans les dernières décennies d'une société dépendante vers la production de bien vers un environnement de services qui nécessite moins d'infrastructures physiques (Townsend et al., 1998).

Toutefois, de nouvelles barrières émergent pour les organisations qui doivent repenser plusieurs de leurs processus et façons de faire qui fonctionnaient parfaitement en présentiel mais qui se voient questionnés dans un contexte de travail à distance. Dans des entrevues dirigées auprès de 441 leaders en ressources humaines de différentes grandes entreprises mondiales en avril 2020, des chercheurs ont tenté d'identifier les enjeux auxquels les entreprises auront à faire face relativement à cette transition forcée vers le travail à distance (Sull, Sull et Bersin, 2020). Les sujets de la recherche se sont vu présenter des centaines d'enjeux organisationnels afin d'identifier ceux qui étaient les plus importants selon eux, et voici ce qui est revenu le plus souvent :

- 47% des répondants ont parlé de l'importance de la communication dans leurs réponses.
- 45% ont parlé de l'importance de la mise en place de bons outils technologiques.
- 29% des répondants ont parlé de l'importance du support psychologique offert par les organisations pour aider les employés à passer à travers la crise.

- 24% ont parlé de l'importance de maintenir la productivité et l'engagement de leurs ressources.

La communication à l'intérieur d'une équipe de travail est un enjeu particulièrement important à prendre en compte à cause de l'apparition de nombreuses barrières visuelles, tactiles et verbales (Rogers et al., 2021). Effectivement, la distance physique occasionnée par le télétravail réduit les opportunités de cohésion d'équipe car, même si une partie de la communication peut être remplacée par des plateformes de communication en ligne, ces outils sont imparfaits.

Dans un article intitulé *Challenge and barriers in virtual teams* (Morrison-Smith et Ruiz, 2020), les auteurs ont identifié les principales barrières qui nuisent à cette communication à distance, la première étant la distance géographique. Cette distance géographique affecte entre autres la difficulté de créer des liens entre les membres d'une équipe par l'absence du non-verbal et de la proximité physique des bureaux de collègues qui favorisaient les interactions entre eux. Selon cette même étude, cette proximité physique en présentiel permet de favoriser la motivation des employés, mais également leur implication puisqu'une plus haute fréquence de rencontres imprévues au bureau, comme croiser un collègue dans le corridor ou près de la machine à café, augmente le niveau d'attention des employés sur les tâches à effectuer au quotidien. Dans le même ordre d'idée, une situation de travail à distance complexifie la communication entre les différentes équipes et, dépendant de la nature du travail, peut réduire la qualité de la coordination entre ces équipes. Les équipes ayant un fort niveau d'interdépendance, c'est-à-dire celles dont le travail dépend le plus du travail des autres équipes, nécessitent un plus grand effort de coordination à distance.

Les attentes sont également beaucoup plus difficiles à communiquer pour des gestionnaires dans un contexte de travail à distance. La proximité physique permet de transmettre plus facilement les attentes et les objectifs d'équipe, mais le contexte de télétravail nécessite un plus grand effort de la part des gestionnaires pour arriver au même résultat (Sull, Sull et Bersin, 2020).

Un effort de communication additionnel passe en grande partie par de meilleures infrastructures informatiques pour soutenir adéquatement ces nouvelles méthodes de communication qui apparaissent avec le télétravail (Sull, Sull et Bersin, 2020; Neeley, 2020; Rogers et al., 2021). Ces investissements ont été cruciaux au début de cette transition massive vers le travail à distance afin

de favoriser un réseau stable même avec une augmentation drastique de l'utilisation des serveurs. Même après que le choc initial de la transition forcée vers le télétravail soit passé, ces investissements restent nécessaires afin de maintenir un service adéquat et de fournir les outils nécessaires à une meilleure communication. Toutefois, cela ne réduit pas le fait que toutes les communications des organisations sont 100% dépendantes de ces outils technologiques et que leur fiabilité impacte directement les services offerts par les organisations dans un contexte de travail à distance.

L'étude de Sull, Sull et Bersin identifie également la productivité et l'engagement des ressources comme étant des enjeux prioritaires dans cette transition soudaine vers le travail à distance. Alors que la flexibilité de l'horaire et la possibilité de mieux gérer la relation travail-famille étaient à prime abord des aspects motivationnels pour les travailleurs dans l'optique de cette transition vers le travail à distance, les organisations devront jongler avec l'effet négatif de l'isolement prolongé des employés sur leur moral ainsi que leur motivation à long terme (Saba et Cachat-Rosset, 2020). Un autre élément venant affecter indirectement la motivation au quotidien d'un employé est la fréquence et la qualité de la communication avec son équipe dans un contexte de travail à distance, ce qui affecte le sentiment d'appartenance et la perception de proximité d'un employé par rapport à son équipe.

Effectivement, des recherches antérieures introduisent le concept de « distance perçue » des employés par rapport aux membres de leur équipe qui stipule que plus un employé communique et discute avec son équipe, plus il développe un sentiment de proximité avec ses collègues et ce, même s'il travaille à distance (Morrison-Smith et Ruiz, 2020). En d'autres mots, la communication au sein d'une équipe a un impact direct sur la perception de proximité d'un employé avec son équipe, ce qui peut contribuer à le mobiliser au quotidien.

Le travail à distance est donc une alternative intéressante pour de multiples raisons, mais elle amène son lot de réflexion pour les organisations et ne peut pas être abordée de la même façon que le travail au bureau. Que ce soit à travers l'adaptation des méthodes de communication, les investissements requis pour maintenir la bonne santé du réseau informatique ou encore la motivation et la mobilisation des employés à distance, les organisations doivent adapter leurs façons de faire face à ce nouveau contexte de travail.

1.2 Les différents types de contrôle

Les organisations doivent effectuer plusieurs ajustements dans leurs façons de faire dans une transition d'un contexte de travail au bureau à un contexte de travail à distance, mais la majorité de ces changements sont sous la responsabilité des gestionnaires. Effectivement, que ce soient les méthodes de communications de chaque équipe ou la motivation et la responsabilisation des employés à distance, il s'agit d'éléments sur lesquels les gestionnaires ont un impact direct.

Chaque gestionnaire est différent dans sa façon de gérer leur équipe et ces types de gestion sont influencés par plusieurs éléments internes et externes : la personnalité et l'expérience d'un gestionnaire sont des éléments internes qui affectent son style de gestion alors que la culture organisationnelle et la vision de l'organisation sont plutôt des éléments externes. Chaque gestionnaire a une approche différente dans la gestion de leurs équipes; certains sont plus interventionnistes alors que d'autres laissent plus de latitude dans la manière de faire le travail de leurs employés. Ce sont ces éléments qui définissent le type de contrôle utilisé au quotidien par le gestionnaire.

On ne peut tout simplement pas discuter du contrôle sans citer le père du PODC, Henri Fayol, repris à maintes reprises dans la littérature grâce à son ouvrage *Administration industrielle et générale : prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle* qui nous a permis de comprendre l'importance d'acquérir des compétences managériales pour les dirigeants d'entreprise, et pas seulement des compétences techniques, ce qui était considéré la norme à son époque (Fayol, 1917). Dans son ouvrage, il décrit le contrôle comme étant la vérification et l'inspection régulière des actions en cours afin de déterminer s'il pourrait exister un écart entre les objectifs fixés par l'organisation et les résultats d'équipe observés. Advenant le cas où un écart est observé, une révision du plan d'action de l'entreprise s'impose. Le gestionnaire peut également envisager la mise en place de sanctions permettant de se rapprocher des objectifs fixés.

Henry Mintzberg définit le concept du contrôle comme étant « l'articulation entre les tâches et les acteurs dans un contexte de division du travail » (Mintzberg, 1979). Décrit comme étant la « colle qui maintient ensemble les parties de l'organisation », le contrôle permet, toujours selon Mintzberg, de faire converger les buts de l'organisation et des employés et de faciliter la mise en œuvre et la planification des objectifs organisationnels.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons défini les approches de gestion en deux grandes catégories distinctes que nous appellerons des types de contrôle. Nous utiliserons le terme **contrôle** pour définir l'approche des gestionnaires puisque cette étude s'intéressera aux facteurs qui influencent la façon du gestionnaire de contrôler le travail de ses employés afin d'arriver à un résultat X.

La première catégorie est une approche beaucoup plus interventionniste de la gestion du travail des employés que nous nommons **contrôle par les moyens de travail**. Comme son nom l'indique, ce type de contrôle permet aux gestionnaires d'être en contrôle de la façon dont les employés effectuent certaines tâches. C'est une manière pour un gestionnaire d'être en contrôle de toutes les étapes des projets qu'il supervise à travers ses employés et de s'assurer de ne rien laisser au hasard, de la communication entre les membres de son équipe jusqu'à leur manière de faire le travail. Alors que les résultats obtenus par les employés sont très importants, la manière d'y arriver l'est tout autant, sinon plus.

Le contrôle par les moyens de travail est véhiculé à travers des processus et des mécanismes d'équipe visant à mettre le gestionnaire au centre des décisions. Les employés ont peu de liberté afin de décider comment ils vont effectuer le travail : il s'agit d'éléments ayant déjà été choisis pour eux. Ce type de contrôle transparait à travers la mise en place de suivis serrés sur les jalons intermédiaires des projets avec des dates précises de rapports intermédiaires nécessaires à l'atteinte du résultat final. On retrouve ce type de contrôle davantage dans les entreprises plus traditionnelles et hiérarchiques qui accordent beaucoup d'importance aux routines organisationnelles et aux processus bien établis depuis plusieurs années. Il peut être utilisé afin de favoriser une plus grande performance d'équipe en mettant en place un suivi serré qui permet d'ajuster rapidement le tir relativement à tout écart pouvant être observé pouvant nuire à l'atteinte des objectifs organisationnels qui ont été fixés.

La deuxième catégorie est une approche beaucoup plus collaborative de la part du gestionnaire que nous nommons **contrôle par les résultats**. Les gestionnaires utilisant ce type de contrôle accordent beaucoup moins d'importance à la manière qu'ont les employés de réaliser le travail demandé ; c'est plutôt la qualité du travail final qui importe le plus. Le gestionnaire ne tente pas de dicter à ses employés une façon de faire leur travail, il utilise plutôt son pouvoir de gestion comme étant une manière de faciliter le travail de ses employés. Cette approche de gestion laisse

beaucoup plus de latitude aux employés qui ont toute la liberté nécessaire pour gérer la réalisation de leurs projets comme bon leur semble.

Le contrôle par les résultats est véhiculé à travers un suivi moins serré pendant la réalisation d'un projet. L'évaluation de la performance d'employés est plutôt faite à la fin du projet et basé sur la qualité du livrable et le respect des délais. Ce type de contrôle nécessite une grande confiance de la part du gestionnaire qui incarne un rôle qui s'apparente moins à celui du surveillant et plus à celui du conseiller qui doit faciliter le travail de ses employés, ce qui favorise une plus grande autonomie et responsabilisation de ces employés.

À travers cette étude, nous tenterons d'établir quels sont les éléments qui favorisent un type de contrôle plutôt qu'un autre dans un contexte de transition forcée vers le travail à distance.

Figure 2 : Définitions des types de contrôle par les moyens de travail et par les résultats

	Contrôle par les moyens de travail	Contrôle par les résultats
Définition:	Le contrôle est axé sur le respect des processus établis et la manière d'effectuer le travail demandé à l'aide de l'implantation de mécanismes de suivis restrictifs.	Le contrôle est axé vers la qualité des livrables et le respect des délais, la manière de faire le travail ayant moins d'importance pour les gestionnaires.
Caractéristiques permettant d'identifier ce type de contrôle:	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionnaire au centre de toutes les décisions (micro management). • Processus lourds et laissant peu de liberté d'action aux employés. • Suivis serrés et fréquents de la part du gestionnaire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionnaire impliqué seulement dans les décisions importantes. • Processus flexibles, les employés ont davantage de liberté dans la détermination des tâches à effectuer. • Suivis variables et plus flexibles de la part du gestionnaire.

1.3 Transition forcée du contrôle des moyens de travail au contrôle par les résultats

Les dernières décennies ont vu une transition d'un courant de management plus traditionnel à un type de management moderne et hypermoderne. Le respect des traditions, des routines et de la hiérarchie organisationnelle étant précédemment au cœur des préoccupations des organisations, l'avènement d'un courant de management moderne et hypermoderne a amorcé une transition plaçant le bien-être de l'employé au centre des objectifs du gestionnaire du 21ème siècle (Déry,

2007). Cet intérêt accru pour le développement personnel et le bien-être au travail des employés a contribué à favoriser une tendance vers un type de contrôle par les résultats, ce type de contrôle étant plus aligné avec cette nouvelle mentalité de gestion.

Le contexte de la pandémie qui a forcé un confinement généralisé en mars 2020 a mené à une transition forcée des organisations vers le télétravail. La majorité des organisations n'étaient pas prêtes pour cette transition et ont dû rapidement s'adapter à la situation. Les gestionnaires se trouvent à être les vecteurs de ces changements jonglant à la fois avec la nouvelle réalité des organisations, mais également celle des employés.

Malgré la tendance des dernières années qui met l'employé au centre des préoccupations des gestionnaires, la majorité des organisations avaient des pratiques se rapprochant davantage au contrôle par les moyens de travail. Effectivement, plusieurs organisations mettaient au centre de leurs modèles de gestion de la performance la quantification des heures travaillées à l'aide de totalisateurs qui venaient mesurer le nombre d'heures travaillées pour chaque employé. Il était important que cet employé soit présent de 9h à 5h, et qu'il fasse un minimum de 7h de travail par jour. Son travail était souvent apprécié selon son habileté à respecter les rapports à remplir pour statuer de l'avancement des projets, soit toutes des mesures se rapprochant davantage au contrôle par les moyens de travail.

La transition soudaine vers le télétravail vient impacter ces éléments : il est maintenant très difficile pour les gestionnaires de quantifier la journée de travail de leurs employés et de contrôler la manière dont ils réalisent certaines tâches. Plusieurs dynamiques de bureau informelles ont été perdues dans cette transition, notamment le niveau d'attention accru des employés dans leurs tâches quotidiennes par la simple présence de leurs collègues près d'eux (Olson et Olson, 2006) ou encore l'effet positif de la présence physique d'un gestionnaire sur la productivité d'une équipe (Roethlisberger et Dickson, 2003).

Cette situation nécessite un ajustement de la part des gestionnaires dans leur façon de gérer leurs équipes puisqu'ils n'ont plus accès aux mêmes outils de gestion qu'en présentiel. Le nombre d'heures travaillées par les employés étant plus difficile à quantifier en télétravail et le travail effectué plus difficile à observer au quotidien à cause de la distance physique entre le gestionnaire et ses employés, certaines méthodes de gestion s'apparentant davantage au contrôle par les moyens

de travail sont difficiles à maintenir dans un contexte de travail à distance. Les gestionnaires doivent faire davantage confiance à leurs employés dans un tel contexte et ne peuvent plus être aussi présents dans tous les sous-jalons des projets de leurs employés à cause du contexte et de la distance physique.

Pour ces raisons, nous émettons l'hypothèse de base **qu'un contexte de travail à distance favorise la transition du contrôle par les moyens de travail au contrôle par les résultats chez les gestionnaires**. Alors que la proximité physique du travail bureau favorise un climat de surveillance plus serré du travail des employés, la distance occasionnée par le télétravail érige certaines barrières à cette surveillance. Cette étude nous permettra de clarifier ces relations et d'identifier les variables qui favorisent une telle transition du type de contrôle des gestionnaires.

Chapitre 2

Méthodologie des entretiens

Ce chapitre présente la méthodologie utilisée afin de répondre à la question de recherche suivante :

« Quel a été l'impact du travail à distance sur le type de contrôle utilisé par les gestionnaires? Comment un gestionnaire peut-il accompagner l'évolution du contrôle du travail par les moyens au contrôle par les résultats? Et comment une organisation peut-elle intervenir pour faciliter ce changement, quels sont les outils à utiliser? »

Étant des enjeux peu explorés dans la littérature actuelle, nous avons opté pour une méthode de recherche qualitative basée sur des entretiens semi-dirigés où la littérature viendrait accompagner nos trouvailles tout au long du processus selon une méthode de recherche inductive.

L'analyse inductive est décrite dans la littérature comme étant « un ensemble de procédures systématiques permettant de traiter des données qualitatives, ces procédures étant essentiellement guidées par les objectifs de recherche. Elle s'appuie sur différentes stratégies utilisant prioritairement la lecture détaillée des données brutes pour faire émerger des catégories à partir des interprétations du chercheur qui s'appuie sur ces données brutes » (Blais et Martineau, 2006). Elle permet également de condenser ces données brutes dans un format résumé, d'établir des liens entre les objectifs de la recherche et les catégories découlant de ces données brutes et de développer un cadre de référence à partir des nouvelles catégories émergentes (Thomas, 2006).

La méthode de recherche inductive fut naturellement choisie dans un objectif de centrer les données brutes recueillies comme étant le cœur de la recherche. Les enjeux identifiés dans cette étude prennent racine dans la pratique et nous souhaitons que la littérature disponible vienne solidifier les trouvailles de l'étude sans en dicter son contenu.

Dans le même ordre d'idées, la collecte de données par entretiens semblait être la méthode idéale puisque le contexte de l'étude est un phénomène nouveau et que très peu de recherche a été faite à ce sujet jusqu'à présent.

Dans ce chapitre, nous discuterons de quelle manière le guide d'entretien fut construit, comment l'échantillon pour la collecte de données fut choisi et quelles sont les caractéristiques de cette population, comment les entretiens se sont déroulés, la méthodologie d'analyse, la validité de la méthodologie et les limites de cette méthodologie.

2.1 Les entretiens exploratoires et le guide d'entretien

Afin d'être en mesure de bâtir notre guide d'entretien et d'identifier les thèmes phares de la recherche, nous avons opté pour une approche exploratoire. L'objectif de cette approche était d'identifier des thèmes préliminaires par la tenue d'entretiens exploratoires informels prenant la forme de discussion autour de la question de recherche.

Les enjeux principaux identifiés dans ces entretiens exploratoires nous ont permis d'identifier les thèmes principaux qui furent ensuite utilisés dans le guide d'entretien de départ. L'objectif derrière la réalisation d'entretiens exploratoires avant d'élaborer notre guide d'entretien était d'obtenir un guide d'entretien le plus près possible de la réalité vécue par les gestionnaires afin de sortir le maximum d'information pertinente des entretiens réalisés.

En tout, trois entretiens exploratoires furent effectués avant d'entamer la création du guide d'entretien. Ces entretiens exploratoires prirent la forme de discussions de 45 minutes à 1 heure tournant autour de la question de recherche. À travers ces entretiens, quatre thèmes principaux reliés au type de contrôle utilisé par les gestionnaires dans un contexte de travail à distance sont sortis du lot ayant été abordés dans les 3 entretiens exploratoires :

- 1) Les mesures de performance d'employés dans un contexte de travail à distance
- 2) L'importance du lien de confiance employé-gestionnaire
- 3) Le style de gestion du gestionnaire d'équipe
- 4) Le rôle à jouer par l'organisation dans un tel contexte

Sans s'être mis de balises précises avant de débiter les entretiens exploratoires, la pertinence notoire de ces quatre thèmes dans l'ensemble de nos discussions d'entretiens exploratoires a clarifié les éléments phares de l'étude. Le guide d'entretien de départ fut donc construit en ayant ces quatre thèmes comme filon conducteur (Annexe I). Des questions plus précises furent formulées autour de ces thèmes.

2.2 Le choix des répondants et leurs caractéristiques

L'étude s'intéressant au type de contrôle utilisé par les gestionnaires dans un contexte de travail à distance, nous devons nous doter d'une définition claire de ce que signifie être gestionnaire relativement à ce que nous tentons de démontrer. Le premier critère d'importance afin de s'assurer d'une certaine validité de nos résultats est le niveau d'expérience du gestionnaire.

Effectivement, la pertinence et la profondeur des réponses seront directement corrélées avec le niveau d'expérience du gestionnaire puisqu'un gestionnaire avec plusieurs années d'expérience aura eu la chance de développer un style de gestion lui étant propre. Étant donné que nous nous intéressons à la transition entre deux contextes de travail différents, il sera en mesure de faire une meilleure comparaison entre ses méthodes de gestion avant la transition forcée vers le travail à distance versus après avoir vécu ce changement. De plus, en s'entretenant avec des gestionnaires ayant quelques années d'expérience, cela réduit le risque d'obtenir des données biaisées relativement à la période d'adaptation naturelle au poste de gestionnaire.

Le niveau d'expérience plancher requis chez nos participants a été fixé à 3 ans pour cette étude. Nous avons considéré qu'il s'agissait d'un bon équilibre entre la réduction des risques d'erreurs dans nos données reliées à l'inexpérience d'un nouveau gestionnaire et le fait de ne pas trop restreindre notre échantillon potentiel.

En tout, 19 gestionnaires qui répondaient aux critères de sélection ont été contactés pour participer à cette étude. Sur ces 19 gestionnaires contactés, 16 d'entre eux ont accepté l'invitation et forment l'échantillon de notre étude. La figure 3 présente cet échantillon ainsi que quelques-unes de ses caractéristiques.

Figure 3 : Les caractéristiques de la population étudiée

Organisation	Taille (employés)	Industrie	Code du gestionnaire	Rôle du gestionnaire	Âge	Genre	Nombre d'employés à leur charge	Niveau du gestionnaire
Organisation A	≈ 20 000	Service Public	A1	Chef estimation et contrôle de projets	45-50	F	≈ 150	Niveau supérieur
			A2	Chef projets TI	35-40	M	10 à 15	Premier niveau
			A3	Directeur opérations	45-50	M	≈ 300	Niveau supérieur
			A4	Chef contrôle financier	45-50	F	10 à 15	Premier niveau
			A5	Chef contrôle environnemental	45-50	F	25 à 30	Premier niveau
			A6	Directeur principal opérations	45-50	M	> 1000	Niveau supérieur
Organisation B	≈ 2 000	Assurances	B1	VP et CRO	50-55	M	≈ 200	Niveau supérieur
			B2	Chef efficacité opérationnelle	35-40	M	10 à 15	Premier niveau
			B3	Chef efficacité opérationnelle	30-35	F	5 à 10	Premier niveau
Organisation C	≈ 1 200	Institution Financière	C1	Directeur services analytiques	35-40	M	5 à 10	Premier niveau
			C2	Directeur RH	40-45	M	5 à 10	Premier niveau
			C3	Directeur finance	40-45	M	5 à 10	Premier niveau
Organisation D	> 40 000	Institution Financière	D1	Chef risques de marché	40-45	M	15 à 20	Premier niveau
			D2	CFO	50-55	M	30 à 35	Niveau supérieur
Organisation E	≈ 6 200	Télécommunications	E1	Directrice principale transformation	50-55	F	≈ 100	Niveau supérieur
			E2	Directrice R&D	50-55	F	20 à 25	Niveau supérieur

Ces 16 gestionnaires proviennent de 5 organisations différentes avec une distribution qui varie de 2 gestionnaires par organisation à 6 gestionnaires par organisation. Le but étant de mettre l'accent sur les caractéristiques des gestionnaires et non sur les caractéristiques des organisations, nous avons tenté de réduire la variance dans le type d'organisations choisies. Pour ce faire, l'étude s'est concentrée sur des organisations québécoises de grande taille, c'est-à-dire des organisations avec

un minimum de 500 employés ayant leur siège social au Québec. Ce critère a été choisi dans l'optique que la majorité des gestionnaires québécois, la population étudiée dans cette étude, appartiennent à cette catégorie d'organisation. Les grandes entreprises offrent habituellement davantage de support aux gestionnaires que les *startups* ou les PME qui offriront un type de support totalement différent. Dans une optique d'uniformisation des données obtenues, l'étude de grandes entreprises nous permet d'obtenir des données où les sujets sont soumis à des contraintes de taille d'organisation semblables, ce qui isole une variable et permet d'améliorer la validité externe de l'étude.

Également, afin de réduire les biais potentiels reliés au type de gestion d'une industrie en particulier, nous avons choisi notre échantillon d'organisation provenant d'industries légèrement différentes. L'Organisation A œuvrant dans les services publics, l'Organisation B dans les assurances, l'Organisation C et l'Organisation D comme institutions financières et l'Organisation E dans le domaine des télécommunications, nous obtenons un échantillon provenant d'industries variées.

Nous avons choisi de s'entretenir avec des gestionnaires d'organisations différentes plutôt que de concentrer nos efforts dans une seule organisation. Cet angle a été choisi afin que l'étude puisse distinguer les éléments propres à une organisation en particulier et de les prendre en compte dans l'analyse afin que les résultats de l'analyse soient applicables à l'ensemble des gestionnaires et pas seulement aux gestionnaires d'une seule organisation. Avec 5 organisations, nous considérons qu'il s'agit d'un nombre acceptable qui nous permet d'identifier les variables qui s'appliquent à seulement à certaines organisations. La recherche étant axée sur les gestionnaires et non les organisations, nous considérons que 5 organisations était acceptable pour réduire les erreurs d'analyse potentielles reliées à cet élément.

Au niveau du choix des gestionnaires, sans considérer le critère commun qui était une expérience comme gestionnaire d'au moins 3 ans et appartenant à une grande organisation d'au moins 500 employés, nous avons tenté d'obtenir un échantillon relativement hétérogène.

Notre échantillon est composé de 16 gestionnaires et se répartit selon les caractéristiques suivantes :

- L'âge des répondants varie entre 30 et 55 ans, avec une moyenne de 45 ans

- Le nombre d'employés à leur charge se situe autour de 5 à 35 employés pour la majorité d'entre eux, soit 11 gestionnaires. 4 gestionnaires ont de 100 à 300 employés à leur charge et 1 gestionnaire a plus de 1000 employés à sa charge.
- Nous observons une répartition de 9 gestionnaires de premier niveau (gestionnaire dont les répondants directs ne sont pas gestionnaires) et 7 gestionnaires de niveau supérieur (gestionnaire dont les répondants directs sont eux-mêmes des gestionnaires).
- L'échantillon est composé de 10 hommes et 6 femmes

Ces caractéristiques nous permettent de brosser un portrait moyen des gestionnaires avec lesquels nous nous sommes entretenus. Elles agissent davantage à titre descriptif et ne seront pour la plupart pas utilisées pour segmenter la population étudiée dans l'analyse, sauf pour la notion de gestionnaire de premier niveau et de niveau supérieur qui est un aspect qui sera traité dans notre analyse.

La façon de procéder pour la classification dans l'une ou l'autre de ces sous-catégories est relativement simple; un gestionnaire dont les répondants directs sont des employés qui ne sont pas gestionnaires sont considérés comme étant de premier niveau, tandis que les gestionnaires dont les répondants directs sont eux-mêmes gestionnaires sont considéré comme étant des gestionnaires de niveau supérieur. Les gestionnaires de niveau supérieurs ont habituellement des postes ayant comme noms directeurs, directeurs principaux ou vice-présidents, mais il est important de noter qu'un tel nom de titre n'est pas automatiquement lié avec une classification de gestionnaire de niveau supérieur. Par exemple, dans le cas des gestionnaires C1, C2 et C3, les trois ont un titre de directeur, mais leurs répondants directs n'étant pas eux-mêmes gestionnaires, ils se sont vu attribuer la classification de gestionnaire de premier niveau.

2.3 Méthode de collecte de données

La cueillette de données s'est réalisée en deux temps. Tel que mentionné dans la section du guide d'entretien, nous avons débuté cette recherche par la réalisation de trois entretiens exploratoires. Ces premiers entretiens ont pris la forme de discussions informelles ayant comme objectif de clarifier les sous-thèmes de cette recherche, la question principale ayant déjà été formulée. Les gestionnaires de ces premiers entretiens ont été choisis par leur accessibilité au chercheur, c'est-à-

dire qu'ils provenaient de l'entourage direct de l'équipe et qu'ils étaient disponibles au moment du lancement de ces entretiens exploratoires.

Contrairement aux entretiens principaux, les gestionnaires des entretiens exploratoires se sont vus présentés la question de recherche afin de pouvoir amorcer une discussion sur leur réalité de gestion dans un contexte de travail à distance. Leurs réponses ont ensuite nourri notre compréhension du sujet en nous dirigeant vers quelques pistes de réflexions. Nous nous sommes basés fortement sur ces discussions et ces pistes de réflexions pour nous aider à bâtir le guide d'entretien. Ces discussions informelles nous ont aidé à bâtir le fil conducteur de notre guide d'entretiens, mais rien de tout cela n'a été pris comme des faits; ils ont fait office d'hypothèses de bases que nous avons pu confirmer ou infirmer lors des entretiens principaux.

Suite à ces entretiens exploratoires et la création du guide d'entretien, nous avons contacté plusieurs gestionnaires selon les critères énumérées dans les autres sous-sections du présent chapitre. Nous avons procédé au contact de ces gestionnaires par 3 moyens principaux : le contact direct par courriel, le contact direct par une plateforme de réseau social professionnelle (LinkedIn) et le contact par personne interposée.

Dans les deux premiers cas, les gestionnaires contactés provenaient du réseau élargi des chercheurs, c'est-à-dire qu'il s'agissait de connaissances directes ou de connaissances éloignées. Dans le dernier cas, soit le contact par personne interposée, il s'agissait d'une référence de la part d'un des gestionnaires de l'étude ou d'un membre externe à l'étude. Ce cas a été toutefois moins fréquent ayant eu lieu dans 2 cas seulement.

Lorsqu'un gestionnaire contacté démontrait de l'intérêt pour l'étude effectuée, un formulaire de consentement lui était envoyé (voir un exemple à l'Annexe II). Dû à la situation particulière occasionnée par la Covid-19 lors de la collecte de données (de novembre 2020 à janvier 2021), l'ensemble des entretiens ont été effectués par un appel vidéo à distance. Tous les entretiens ont été d'une durée de 1h à 1h30.

Dès le début de l'entretien, le gestionnaire s'est vu présenté le contexte général de l'étude, mais la question de recherche et le sujet plus précis ne furent révélés qu'à la toute fin de chaque entretien. Ce choix a été fait afin de réduire le plus possible les biais du répondant pendant l'entretien et de donner libre cours à leurs intuitions. Au départ, une question plus générale sur le contexte de

l'étude était posée afin d'évaluer vers où ses premières réponses se dirigeront et l'interviewer laissait les réponses guider l'entrevue. Par exemple, le sous-thème de la confiance employé-employeur n'était abordé qu'au moment où le répondant identifiait cet aspect comme un enjeu. En procédant de cette façon, cela nous permettait de confirmer ou d'infirmer la pertinence de certains des sous-thèmes identifiés lors des entretiens exploratoires puisque c'est le gestionnaire qui introduisait ces thèmes. Une fois le sous-thème abordé, les questions plus précises du guide d'entretien étaient posées, ce qui nous permettait d'approfondir les sous-thèmes identifiés. De la même façon, nous réduisons la possibilité que l'interviewer influence les réponses données par le répondant.

Ce n'est qu'en toute fin d'entretien que les gestionnaires participants à l'étude se sont vu présenter la question de recherche afin de recueillir leurs commentaires sur les hypothèses de base de l'étude. De cette façon, nous avons pu recueillir l'ensemble de leurs commentaires par rapport au contexte sans biais inféré par l'interviewer, mais cette dernière portion de l'entretien nous permettait également de recueillir leurs commentaires de manière plus précise concernant l'évolution des types de contrôle utilisés dans un contexte de travail à distance. De plus, en attendant à la fin de l'entretien pour leur présenter la question de recherche, les répondants ont eu la chance de réfléchir pendant près d'une heure, soit la durée de l'entretien, par rapport au sujet de l'étude, ce qui nous a permis de recueillir des commentaires finaux plus réfléchis et complets.

2.4 Processus d'analyse

Un des désirs de base de cette étude était d'utiliser une approche inductive afin d'éviter de restreindre la portée des résultats terrain à ce qui s'est déjà fait dans la littérature. La transition du type de contrôle des gestionnaires dans un contexte de télétravail étant un sujet peu exploré par la littérature, l'approche inductive nous a semblé être l'approche à prioriser.

La première étape de notre analyse s'est faite dès la fin de nos entretiens exploratoires. Ces entretiens exploratoires nous ont permis de former un premier cadre autour du sujet de cette étude et marquait le début de l'analyse. Des premières pistes d'idées à explorer se sont formées selon les thématiques prédominantes qui ont guidé les conversations de ces entretiens exploratoires. Étant donné qu'il s'agissait du fruit de conversations entre de premiers sujets et le chercheur et qu'ils pouvaient potentiellement être biaisés, les thèmes qui sont ressortis de ces conversations ont été traité comme préliminaires tout au long de l'analyse. Les hypothèses qui ont été émises durant

cette étape ont dû être confirmées ou infirmées suite aux entretiens principaux afin d'en confirmer la validité.

Le cœur de l'analyse a eu lieu une fois les entretiens principaux terminés. Nous avons alors procédé à une analyse par thématiques selon celles qui avaient été identifiées suite aux entretiens exploratoires. Afin que nos résultats soient le plus pertinents possibles, nous ne nous sommes pas restreints aux thématiques identifiées dans nos entretiens exploratoires et nous avons permis à d'autres variables ou d'autres thématiques d'émerger de ces entretiens. L'analyse des entretiens principaux s'est faite en repartant d'une page blanche sans canevas qui permettrait de diriger les conclusions qui pourraient émerger.

Utilisant une approche inductive, il était important pour nous de mettre les données et les résultats au centre de notre démarche. Pour ce faire, nous avons enregistré chaque entretien avec le consentement des participants de l'étude, ce qui nous a permis de retourner les écouter pour en faire ressortir le maximum d'informations. Pendant chaque entretien, nous prenions des notes générales permettant de faire ressortir les thèmes principaux et permettant de mettre sur papier les premières réflexions du moment. Une fois l'entretien fini, un certain temps était accordé à la prise de notes plus détaillée des éléments importants qui sont ressortis de l'entretien et éléments qui pourraient nous aider à guider notre analyse.

Dans les 48h qui suivaient l'entretien, celui-ci a été réécouté grâce à l'enregistrement et a été codé afin de créer un recueil contenant toutes les informations brutes données par nos participants. À la fin de chaque entretien, nous venions également bonifier les notes prises pendant l'entretien afin de commencer à créer des liens et identifier les thèmes importants ressortis de cet entretien.

Une fois tous les entretiens effectués, nous repassions à travers les notes prises pendant et après les entretiens ainsi que les entretiens codés afin de regrouper les éléments en thématiques. Un nouveau document d'analyse a permis d'agréger l'ensemble des résultats et de les synthétiser autour des thèmes et des variables dominants. Selon les éléments qui revenaient les plus souvent, nous avons ensuite bâti notre modèle tel que présenté dans le chapitre 3.

Nos entretiens principaux nous ont permis de faire évoluer les 4 thèmes préliminaires identifiés lors de nos entretiens exploratoires en 6 variables réparties selon 2 catégories distinctes. La figure X illustre cette nouvelle répartition des thèmes suite à la réalisation des entretiens principaux.

Les thèmes identifiés à travers les entretiens exploratoires se voulaient larges, et certains ont évolués afin de devenir une section à part entière (par exemple, l'implication des organisations dans cette transition qui était un des 4 thèmes suite à nos entretiens exploratoires est devenu un type de variable englobant 3 variables dans notre modèle principal), alors que d'autres ont plutôt évolué à devenir une variable affectant cette transition (par exemple, l'importance accordée au lien de confiance était un thème suite à nos entretiens exploratoires et s'est transformée en variable dans nos entretiens principaux).

2.5 Validité et fiabilité de l'échantillon

2.5.1 Validité interne de l'échantillon

La validité interne, soit la mesure dans laquelle le chercheur peut justifier une cohérence entre les résultats obtenus et les relations qu'il tente de démontrer (Gavard-Perret et al., 2012), était un élément que nous avons en tête tout au long du processus et qui n'a pas été laissé au hasard.

Dès les entretiens exploratoires, nous nous sommes assurés d'identifier toutes les variables potentielles pouvant affecter le type de contrôle d'un gestionnaire. En élaborant notre guide d'entretien basé sur ces variables potentielles ressorties pendant les entretiens exploratoires, cela faisait en sorte que nous étions en mesure de poser des questions ciblées qui laissaient peu de place à l'ambiguïté et ce, toujours en s'assurant que la question elle-même soit neutre et n'infère pas une réponse en particulier. De cette façon, nous étions en mesure d'obtenir des réponses claires de la part de nos sujets qui pouvaient être clairement identifiées dans un thème ou un autre.

Le chercheur a également pris soin de bien formuler les questions de l'étude afin qu'elles soient le plus neutres possibles. Dans le même ordre d'idée, le sujet de recherche était présenté à nos répondants à la toute fin des entretiens, ce qui permettait d'obtenir des réponses sincères n'étant pas teintées par un désir de s'identifier comme étant un gestionnaire qui utilise un type de contrôle plutôt qu'un autre.

La même minutie de réduction de biais a été transposée dans l'analyse des résultats où le chercheur a pris soin de bien respecter le sens original des citations et des phrases dites par les sujets afin que les résultats de l'analyse représentent bel et bien l'agrégation de l'ensemble des entretiens, et non l'extrapolation d'une citation ou une opinion d'un seul sujet.

Enfin, nous nous sommes appuyés sur des ressources externes afin de nous aider à remettre en question les idées et les résultats de notre étude. Que ce soit par des discussions avec notre directrice de mémoire, des communautés de partage de bonnes pratiques avec d'autres étudiants de la maîtrise ainsi que du doctorat et de la lecture de recherches connexes de collègues, ces ressources externes nous ont permis de peaufiner notre réflexion et d'améliorer la validité de nos résultats finaux.

2.5.2 Validité externe de l'échantillon

La validité externe a comme objectif d'identifier dans quelle mesure les résultats obtenus peuvent être généralisés à d'autres recherches ou d'autres situations (Gavard-Perret et al., 2012). Dans le cas de notre étude, les gestionnaires qui ont participé aux entretiens devaient respecter certains critères, soit une expérience de 3 ans minimum comme gestionnaire et d'appartenir à une grande organisation de 500 employés et plus. Cette homogénéité des profils a permis de rehausser la validité interne de notre étude en assurant une bonne cohérence des données obtenues, mais cela n'a pas diminué la validité externe pour autant.

Effectivement, nous avons pris soin de choisir un échantillon relativement diversifié par rapport aux autres caractéristiques des répondants. Que ce soit le sexe, la position hiérarchique, l'industrie de l'organisation, le nombre de d'employés à leur charge ou leur âge, notre échantillon est relativement bien diversifié et permet d'améliorer la généralisation des résultats de l'étude à d'autres groupes.

Considérant tous ces éléments, nous sommes confiants de la fiabilité et de la pertinence des résultats obtenus.

Chapitre 3

Présentation des résultats

L'étude de l'évolution du type de contrôle des gestionnaires dans un contexte de transition vers le travail à distance n'étant pas un sujet ayant été longuement étudié dans la littérature, nous avons convenu d'utiliser une approche inductive telle que décrite dans le chapitre 2. L'objectif de cette approche était de laisser toute la place aux données brutes de l'étude afin d'en faire ressortir les thèmes potentiels, ce qui réduit la présence de biais possibles provenant des études déjà réalisées dans la littérature actuelle.

Dans cet ordre d'idées, les entretiens exploratoires réalisés tels que présentés dans le chapitre 2 nous ont permis de mettre un cadre autour de notre question de recherche, et c'est ce même cadre qui fut utilisé tout au long des entretiens principaux sous la forme du guide d'entretien.

Sans s'être fixés d'objectifs préalables dans ce que nous cherchions à démontrer à travers ces entretiens exploratoires, les conversations que nous avons eu avec les participants ont pris des directions relativement similaires, ce qui nous a permis d'identifier les 4 thèmes principaux qui se trouvent dans le guide d'entretien. Ces 4 thèmes sont ressortis comme étant prédominants puisque ce sont ceux qui sont revenus avec la plus grande fréquence dans les 3 entretiens exploratoires. Ces thèmes sont également ceux où les gestionnaires ont pu identifier les plus gros changements dans leur gestion au quotidien relativement au contexte de travail à distance.

3.1 Les 4 thématiques dérivées des entretiens exploratoires

En premier lieu, nous avons observé que les **pratiques de mesure de performance des employés** dans un contexte de travail à distance était un élément particulièrement important pour ces gestionnaires. Dès le premier confinement au Québec en mars 2020 qui a vu une migration soudaine du lieu de travail des employés du centre-ville à un bureau improvisé dans leur résidence, une des premières préoccupations des organisations et de leurs gestionnaires était à savoir si le niveau de productivité allait être au rendez-vous en télétravail. Un des gestionnaires nous a dit :

« Je me suis rapidement posé la question sur comment j'allais faire pour mesurer la productivité de mes employés si je ne peux pas les voir au quotidien. Comment je vais faire pour m'assurer qu'ils ne sont pas sur Facebook à la journée longue? »

Soudainement, les gestionnaires n'ont plus accès à certains outils de gestion utilisés dans un contexte en présentiel tels que des contacts informels avec leurs employés entre deux réunions dans un couloir, des discussions stratégiques informelles autour de la machine à café ou encore le fait de pouvoir jeter un coup d'œil sur les écrans de leurs employés en passant près de leur poste de travail. Il s'agissait de façons informelles de s'assurer que leurs employés effectuaient le travail demandé.

La perte de l'habileté à être physiquement présent sur le même étage que leurs employés leur permettaient de pouvoir rapidement répondre à certaines de leurs questions ou encore de mesurer de façon non-officielle le niveau d'engagement de leurs employés. Ces éléments ont été soulevés à de nombreuses reprises par les gestionnaires qui ont identifié la disparition de ces outils informels comme étant un enjeu important auquel ils ont dû s'adapter. Selon eux, beaucoup était encore à faire à ce niveau et cela affectait grandement leur manière de gérer leur équipe au quotidien, en témoigne ce gestionnaire :

« C'est bizarre de travailler avec des gens et de ne pas pouvoir les voir. Je dois encore m'habituer à cette nouvelle réalité qui ne me permet pas d'être aussi présent auprès de mes collègues. »

Cet enjeu est au cœur d'une question comme la nôtre où on cherche à identifier les variables qui favorisent une transition du contrôle par les moyens de travail à un contrôle par les résultats. Les gestionnaires se sont vus retirés certains outils de gestion de performance implicites utilisés au quotidien comme ceux venant d'être énumérés, et le travail à distance nécessite une adaptation forcée du mode de contrôle des gestionnaires. Cette thématique principale ressortie à travers nos entretiens exploratoires devait donc naturellement être l'objet de recherches plus poussées dans nos entretiens principaux. Des questions ont donc été formulées à ce sujet dans notre guide d'entretien (Annexe I).

La deuxième thématique qui est ressortie de ces premiers entretiens concerne **l'importance du lien de confiance employé-gestionnaire dans un contexte de travail à distance**. Tous les gestionnaires avec lesquels nous nous sommes entretenus ont dirigé par eux-mêmes la conversation vers la notion de relation de confiance. Ils ont mis l'accent sur le fait que ce thème est d'autant plus important dans un contexte comme celui du travail à distance.

Effectivement, un des répondants a fait cette déclaration, déclaration qui est revenue dans les 3 autres entretiens selon un format assez semblable à celui-ci. Elle résume bien les enjeux de la thématique:

« Il y a certains employés en qui j'ai entièrement confiance puisque j'ai eu la chance d'apprendre à les connaître avant que l'équipe fasse la transition au télétravail à temps plein. Cela fait plusieurs années que je travaille avec eux et même si je n'entends pas parler d'eux pendant quelques jours, je sais qu'ils font leur travail. Ce n'est pas comme ça pour tout le monde, mais ça rend la gestion plus facile pour certains de mes employés. »

Dans la totalité des cas de nos entretiens exploratoires, les gestionnaires étaient en poste depuis au moins 2 ans et nous ont confié que le fait de connaître pleinement leurs employés et leur façon de travailler avant la transition au télétravail leur a permis de s'ajuster rapidement à cette nouvelle réalité. Règle générale, les gestionnaires ont mentionné ne pas avoir à accorder le même temps de gestion à tous leurs employés, et dans la plupart des cas, les employés nécessitant le plus de temps de gestion sont ceux pour qui la relation de confiance était la moins forte.

De cette manière, on s'est rendu compte au fil des entretiens qu'une grande corrélation existait entre le type de contrôle utilisé par le gestionnaire et la force du lien de confiance employé-gestionnaire sous-jacent. L'ajout de cette thématique dans nos entretiens principaux nous permettra de tenter de confirmer la force et la pertinence de cette corrélation.

Selon nos hypothèses de base, les deux premières thématiques sont des variables qui peuvent avoir un impact similaire sur n'importe quel gestionnaire dans un contexte de travail à distance. En d'autres mots, le choix des indicateurs qui mesurent la performance d'employés en télétravail et la force de la relation de confiance employé-gestionnaire auront un impact sur chaque gestionnaire de manière indépendante. Selon ce que nous avons pu observer dans les entretiens exploratoires, certains gestionnaires réussiront à mieux maîtriser ces variables, ce qui peut avoir un impact positif ou négatif sur leur gestion au quotidien, mais tous les gestionnaires devraient donner une importance similaire à ces éléments.

C'est pourquoi pour la troisième thématique nous nous sommes attardés à une variable individuelle propre à chaque gestionnaire, c'est-à-dire leur **style de gestion**. D'entrée de jeu, certains gestionnaires ont des styles de gestion différents, ce qui affecte directement le moyen de contrôle

des employés utilisé au quotidien. Le niveau d'expérience du gestionnaire, ses expériences passées, son niveau hiérarchique, ses rôles et responsabilités, son tempérament et bien d'autres sont toutes des caractéristiques individuelles qui affecteront directement le style de gestion d'un individu et, par le fait même, le type de contrôle qu'il utilisera. Chaque gestionnaire accordera un niveau d'importance différent à certaines variables de gestion. En parlant de comment leur approche managériale a changé avec l'arrivée du télétravail, nous avons eu des réponses comme celles-ci :

« Je ne vais pas commencer à prendre par la main tous mes employés dans tous les projets qu'ils entreprennent juste parce qu'on se retrouve à faire du télétravail. Je m'attends à ce qu'ils soient assez autonomes pour gérer leur travail par eux-mêmes. »

Cette affirmation peut changer d'un gestionnaire à l'autre selon leur approche de gestion, et on a souhaité mesurer l'impact des différentes approches sur le type de contrôle utilisé en ajoutant une section dédiée au style de gestion dans notre guide d'entretien. Dès nos premiers entretiens exploratoires, nous avons réalisé qu'avec une telle question de recherche nous ne pouvons pas omettre de discuter des caractéristiques individuelles qui influencent le style de gestion d'un gestionnaire.

Enfin, le dernier thème étant ressorti de nos entretiens exploratoires **est le niveau de support offert par l'organisation dans un contexte de travail à distance en tout temps**. À travers ces premiers entretiens, nous avons observé une grande disparité dans le niveau d'intervention des organisations et dans le support offert à leurs gestionnaires. Dans un environnement aussi incertain que le contexte dans lequel cette étude a été réalisée, soit un contexte de travail à distance à 100% avec une grande incertitude reliée à la pandémie de la Covid-19, l'organisation peut être un point d'ancrage important dans la gestion d'équipe au quotidien :

*« Une chance que *Nom de l'entreprise* nous a aidé avec des investissements massifs dans la technologie nécessaire pour qu'on puisse travailler à distance, sinon je ne sais pas comment la transition aurait pu se faire. Les entreprises doivent réagir rapidement dans une telle situation si elles veulent qu'on continue à gérer nos équipes de façon efficace. »*

Que ce soit à travers des aides financières pour acheter des équipements de bureau à la maison, des formations en ligne sur les meilleures pratiques à aborder en télétravail ou encore un meilleur

support technologique, les entreprises ont redoublé d'efforts pour supporter de la meilleure manière leurs employés dans cette situation exceptionnelle. On verra dans les entretiens principaux que certaines mesures ont eu un effet positif sur les moyens de contrôle utilisés par les gestionnaires tandis que d'autres ont plutôt restreint leur champ d'action.

Ces 4 thèmes identifiés grâce aux entretiens exploratoires nous ont permis de mieux comprendre les enjeux sous-jacents à la gestion à distance. Afin de confirmer la validité des points abordés et d'approfondir la réflexion autour de ces enjeux, nous avons utilisé nos 16 entretiens principaux comme un moyen de mettre à l'épreuve ces premières hypothèses et les étoffer.

3.2 Les résultats des entretiens principaux

Nous avons abordé les entretiens principaux en utilisant une approche inductive, où l'objectif est de laisser parler les trouvailles empiriques en prenant soin d'inférer le moins de biais possibles aux répondants. Tel que discuté dans le chapitre de méthodologie, le chercheur a pris soin de poser des questions ouvertes où aucune question ne suggérait une réponse au détriment d'une autre. Malgré la première étape de collecte de données des entretiens exploratoires, les résultats préliminaires recueillis nous ont servi de guide dans nos entretiens principaux, mais nous n'avons pas hésité à écarter certaines de ces hypothèses suite à la réalisation des entretiens principaux si elles ne faisaient pas de sens. C'est donc avec une meilleure compréhension des enjeux que nous avons abordé ces entretiens principaux, mais également avec une ouverture d'esprit qui permettra de faire évoluer les hypothèses de bases.

Les prochaines sections sont le résultat des 16 entretiens principaux réalisés.

3.2.1 Le style de gestion du gestionnaire – Variable individuelle

Dès les premiers entretiens exploratoires, nous savions que les caractéristiques individuelles des gestionnaires auraient un impact important sur le type de contrôle. Chaque gestionnaire dirige son équipe selon ses expériences de gestion antérieures et les différentes facettes de sa personnalité. Nos entretiens exploratoires nous ont permis d'identifier quelques éléments qui semblaient avoir plus d'importance que d'autres dans l'influence du type de contrôle utilisé, notamment le style de gestion du gestionnaire.

Le contexte de transition forcée vers le travail à distance a accéléré beaucoup de changements d'habitudes chez les gestionnaires ayant un style de gestion adapté à un contexte où ils côtoient

physiquement leurs employés. La transition soudaine vers le télétravail a chamboulé plusieurs pratiques de gestion uniquement applicables en présentiel, et les gestionnaires ont dû revoir plusieurs de ces pratiques afin de garder un niveau de performance de leur équipe même à distance.

Nos entretiens nous ont permis d'identifier plusieurs pratiques implicites qui ne peuvent plus être utilisées dans un contexte de télétravail étant donné la perte de la proximité physique avec leurs employés. Voici quelques exemples relevés de nos conversations avec les gestionnaires A4, B3 et D1:

« Au début de la pandémie, j'étais plutôt déboussolée parce que je n'avais plus la chance de parler à mes employés de juste croiser mes employés dans le corridor et leur demander comment avance tel projet ou juste comment ils vont aujourd'hui. Je trouve ça dur parce que je ne peux pas répliquer ces conversations à travers une plateforme comme Teams. »

« Ça peut avoir l'air banal, mais les conversations autour de la machine à café avec l'équipe pouvaient être hyper payantes. Ça nous permettait de brainstormer sur les éléments difficiles de nos projets, et c'est un outil que j'utilisais souvent avec mes employés. Des fois je les amenais prendre un café juste pour discuter de job, et ça je n'ai pas ça à distance. »

« Ce qui me manque le plus du travail au bureau, c'est d'avoir la possibilité de passer à côté du bureau d'un de mes collègues et de lui poser une question rapide. Maintenant, j'ai l'impression que tout doit être formel et que je dois céduer une réunion avec les gens, même si c'est seulement pour une petite question rapide. »

Que ce soit par des discussions informelles autour de la machine à café, des discussions de corridor suite à une réunion ou de courtes questions posées en passant près du bureau d'un collègue, les gestionnaires ont été unanimes sur le fait que ces éléments informels ont grandement modifié leur approche de gestion. **La disparition de ces dynamiques de bureau a créé un fossé inattendu entre la réalité des employés et celle de leur gestionnaire.**

La proximité physique employé-gestionnaire permet également de stimuler le niveau de performance de l'équipe de façon implicite. C'est d'ailleurs le gestionnaire B1¹ qui nous a illustré

¹ À des fins de simplification, tous les gestionnaires seront cités au masculin.

ce concept à travers un exemple tiré de la littérature qu'il avait eu la chance d'étudier au MBA. Dans une étude tirée du livre *Management and the worker* (Roethlisberger et Dickson, 2003), les auteurs ont évalué deux groupes de travailleurs d'usine dans un environnement contrôlé avec les mêmes variables externes les affectant, à l'exception qu'un groupe était supervisé par un gestionnaire physiquement présent et l'autre groupe n'avait pas cette proximité physique du gestionnaire.

L'équipe dont le gestionnaire était physiquement présent dans l'usine a vu une productivité de plus de 20% supérieure à l'équipe sans gestionnaire présent, ce que les chercheurs ont appelé le *Hawthorne Effect*. Les chercheurs ont résumé le *Hawthorne Effect* comme suit :

« The Hawthorne effect is a physiological phenomenon that produces an improvement in human behavior or performance as a result of increased attention of superiors and colleagues. As a combined effort, the effect can enhance results by creating sense of teamwork and a common purpose. »

En d'autres mots, la seule présence physique des gestionnaires permettait aux employés de gagner en productivité. Un parallèle intéressant est à faire avec la situation actuelle créée par le travail à distance où les gestionnaires ont perdu cet incitatif informel qui pouvait être un outil de contrôle important.

Ces outils de gestion implicites semblaient banals dans un contexte où gestionnaires et employés travaillaient du même endroit, mais n'importe qui ayant tenté de collaborer avec autrui sur des plateformes facilitant les appels vidéo comme Teams, Zoom, Skype et autres peuvent confirmer qu'il est beaucoup plus difficile de créer des liens lorsqu'on est physiquement loin de notre interlocuteur, et c'est un élément étant revenu fréquemment à travers nos discussions avec les gestionnaires.

Plusieurs d'entre eux ont mentionné qu'être physiquement près de leurs employés leur permettait de, et je cite le gestionnaire A1, « *tâter le pouls de l'équipe, leur motivation au quotidien et l'état d'avancement de leurs projets* ». **Sans même le savoir, la proximité physique était utilisée comme un outil de gestion par plusieurs gestionnaires.** Cela leur permettait d'agir rapidement lorsqu'ils identifiaient un écart de performance ou une baisse de motivation chez un employé. La

disparition de ces nombreux outils implicites a nécessité une adaptation forcée de la part des gestionnaires, ce qui a définitivement eu un effet sur le type de contrôle utilisé au quotidien.

La perte de ces outils de gestion informels causée par la transition soudaine à un contexte 100% à distance a créé un fossé informationnel entre les employés et les gestionnaires. Auparavant, la proximité physique des bureaux de travail d'une même équipe permettait au gestionnaire de discuter des priorités de la semaine ou de l'avancement de certains dossiers sans grande barrière. Cette proximité lui permettait de bien exprimer ses attentes envers son équipe et de partager certaines informations stratégiques dont lui seul avait accès. De la même façon, cela permettait aux employés de poser leurs questions sans grande barrière ou encore de rapidement solliciter l'aide de leur gestionnaire dans un dossier nécessitant une action rapide de leur part.

Le contexte de travail à distance réduisant le nombre d'interactions informelles au quotidien, cela a contribué à la réduction de la quantité d'informations transigées vers les employés. **La perte de ces dynamiques de bureau informelles a créé un phénomène que nous définirons comme étant une asymétrie d'information entre les gestionnaires et leurs employés.** Le travail en présentiel était un catalyseur de conversations entre les membres, et les gestionnaires l'utilisaient comme canal de communication leur permettant d'explicitier leurs attentes. Toutes ces conversations autour d'une machine à café ou dans le corridor entre deux réunions permettaient aux gestionnaires de transmettre des informations, et le contexte de télétravail nécessite que les gestionnaires trouvent des alternatives à ces canaux de communication afin de réduire l'impact de cette nouvelle asymétrie d'informations créée par le contexte.

Cette nouvelle asymétrie d'information créée par le contexte de travail à distance n'a pas eu le même effet dans toutes les équipes. Effectivement, alors que tous les gestionnaires ont identifié le départ d'un ou l'autre de ces outils de gestion informels comme ayant un impact majeur sur leur façon de gérer leurs équipes, ce ne sont pas tous les gestionnaires qui ont réagi de la même façon.

Nos entretiens nous ont permis d'observer que **la fermeture de cet écart informationnel ou de cette asymétrie d'informations créée par la transition vers le travail à distance est totalement dépendante des efforts mis en place par le gestionnaire pour résorber la situation.** Ce sont ces gestionnaires qui sont responsables d'acheminer les bonnes informations à leurs employés, sans quoi ils n'auront pas les informations adéquates afin de bien réaliser leurs tâches. Cette affirmation a été entre autres illustrée par le gestionnaire A4 :

« Le plus grand changement dans mon rôle à distance a été de m'assurer que mes employés aient toutes les informations nécessaires pour pouvoir bien faire leur travail. Quand nous étions au bureau, c'était facile de leur parler du prochain projet qui s'en vient ou des préoccupations de la haute direction. Maintenant (en télétravail), je dois m'assurer personnellement que ces informations leur soient transmises parce que sinon, qui va leur en faire part? »

La manière de combler la perte de ces canaux de communication dépendent de chaque gestionnaire, mais la plupart ont opté pour une augmentation de la fréquence de communication. 12 des 16 gestionnaires avec lesquels nous nous sommes entretenus nous ont mentionné avoir augmenté leur fréquence de communication avec leur équipe suite à la transition forcée vers le travail à distance et que cette augmentation provenait d'une initiative personnelle de leur part. Parmi les 4 gestionnaires restants, 1 gestionnaire a mentionné ne pas avoir vu la fréquence de communication augmenter alors que les 3 autres gestionnaires sont entrés en poste récemment et n'ont pas pu établir s'il y avait eu augmentation ou diminution.

Cette augmentation de la fréquence de communication chez les gestionnaires est principalement attribuable à une augmentation des rencontres individuelles employé-gestionnaire mises en place pour combler l'asymétrie d'information occasionnée par la perte des rencontres informelles.

Le travail à distance a créé un nouvel obstacle pour les gestionnaires dans l'évaluation d'éléments intangibles tels que la motivation, l'engagement et la rigueur au travail de leurs employés. Les routines implicites mises en place étant chamboulées et les canaux de communication informels étant coupés, les gestionnaires recevaient moins d'information de gestion qu'avant et ils ont dû s'adapter pour refermer cet écart informationnel qui affecte la performance de leur équipe. Tous les gestionnaires ont noté ce besoin d'adaptation face à ce nouveau contexte, mais les mesures mises en place varient selon leur style de gestion.

Les mesures concrètes mises en place par les gestionnaires étaient variées, mais nous avons observé 2 types de réponses typiques pour répondre à la perte de ces canaux de communication informels:

- Un premier groupe, soit les gestionnaires A1, A2, A4, C1 et C3, a tenté de répondre à cette asymétrie d'informations en tentant d'obtenir le plus d'informations possibles sur toutes

les étapes d'un projet. Ces gestionnaires ont tenté de répliquer un niveau de contrôle informationnel élevé en instaurant de nouvelles mesures leur permettant d'avoir la plus grande quantité d'information possible sur l'avancement des projets de leurs employés et leurs tâches au quotidien.

Ces mesures étaient une façon pour eux de rester au courant de tout ce qu'il se passe dans leur équipe à travers la mise en place de nouveaux systèmes de courriel ou de systèmes de gestion de projet pour que les employés rendent compte de leur avancement de projets. Voici deux exemples de mesures concrètes s'apparentant à un contrôle par les moyens de travail mises en place par les gestionnaires A4 et C3 :

« Ne pouvant pas leur parler à chaque jour, j'ai instauré dans les premiers mois de la pandémie un système de courriels où mes employés me rendent compte de tout ce qu'ils ont fait dans la journée et de tout ce qu'ils vont accomplir dans la semaine avec des codes de couleur selon la priorité de la tâche à réaliser (rouge/jaune/vert). Ça me permet de rester au courant de ce qu'ils font. »

« En passant au télétravail, j'ai imposé à mes employés l'utilisation de la plateforme de gestion de projet Asana. Je surveille à chaque jour où mes employés en sont rendus avec leurs projets, ce qui me permet de les appeler si jamais je vois certaines choses qui ne sont pas faites. »

- Un deuxième groupe de gestionnaires, soit les gestionnaires A3, A6, B1, B2, B3, E1 et E2, a plutôt concentré ses efforts à évaluer la qualité du travail effectué par ses employés en mesurant des éléments tels que la qualité du livrable final, le respect des délais ou encore la pertinence du travail effectué. Dans ce cas-ci, les gestionnaires ont quand même augmenté leur nombre de rencontres individuelles avec leurs employés pour combler une partie de cette asymétrie d'information, mais avec un objectif de facilitation de travail pour répondre à leurs questions et non dans un objectif de contrôle des jalons du travail de leurs employés.

Le gap organisationnel créée par le travail à distance est commun à tous les gestionnaires de l'étude et tous les gestionnaires ont dû s'adapter à cette nouvelle situation. Ce qui est intéressant de noter

est que l'approche utilisée par les gestionnaires pour résoudre cet enjeu diffère largement d'un gestionnaire à l'autre.

La perte d'informations est intimement liée à une perte de contrôle du gestionnaire sur ses employés, et la réaction des gestionnaires face à cette perte de contrôle est très hétérogène d'un gestionnaire à l'autre. Ces réactions différentes ne peuvent être attribuées qu'à des styles de gestion différents selon les individus : certains gestionnaires préfèrent avoir le contrôle sur le travail de leurs employés afin de s'assurer que tout est fait selon leurs standards à toutes les étapes d'un projet alors que d'autres préfèrent une approche de responsabilisation de l'employé où il n'est pas primordial d'être en contrôle de tout le processus d'un projet. C'est ce qui explique une partie de la réaction des deux groupes des gestionnaires face à cette nouvelle asymétrie d'information : un groupe de gestionnaire a tenté de retrouver le même type de contrôle qu'en présentiel alors que l'autre groupe a plutôt adapté son approche à la situation.

Dans le premier cas, soit la mise en place de mesures permettant de contrôler la semaine de travail des employés, nous avons pu observer cela chez des gestionnaires qui, avant la transition vers le télétravail, utilisaient des outils de calcul de temps de travail de leurs employés (*punch in punch out*, également appelés totalisateurs de temps) ou encore chez des gestionnaires se disant très impliqués dans la gestion des projets de leurs employés. Naturellement, ces gestionnaires ont tendance à utiliser des méthodes de contrôle par les moyens de travail et tentent de reproduire cela dans un contexte de travail à distance. Cette tendance vers le contrôle ne peut qu'être expliquée que par leur style de gestion, soit un style de gestion très interventionniste qui favorise un suivi de projets très serré et ce, durant toutes les étapes intermédiaires d'un projet.

De leur propre aveu, certains gestionnaires que nous avons classé dans cette première catégorie ont mentionné que cette façon de faire était difficilement soutenable dans un contexte de travail à distance puisqu'elle nécessitait beaucoup plus de temps qu'en présentiel. C'est d'ailleurs le cas des gestionnaires A2 et A4 :

« Le contexte amène une drôle de dynamique : mes employés sont en mesure d'être beaucoup plus productifs qu'avant, ce qui fait en sorte qu'on réalise plus de projets. Par contre, ça a été un cauchemar pour mon horaire : je passe beaucoup plus de temps à suivre l'avancement de chaque projet et de m'assurer que toutes les étapes sont faites dans les

règles de l'art. Ce n'est pas rare que je finisse à 19-20h le soir alors qu'avant je terminais maximum vers 17h. »

« Le nombre de réunions a tellement augmenté depuis que je travail de la maison, il y a eu certaines journées où j'ai eu plus de 14 réunions de 30 minutes qui se sont enchainées sans pause. J'ai le même nombre de projets qu'avant, sinon plus, et le fait de garder un suivi serré de chaque étape de projet pour tous les projets à travers des appels vidéo augmente drastiquement mon nombre de rencontres par jour. »

Ces gestionnaires ne peuvent plus passer devant le bureau d'un employé pour les questionner sur l'avancement d'un projet ou encore en discuter brièvement autour de la machine à café qui nécessitait que quelques minutes en présentiel. Avoir le même niveau de suivi serré nécessite de leur part l'implantation de nouvelles mesures de gestion à distance, ce qui leur prend généralement plus de temps au quotidien. Pour cette raison, certains de ces gestionnaires nous ont semblé se rapprocher des pratiques de gestion du deuxième groupe après quelques mois en travail à distance puisqu'un contrôle serré de tous les projets n'était pas viable à long terme au niveau de leur gestion de temps.

Le deuxième groupe de gestionnaire dont les pratiques s'apparentent un peu plus au contrôle par les résultats ont généralement vécu un choc moins drastique dans cette transition vers le travail à distance puisque c'était déjà un style de gestion qu'ils avaient en présentiel. C'est d'ailleurs le cas des gestionnaires A3, B3 et E1 :

« Honnêtement, la nature de mon travail n'a pas changé tant que ça depuis que je suis en télétravail. Mes équipes savent ce qu'elles ont à faire, et elles n'ont pas besoin que je regarde toujours au-dessus de leur épaule pour m'assurer que la qualité de leur travail est là. Moi, je me concentre surtout à éteindre des feux. Oui, la coordination d'équipe prend plus de temps, mais le fait que mes équipes soient autonomes m'aide beaucoup. »

« Je n'aurais pas survécu à cette transition si je me mettais constamment le nez dans leurs affaires. J'ai engagé mes employés parce qu'ils sont compétents, donc jusqu'à preuve du contraire, ce sont eux qui gèrent leurs projets et moi je suis là advenant le cas qu'ils ont besoin de moi. »

« Je n'ai jamais eu une approche très envahissante avec mes employés et le contexte différent ne changera pas ça. »

Lorsque physiquement présents au bureau, ces gestionnaires étaient déjà habitués à laisser une grande latitude dans les façons de faire de leurs employés. Leur implication et leur temps était majoritairement investi dans le coaching et la facilitation du travail de leurs employés avant la transition vers une gestion à distance, et non dans le suivi serré de toutes les étapes des projets de leurs employés. Cela a fait en sorte que lorsque la transition forcée vers le travail à distance est survenue, ces gestionnaires ont vécu un moins grand choc que le premier groupe car ils n'ont pas ressenti ce besoin d'ajouter des processus et des mesures afin de surveiller le travail de leurs employés au quotidien. Ils pouvaient laisser la même latitude à leurs employés, et combler certains écarts informationnels par des rencontres avec leurs employés pour les guider et les accompagner.

À travers nos entretiens, nous avons noté que les gestionnaires appartenant au deuxième groupe se sont beaucoup mieux adaptés à la transition vers le travail à distance tels qu'illustrés avec les citations des gestionnaires A3, B3 et E1. Les gestionnaires appartenant à ce groupe ont fréquemment mentionné que le contexte de télétravail n'a pas changé leurs manières de faire et que ce n'était pas si différent qu'en présentiel.

Le contexte de travail à distance rend les suivis plus difficiles à faire pour un gestionnaire ayant un style de gestion qui tend naturellement vers le contrôle par les moyens de travail par cette grande asymétrie d'information créée par la perte des interactions informelles qu'on retrouve dans un environnement de travail en présentiel. Un gestionnaire ayant un style de gestion où il doit être davantage en contrôle et faire des suivis plus fréquents se retrouve donc désavantagé, puisque pour atteindre le même niveau de suivi au quotidien, il doit déployer beaucoup plus de temps et de ressources.

Le contexte de travail à distance créée par la pandémie favorise définitivement un style de gestion plutôt qu'un autre. Alors que certains gestionnaires ont naturellement une tendance vers un style de gestion caractérisé par un contrôle très serré de toutes les étapes de projets de leurs employés, d'autres utilisent une approche plus collaborative qui favorise un suivi par les résultats où la façon de réaliser le travail importe moins, mais que c'est plutôt le résultat final qui est le plus important.

Nos entretiens nous ont permis d'identifier que les gestionnaires ayant un style de gestion qui se rapproche davantage des mesures de contrôle par les résultats ont beaucoup mieux vécu cette transition vers le travail à distance. Cette observation est venue supporter le fait que tous les gestionnaires arrivent en poste avec un bagage et une expérience qui leur est propre et que ce bagage influencera le type de contrôle qu'ils utiliseront auprès de leurs employés. Les gestionnaires ont naturellement une tendance vers un type de contrôle ou un autre, et dans un contexte de travail à distance, cet élément a un impact sur les mesures choisies permettant de régler cette nouvelle asymétrie d'informations.

3.2.2 Le lien de confiance employé-gestionnaire – Variable individuelle

Le style de gestion du gestionnaire nous a permis d'identifier une première variable individuelle affectant la transition vers le type de contrôle utilisé, et c'est cette première variable qui nous a mené directement vers l'analyse de la deuxième variable, le lien de confiance employé-gestionnaire.

Nous avons noté qu'à chaque fois qu'un gestionnaire parlait des nouvelles mesures de suivi du travail de ses employés dans un contexte de télétravail, la notion de confiance était abordée. Même si nous avons identifié la notion de confiance comme étant un des 4 thèmes à explorer dans notre guide d'entretiens suite aux entretiens exploratoires, dans aucun cas la notion de confiance n'a été amenée par le chercheur lors des entretiens principaux; c'étaient toujours les gestionnaires qui abordaient ce sujet en premier. Le fait que le chercheur n'avait pas à amener ce thème dans les discussions démontre l'importance de cette relation de confiance dans un environnement de travail à distance.

Par lien de confiance employé-gestionnaire, nous faisons référence à cette relation implicite qui se bâtit entre le gestionnaire et son employé. Lors de l'arrivée d'un nouvel employé dans une équipe, le gestionnaire doit apprendre à le connaître, déterminer quelles sont ses forces et ses faiblesses et, surtout, déterminer s'il peut lui faire confiance. Dans le cas d'un employé qui travaille dans la même équipe avec le même gestionnaire depuis plusieurs années, le lien de confiance sera beaucoup plus mature qu'avec un nouvel employé et, habituellement, les deux parties savent à quoi s'attendre relativement à la façon de travailler de l'autre.

Il en va de même chez un gestionnaire qui arrive dans une nouvelle équipe; celui-ci doit gagner la confiance de ses employés afin de faciliter sa gestion au quotidien. Peu importe la situation, le niveau de confiance d'un gestionnaire envers son employé aura un impact direct sur les méthodes de gestion qu'il utilisera et, par le fait même, sur le moyen de contrôle utilisé par le gestionnaire.

Lors de nos entretiens, nous demandions aux gestionnaires de définir ce que le concept de confiance représentait pour eux dans un contexte de travail. Plusieurs réponses nous ont été partagées, mais les réponses recueillies les plus fréquentes (dans notre cas, nous avons considéré une occurrence de 4 mentions de gestionnaires ou plus, soit 25% de notre échantillon, comme étant fréquente) ont été :

- La proactivité d'un employé face à un nouveau livrable ou par rapport à un enjeu relevé lors d'une réunion. Les gestionnaires A1, A3, A6, B2, B3 et E2 ont mentionné cet élément.
« Moi, un employé qui prend les devants et qui prend des initiatives, j'ai envie de lui faire confiance. Je trouve que la proactivité chez un employé ça en dit beaucoup sur son engagement et son dévouement à l'équipe. » - Gestionnaire E2
- La disponibilité de l'employé (surtout en télétravail). Les gestionnaires A1, B1, D1 et A5 ont mentionné cet élément.
« Je n'ai pas envi de courir après mes employés. C'est important pour moi de savoir que dans la plupart des cas, sur les heures de bureau, mes employés vont me répondre si je les appelle. Plus un employé est disponible, plus je sens que je peux lui faire confiance dans des moments critiques. » - Gestionnaire A5
- La production de livrables de qualité: plus la qualité des livrables d'un employé est élevée, plus les gestionnaires leur font confiance. Tous les gestionnaires ont mentionné d'une façon ou d'une autre cet élément au cours des entretiens.
- L'intégrité et la transparence: sans être le même critère, ces deux éléments réfèrent aux mêmes qualités recherchées chez un employé, soit que le gestionnaire sente que l'employé ne lui cache rien et qu'il respecte ses paroles. Une autre expression utilisée par les gestionnaires est que « les actions des employés suivent les paroles ». Les gestionnaires A4, A5, B1, B2, C3, D1 et D2 ont mentionné cet élément.
« Pour moi, c'est important que les botines suivent les babines. » - Gestionnaire A3

Les réponses les plus fréquentes sont, sans grande surprise, étroitement liées à la performance de l'employé dans son milieu de travail. Selon ces résultats, un employé plus performant se verra avoir une plus grande confiance de la part de son gestionnaire. Ces premières réponses nous amènent à penser qu'un employé chez qui le lien de confiance avec le gestionnaire est plus fort se verra être moins surveillé et suivi qu'un employé où ce lien serait plus faible.

Afin de faire le lien entre cette variable et le type de contrôle utilisé par le gestionnaire, nous avons donc posé la question suivante pour mesurer la réaction du gestionnaire :

« Est-ce que vous avez déjà vécu une situation où un de vos employés a brisé votre confiance? Si oui comment cela a affecté votre relation par la suite? »

Sans problème tous les gestionnaires nous ont donné un exemple d'une situation de bris de confiance. Un exemple englobant la majorité des exemples cités par les gestionnaires est venu du gestionnaire B2 :

« Oui, j'ai déjà vécu un bris de confiance à plusieurs reprises comme gestionnaire. Habituellement, ça suit toujours le même fil d'événements. Par exemple, un employé me promet qu'un projet sera terminé à une date X et à travers mes suivis sporadiques précédant la date de remise, il me dit que tout est sous contrôle et que le projet avance bien. Arrivé à la date de remise X, l'employé n'est soit pas en mesure de remettre le dit projet ou le projet est remis, mais ça paraît que le temps accordé à sa réalisation n'est pas adéquat puisque la qualité n'est pas au rendez-vous. C'est frustrant, parce qu'en tant que gestionnaire, tu es imputable du travail qu'ils font. Tu te permets de lui faire confiance, et lui ne livre pas le travail qui est demandé. C'est sûr que la fois d'après tu y penses deux fois avant de lui laisser autant de liberté et tu resserrés les mesures de suivi. »

Sans grande surprise, chacun des exemples étaient liés aux caractéristiques de la confiance énumérées dans la première question. Dans le cas du gestionnaire B2, ça contrevient aux caractéristiques de respect de la qualité des livrables et de la transparence de l'employé puisqu'il lui dit que tout va bien, mais qu'en réalité ce n'est pas le cas. Les réponses des autres gestionnaires gravitaient autour d'exemples relativement semblables : un employé qui avait promis de livrer un rapport mais qui ne l'a pas fait selon les délais attendus, une qualité de livrable moins bonne que

ce dont il était attendu de sa part ou encore un employé toujours absent de son bureau dans un contexte de télétravail (le gestionnaire l'appel et il ne répond jamais).

Suite à leurs exemples, nous avons ensuite questionné les gestionnaires sur leur façon de réagir à une telle situation. C'est à travers cette deuxième partie de leur réponse que nous avons tenté de comprendre l'effet de la relation de confiance employé-gestionnaire sur le type de contrôle utilisé par le gestionnaire. Partant de ce qui avait été observé dans nos entretiens exploratoires, nous avons observé que lorsque ce lien de confiance était fort, les gestionnaires avaient tendance à gérer leurs employés par un contrôle des résultats au lieu d'un contrôle par les moyens de travail. La situation de bris de confiance est utilisée ici comme catalyseur afin de mesurer si la détérioration de ce lien de confiance affecte le type de contrôle utilisé par les gestionnaires.

Les moyens utilisés par les gestionnaires de notre étude pour répondre à cette situation de bris de confiance furent légèrement différents d'un gestionnaire à l'autre, mais les mesures mises en place suivaient une logique assez similaire.

Une première catégorie de réactions observées chez les gestionnaires A1, A4, B2, C1, C2 et D1 est une approche très interventionniste où le gestionnaire s'immisce dans toutes les étapes des projets à venir de l'employé problématique. En reprenant le cas du bris de confiance du gestionnaire B2 énuméré ci-dessus, on se rend compte que le bris de confiance a amorcé une transition rapide vers des mesures de contrôle par les moyens de travail :

« C'est certain que les fois d'après, je n'utilisais pas la même approche avec cet employé. Mes suivis étaient plus réguliers et je lui laissais moins de marge de manœuvre dans sa façon d'organiser son travail. Même si ça me prenait plus de temps, je me suis mis à le rencontrer 3 fois par semaine pour faire le suivi sur l'avancement de son projet et pour l'aider à définir quelles sont les prochaines étapes de réalisation. C'est une approche qui a porté ses fruits parce que je pense qu'il était tanné de se faire suivre d'aussi prêt et il a recommencé à être plus performant. La situation est revenue à la normale et la fréquence des suivis a vraiment diminué. Depuis ce temps-là, je n'ai plus aucun problème avec lui. »

Le gestionnaire A4 a eu une réaction similaire suite à un bris de confiance par manque de performance :

« Quand un de mes employés ne respecte pas ses engagements, j'ai un système que je mets en place qui fonctionne très bien. Par exemple, un de mes employés était toujours en train de me donner des raisons pourquoi il n'a pas réalisé son travail et à un moment donné j'en ai eu assez. Afin de suivre ce qu'il faisait, j'ai créé un tableau de bord de suivi de projets pour suivre tout ce qu'il faisait dans sa journée. Je lui ai demandé de prioriser avec les couleurs vert/jaune/rouge les projets les moins urgents aux plus urgents et, à chaque jour, je lui demandais de mettre à jour ce tableau de bord là. Lorsque j'ai commencé à suivre de plus près ce qu'il faisait, il s'est soudainement mis à effectuer davantage de choses dans une journée. »

Dans ces cas-ci, les gestionnaires mettent en place de nouveaux outils de suivi tels que l'ajout de rencontres individuels permettant au gestionnaire de mesurer concrètement l'avancement d'un projet, l'ajout d'un système d'attribution des heures travaillées par l'employé aux différents projets effectué dans sa semaine de travail ou encore toute autre action qui permet au gestionnaire d'être extrêmement présent dans le travail de l'employé. Celui-ci se sent alors plus surveillé et la qualité de son travail augmente.

Dans ce premier cas, on voit une transition marquée vers un contrôle par les moyens de travail à sa forme la plus pure, c'est-à-dire qu'on met en place un système de surveillance serré des agissements de l'employé. La perte de confiance du gestionnaire se traduit directement par l'ajout de plusieurs jalons de rendre-compte pour permettre au gestionnaire de s'assurer que les projets à venir seront réalisés selon ses standards. Cette réaction fait du sens car même si l'employé effectue une bonne partie du travail, le gestionnaire reste imputable de la qualité du travail produit et ne peut pas se permettre d'accepter une qualité de travail moindre puisque c'est sa réputation qui est en jeu.

Un deuxième groupe de gestionnaires, les gestionnaires A3, A5, B1, E1 et E2, ont utilisé une approche moins interventionniste étant davantage axée sur la revue des attentes avec l'employé et l'identification des éléments qui ont causé ce bris de confiance. La gestionnaire A5 est un bon exemple de cette approche :

« (Lorsqu'il y a bris de confiance) je ne passe pas par quatre chemins. Dès que j'ai une insatisfaction par rapport au travail d'un employé, j'organise un appel avec lui et je lui demande si tout va bien de son côté, s'il y a des éléments externes qui fait en sorte qu'il ne

peut pas bien accomplir son travail. Si c'est le cas, j'essaye de l'aider et de résoudre l'enjeu qui l'empêche de produire le travail demandé. Si aucun élément externe ne l'empêche de bien faire son travail, je reclarifie mes attentes et ce qui est attendu de lui et, normalement, l'employé comprend le message et la situation se résorbe. Dans toute ma carrière, je n'ai pas eu à aller plus loin que ça, c'était toujours suffisant. »

Dans ces cas-ci, le gestionnaire n'utilise pas des mesures coercitives, mais élabore plutôt un nouveau plan de travail avec l'employé pour l'accompagner dans l'atteinte de ses objectifs. Les 5 gestionnaires appartenant à cette deuxième catégorie ont mentionné ne pas avoir à ajouter de nouveaux systèmes de gestion de performance pour que l'employé lui rende compte de son avancement, mais ils optent plutôt pour une redéfinition des attentes et objectifs et, dans certains cas, pour une approche informelle où des appels aléatoires seront effectués pour mesurer implicitement l'avancement du projet et s'assurer que tout est sous contrôle. Il n'y a toutefois pas la mise en place de mesures restrictives comme dans le cas du premier groupe.

Cette approche moins drastique du deuxième groupe nous permet tout de même d'observer un rapprochement vers un contrôle par les moyens de travail. Sans ajouter des mesures de contrôle explicites qui obligent l'employé à rendre compte de son avancement à toutes les étapes de projet, le bris de confiance employé-gestionnaire amorce tout de même un certain rapprochement vers des méthodes de contrôle par les moyens de travail; le gestionnaire ne se contente plus seulement de mesurer la qualité du produit fini, il se permet maintenant de faire quelques vérifications sporadiques afin d'apprécier l'avancement du projet de façon qualitative.

Il est important de noter que l'appartenance des gestionnaires à l'un ou l'autre de ces groupes dépend entre autres de la force du bris de confiance. En d'autres mots cela dépend de la gravité de l'événement qui a causé ce bris de confiance. Donc un gestionnaire qui dit avoir mis en place certaines mesures de contrôle suite à un bris de confiance n'agira pas nécessairement de la même façon la fois suivante puisque la situation ne sera pas la même. C'est pourquoi les 7 autres gestionnaires n'ont pas été nommés comme appartenant à l'un ou l'autre des groupes; pour la plupart, ils se situaient dans un entre deux qui était difficile de classer.

Dans tous les cas, ces observations nous amènent à une conclusion assez semblable. Un bris de confiance se traduit par une augmentation de la fréquence de communication et des suivis plus serrés. Si on utilise plutôt les termes de notre étude, **un bris de confiance se traduit par un**

rapprochement vers des méthodes de contrôle par les moyens de travail de la part du gestionnaire. Certains gestionnaires se mettent à suivre de très près toutes les étapes d'un projet alors que d'autres se contentent d'augmenter les suivis. Chose certaine, nous observons chez tous les gestionnaires une augmentation des mesures appartenant à la catégorie du contrôle par les moyens de travail.

Effectivement, lorsque le gestionnaire observe des habitudes ne lui plaisant pas chez un de ses employés et que ces actions affectent le lien de confiance employé-gestionnaire, le gestionnaire met généralement en place des mesures coercitives afin de corriger les éléments qui ont causé ce bris de confiance. Même si l'amplitude des mesures coercitives ajoutées par le gestionnaire dépend généralement du geste qui a été posé par l'employé, la réaction reste semblable chez l'ensemble des gestionnaires, soit l'ajout de mesures de surveillance pour se rapprocher du contrôle par les moyens de travail.

Alors que la plupart des exemples qui nous ont été donné s'appliquent à la fois à un contexte de travail régulier qu'à un contexte de travail à distance, les gestionnaires nous ont mentionné que les occasions de bris de confiance étaient beaucoup plus nombreuses dans un contexte de travail à distance. Voici un extrait du gestionnaire C2 :

« Le contexte de télétravail complexifie les choses puisque, contrairement à un contexte en présentiel, je ne peux pas être certain que mes employés sont toujours devant leurs écrans en train de travailler. C'est donc plus difficile d'avoir une confiance aveugle envers ton équipe parce que je ne peux pas les voir. »

Effectivement, le travail à distance laisse place à de nouvelles situations où le gestionnaire ne peut pas observer le travail effectué par ses employés comme lorsqu'il était présent au bureau. Tel que mentionné dans la section 3.2.1, certaines recherches ont prouvé que la simple présence du gestionnaire dans la même pièce que ses employés augmentait leur productivité (*Hawthorne Effect*). Dans un contexte comme celui de notre étude où tous les employés sont dans une situation de télétravail, certains employés pourraient abuser de cette distance afin d'écourter les heures travaillées, ce qui ajoute un niveau d'incertitude mettant une barrière supplémentaire à la création d'un lien de confiance fort.

Lorsque nous avons tenté de creuser sur ce sujet en demandant aux gestionnaires si le contexte actuel a affecté leur niveau de confiance envers leurs employés, tous les gestionnaires s'occupant de la même équipe depuis avant mars 2020, c'est-à-dire avant la transition vers le travail à distance à temps plein, nous ont mentionné que cette transition vers le travail à distance n'a eu aucun impact sur la relation de confiance envers leurs employés. Les réponses des gestionnaire A3 et C1 en sont de bons exemples :

« On les connaît les employés problématiques, ça n'a pas changé. Que ce soit dans un contexte de travail au bureau ou à distance, ça va être les mêmes employés qui seront problématiques. Ceux qui tentent d'abuser le système en télétravail sont les mêmes qui tentaient de le faire lorsqu'on travaillait du bureau. Mais la majorité des employés restent performants peu importe l'endroit où ils travaillent. »

« Le grand avantage dans mon cas c'est que ça fait longtemps que je travaille avec les membres de mon équipe. Je sais ce qu'ils sont capables de me donner, et ils savent quelles sont mes attentes envers eux. Ça fait en sorte que même si tout le monde travaille de chez soi, je sais que je peux leur faire confiance. »

Selon nos entretiens, la relation avec les employés performants avec qui ils avaient un fort lien de confiance avant la transition vers le télétravail ne s'est pas détériorée. Plusieurs nous ont mentionné, comme l'a dit le gestionnaire A3, que les employés problématiques avant la pandémie étaient ceux qui tentaient d'abuser le plus de la situation actuelle pour éviter de travailler.

Ceci nous a amené à réfléchir à un deuxième élément caractéristique de l'effet de la variable du lien de confiance sur le type de contrôle utilisé. Effectivement, les gestionnaires qui étaient en poste depuis plusieurs mois avant l'arrivée de la pandémie et de la transition vers le télétravail ont eu la chance de créer un lien de confiance fort avec leurs employés avant l'arrivée de la situation de travail à distance. De façon quasi-unanime, ceux-ci ont mentionné que l'arrivée de cette nouvelle situation n'a changé d'aucune façon leur relation avec leurs employés et qu'ils n'ont pas eu à mettre en place de nouvelles mesures de surveillance. **Donc, il est intéressant de noter que chez les équipes plus matures, c'est-à-dire une équipe où les membres se connaissent depuis longtemps et qui ont travaillé ensemble avant la transition vers le télétravail, on n'observe pas de changement dans les types de contrôle utilisés par les gestionnaires avant et après la transition vers le travail à distance puisque la relation de confiance avait déjà été formée.**

Donc, de façon naturelle, ces gestionnaires sont portés à faire davantage de contrôle par les résultats. Ils connaissent les capacités de leurs employés et la présence d'une forte relation de confiance inhibe le besoin de surveiller tout ce que leurs employés font au quotidien. Cela leur a permis d'aborder cette nouvelle situation avec davantage d'outils que les gestionnaires nouvellement entrés en poste qui n'ont pas eu la chance de bâtir cette relation en présentiel.

Notre échantillon contenait 3 gestionnaires nouvellement entrés en poste durant la pandémie, soit les gestionnaires A5, B3 et E1 qui n'avaient pas eu la chance de créer ce lien de confiance en étant physiquement présents au bureau. Selon leurs propres aveux, ils ont dû mettre en place des mesures de suivi plus serrées au départ afin d'évaluer la qualité du travail effectué par chacun des employés. Ces mesures ont généralement été adoucies par la suite au fur et à mesure que le gestionnaire apprenait à connaître les forces et faiblesses de chacun.

Un exemple de cette approche fut celle du gestionnaire A5 qui est entré en poste la semaine où l'ensemble du Québec a été envoyé en travail à distance. Il a pris le temps d'aller rencontrer l'ensemble de ses employés (25 au total) chez eux lorsque c'était possible afin de discuter avec eux. Cela lui a permis d'ouvrir un dialogue autour de leur appréciation de leur rôle, des opportunités d'amélioration potentielles de l'équipe et des forces et faiblesses des méthodes de gestion des anciens gestionnaires. Il a aussi profité de cette occasion afin d'échanger sur leurs intérêts personnels et d'apprendre à les connaître. À terme, le gestionnaire nous a expliqué comment ces rencontres lui ont permis de faire pleinement confiance à la majorité de ses employés en lui ayant permis d'évaluer à haut niveau le niveau d'engagement et la personnalité de chacun d'entre eux. Cela lui permet donc aujourd'hui de faire moins de contrôle par les moyens de travail et davantage de contrôle par les résultats, puisqu'il sait ce que ses employés sont en mesure de donner et ne sent pas le besoin de les surveiller en permanence.

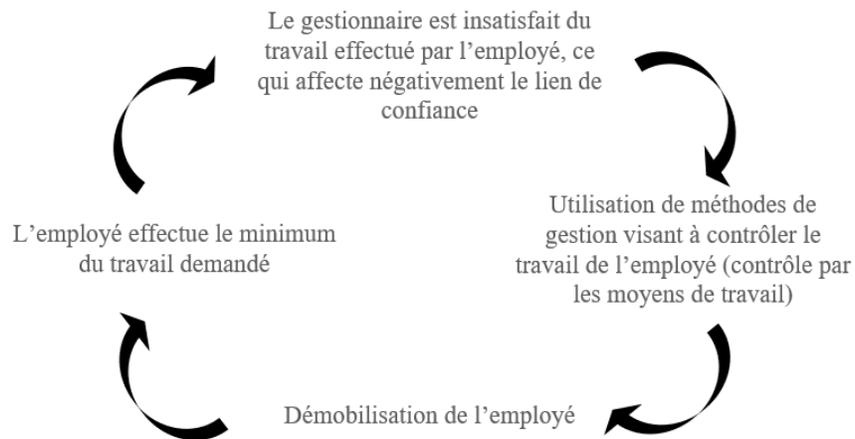
Il y a définitivement une relation à faire entre la maturité des liens de confiance dans une équipe, la force du lien de confiance et le type de contrôle utilisé par le gestionnaire. Lorsqu'un gestionnaire entre en poste dans une nouvelle équipe ou qu'il accueille un nouvel employé dans son équipe, il ne doit pas négliger l'importance de bâtir un lien de confiance avec eux.

À plusieurs reprises à travers nos discussions concernant le lien de confiance, les gestionnaires ont mentionné qu'un plus haut niveau de confiance d'un gestionnaire envers un employé sera reflété par un plus haut niveau de satisfaction, ce qui le motivera dans son travail au quotidien. Dans le

cadre de notre étude, on ne peut que supposer cette relation puisqu'il faudrait conduire des entretiens auprès des employés afin de confirmer hors de tout doute cette relation, ce qui est au-delà du cadre de notre recherche. Les trouvailles de notre étude nous permettent toutefois de créer des liens intéressants entre ces éléments.

Si le gestionnaire est trop axé sur un type de contrôle par les moyens de travail (ce qui est habituellement le résultat naturel d'un faible lien de confiance employé-gestionnaire), l'employé se sentira infantilisé et développera une tendance à faire le strict minimum. Le gestionnaire entre alors dans un cercle vicieux où, parce qu'il ne fait pas totalement confiance à son employé, il tombe dans des réflexes de gestion appartenant au contrôle par les de moyens de travail, ce qui démobilise l'employé qui aura alors tendance à en donner moins. Cette chaîne d'événements accentue à nouveau le resserrement des mesures de contrôle de la part du gestionnaire et entraîne le cercle vicieux représenté par la figure 5.

Figure 5 : L'effet de méthodes de contrôle par les moyens de travail sur l'employé



Même si ce schéma est une sursimplification de ce qu'il se passe réellement en milieu de travail, il faut en comprendre que la relation de confiance ne doit pas être négligée par le gestionnaire. En négligeant cet aspect, cela fera en sorte que, tôt ou tard, il devra répondre à cette relation de confiance faible par l'ajout de mesures de contrôle par les moyens de travail, ce qui n'a pas un effet positif à long terme sur le travail effectué par l'équipe.

De cette manière, nous pouvons affirmer sans trop de difficulté qu'**il existe une relation entre la force du lien de confiance employé-gestionnaire et le type de contrôle utilisé par le gestionnaire**. Si le gestionnaire a pleinement confiance en ses employés (c'est-à-dire qu'il les considère autonomes, transparents, impliqués et performants), il sera naturellement tenté d'utiliser des méthodes de gestion dirigées vers le contrôle par les résultats. Si la relation de confiance est absente ou très faible, le gestionnaire sera naturellement tenté d'utiliser des méthodes appartenant au contrôle par les moyens de travail. Finalement, advenant un événement qui détériore la qualité du lien de confiance gestionnaire-employé (un employé ne respectant pas l'échéancier convenu, une qualité de livrable médiocre, etc.), nous observerons un éloignement du contrôle par les résultats de la part du gestionnaire et un rapprochement vers un contrôle par les moyens de travail. La nature des mesures coercitives mises en place dépend de l'ampleur de l'action qui a mené à cette perte de confiance.

3.2.3 La position hiérarchique des répondants directs – Variable individuelle

Contrairement à la variable du lien de confiance qui s'est positionnée comme une variable importante dès les premiers entretiens exploratoires, la prochaine variable s'est plutôt démarquée à travers nos entretiens principaux.

Au départ, les entretiens exploratoires nous avaient plutôt fait réfléchir à la possibilité d'évaluer l'effet de la structure d'entreprise sur le type de contrôle utilisé. En déterminant si la structure organisationnelle était davantage hiérarchique ou matricielle, nous pensions pouvoir évaluer l'effet de cette structure sur le type de contrôle utilisé par les gestionnaires. Toutefois, en concentrant nos entretiens auprès de gestionnaires d'expérience appartenant à de grandes entreprises, il était difficile de différencier les structures organisationnelles d'organisations de grandes tailles qui étaient toutes plus ou moins semblables. Pour l'ensemble de nos 5 organisations étudiées, nous avons pu observer une certaine importance de la hiérarchie dans le fonctionnement interne de l'entreprise. Même si l'impact de la hiérarchie n'était pas tout à fait le même, nous n'avons pas assez de matériel pour faire une analyse rigoureuse de l'impact de la structure organisationnelle sur le type de contrôle, nous avons donc laissé tomber cette piste. Il pourrait toutefois s'agir d'une piste intéressante pour de futures recherches.

Les questions formulées autour de ce thème nous ont toutefois permis d'identifier une autre relation digne d'intérêt. Dans notre échantillon, nous avons eu la chance de discuter avec des

gestionnaires ayant des positions hiérarchiques différentes dans leur organisation. Tel qu'observé dans le chapitre 2, notre échantillon se répartit entre 9 gestionnaires de premier niveau, soit des gestionnaires dont les répondants directs ne sont pas eux-mêmes des gestionnaires, et 7 gestionnaires de niveau supérieur, soit des gestionnaires dont les répondants directs sont eux-mêmes des gestionnaires.

À travers nos entretiens avec les gestionnaires A1, A3, A6, B1, D2, E1 et E2, soit les gestionnaires de niveau supérieur, nous avons observé une tendance importante dans leur style de gestion utilisé. Même si les méthodes concrètes de gestion d'équipe et les moyens utilisés étaient légèrement différents d'un gestionnaire à l'autre, nous avons noté chez ces gestionnaires une forte tendance vers un contrôle par les résultats, et non vers les moyens de travail utilisés. Dans aucun de ces 7 cas nous avons pu observer une tendance vers le contrôle par les moyens de travail. À la toute fin de l'entretien, lorsque le gestionnaire B1, un vice-président de compagnie d'assurances, s'est vu présenté les deux types de contrôle tels que définis dans notre étude, il a dit ceci :

« Il serait illogique pour moi d'utiliser des mesures de gestion s'apparentant à une gestion par le contrôle par les moyens de travail. Mon rôle est de prendre des décisions stratégiques pour l'organisation, et si je commençais à surveiller la façon de travailler de tous mes employés, je perdrais mon temps et nous n'avancerions pas en tant qu'organisation. »

Le gestionnaire E1 a mentionné quelque chose allant dans le même sens que l'affirmation du gestionnaire B1 :

« Même si j'étais mis au courant de l'avancement des projets en temps réel, ça ne changerait pas grand-chose. Ce qui est important pour moi, c'est que les projets soient réalisés et qu'ils impactent positivement l'entreprise. »

La nature du travail des gestionnaires de niveau supérieur diffère grandement de celle des gestionnaires de premier niveau, ce qui peut expliquer cette forte tendance vers le contrôle par les résultats. Pour les gestionnaires de premier niveau, soit ceux dont les répondants directs (ses employés) ne sont pas eux-mêmes gestionnaires, ils sont considérés comme des facilitateurs du travail de leurs employés, mais restent imputables de leur performance. En d'autres mots, si les employés ne produisent pas un travail de qualité, c'est généralement le gestionnaire de premier

niveau qui en paie le prix. Considérant que ce sont ses employés qui produisent les rapports, les présentations, les outils ou toutes autres analyses, le gestionnaire de premier niveau a de nombreux incitatifs à surveiller le travail de ses employés afin d'augmenter la performance générale de son équipe. C'est pourquoi, en prenant en compte des facteurs tels que son style de gestion et la force du lien de confiance avec ses employés tels qu'étudiés dans les sections précédentes, **le gestionnaire de premier niveau a naturellement une plus grande tendance vers le contrôle par les moyens de travail puisque, par sa position hiérarchique dans l'organisation, il est directement tenu responsable de la performance de son équipe.**

Du côté des gestionnaires de niveau supérieur, la dynamique n'est pas tout à fait la même. Occupant des postes tels que directeurs, directeurs principaux, vice-présidents ou autres postes de haute direction, ces gestionnaires ont des répondants directs qui sont eux-mêmes des gestionnaires, et cela affecte de façon importante leur relation employé-gestionnaire. Du côté des 7 gestionnaires de niveau supérieur de notre étude, ils ont mentionné gérer le travail de leurs répondants directs par des tableaux de bord, des indicateurs de performance, le respect des délais et par une évaluation qualitative des livrables fournis, tous des outils de gestion appartenant au contrôle par les résultats. Aucun de ces 7 gestionnaires n'utilisent des outils de contrôle par les moyens de travail tels que le calcul des heures travaillées, la surveillance des tâches journalières des employés ou tout autre outil de gestion s'apparentant au contrôle par les moyens de travail.

Cela fait en sorte que **les gestionnaires de niveau supérieur n'ont aucun incitatif à utiliser un type de gestion par le contrôle des moyens de travail.** Les tâches quotidiennes de leurs répondants directs, qui sont eux-mêmes des gestionnaires, sont de gérer le travail d'employés. Il serait donc contreproductif pour les gestionnaires de niveau supérieur d'utiliser des méthodes appartenant au contrôle par les moyens de travail afin de gérer leurs répondants directs puisque cela ne se traduirait pas par une plus grande performance de l'équipe. Au contraire, le contrôle par les moyens de travail demandant temps et énergie afin de mettre en place les mesures de surveillance, la performance de l'équipe s'en verra vraisemblablement amoindrie puisque le gestionnaire de niveau supérieur aurait pu investir ce temps à des activités à plus grande valeur ajoutée. Considérant en plus qu'un gestionnaire de niveau supérieur doit généralement prendre des décisions de nature stratégiques pour l'organisation, le coût d'opportunité d'utiliser son temps à mauvais escient est décuplé.

La majeure partie du temps des répondants directs des gestionnaires de niveau supérieur (qui sont eux même gestionnaires) est passée à gérer leur propre équipe. Davantage de surveillance par des méthodes de contrôle par les moyens de travail de la part de ces gestionnaires ne résultera pas en une meilleure gestion d'équipe chez les gestionnaires de premier niveau. Cela vient renforcer le fait qu'il n'y a donc aucun incitatif pour ces gestionnaires à utiliser des méthodes de contrôle par les moyens de travail.

À l'inverse, chez les gestionnaires de premier niveau, une surveillance plus serrée par les moyens de travail peut, dans certains cas, augmenter la qualité des livrables produits. Même si cette augmentation de la performance d'équipe est parfois faite au détriment de la mobilisation et du sentiment de responsabilisation de l'employé surveillé comme établi dans la section de la variable du lien de confiance, les gestionnaires de premier niveau sont toutefois en mesure de dégager un bénéfice de performance à court terme. Cette surveillance peut leur permettre d'obtenir des livrables respectant les standards désirés ou encore qui respectent les délais établis.

De cette façon, un certain écart peut être observé entre les deux groupes de gestionnaires : les gestionnaires de premier niveau ont un incitatif à utiliser un contrôle par les moyens de travail afin d'augmenter la performance de leur équipe à court terme tandis que les gestionnaires de niveau supérieur n'en ont pas. Même si une surveillance accrue de la part des gestionnaires de premier niveau ne se traduit pas systématiquement en une plus grande performance, dans certaines instances cela peut être le cas, et cela peut inciter certains gestionnaires à utiliser un contrôle par les moyens de travail. Les gestionnaires de premier niveau ont donc un plus grand incitatif que les gestionnaires de niveau supérieur à utiliser des outils appartenant au contrôle par les moyens de travail de par la nature du travail de leurs répondants directs.

Cette relation entre la position hiérarchique des répondants directs et le type de contrôle utilisé doit être considérée avant même de prendre en compte les autres variables individuelles telles que le style de gestion ou la force du lien de confiance. Alors que ces deux autres variables viennent définir le type de contrôle utilisé, la variable présentée dans cette section ne fait qu'influencer le type de contrôle d'un côté ou l'autre, mais ne le définit pas automatiquement.

Cette variable a été classée comme une variable qui influence individuellement le type de contrôle utilisé par le gestionnaire puisque cela affecte chaque gestionnaire de façon indépendante, et non

tous les gestionnaires en même temps. Donc, lorsqu'on s'interroge sur le type de contrôle utilisé par un gestionnaire, il est intéressant de se pencher sur la nature du travail des répondants directs à savoir s'ils sont des exécutants ou eux-mêmes des gestionnaires étant donné que cela pourrait avoir une influence sur le type de contrôle.

3.2.4 Les mesures de performance organisationnelle – Variable organisationnelle

Nous avons classé les trois premières variables explorées comme étant des variables ayant un impact individuel sur les gestionnaires. Que ce soit son style de gestion, la force du lien de confiance ou encore la position hiérarchique des répondants directs, l'effet de ces variables sur le type de contrôle utilisé affectait seulement un gestionnaire à la fois.

Dans le contexte étudié, soit la transition forcée vers le travail à distance causée par la pandémie, les organisations ont dû s'adapter à cette nouvelle réalité afin de continuer leurs activités, mais également pour offrir un support adéquat à leurs employés. À travers nos entretiens, nous avons pu identifier que de nombreuses décisions organisationnelles pouvaient affecter le type de contrôle utilisé par les gestionnaires. Plus souvent qu'autrement, les gestionnaires n'ont que très peu d'impact sur les 3 prochaines variables qui seront présentées alors que ces variables ont une forte influence sur le type de contrôle utilisé, d'où la séparation entre les variables dites individuelles et les variables dites organisationnelles.

La première des trois variables organisationnelles identifiées dans cette étude est liée au système de gestion de performance mis en place par une organisation. Dès nos premiers entretiens exploratoires, ce thème a été abordé à de nombreuses reprises par les gestionnaires lorsque questionnés sur l'évolution de leurs méthodes de gestion dans un contexte de travail à distance. Alors que certains éléments ont nécessité peu ou pas d'adaptation de leur part, la gestion de la performance d'employés a été un élément qui a dû être grandement adapté afin de suivre la transition forcée vers le télétravail. N'ayant plus la possibilité de voir leurs employés travailler ou d'échanger avec eux sur l'avancement de leurs projets, la transition vers une gestion à distance a nécessité une certaine réflexion de leur part afin d'adapter les mesures de performance des employés.

Alors que les gestionnaires ont un pouvoir décisionnel sur les indicateurs de performance qu'ils mettent en place dans leur équipe, la plus grande partie du système de gestion de la performance

est choisie par la haute direction et les ressources humaines. Que ce soient les objectifs de performance annuels des gestionnaires, les indicateurs suivis par la haute direction ou encore la structure de rémunération choisie, ce sont tous des éléments qui influencent grandement l'ensemble des mesures de performance choisies par les gestionnaires d'une même organisation.

À travers nos entretiens principaux, nous avons tenté d'évaluer si les mesures de performance utilisées par les gestionnaires avaient évolué avec la transition vers le travail à la maison en les questionnant sur les différences majeures avant et après la transition du travail 100% à distance. Nous les questionnions également à savoir si ces changements étaient dû à des changements organisationnels et si le système de mesure de performance de l'organisation avait une influence sur les indicateurs utilisés.

Les entretiens principaux nous ont permis d'observer une première grande tendance, soit l'utilisation d'indicateurs de performance comme outil de communication. Tel que discuté dans la section 3.2.1, un des principaux enjeux du travail à distance est l'asymétrie d'information créée par le manque de proximité physique entre le gestionnaire et ses employés. Quelques gestionnaires ont utilisé les indicateurs de performance comme prétexte pour augmenter la fréquence de réunions avec leurs employés et ainsi avoir un canal de discussion pour partager plus fréquemment leurs attentes face aux résultats et les objectifs de performance de ces employés.

L'utilisation des indicateurs de performance comme outil de communication est ressortie comme étant particulièrement important chez les gestionnaires de niveau supérieur où, pour communiquer leurs attentes et les objectifs de performance, certains ont augmenté la fréquence de suivis autour de ces indicateurs dans un contexte de travail à distance. Ça a été le cas entre autres des gestionnaires A3, A6, B1, E1 et E2 qui ont tous augmenté leur fréquence de suivi d'indicateurs, soit 5 gestionnaires sur les 7 appartenant à cette catégorie. Dans le cas des gestionnaires de premier niveau, on parle plutôt de 3 gestionnaires sur les 9 qui ont augmenté la fréquence de suivi de leurs tableaux de bord. Toutefois, les gestionnaires de premier niveau qui n'ont pas augmenté la fréquence de suivi des indicateurs de performance ont indiqué qu'ils avaient gardé la même fréquence de suivi, car selon eux la structure mise en place avant la transition vers le travail à distance convenait tout autant à un format de travail à distance.

Lorsqu'on les a questionnés si l'augmentation de la fréquence de suivi provenait d'une initiative personnelle ou organisationnelle, la plupart nous ont mentionné que même s'il s'agissait d'une

initiative personnelle, cela s'inscrivait dans un cadre plus grand que leur simple équipe et que cela provenait d'une directive organisationnelle.

L'organisation A permet de bien représenter cette relation. Avant la pandémie, l'organisation A avait mis en place un système de gestion commun à toute l'organisation ayant comme objectif une meilleure communication entre tous les paliers organisationnels, de la haute direction jusqu'aux employés. Un plan maître qui définit les objectifs et les attentes annuelles est établi au début de chaque année et un tableau de bord d'indicateurs est créé à partir de ces objectifs. À chaque niveau organisationnel, le gestionnaire établit les indicateurs qu'il souhaite suivre en relation avec ceux de la strate hiérarchique supérieure. Il existe donc une continuité et une logique dans les indicateurs de performance suivis à tous les niveaux hiérarchiques.

Le système de gestion mis en place est également accompagné d'un suivi régulier des indicateurs à tous les niveaux. La première strate hiérarchique révisait ses indicateurs en équipe au début de la journée, puis la strate suivante tout de suite après et ce, jusqu'à ce que les indicateurs les plus importants se rendent au président de l'organisation A. Lorsque la transition forcée vers le travail à distance s'est amorcée en mars 2020, l'organisation a utilisé ce système de gestion à son avantage en augmentant la fréquence de suivi d'indicateurs à tous les niveaux hiérarchiques. Certaines divisions se sont même mises à suivre ces indicateurs de façon journalière.

L'organisation A est donc un excellent exemple de l'utilisation des indicateurs de performance comme outil de communication, et les gestionnaires appartenant à cette organisation avec lesquels nous nous sommes entretenus avaient tous un sentiment favorable à ces mesures en affirmant que cela leur avait permis de mieux communiquer leurs attentes et objectifs à leur équipe.

Tout dépendamment des types d'indicateurs choisis, un bon tableau de bord d'indicateurs peut favoriser un contrôle par les résultats chez les gestionnaires. Effectivement, si les indicateurs organisationnels suivis par la haute direction mesurent la qualité des livrables et la livraison à temps de ces livrables, ce sont les éléments que le gestionnaire suivra et cela influencera le type de contrôle utilisé vers un contrôle par les résultats.

Dans un cas comme celui de l'organisation A, on voit à quel point l'organisation a un rôle important à jouer dans le type de contrôle utilisé par ses gestionnaires puisque la haute direction établit les indicateurs qu'ils souhaitent suivre en priorité, et cela influence les gestionnaires de tous

les niveaux qui emboitent le pas en élaborant leurs propres indicateurs qui seront liés aux objectifs de la haute direction. Le type d'indicateurs choisi influence donc naturellement le type de contrôle effectué par les gestionnaires.

Au-delà des indicateurs et des tableaux de bord, la variable étudiée dans cette section englobe également tous les outils permettant de mesurer la performance des employés. Un bon exemple de ceci est retrouvé chez les organisations A, B et E qui utilisent un système de totalisateur, c'est-à-dire un système de calcul des heures travaillées par les employés afin d'évaluer leur niveau de productivité, mais qui ont des effets totalement différents sur le type de contrôle inféré.

Dans le cas de l'organisation A, on utilise le totalisateur sur des employés de bureau qui s'occupent de mener à bien des projets pour l'organisation. Même si ces employés sont évalués sur la qualité et la pertinence de ces projets de façon qualitative par le système de gestion présenté un peu plus haut, la présence d'un totalisateur donne un incitatif fort aux gestionnaires d'effectuer un contrôle s'apparentant davantage au contrôle par les moyens de travail. Parmi les gestionnaires dont c'était la situation, soit les gestionnaires A1, A2, A4 et A5, la présence d'un totalisateur faisait tendre leurs méthodes de contrôle vers un contrôle par les moyens de travail puisqu'une partie de leurs tâches en tant que gestionnaire se trouve à être d'évaluer dans quelle mesure les employés respectent les heures qu'ils doivent faire dans une semaine de travail.

« La présence du totalisateur restreint mon pouvoir en tant que gestionnaire. C'est comme si on envoyait un message indirect à nos employés comme quoi ce qui est le plus important dans leur travail, c'est de réaliser le nombre d'heures demandé et que le reste on s'en fou. La seule présence du totalisateur nous oblige à mesurer le temps de travail de nos employés et de les évaluer là-dessus. » - Gestionnaire A1

« (Le totalisateur) envoie un signal contradictoire à nos employés : on essaie de passer le message comme quoi ce qui importe le plus c'est la qualité des projets, mais derrière on doit jouer à la police et compter le nombre d'heures de nos employés. » - Gestionnaire A2

De façon unanime, ces gestionnaires ont mentionné ne pas aimer le concept du totalisateur en donnant comme raison qu'ils se sentent obligé de mesurer quelque chose qui a peu d'importance considérant le type de travail effectué par leurs employés, mais il s'agit d'un système mis en place

par l'organisation qui a une grande influence sur leur façon de gérer leur équipe et sur quoi ils n'ont pas de contrôle.

Chez les gestionnaires de l'organisation A ayant à faire de la gestion avec le totalisateur qui leur est imposé, il s'agit d'une variable ayant une influence négative sur leur gestion d'équipe. Effectivement, la nature du travail de leurs employés ne se porte pas bien à la présence d'un totalisateur. Plus on tente de contrôler les moyens de travail des employés, dans ce cas-ci en contrôlant l'horaire de travail des employés à la minute près, moins l'employé se sentira mobilisé et responsabilisé dans le travail qu'il fait. En mesurant le temps de travail au-delà de la qualité du travail effectué, cela envoie un signal comme quoi la valeur de l'employé est définie par le temps passé sur chaque projet au-delà la qualité du travail produit. Pour ces équipes, la mesure de performance choisie par l'organisation n'est pas alignée avec le type de travail effectué par les employés, ce qui réduit le sentiment de responsabilisation des employés.

Dans le cas des organisations B et E, l'impact de la présence d'un totalisateur est légèrement différent que dans l'organisation A puisqu'il est utilisé sur des employés ayant des rôles différents. Le totalisateur est utilisé auprès d'employés de centres d'appels où le temps passé sur chaque appel et le nombre d'appels réalisés sont des éléments qui définissent la performance de ces employés. Dans ce cas-ci, l'utilisation d'un totalisateur est plus logique puisque la façon de mesurer leur performance est alignée avec le type de travail effectué et ce, même si c'est davantage une mesure de contrôle par les moyens de travail que du contrôle par les résultats. Les gestionnaires appartenant à ces groupes ont mentionné que ces mesures de performance ont un impact positif sur leurs employés et que, dans un contexte de travail à distance, ces types de mesure de performance ont même contribué à une augmentation de la performance de certaines de ces équipes de l'ordre de 20% :

« Il faut faire la différence entre le type de travail effectué par chaque groupe d'employés. (Un totalisateur) se porte bien au travail d'employés de centres d'appels, par exemple. Leur travail est répétitif et le fait que ce soit un secteur syndiqué dans notre organisation a un grand impact sur la façon dont on peut mesurer leur performance. Cela nous permet d'avoir une certaine uniformité dans le temps de travail qui nous est donné par ces employés. » - Gestionnaire B1

Ces exemples démontrent l'importance de l'enlignement des mesures de performance choisies par l'organisation avec le type de travail effectué par les employés. Les indicateurs mis en place pour évaluer le travail des employés influencent directement le sentiment de responsabilisation et de mobilisation des employés. De la même façon, même si un gestionnaire a un style de gestion et un lien de confiance avec ses employés favorisant le contrôle par les résultats, si les mesures de performance choisies par son organisation ne sont pas alignées avec le type de travail de ses employés, le type de contrôle du gestionnaire devra inévitablement tendre vers un contrôle par les moyens de travail. **Un gestionnaire ne peut pas espérer réaliser un contrôle par les résultats sans avoir un système de gestion de la performance aligné avec son style de gestion.** À l'inverse, un système de gestion de performance dont les éléments s'apparentent au contrôle par les moyens de travail peut être adéquat si celui-ci est aligné avec le type de travail effectué par les employés.

À la lumière de tout ce dont il a été discuté, le type d'indicateurs et de systèmes de gestion de performance choisis par une organisation peut influencer le type de contrôle utilisé par les gestionnaires au sein de leur organisation. Dans un cas où le système de gestion de performance ne serait pas aligné avec le type de contrôle du gestionnaire, même si celui-ci effectue des efforts pour tendre vers une gestion par le contrôle des résultats, ses efforts seront vains si le système de gestion de performance utilise des outils appartenant à la catégorie du contrôle par les moyens de travail. L'organisation a un rôle important à jouer dans cette relation puisque les mesures de performance utilisées par le gestionnaire dépendent grandement du système mis en place par l'organisation.

Également, **il est essentiel de voir le système de gestion de la performance comme un outil de communication à la disposition du gestionnaire.** Si celui-ci l'utilise de la bonne façon, il peut s'agir d'un excellent moyen pour le gestionnaire de communiquer ses attentes à son équipe et les objectifs qui seront mis en place pour y arriver. De plus, le contexte de travail à distance décuple l'importance de la qualité de la communication au sein d'une équipe par la disparition des canaux de communication informels (tel que vu dans la section 3.2.1). En utilisant le système de gestion de performance comme un moyen de communiquer les attentes et objectifs organisationnels de manière cohérente au sein de l'organisation, on favorise une gestion axée autour des objectifs réels de l'organisation, ce qui favorise une gestion par les résultats.

Même si le gestionnaire a un certain rôle à jouer dans la définition des mesures de performance de l'organisation et de son équipe, celui-ci est grandement dépendant de la tangente prise par l'organisation. Une gestion définie par le contrôle par les résultats n'est pas possible si le système de gestion de performance de l'organisation n'est pas aligné avec les objectifs réels de l'entreprise et non cohérents avec le travail des équipes qui la compose. L'organisation a donc un rôle important à jouer dans cette dynamique de contrôle.

3.2.5 La culture organisationnelle et les biais organisationnels – Variable organisationnelle

La prochaine variable organisationnelle identifiée est probablement la variable la plus difficile à quantifier de toutes celles présentées dans ce chapitre, mais elle n'en demeure pas moins importante ayant un grand impact sur le type de contrôle utilisé par les gestionnaires. Au sein d'une même organisation, il est possible de composer avec des types de gestionnaires ayant des approches totalement différentes. On peut observer de grandes variances entre le style de gestion des gestionnaires ou encore l'importance accordée au lien de confiance avec leurs employés, mais la culture organisationnelle est un élément intangible qui est un lien commun entre tous les styles de gestion des gestionnaires. Dépendamment des organisations, cette culture organisationnelle peut avoir un impact plus ou moins grand sur le type de contrôle utilisé par les gestionnaires.

Dès les premiers entretiens exploratoires, il était évident que les organisations avaient un rôle à jouer dans l'approche des gestionnaires. À travers la première variable organisationnelle, soit l'impact du système de gestion de la performance sur le type de contrôle utilisé par un gestionnaire, nous avons pu observer comment des décisions organisationnelles pouvaient affecter l'approche de gestion utilisée par l'ensemble des gestionnaires d'une organisation. Au-delà du système de gestion de performance mis en place par une organisation, la culture organisationnelle est également définie par l'ensemble des interactions, des liens entre les employés et de la vision commune qui composent la culture d'entreprise.

L'identification de cette variable s'est faite de façon plus implicite que les autres variables de notre recherche étant donné que c'est difficile pour les gestionnaires avec lesquels nous nous sommes entretenus de définir précisément la culture organisationnelle de leur organisation à travers un entretien d'une heure. Toutefois, nous avons pu observer que les gestionnaires d'une même organisation avaient tous des similarités qui influence leur gestion au quotidien.

Plusieurs biais existent naturellement au sein d'une organisation et favorisent certaines actions et comportements dans la gestion d'équipe au quotidien. Une des hypothèses que nous avons émises après nos entretiens exploratoires était que les entreprises ayant une répartition du travail plus hiérarchique et traditionnelle développeront une tendance vers le contrôle par les moyens de travail alors que des entreprises dont la structure est plus matricielle et collaborative auront une tendance vers le contrôle par les résultats. Ayant choisi un échantillon concentré autour de gestionnaires avec plus de 3 ans d'expérience et appartenant à de grandes organisations québécoises, nous avons obtenu un échantillon d'organisations plutôt homogène où, même si les pratiques différaient grandement d'une organisation à l'autre, l'importance de la structure organisationnelle était présente chez toutes les organisations de notre étude. Aucune des organisations n'avait une structure organisationnelle où on pouvait observer une décentralisation du pouvoir et où l'organisation du travail se voulait être plus matricielle. Nous ne pouvons donc pas tirer de conclusion pour ce groupe. Toutefois, nous avons pu observer une certaine tendance à travers les organisations de notre étude qui se voulaient un peu plus traditionnelles et où la hiérarchie a une certaine importance.

Un premier élément à noter est la perception organisationnelle du travail à distance, ou télétravail, avant la transition forcée vers le travail à distance. Alors qu'au moment où écrire ces lignes, soit en début janvier 2021, la perception du télétravail a eu le temps d'évoluer, ce n'était pas nécessairement le cas avant 2020 où le télétravail était parfois vu par les gestionnaires de façon très négative. Effectivement, au sein de certaines organisations, le télétravail n'était pas considéré comme une option pour leurs employés puisque les gestionnaires avaient l'impression de n'avoir aucun contrôle sur le travail effectué par leurs employés lorsqu'ils étaient à distance. Ils percevaient le télétravail comme une manière de prendre des « vacances » pour leurs employés où aucun travail ne serait fait.

À travers nos entretiens, nous avons noté qu'il s'agissait de perceptions qui dépassaient les gestionnaires et qui provenaient plutôt d'idées préconçues disséminées au sein d'une même entreprise. Par exemple, dans le cas des organisations C et D de notre étude qui œuvrent tous deux dans le domaine financier, il n'était pas du tout possible pour les employés de faire du travail à distance avant la transition forcée de mars 2020. Selon les gestionnaires avec lesquels nous nous sommes entretenus, le télétravail était considéré en dernier recours dans le cas d'une urgence

familiale ou autre événement majeur, mais n'était jamais considéré comme une option pouvant être utilisée fréquemment. Toujours selon les dires des gestionnaires, la mentalité organisationnelle autour de cette question a évolué et, même lorsqu'ils seront de retour au bureau, ils croient que le travail à distance sera vu de façon plus positive par l'ensemble des gestionnaires de leur organisation. Dans le cas de ces organisations, il s'agit de croyances qui dépassent l'individu et qui sont plutôt véhiculées par l'ensemble de l'organisation.

« La pandémie a grandement fait évoluer notre perception du télétravail en tant qu'organisation. Si je me replonge il y a à peine deux ans, jamais un employé n'aurait pu travailler de la maison à répétition. Dès qu'il serait revenu au bureau, ses collègues lui auraient demandé comment se sont passées ses vacances. » - Gestionnaire C1

« C'est un monde qu'on ne connaissait pas trop (en parlant du travail à distance). Je ne me trompe pas en disant qu'il existait beaucoup de tabous autour du travail à distance avant la pandémie. Même quand tout ça a commencé, j'ai parlé à certains de mes collègues gestionnaires qui avaient peur que leurs employés en profitent pour faire leur lavage et leur ménage pendant les heures de bureau. Au final, nous nous sommes vite rendus compte que nos équipes pouvaient être beaucoup plus productives dans un contexte de télétravail, et les doutes se sont estompés. » - Gestionnaire D1

Dans le même ordre d'idée, une logique similaire peut s'appliquer dans le style de gestion mis de l'avant par une organisation. Alors que le style de gestion peut être une variable individuelle affectant le type de contrôle utilisé par un gestionnaire, la culture organisationnelle peut également avoir un impact sur le style de gestion de ses gestionnaires.

En prenant les exemples précédents relativement à la perception négative du travail à distance, un gestionnaire appartenant à une organisation ayant des tabous négatifs par rapport au télétravail aura un biais naturel vers un contrôle par les moyens de travail pour un employé travaillant à distance puisqu'il n'aura pas confiance que cet employé effectuera le travail demandé à distance. Naturellement, le biais organisationnel négatif envers le travail à distance le portera à faire moins confiance en cette méthode de travail et, pour combler cette incertitude, le gestionnaire emploiera davantage d'outils de gestion s'apparentant au contrôle par les moyens de travail afin de s'assurer que le travail soit fait.

L'aspect de culture organisationnel et de biais organisationnel est peu tangible et difficilement quantifiable à travers des entretiens d'une heure et nécessiterait une observation de plusieurs mois au sein d'une même organisation afin d'en comprendre toutes les subtilités. Lors de nos entretiens avec les gestionnaires, nous l'identifions à travers une famille de langage s'apparentant à la perception des membres de l'organisation sur un sujet particulier, la vision de telle ou telle méthode de travail ou encore les pratiques courantes au sein d'une même organisation qui se répétaient systématiquement d'un gestionnaire à l'autre.

Suite à nos entretiens, nous ne sommes pas en mesure de quantifier précisément l'impact de cette variable sur les moyens de contrôle utilisés par les gestionnaires, mais nous pouvons affirmer qu'**il existe une relation entre la culture organisationnelle et le type de contrôle utilisé**, surtout chez les organisations dites plus traditionnelles. Ces organisations ont souvent des mœurs et pratiques bien intégrées dans le tissu organisationnel de l'entreprise, et toute nouvelle mesure ou pratique de gestion venant chambouler l'ordre établi de l'organisation se verra buté à ces croyances bien ancrées dans l'esprit de ses membres.

Dans toutes les organisations qui emploient les gestionnaires avec lesquels nous nous sommes entretenus, tous ont mentionné qu'il a dû y avoir un changement de mentalité relativement au télétravail et que les pratiques de gestion ont dû évoluer en parallèle à ces croyances tel que démontré par les citations des gestionnaires C1 et D1. Les types de contrôles utilisés par les gestionnaires sont généralement influencés par ces croyances organisationnelles puisque l'organisation du travail au sein d'une entreprise est établie en fonction de ces croyances. Si l'organisation croit que le travail à distance contribue à détériorer la performance de ses employés, elle mettra en place des mesures de suivi plus serrées afin d'éviter que cette diminution de performance se produise, et ces mesures de redressement sont plus souvent qu'autrement attribuables au type de contrôle par les moyens de travail.

Tout comme la variable du système de mesure de performance, la culture organisationnelle et les biais implicites de l'organisation influencent indirectement le type de contrôle qui sera utilisé par un gestionnaire. Une organisation existe à travers les croyances communes qui sont quotidiennement renforcées ou détruites par les actions de l'ensemble des acteurs qui la compose. Cette dynamique, qui diffère d'une organisation à l'autre, influence également le type de contrôle utilisé par les gestionnaires en mettant de l'avant certaines pratiques. **Un gestionnaire travaillant**

pour une organisation plus traditionnelle avec un biais négatif envers le travail à distance aura tendance à faire moins confiance à cette méthode de travail et mettra en place des mesures de contrôle par les moyens de travail. De la même façon, une approche de gestion peut être une pratique courante dans une organisation et sera mise de l'avant par l'ensemble de ses gestionnaires, ce qui correspond à notre définition de la variable de la culture organisationnelle.

3.2.6 Le niveau de support offert par l'organisation – Variable organisationnelle

La dernière variable organisationnelle qui affecte le type de contrôle utilisé par les gestionnaires dans le contexte de la transition forcée vers le travail à distance est le niveau de support offert par l'organisation. Cette variable concerne les actions concrètes mises en place par l'organisation pour supporter ses gestionnaires à travers un changement tel que la transition forcée vers le télétravail. Tel qu'analysé à l'aide des nombreuses variables identifiées jusqu'à présent dans cette recherche, le type de contrôle du gestionnaire a une influence directe sur la motivation des employés, leur performance et leur mobilisation au quotidien. Par contre, peu importe ce que les gestionnaires tentent de mettre en place au sein de leur équipe directe, ces initiatives n'auront pas la même portée sans le support de l'organisation.

À travers nos entretiens, il était évident que l'organisation avait un grand rôle à jouer dans l'accompagnement des gestionnaires dans cette transition. Les 5 organisations concernées par ces études ont mis en place un bon nombre de mesures afin de soutenir et outiller les gestionnaires dans cette transition forcée. Les avis des gestionnaires étaient mitigés concernant l'utilité de ces mesures, mais les initiatives organisationnelles ne peuvent être mises de côté lorsqu'on analyse le moyen de contrôle utilisé par les gestionnaires.

Les initiatives organisationnelles observées dans le cadre de cette étude peuvent être séparées en deux groupes distincts, chacun des groupes ayant un impact différent sur la gestion dans un contexte de travail à distance.

La première forme de support offert par les organisations est de nature technologique. Cette première catégorie est primordiale pour la continuité des affaires dans une transition forcée et soudaine à un mode de travail à distance puisque les outils technologiques mis à la disposition des gestionnaires influenceront directement la qualité de la communication interne de l'organisation.

À travers notre analyse, il a été question à quelques reprises d'asymétrie d'information, laquelle est majoritairement créée par la perte d'interactions informelles entre les différents acteurs d'une même équipe. Une des premières actions effectuées par les gestionnaires suite à la transition vers le télétravail pour tenter de retrouver le même niveau de communication qu'avant a été de transférer leurs rencontres d'équipe et individuelles sur des plateformes en ligne. Que ce soit par Zoom, Teams, Google Meet, Skype ou toute autre plateforme de communication en ligne, la continuité des affaires des organisations s'est retrouvée à être complètement dépendante de ces mediums du jour au lendemain. Il en va de même pour les plateformes de travail sur des documents à distance, que ce soit par Teams, Google Drive, Sharepoint ou autres, qui permettent aux gestionnaires de travailler sur des documents avec leurs employés à distance en temps réel.

Toutefois, une transition si soudaine vers des façons de fonctionner totalement nouvelles nécessitent un support de la part de l'organisation afin que cette transition soit faite de façon optimale pour les gestionnaires. Certaines organisations ont été plus proactives que d'autres du côté du support offert aux gestionnaires, et cela a un effet direct sur les méthodes de contrôle utilisées. Le support technologique peut à la fois être un support matériel où on offre aux employés la chance d'avoir des ordinateurs et des outils de travail performants, ou à travers des investissements dans les infrastructures infonuagiques de l'organisation qui permettent aux employés d'être performants même à distance. Ce support peut également être fait par les formations qui permettent aux gestionnaires et employés de pouvoir tirer le meilleur de tous les outils mis à leur disposition. Dans tous les cas, le support technologique de l'organisation permet de faciliter la gestion au quotidien des gestionnaires en mettant à leur disposition les meilleurs outils possibles.

Ces outils technologiques par eux-mêmes ne faciliteront pas un contrôle par les résultats, mais leur absence peut facilement l'inhiber. Si ces outils ne sont pas facilement accessibles, il devient alors plus difficile pour les gestionnaires de mettre en place des façons de travailler qui se veulent être plus collaboratives ou encore qui permettent de bâtir des liens de confiance forts qui favoriseront une meilleure relation employé-gestionnaire.

Prenons le cas de l'organisation A qui, lors des premières semaines de cette transition forcée au télétravail, a dû réagir à une défaillance de ses infrastructures infonuagiques. En d'autres mots, la bande passante de l'organisation n'a pas pu supporter toute cette nouvelle demande. Pour cette

organisation, l'asymétrie d'information au sein des équipes créée par la transition soudaine vers un mode de travail à distance a pris plus de temps à se résorber que pour d'autres organisations puisqu'il était difficile pour les gestionnaires de mettre en place de nouveaux canaux de communication qui auraient permis de répondre à cette asymétrie d'informations.

À l'inverse, l'organisation C avait déjà commencé à intégrer ces outils dans leur travail au quotidien avant la pandémie, ce qui a fait en sorte que leurs infrastructures informatiques étaient déjà optimisées pour répondre au trafic accru sur leurs réseaux à distance. En plus les gestionnaires avaient déjà eu la chance de tester les outils de collaboration à distance avant la crise. Dans leur cas, la transition vers un mode de travail 100% à distance s'est fait sans embuche et les gestionnaires ont pu concentrer leurs efforts à optimiser les canaux de communication rompus avec leurs employés au lieu d'utiliser temps et énergie à résoudre ces problèmes de nature technologique. **Par lui-même, le support technologique offert par l'organisation dans une telle transition n'influencera pas le type de contrôle utilisé par le gestionnaire, mais il s'agira plutôt d'un facteur facilitant la mise en place de méthodes s'apparentant au contrôle par les résultats.**

Dans le même ordre d'idée, la deuxième forme de support organisationnel observée dans le cadre de nos entretiens est un support de gestion organisationnel par des formations, des systèmes de gestion ou tout autre outil de gestion qui viennent en support aux gestionnaires. La fonction des ressources humaines a un grand rôle à jouer dans ce support de gestion puisqu'ils sont le lien direct des gestionnaires vers l'organisation. Notre guide d'entretien contenait une section dédiée à l'identification des efforts de l'organisation dans le support aux gestionnaires en demandant explicitement quelles ont été les initiatives mises en place par les organisations pour venir en aide à leurs gestionnaires. Cette section visait également à mesurer la satisfaction des gestionnaires face à ce support mis en place par les organisations, en plus de demander s'ils pensent que leur organisation devrait leur offrir plus ou moins de support.

Les initiatives mises en place qui nous ont été rapportées par les gestionnaires sont relativement semblables d'une organisation à l'autre. Une première catégorie de support de gestion offert par les organisations est la création de nombreux guides et formations pour les gestionnaires : des guides sur les bonnes pratiques de gestion à distance, des guides sur l'approche que les gestionnaires devraient avoir pour favoriser un équilibre famille-travail chez leurs employés, des

guides sur la gestion de la santé mentale des employés à distance, etc. Les organisations ont également mis en place des initiatives semblables pour les employés pour les aider à gérer leur emploi du temps, des programmes de subventions d'achats d'articles de bureau, des guides de bien-être et d'autres initiatives dans ce genre. Toutes les organisations étudiées avaient une de ces formes de support offert aux gestionnaires et quelques programmes d'aide aux employés.

Lorsque questionnés sur l'appréciation de l'ajout de ces guides et formations, les gestionnaires ont mentionné avoir apprécié le geste, mais que ces éléments leur étaient habituellement peu utiles dans leur gestion au quotidien. Dans certains cas, des gestionnaires nous ont même rapporté que toutes ces initiatives pouvaient devenir des obstacles dans leur gestion au quotidien. En ajoutant tous ces nouveaux outils, certains gestionnaires ont mentionné que cela ajoutait de la lourdeur administrative, surtout en ce qui a trait aux initiatives dirigées vers les employés.

Les organisations lancent tellement de nouvelles initiatives en même temps pour aider leurs gestionnaires et employés, mais des gestionnaires de chacune des organisations de notre étude ont identifié que cela pouvait être trop. Les gestionnaires A4, A5, C1 et D1 ont d'ailleurs très bien verbalisé cette situation : à chaque nouvelle initiative mise en place, les organisations proposent aux employés de se référer à leurs gestionnaires s'ils ont des questions. La plupart du temps, ces gestionnaires ne sont pas mis au courant de ces initiatives, ce qui rend l'aide difficile à apporter.

Les gestionnaires ont reconnu être satisfaits de ces efforts organisationnels, mais que la plupart du temps, il s'agit surtout de bruit inutile à leur gestion au quotidien. De plus, la majorité de ces gestionnaires ont mentionné que la plupart des méthodes et outils proposés par l'organisation ne se portent pas bien à la réalité de leur gestion d'équipe.

Nous avons également observé une autre forme de support de gestion de la part des organisations qui ont augmenté les fréquences de communication de la haute direction en tentant de créer de nouveaux canaux de communication. Tel que discuté à travers ce chapitre, la perte des échanges informels et de la dynamique de bureau a coupé certains canaux de communication informels qui permettaient aux employés de rester au courant des développements stratégiques de l'organisation. Toutefois, en travaillant de chez eux, la majorité de ces échanges sont perdus. Les organisations ont rapidement identifié ces écarts et ont tenté de mettre en place de nouveaux mécanismes de communication pour résoudre cet enjeu.

Par exemple, les organisations A, C, D et E ont toutes mis en place de nouvelles conférences hebdomadaires ou mensuelles utilisées par la haute direction pour faire le point sur les priorités de l'organisation et sur les objectifs à venir. Même si ces discussions semblent banales, il s'agit d'une excellente façon pour les organisations de tenter de fermer cet écart informationnel occasionné par le travail à distance et, par le fait même, cela aide les gestionnaires à bien communiquer les attentes et les objectifs de l'organisation. Dans une certaine mesure, on diminue la dépendance de l'organisation à la mise en place d'initiatives personnelles de la part des gestionnaires pour améliorer le flux de communication avec les employés.

Comme discuté dans les sections des variables individuelles, le gestionnaire doit tout de même mettre en place ces propres initiatives et canaux de communication pour bien répondre à chaque besoin spécifique des différentes équipes, mais ce type de support organisationnel peut être un bon coup de main à l'atteinte de ces objectifs. Évidemment, ces séances d'informations de la part de la haute direction ne permettront pas à elles seules de régler l'asymétrie d'informations créé par le travail à distance, mais il s'agit d'un support important pour les gestionnaires.

Contrairement à la création de guides et de formation qui ne reçoivent pas beaucoup d'appui de la part des gestionnaires de notre étude, ceux-ci ont toutefois mentionné que ces initiatives ont un fort impact indirect sur l'organisation du travail au sein de leurs équipes.

« Plusieurs fois par mois, l'entreprise organise des conférences dirigées par notre président pour parler de tout ce qu'il se passe dans l'entreprise. Je trouve ce genre d'initiative super parce qu'elles permettent une plus grande transparence de la haute direction et ça suscite des discussions avec mes employés. C'est plus facile de leur faire comprendre après l'utilité de nouvelles mesures ou de nouveaux projets. » - Gestionnaire

C2

Une plus grande transparence et un plus grand désir de communication de la part des organisations est généralement un bon catalyseur qui permet d'aborder les écarts de communication suscités par le travail à distance.

Ce type de support de gestion peut être un facilitateur de discussions pour le gestionnaire, mais le support de gestion de la part d'une organisation peut également permettre de mettre en place des standards de gestion qui permettent d'avoir une certaine influence sur le type de contrôle utilisé.

Prenons l'exemple des organisations A, C et E qui ont mis en place de nouveaux systèmes de gestion pendant la pandémie ou qui ont adapté ceux qui étaient déjà en place. Dans les deux cas, le système de gestion de l'organisation a permis de mettre en place de nouveaux standards pour les gestionnaires et de favoriser un type de contrôle par les résultats.

Dans l'organisation A, ils ont mis en place une revue d'indicateurs journaliers (comparativement à hebdomadairement avant la pandémie) en cascade qui permet au premier palier de gestion de rencontrer son équipe au début de journée pour discuter des indicateurs clés à suivre. S'en suit une rencontre de ce gestionnaire avec son gestionnaire au deuxième palier de gestion et ainsi de suite jusqu'à ce que cela se rende à la haute direction. En mettant en place ce système organisationnel, cela permet à l'organisation d'avoir une grande influence sur le style de gestion de ses gestionnaires en mettant des balises sur le type d'indicateurs et la fréquence de suivi désirée de ces indicateurs, des standards auxquels le gestionnaire devra se rapprocher.

Même si le type de contrôle utilisé par le gestionnaire reste en bonne partie une décision discrétionnaire du gestionnaire, on voit que l'organisation peut fixer certaines variables du type de gestion et de faire tendre le type de contrôle du gestionnaire d'un côté ou de l'autre (dans le cas de l'organisation A, ils ont fixé ce qui doit être suivi par chaque gestionnaire et la fréquence à laquelle cela doit être fait). Nous avons trouvé des processus semblables dans les organisations C et E, à quelques différences près qui ont elles aussi mis en place des systèmes de gestion semblables.

Ces observations nous amènent à confirmer que **l'organisation a un grand rôle à jouer dans le type de contrôle utilisé par les gestionnaires à travers le support offert**. Alors que l'implantation de guides, formations et autre forme de support éphémère n'ont qu'un très faible impact sur les gestionnaires, un support de gestion par l'implantation de systèmes de gestion a un plus grand impact sur leurs méthodes de gestion. Par ce type de support de gestion, l'organisation propose implicitement une méthode de gestion au détriment d'une autre, et selon ce que l'organisation décide de suivre, cela peut faire tendre les gestionnaires vers un contrôle par les moyens ou un contrôle par les résultats.

Les efforts de communication des organisations faits durant cette transition vers le travail à distance a également un impact indirect que nous pourrions potentiellement observer. Effectivement, une meilleure communication de la haute direction permet un meilleur échange avec les employés de l'organisation et favorise la création d'un sentiment d'appartenance. En se

sentant impliqués dans les décisions et les discussions de plus haut niveau, les employés se sentent plus responsabilisés et mobilisés dans leur travail, ce qui favorise un contrôle par les résultats de la part des gestionnaires. Un peu dans la même logique que la variable du lien de confiance, un employé qui se sent important et essentiel à la continuité de son organisation aura moins besoin d'être surveillé au quotidien, ce qui favorisera un contrôle par les résultats. Cette relation pourrait toutefois être vérifiée dans une étude subséquente.

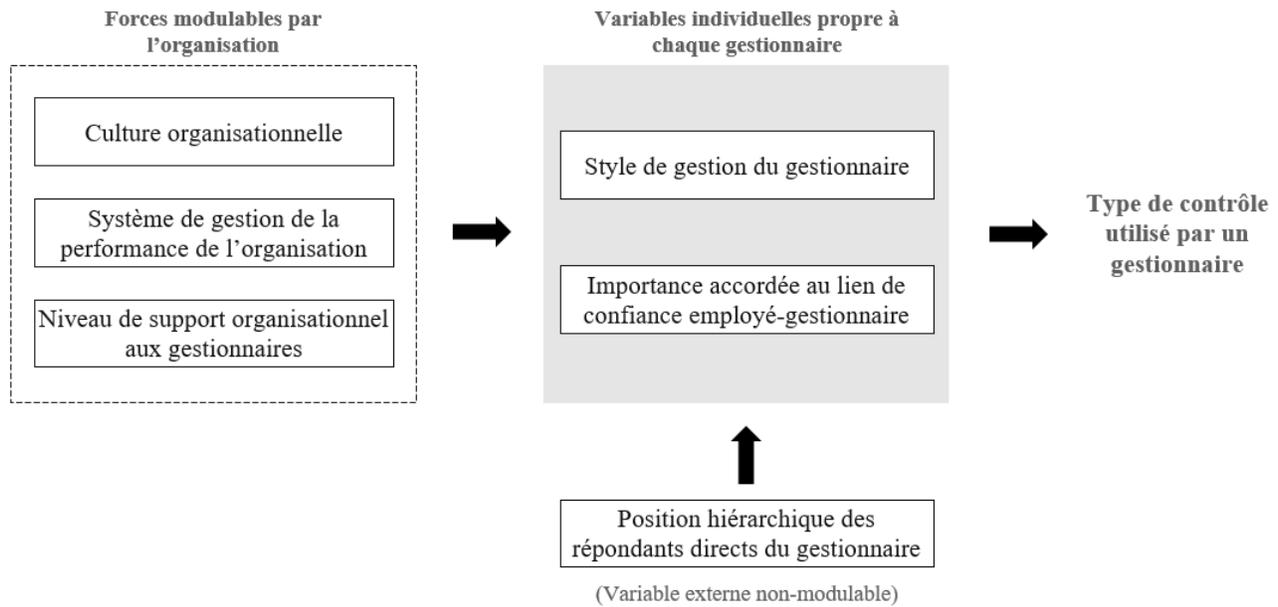
Ces éléments nous permettent de supposer que plus l'organisation est de grande taille, plus elle aura des ressources pour offrir un support de gestion étoffé et plus cela aura un grand impact sur le type de contrôle utilisé par le gestionnaire. Ces grandes organisations ont habituellement davantage de ressources à mettre dans des programmes de support de gestion tels que ceux décrits dans cette section, et cela affectera la qualité du support offert. Toutefois, cela dépend également du type de mesures mises en place puisque de simples formations ou guides auront un impact beaucoup moins grand considérant que les gestionnaires s'y fient beaucoup moins.

3.3 Les moyens de contrôle du gestionnaire comme continuum

L'ensemble des variables présentées dans un chapitre nous permettent de broser un portrait des éléments qui influencent le type de contrôle utilisé par les gestionnaires. Alors que nous avons présenté chacune des variables séparément, il existe certains liens entre les différentes variables.

Le premier lien que nous avons rendu évident est la classification entre les variables individuelles et celles organisationnelles. La figure 6 illustre la chaîne de causalité d'une variable à une autre jusqu'à la définition du type de contrôle d'un gestionnaire.

Figure 6 : Variables affectant le type de contrôle utilisé par les gestionnaires



Le premier bloc de notre modèle, soit les forces modulables par l'organisation, sont des forces exercées sur le gestionnaire dont il n'a peu ou pas de contrôle, mais qui peuvent être modulés selon les efforts organisationnels. Effectivement, les trois variables qui composent ce bloc, soit la culture organisationnelle, le système de gestion de la performance de l'organisation et le niveau de support organisationnel aux gestionnaires sont dépendantes de la stratégie et des priorités de l'organisation. Ces trois variables ne sont pas totalement indépendantes les unes des autres puisqu'elles interagissent implicitement entre elles. Par exemple, la culture organisationnelle influencera le système de mesure de performance de l'organisation, mais également quelle sorte de support sera offert aux gestionnaires selon les valeurs et croyances de l'organisation. À l'inverse, un système de gestion de la performance axé sur le contrôle par les résultats influencera la culture organisationnelle vers un biais positif sur la responsabilisation et la mobilisation des employés. Ces variables interagissent donc entre elles de plusieurs façons.

Nous les considérons toutefois indépendantes de notre autre bloc de variables, soit les variables individuelles, puisque le gestionnaire n'a peu ou pas d'influence sur ces variables organisationnelles. Elles agissent donc comme des forces externes qui favorisent une tendance vers un type de contrôle chez les gestionnaires qui composent leur organisation, mais qui ne définissent pas le type de contrôle. En se rattachant à un exemple donné plus tôt, une organisation

qui met en place un système de gestion qui demande à ses gestionnaires des suivis d'indicateurs dirigés vers un contrôle par les résultats de façon hebdomadaire permet de guider le gestionnaire et de lui proposer un cadre de gestion, mais ce dernier peut facilement en déroger tout dépendamment de la force des variables individuelles qui le définissent. Nous considérons ces trois premières variables comme étant assez importantes pour donner une forte tendance vers un type de contrôle, mais pas assez fortes pour être en mesure de la définir.

C'est plutôt le bloc central, celui des variables individuelles, qui permet de définir le type de contrôle utilisé sur les employés. À noter que ce bloc est composé de deux variables propres au gestionnaire que lui seul peut influencer, soit son style de gestion et l'importance qu'il accorde au lien de confiance avec ses employés, mais également d'une variable externe à ce bloc qui vient influencer le type de contrôle utilisé, soit la position hiérarchique des répondants directs du gestionnaire. Cette variable de la position hiérarchique des répondants directs est un légèrement différente des deux autres variables individuelles puisque, un peu comme les variables organisationnelles, elle fait tendre le type de contrôle d'un côté ou l'autre, mais ne permet pas de définir complètement le type de contrôle utilisé. Comme vu dans la sous-section de cette variable, un gestionnaire dont les répondants directs ne sont pas gestionnaires aura un plus grand incitatif à faire de la gestion par le contrôle des moyens de travail puisqu'il est imputable de la qualité du travail effectué tandis qu'un gestionnaire dont les répondants directs sont des gestionnaires aura plutôt un biais vers le contrôle par les résultats puisque la performance de gestionnaires est habituellement évaluée selon les résultats. Cette variable n'est donc pas modulable ni par le gestionnaire ni par l'organisation (à moins d'une restructuration d'entreprise) et affecte le gestionnaire de façon individuelle, c'est pourquoi elle est classifiée de la sorte. Cette variable établit donc une tendance naturelle vers un type ou un autre, mais ce sont les deux autres variables individuelles qui définissent le type de contrôle utilisé par un gestionnaire.

Les 4 premières variables discutées, soit les variables organisationnelles et celle de la position hiérarchique des répondants directs, viennent établir une tendance nette vers un type de contrôle (soit contrôle par les moyens ou contrôle par les résultats) par le type de système de performance mis en place, les biais organisationnels présents dans l'organisation, le support offert par l'organisation et le rôle des répondants directs du gestionnaire. Les deux autres variables, soit le style de gestion du gestionnaire et l'importance accordée à la création d'un lien de confiance dans

son équipe viennent alors fixer le type de contrôle utilisé par le gestionnaire. Évidemment, ces variables sont influencées par les 4 autres variables, mais ce sont celles-ci qui définissent directement le type de contrôle. Il s'agit de variables internes au gestionnaire sur lesquelles il a un contrôle total. À savoir que les variables organisationnelles et individuelles ne sont pas totalement indépendantes les unes des autres: par exemple, l'organisation peut tenter de modifier l'approche de certains gestionnaires par un plus grand support de gestion, ce qui aura un impact sur son style de gestion qui est une variable individuelle.

Selon ses expériences passées, sa personnalité et son tempérament, cela définira l'approche auprès de ses employés. Mettra-t-il en place des pratiques de gestion favorisant l'épanouissement de la relation de confiance qu'il a avec ses employés? Communiquera-t-il adéquatement les objectifs et les attentes de l'équipe à ses employés? Réussira-t-il à mobiliser et responsabiliser ses employés? Si la réponse à ces questions est oui, alors il aura un type de contrôle s'apparentant davantage au contrôle par les résultats. Si la réponse aux questions est non, alors il sera porté vers un contrôle par les moyens de travail en monitorant les heures travaillées de ses employés et en faisant un suivi serré de leurs actions et de l'avancement de leurs projets au quotidien.

Toutefois, la réponse à ces questions n'est pas toujours à sens unique. Les gestionnaires peuvent mettre en place certaines mesures de gestion s'apparentant davantage au contrôle par les moyens de travail alors que d'autres mesures peuvent s'approcher davantage du contrôle par les résultats. C'est pourquoi, à travers nos entretiens et nos nombreuses réflexions, nous avons défini les types de contrôle comme étant situés sur un continuum, et non comme étant une approche binaire.

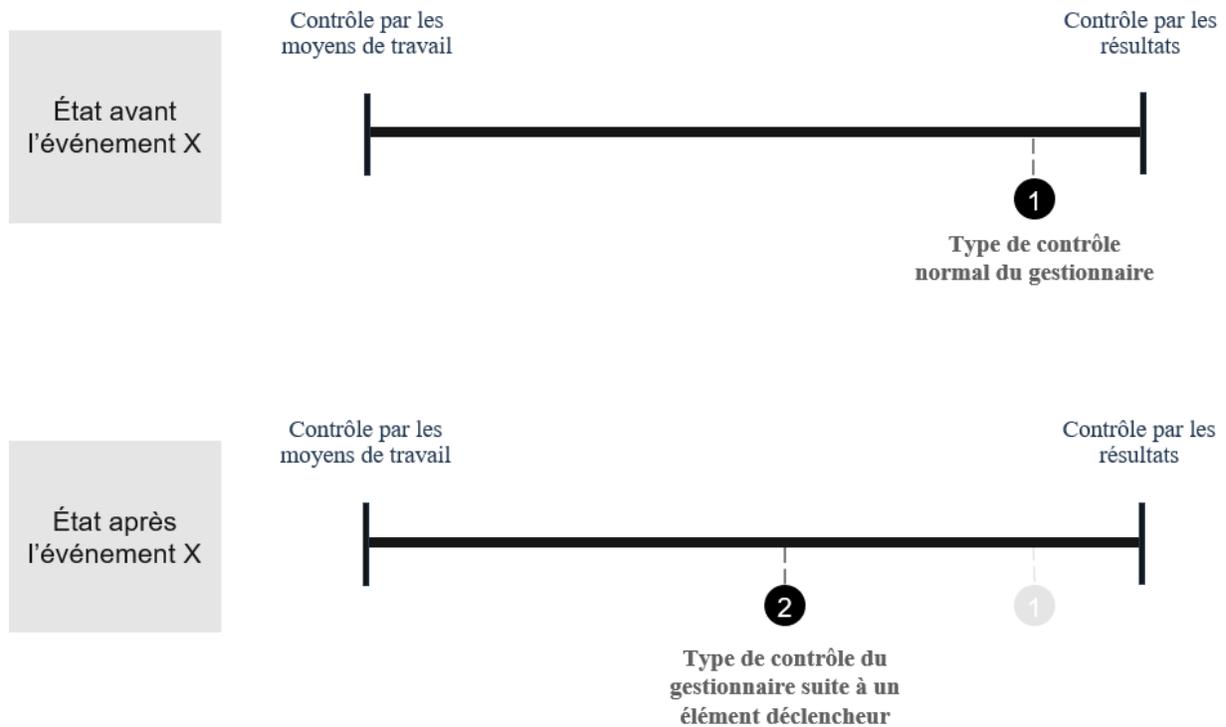
Figure 7 : Continuum des types de contrôle des gestionnaires



Effectivement, nos entretiens nous ont permis de comprendre que le type de contrôle d'un gestionnaire ne peut pas être simplifié par seulement deux états ; le type de contrôle d'un gestionnaire évolue dans le temps et son intensité peut varier selon la situation.

À travers nos questions autour de la variable de confiance et de la variable des systèmes de gestion de la performance, nous avons exploré l'effet de la détérioration du lien de confiance et l'effet d'une piètre performance d'un employé sur le type de contrôle utilisé. Lors de l'arrivée d'un tel événement, les gestionnaires avec lesquels nous nous sommes entretenus ont, pour la grande majorité d'entre eux, réagis en mettant en place des mesures coercitives temporaires dans le but de redresser la situation qui s'apparentent davantage au contrôle par les moyens de travail. Ces événements ne représentent pas nécessairement une transition drastique d'un contrôle par les résultats à un contrôle par les moyens, mais plutôt une translation le long du continuum du contrôle. La figure 8 représente visuellement cette translation le long du continuum. Nous prenons comme exemple l'événement déclencheur X qui peut être remplacé par plusieurs situations ; un employé qui n'a pas respecté les délais d'un livrable, un livrable de qualité moindre, un employé dont la performance se détériore, etc.

Figure 8 : Évolution du continuum du contrôle suite à un événement déclencheur



Tel qu'illustré, un événement déclencheur comme celui-ci ne veut pas dire qu'on passe d'un type de contrôle 100% par les résultats à un type de contrôle 100% par les moyens, mais qu'il existe plutôt une gradation du type de contrôle. Selon nos observations, il était évident qu'une représentation à l'aide d'un continuum était plus adéquate qu'une représentation binaire.

Ce continuum permet également de bien conceptualiser l'effet des différentes variables externes, soit les 3 variables organisationnelles et la variable de position hiérarchique des répondants directs. Comme l'ensemble de ces 4 variables ne seront pas toutes des variables qui pointent vers le même type de contrôle (par exemple, les biais organisationnels peuvent tendre vers un contrôle par les moyens alors que les mesures mises en place par le système de gestion de performance de l'organisation peuvent tendre vers un contrôle par les résultats), nous nous intéressons à l'effet net de ces variables. Chacune de ces variables pousseront le type de contrôle du gestionnaire d'un côté ou l'autre du continuum, et l'addition de ces forces nous permettra de situer le gestionnaire entre ces deux pôles.

Il est difficile de quantifier l'impact et l'amplitude de chacune de ces variables puisqu'elles varient d'une organisation à l'autre et d'un gestionnaire à un autre, mais nos observations permettent d'affirmer que les variables avec le plus d'impact sur le type de contrôle du gestionnaire sont le style de gestion du gestionnaire ainsi que l'importance qu'il accorde au lien de confiance avec ses employés. Ce sont ces variables qui ont l'impact le plus direct sur les méthodes de contrôle choisies par le gestionnaire puisqu'elles dépendent de lui. Les autres variables ont un impact indirect sur le type de contrôle, mais elles n'en restent pas moins importantes puisqu'elles exercent une grande influence sur les 2 autres variables.

Nos entretiens nous ont permis d'identifier les différentes variables définissant le type de contrôle d'un gestionnaire, mais également de mieux comprendre les différentes interactions entre ces variables. Le contexte de l'étude, soit une transition forcée vers du travail à distance en tout temps, nous a également permis d'identifier si ce contexte a fait tendre le type de contrôle des gestionnaires d'un côté ou l'autre du continuum.

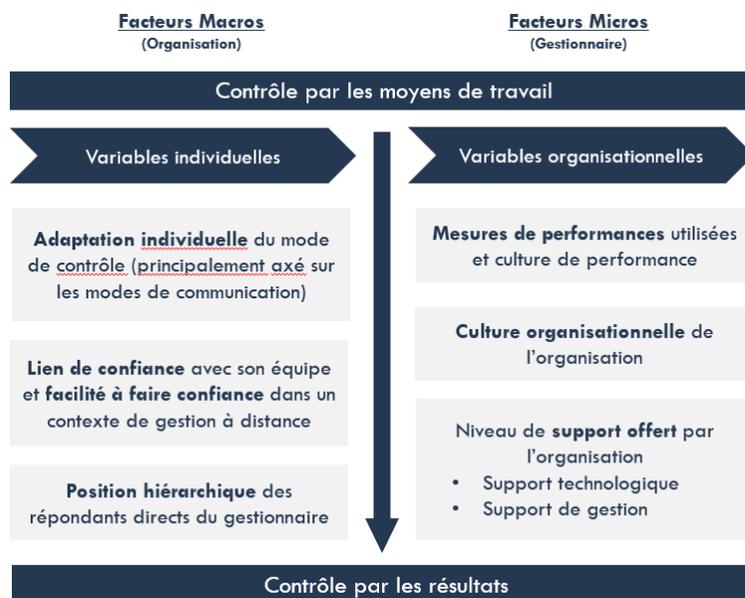
La conclusion que nous pouvons tirer de cette situation est qu'il existe davantage d'obstacles pour un gestionnaire à utiliser un type de contrôle par les moyens de travail dans un contexte de travail à distance. Ce type de contrôle nécessite de mettre en place des mesures de surveillance qui nécessitent temps et ressources, mais ce coût de mise en place est plus élevé dans un contexte de travail à distance. Lorsque employés et gestionnaires se trouvaient physiquement au même endroit, les gestionnaires pouvaient facilement surveiller leurs employés par leur simple présence; la proximité physique du gestionnaire lui permettait de surveiller toutes les étapes d'un projet. Dans un contexte de travail à distance, le même niveau de surveillance est plus difficilement accessible pour le gestionnaire puisque l'asymétrie d'information créée par la distance physique complique un processus de suivi plus serré. En choisissant cette méthode de contrôle, le gestionnaire doit passer plus de temps à mettre en place des processus de surveillance et à faire des suivis.

Le contexte de travail à distance crée donc naturellement une tendance vers le contrôle par les résultats puisque le contrôle par les moyens de travail nécessite beaucoup plus de maintenance de gestion qui est difficilement viable à long terme.

Chapitre 4 Discussion

Notre série d'entretiens nous a permis d'identifier les variables qui influencent le type de contrôle utilisé par un gestionnaire auprès de ses employés, mais également de comprendre comment le contexte de la transition forcée vers le travail à distance a pu influencer les relations entre les variables. À des fins de référence, voici une figure regroupant l'ensemble des variables discutées :

Figure 9 : Retour sur les variables identifiées au chapitre 3



Les variables identifiées dans le chapitre précédent touchent certains thèmes largement explorés dans la littérature de gestion. Certaines contributions théoriques peuvent être ressorties de cette étude afin de lier les variables identifiées aux concepts déjà explorés par la littérature. Nous tenterons de mettre en lumière comment ces concepts peuvent se rattacher aux concepts précédemment étudiés dans la littérature dans la section 4.1.

Nous tenterons également de rattacher ces concepts à des propositions concrètes pour diriger les gestionnaires et les organisations vers un style de gestion mieux adapté à un contexte de travail à distance. Ces propositions proviennent des meilleures pratiques identifiées chez les gestionnaires avec lesquels nous nous sommes entretenus et seront présentées dans la section 4.2.

4.1 Apport théorique de la recherche

4.1.1 Le lien de confiance employé-gestionnaire

Un des thèmes les plus forts de notre étude est l'importance du lien de confiance employé-gestionnaire au sein d'une équipe. À travers nos entretiens, nous avons observé qu'un fort lien de confiance entre le gestionnaire et ses employés favorisait un contrôle par les résultats de la part du gestionnaire par une plus grande responsabilisation de ces employés.

La littérature définit la notion de confiance comme étant une « action augmentant la vulnérabilité d'un individu face à un autre » (Deutsch, 1962) ou encore par la « présomption que, en situation d'incertitude, l'autre partie va, y compris face à des circonstances imprévues, agir en fonction des règles que nous trouvons acceptables » (Bidault et Jarillo, 1995). Granovetter amène une alternative intéressante en définissant la confiance comme étant « la certitude que les autres agiront dans le sens de nos intérêts, en dépit des motivations économiques qui les inciteraient à se comporter autrement » (Granovetter, 2002). Il y a donc un certain niveau d'abandon nécessaire de la part des individus qui prennent part à une relation de confiance.

Les gestionnaires avec lesquels nous nous sommes entretenus dans le cadre de notre étude nous ont permis d'identifier qu'un lien de confiance fort permet à un employé de se sentir important et considéré dans sa relation avec son gestionnaire, et cela a un impact direct sur son sentiment de responsabilisation. Nous tenterons d'égayer notre compréhension de ce concept grâce à la littérature.

Une première étude phare établissant une relation statistique entre la force du lien de confiance et la performance d'une équipe a été réalisée à travers une série de questionnaires auprès des joueurs et de leur entraîneur appartenant à la ligue de basketball de la NCAA, circuit universitaire prestigieux des États-Unis (Dirks, 2000). Cette étude a statistiquement démontré une relation forte entre la performance des équipes et la relation de confiance joueur-entraîneur, les équipes ayant le niveau de confiance le plus fort envers leur entraîneur étant celles qui ont le mieux performé dans leurs parties.

Cette étude a également tenté de comprendre l'effet d'un lien de confiance fort au sein d'une équipe dans la relation de réplique d'une bonne performance antérieure vers une bonne performance future. Ils ont été en mesure de confirmer statistiquement qu'un haut niveau de

confiance permettait la réplique d'une bonne performance dans le temps, et la raison identifiée est particulièrement intéressante. Ils ont identifié qu'il existait une relation d'interdépendance entre la confiance et la performance : une bonne performance affecte de façon positive la confiance de l'équipe, et cette confiance accrue permet de répliquer cette performance dans le futur en solidifiant les relations entre les membres. À l'inverse, de piètres performances affectent négativement la relation de confiance, et cette diminution de la confiance réduit les chances d'une bonne performance future.

La confirmation de ces relations vient réitérer l'importance de la confiance au sein d'organisations. Elle ne permet pas seulement d'augmenter la satisfaction d'employés, mais également d'augmenter leur performance. Toujours selon cette étude, la confiance envers leur leader permet aux joueurs d'accepter plus facilement leur rôle au sein de l'organisation et de se concentrer sur leurs tâches sans questionner la légitimité de ces tâches. De cette façon, ils se concentrent donc sur les tâches à entreprendre afin d'atteindre le plus haut niveau de performance possible. Cette dernière affirmation vient en partie confirmer le fait qu'un fort lien de confiance réduit le besoin d'utiliser un contrôle par les moyens de travail de la part du gestionnaire puisqu'à elle seule, la confiance permettra de légitimer les actions à entreprendre par les employés pour atteindre un objectif et favorise une plus grande autonomie des employés.

Un autre élément fréquemment mentionné par les gestionnaires de notre étude est le fait qu'un fort lien de confiance favorise la responsabilisation des employés. Le texte *The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment* (Gómez et Rosen, 2001) explore cette relation à travers le modèle LMX. Ce modèle stipule qu'un fort niveau de confiance d'un gestionnaire envers un employé lui accorde un traitement préférentiel et lui octroie une plus grande latitude dans ses tâches quotidiennes, ce qui entraîne un plus grand sentiment de responsabilisation de l'employé. Effectivement, les employés ne sont pas insensibles à leur relation avec leur gestionnaire et cela affecte directement la qualité de leur travail. En sentant que leurs échanges avec leur gestionnaire sont positifs, les employés sont portés à trouver un sens à leur travail en leur donnant une impression d'avoir un plus grand impact au quotidien, ce qui a un impact positif sur la performance de l'équipe.

Notre recherche appuie ces conclusions puisque nous avons pu observer que les équipes qui ont vécues le moins grand choc face à la transition vers le travail à distance sont les équipes les plus

matures qui ont eu la chance de développer une relation de confiance mutuelle avant l'arrivée du télétravail. La création d'une relation de confiance prend du temps, et la perte de nombreux canaux de communication avec la transition vers le travail à distance rend la création de ces liens plus difficile, et le gestionnaire a un rôle important dans l'épanouissement de cette relation employé-gestionnaire :

« Because managers play a critical role in the process of employee empowerment, the successful transfer of power and authority to lower organizational levels may depend in large part on managers' belief that subordinates can be trusted. » (Gómez et Rosen, 2001)

Si, en plus de la disparition de ces canaux de communication favorisant la création des liens, le gestionnaire n'accorde pas beaucoup d'importance à la création de liens de confiance avec ses employés, l'employé ne développera pas de sentiment de responsabilisation et de mobilisation face à son travail. Un employé moins engagé et moins responsabilisé se trouvera à être moins mobilisé en ayant un faible sentiment d'appartenance avec son équipe, ce qui entraînera une moins grande performance de sa part. Le gestionnaire, afin d'augmenter le niveau de performance de son employé, met alors en place des mesures de gestion s'apparentant davantage au contrôle par les moyens de travail.

À l'inverse, un employé heureux au travail et satisfait de sa relation avec son gestionnaire sera plus responsabilisé, trouvera un sens à son travail et sera plus mobilisé au quotidien. Cette plus haute responsabilisation se traduira par une plus grande performance au quotidien et le gestionnaire, convaincu de l'effet bénéfique de laisser plus de latitude à son employé, emploiera un contrôle par les résultats. **Le gestionnaire est donc imputable de la responsabilisation et la mobilisation des employés qui mènera à une plus grande performance d'équipe en favorisant la création d'un lien de confiance fort à travers un contrôle par les résultats.**

Afin d'aller chercher ce sentiment de responsabilisation à travers la confiance, cette relation de confiance doit être bidirectionnelle, soit qu'elle doit être nourrie à la fois par le gestionnaire et par l'employé. Les chercheurs Whitener, Brodt, Korsgaard, et Werner (Whitener, Brodt, Korsgaard, et Werner, 1998) ont développé un modèle permettant de comprendre les facteurs qui encouragent la formation de ce type de confiance managériale.

Parmi les 5 dimensions identifiées par le groupe d'auteurs qui favorisent une confiance mutuelle, celle du partage et de la délégation du contrôle est particulièrement appropriée dans le cadre de notre étude. Cette dimension établit qu'un employé qui se sent inclus dans les décisions organisationnelles de son entreprise développera un lien de confiance plus fort avec son employeur, ce qui aura un effet positif immédiat sur sa mobilisation et sa performance.

Dans un contexte de travail à distance, certaines organisations de notre étude ont revu leurs systèmes de gestion afin d'être plus inclusifs dans leur processus décisionnel, ce qui favorise un meilleur lien de confiance employé-gestionnaire en créant une relation où les deux types d'acteurs doivent mutuellement se faire confiance, ce qui favorise une confiance bidirectionnelle. Les mesures mises en place par une organisation influencent le type de contrôle, mais également la force du lien de confiance entre les différents acteurs au sein de leur organisation.

La culture organisationnelle a également un rôle à jouer dans la facilité avec laquelle un lien de confiance peut se créer au sein d'une organisation. La recherche de Whitener et al. stipule que les entreprises les plus hiérarchiques et les plus centrées vers l'efficacité et l'efficacité opérationnelle sont moins enclines à générer de la confiance. Dans le même ordre d'idées, la culture organisationnelle est un élément extrêmement important dans le support la création d'un lien de confiance puisqu'elle permet de créer un environnement qui encourage ou inhibe la création de ce lien.

Notre étude ayant précédemment établi qu'un faible lien de confiance favorise un contrôle par les moyens de travail de la part des gestionnaires, on peut conclure à travers la contribution de l'étude de Whitener et al. que des organisations plus hiérarchiques et plus centrées sur l'efficacité opérationnelle sont également moins enclines à générer de la confiance et, par le fait même, leurs gestionnaires auront une plus grande tendance vers un contrôle par les moyens de travail. **Donc, en plus d'influencer le type de contrôle utilisé, les 3 variables organisationnelles identifiées dans notre étude influencent également la force du lien de confiance, qui était une variable individuelle dans notre cas.**

Une autre des 5 dimensions du modèle de Whitener, Brodt, Korsgaard, et Werner qui favorise le lien de confiance employé-gestionnaire est une solution à l'asymétrie d'informations créée par le travail à distance. Les auteurs affirment que l'augmentation de la qualité de la communication interne dans une équipe, soit la définition claire des attentes et des objectifs du gestionnaire, permet

de faciliter la création de liens de confiance forts entre les membres. Effectivement, en prenant action sur la qualité de la communication, le gestionnaire réduit les risques liés à une trop grande asymétrie d'informations, ce qui l'éloigne d'un type de contrôle axé vers les moyens de travail. Cette affirmation de la part des auteurs vient donc renforcer le lien entre nos deux variables individuelles affectant le type de contrôle utilisé, puisque **le fait de favoriser la communication interne au sein d'une équipe relève de notre variable individuelle du style de gestion du gestionnaire.**

Jusqu'à maintenant, la littérature nous a permis d'observer une certaine interdépendance entre les variables de notre modèle de contrôle, avec la variable du lien de confiance au centre de cette relation. Les résultats de la recherche de Whitener, Brodt, Korsgaard, et Werner (Whitener, Brodt, Korsgaard, et Werner, 1998) ont permis de déterminer que les variables organisationnelles de la culture organisationnelle, du système de mesure de performance choisi par une organisation ainsi que le support offert par l'organisation viennent influencer la création de lien de confiance, et il en va de même pour le style de gestion du gestionnaire qui influence également ce lien de confiance. L'influence de ces 4 variables sur la variable du lien de confiance permet ensuite de faire tendre le type de contrôle d'un côté ou l'autre du continuum. Nous nous étendrons sur cette relation plus loin dans cette section.

Le dernier texte a abordé la façon dont le style de gestion pouvait influencer le type de contrôle, mais le texte *Transformational leadership and shared values: the building blocks of trust* permet d'étendre notre compréhension de cette relation (Gillespie et Mann, 2004). Cette étude a statué qu'un leadership actif utilisant des méthodes de récompenses lors de bonnes performances de son équipe et ayant un style de gestion consultatif était statistiquement lié à un haut niveau de confiance de la part de leurs employés. À l'inverse, un gestionnaire passif utilisant des méthodes coercitives était corrélé avec un faible niveau de confiance. De plus l'étude a déterminé qu'un partage des valeurs entre le gestionnaire et ses employés favorisait la création d'un lien de confiance dans l'équipe puisque cela réduit le niveau d'incertitude relié avec les agissements futurs du gestionnaire. L'employé est alors plus en mesure de se rendre vulnérable devant le gestionnaire et de lui faire confiance.

Alors que le gestionnaire n'a que très peu de pouvoir sur le partage des valeurs avec ses employés, l'aspect des mesures coercitives qui inhibe la création d'un lien de confiance est plutôt intéressant.

Ils définissent les mesures coercitives chez un gestionnaire comme étant une tendance à concentrer leur temps et leur énergie sur les erreurs des employés, les irrégularités dans leur travail et la déviation des standards établis. Ces caractéristiques sont plus communes chez un gestionnaire utilisant un type de contrôle par les résultats, puisque davantage de procédures intermédiaires et de standards précis seront mis en place, ce qui risque de favoriser la présence de mesures coercitives de la part du gestionnaire. Considérant que ce type de comportement de la part d'un gestionnaire inhibe la création d'un lien de confiance, cela vient encore une fois solidifier notre relation entre le fait que **le contrôle par les moyens de travail inhibe la création d'un lien de confiance, ce qui affecte négativement la performance des équipes.**

Alors que nous nous sommes concentrés jusqu'à présent sur les caractéristiques du gestionnaire qui favorisent la confiance chez les employés, d'autres caractéristiques internes d'un gestionnaire peuvent également affecter sa propension à faire confiance en milieu de travail. Effectivement, la littérature a exploré la relation entre la confiance en soi d'un gestionnaire et sa propension à faire confiance aux autres (Fast, Burris et Bartel, 2014). Selon cette étude, des gestionnaires avec une faible confiance en soi seront moins enclins à faire confiance aux membres de leur équipe. Ces gestionnaires minimisent la voix de leurs employés pour compenser leur ego menacé, ce qui a un effet négatif sur cette relation.

Cette étude nous permet de bonifier la nôtre, puisque cela vient expliquer la variation de l'importance donnée à la création d'un lien de confiance d'un gestionnaire à un autre. Sachant qu'un contexte de travail à distance est moins propice au développement de forts liens de confiance au sein d'une équipe, un gestionnaire n'ayant pas confiance en lui-même et qui sent son ego menacé ne fera pas les efforts supplémentaires pour créer une relation de confiance avec ses employés. Suivant cette logique, **une basse confiance en soi de la part du gestionnaire se traduira donc par un contrôle par les moyens de travail**; ne faisant pas confiance en ses employés, le gestionnaire aura une plus grande tendance à vouloir tout contrôler dans leur travail au quotidien, **ce qui affectera négativement la mobilisation des employés et, par le fait même, leur performance.**

Toujours lié au thème du lien de confiance en milieu de travail, le texte *Trustworthiness as a source of competitive advantage* (Barney et Hansen, 1994) s'intéresse à la confiance comme source d'avantage concurrentiel. L'étude identifie 3 formes de confiance, soit la forme faible, semi-forte

et forte. La forme forte représente une relation où les deux acteurs d'une relation de confiance s'engagent dans une relation dépourvue d'intentions opportunistes visant à obtenir des gains personnels de cette relation. L'étude démontre qu'une grande présence de cette forme forte de confiance pourrait permettre à une organisation d'obtenir un avantage concurrentiel substantiel en réduisant les coûts de gouvernance liés à une relation de confiance faible ou semi-forte.

Le contrôle par les moyens de travail traduit souvent une forme de confiance qui s'apparente plus à une forme faible ou semi-forte, parce qu'une confiance forte entre le gestionnaire et ses employés signifie que les deux partis agissent dans le meilleur intérêt de l'autre partie. **Dans une relation de confiance forte le gestionnaire n'a aucune raison d'utiliser un contrôle par les moyens de travail et se tourne plutôt vers un contrôle par les résultats.**

Ceci étant dit, en suivant la logique de l'étude de Barney et Hansen, un contrôle par les résultats réduirait beaucoup les coûts de gouvernance associés à un contrôle par les moyens de travail où le gestionnaire investit temps et ressources pour mettre en place des mesures de suivi serrées du travail de ses employés. Lorsqu'on additionne ces coûts pour tous les gestionnaires au sein d'une même organisation, **cette organisation aurait avantage à favoriser des actions qui permettent de construire une forme de confiance forte et un contrôle par les résultats de la part de ses gestionnaires puisqu'en plus de favoriser la mobilisation et la responsabilisation des employés, l'organisation réduirait les coûts associés à un contrôle par les moyens de travail.** Ces coûts de gouvernance économisés pourraient alors permettre à l'organisation de concentrer leurs efforts à bâtir un avantage concurrentiel par une plus grande adoption du contrôle par les résultats de la part de ses gestionnaires.

Toutes ces recherches nous permettent d'apprécier la relation entre la littérature sur les liens de confiance avec notre modèle de contrôle présenté dans le chapitre 3. Notre continuum du contrôle a défini la relation entre le contrôle par les moyens de travail et le contrôle par les résultats comme étant non-binaire, mais plutôt comme étant positionné sur un continuum. À travers la littérature, et notamment avec le dernier texte analysé de Barney et Hansen qui établit une certaine gradation dans la force du contrôle avec sa définition de confiance faible, semi-forte et forte (Barney et Hansen, 1994), on en vient à comprendre que la confiance ne peut pas être définie comme étant binaire (présence de confiance ou non), mais plutôt comme étant positionné sur un continuum, un peu comme notre définition des types de contrôle.

Le texte *La confiance comme instrument d'analyse de l'organisation* (Bornarel, 2007) illustre à merveille ce postulat en couplant plusieurs définitions de confiance avec des contextes organisationnels précis. À des fins de compréhension et de simplification, nous avons ramené le modèle de l'étude dans la figure 10 suivante :

Figure 10 : Modèle de confiance du texte *La confiance comme instrument d'analyse de l'organisation* (Bornarel, 2007)

Tableau 1 LES FORMES DE LA CONFIANCE		
	Contexte jugé défavorable à la confiance	Contexte jugé favorable à la confiance
Vision négative du comportement	Motivé par la satisfaction de l'intérêt personnel, les individus se comportent en opportunistes. L'incertitude est maîtrisée par des mécanismes formels. D'autres ont pour fonction d'éviter toutes les expressions possibles d'opportunisme, notamment en supprimant les relations de dépendance. Confiance impossible	Motivé par la satisfaction de l'intérêt personnel, les individus s'investissent malgré tout dans des relations de confiance ¹⁰ . Elles sont mobilisées pour surmonter l'incertitude. Leur maintien est conditionné par les avantages de la dépendance mutuelle, celle-ci réduisant la tentation à s'investir dans l'opportunisme. Confiance paradoxale
Vision positive du comportement	Motivé par le respect de ses engagements, les individus se comportent honnêtement, voire font preuves de bonne volonté, et agissent pour satisfaire les intérêts d'autrui. Les mécanismes formels sont le meilleur moyen de maîtriser l'incertitude. L'organisation fait confiance aux individus pour qu'ils ne se détournent pas de ces mécanismes. Confiance irréductible	Motivé par le respect de ses engagements, les individus se comportent honnêtement, voire font preuves de bonne volonté, et agissent pour satisfaire les intérêts du collectif, de la communauté. La confiance est mobilisée pour surmonter l'incertitude et favorisée l'implication. Elle est conditionnée par la dépendance de l'individu à l'égard de la communauté. Confiance idéale

Organisation Taylorienne

Organisation moderne

Organisation bureaucratique

Organisation clanique

10. Les travaux précurseurs de Deutsch et Zand entendent la confiance comme une décision calculée, son apparition n'est possible que si l'individu y retire un intérêt personnel. Selon nous, ces travaux auront une grande influence dans le domaine managérial, notamment à travers leur valorisation par l'article de Davis, Mayer et Schoorman.

Notre modèle de contrôle et la littérature étudiée dans cette section permet de venir étendre la portée de l'étude de Bornarel en y intégrant le type de contrôle qui serait favorisé dans chaque contexte organisationnel décrit dans l'étude.

La première forme organisationnelle décrite par l'auteur est l'organisation Taylorienne qui reste très théorique puisqu'elle suppose qu'il n'y a absolument aucune interaction entre les membres, ce qui est peu probable dans le vrai monde puisqu'il existe toujours une forme d'interactions. Tout de même, dans un tel contexte organisationnel, il est logique de penser que la forme de contrôle utilisée par les gestionnaires serait un contrôle par les moyens de travail pur où des processus extrêmement détaillés et restrictifs viendraient définir le travail des employés. Dans un tel contexte, la confiance est impossible.

La deuxième forme organisationnelle décrite par l'auteur est l'organisation bureaucratique qui mène à une confiance irréductible. La définition d'une organisation bureaucratique en est une dont la culture organisationnelle ne favorise pas la confiance en ses employés, mais favorise plutôt une confiance dans les processus de l'organisation. Dans ce type d'organisation, la confiance étant plus axée vers les processus organisationnels, il est logique de penser que le type de contrôle utilisé par les gestionnaires serait un contrôle par les moyens assez fort, ce qui permettrait aux gestionnaires de s'assurer du respect des processus dans lesquels l'organisation a sa confiance.

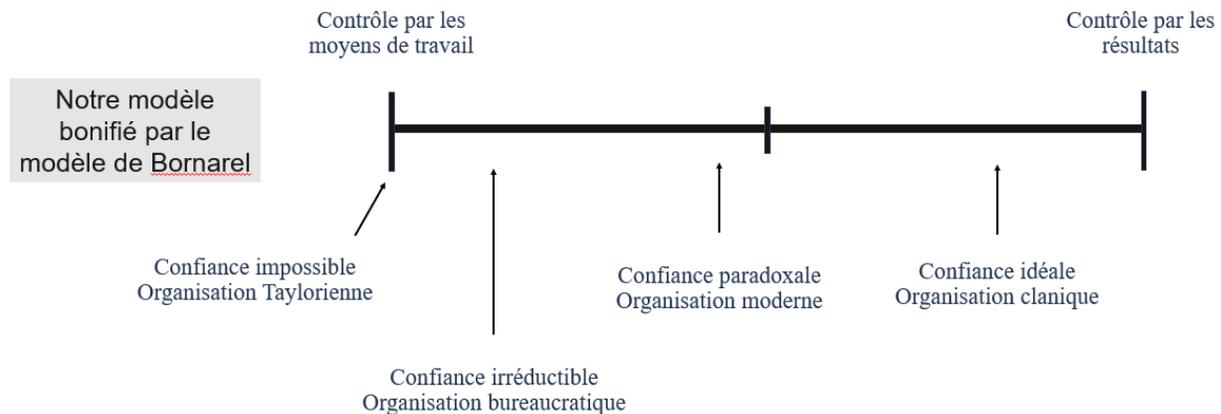
La troisième forme organisationnelle est l'organisation moderne et la confiance paradoxale. Contrairement aux deux premiers types d'organisations, la confiance entre les membres est valorisée par l'entreprise, mais elle n'est pas véhiculée par les individus de l'organisation, soit les gestionnaires. Le contexte est donc favorable à la création d'une relation de confiance, mais les individus ne mobilisent pas cette confiance. Lorsqu'on sollicite notre modèle de contrôle, le constat est intéressant : les 3 variables organisationnelles (soit la culture organisationnelle, le modèle de gestion de performance de l'organisation et le support offert par l'organisation) viennent supporter un type de contrôle par les résultats, mais la variable individuelle du style de gestion supporte plutôt un type de contrôle par les moyens de travail par la centralisation du pouvoir étant donné que l'individu ne favorise pas la création d'un lien de confiance. Dans ce cas, même si les variables organisationnelles annoncent une forte tendance vers un contrôle par les résultats, la variable individuelle du style de gestion a une plus grande importance dans la définition du type de contrôle utilisé et définit un type de contrôle par les moyens de travail. Toutefois, on pourrait qualifier cet type de contrôle par les moyens comme étant modéré puisque les variables organisationnelles font tendre le type de contrôle vers la droite de notre continuum.

Finalement, la quatrième forme organisationnelle, soit l'organisation clanique, est la combinaison idéale de tous les facteurs pour favoriser un niveau de confiance idéal. Dans ce cas, à la fois les efforts organisationnels et individuels favorisent un niveau de confiance élevé au sein des équipes. Le type de contrôle véhiculé serait certainement un type de contrôle par les résultats, puisque toutes les variables de notre modèle pointent vers une confiance forte, une responsabilisation des employés et leur autonomie. Dans un tel contexte, le contrôle par les résultats est le seul type qui fait du sens puisque, ayant confiance en leurs employés, les gestionnaires ne sentent pas le besoin

de mesurer tous leurs faits et gestes et deviennent des facilitateurs de leur travail, tous des éléments synonymes du contrôle par les résultats.

Lorsqu'on mobilise tous ces éléments, on peut venir bonifier notre continuum de contrôle avec le modèle de Bornarel :

Figure 11 : La confiance comme catalyseur du type de confiance



La figure X permet de positionner les différents éléments du modèle de Bornarel sur notre continuum du contrôle tel que décrit dans les paragraphes précédents. L'organisation Taylorienne se situe à gauche complètement du continuum puisqu'il ne s'agit que d'un concept purement théorique, une organisation sans interactions ne pouvant pas exister. L'organisation bureaucratique se trouve à être plus à gauche du continuum que l'organisation moderne puisqu'il y a davantage de variables de notre modèle de contrôle qui favorisent un contrôle par les moyens de travail. Il est intéressant de noter que l'organisation moderne se trouve à être très près de passer vers le contrôle par les résultats sans jamais dépasser la ligne qui délimite les deux types de contrôle puisque la variable individuelle du style de gestion domine les variables organisationnelles et impose une tendance vers le contrôle par les moyens de travail. L'organisation clanique est la seule qui permet un contrôle par les résultats, ce qui démontre l'importance de l'enlignement des variables organisationnelles et individuelles de notre modèle. **Cela démontre qu'un type de contrôle par les résultats peut être possible que si les pratiques de l'organisation et des gestionnaires sont caractérisées par des mesures de contrôle par les résultats.**

Cette analyse nous permet de revenir sur l'interdépendance des variables de notre modèle de contrôle à laquelle nous avons fait allusion un peu plus tôt dans cette section. À travers la littérature, nous avons établi que les trois variables organisationnelles ainsi que la variable individuelle du style de gestion ont chacune une influence sur notre variable individuelle du lien de confiance. **Chacune de ces 4 variables peuvent donc à la fois influencer directement le type de contrôle utilisé, ou influencer indirectement le type de contrôle à travers leur impact sur la variable du lien de confiance. Toutefois, les variables individuelles restent celles qui définissent le type de contrôle final utilisé, alors que les variables organisationnelles permettent seulement de faire tendre le type de contrôle d'un côté ou l'autre du continuum.**

4.1.2 Le style de gestion du gestionnaire

Une des variables de notre modèle qui influence le type de contrôle utilisé par les gestionnaires est leur style de gestion. Effectivement, dans la section 3.2.1, nos entretiens nous ont permis d'identifier que certains gestionnaires ont un biais naturel vers un des deux types de contrôle. La réaction des gestionnaires face à l'asymétrie d'information créée par la transition vers le travail à distance diffère selon les expériences antérieures du gestionnaire et sa personnalité, éléments qui définissent son style de gestion. Le style de gestion a été un sujet fréquemment abordé dans la littérature de gestion moderne, et plusieurs des concepts abordés par ces études peuvent être bonifiés par notre compréhension du type de contrôle utilisé par les gestionnaires.

Dans un texte intitulé *Le management : de la tradition à l'hypermodernité* (Déry, 2007), Richard Déry définit le management comme étant en constante évolution. Selon lui, le management n'est jamais associé à un style en particulier, mais il évolue plutôt selon les caractéristiques de la société dans laquelle nous vivons. Cette approche est particulièrement pertinente dans le contexte de notre étude où notre société a dû s'adapter à un choc immense amené par la pandémie de la Covid-19 qui a forcé une transition vers un contexte de travail 100% en télétravail. Inévitablement, ce choc créé par cette transition du contexte de travail amène des bouleversements dans le style de gestion des gestionnaires.

Dans ce texte, l'auteur sépare le management en trois courants dominants, soit le management traditionnel, le management moderne et le management hypermoderne. Le management traditionnel est décrit comme un environnement où routine et tradition est au cœur du management. L'histoire est au cœur des actions et ce n'est pas la poursuite d'un objectif qui est important, mais

la poursuite d'un sens. Le management moderne et hypermoderne est en rupture avec ce management traditionnel où l'émancipation des membres est au cœur des objectifs organisationnels. Le management moderne est une version plus locale de cette émancipation tandis que le management hypermoderne s'inscrit dans une optique de mondialisation où ce désir d'émancipation des membres est encore plus grand et où les employés revendiquent un sens à leur travail où il n'est plus relégué à être un simple outil. Dans ce management hypermoderne, le gestionnaire est davantage au service de l'employé que l'inverse et est davantage évalué selon sa capacité à concilier les exigences contradictoires de chacun.

Cette compréhension de l'évolution du management permet d'appuyer la thèse d'une transition rapide des tendances de types de contrôle des gestionnaires dans les 30 dernières années. Le management traditionnel peut être associé sans problème à un type de contrôle par les moyens de travail puisque le respect d'une routine et de traditions organisationnelles nécessite une certaine homogénéité des façons de faire des employés. Cette façon de faire du management est donc plus propice à contrôler les actions de l'employés et de mesurer chaque étape intermédiaire pour favoriser cette homogénéité. À l'inverse, le management moderne et hypermoderne axé sur l'émancipation des membres d'une organisation favorise plutôt un type de contrôle par les résultats. **Effectivement, lorsque les intérêts des employés sont mis de l'avant et vus comme étant une priorité, on définira un bon gestionnaire comme étant quelqu'un étant au service de ses employés, ce qui se traduira par un contrôle par les résultats.** Ce courant de pensées favorise un climat vers un contrôle par les résultats où les employés se voient offrir plus de liberté relativement au « comment » ils effectuent leur travail et où leur responsabilisation et leur mobilisation sont une priorité.

Certaines études apportent une compréhension revisitée de ces 3 types de management par le management traditionnel, le management formel et le management charismatique (Agogué et Sardais, 2019; Déry et Sardais, 2020). Le management traditionnel est relativement semblable à la définition précédente où « les gestionnaires fondent leurs actions sur la légitimité de la tradition organisationnelle, sur le respect des us et coutumes de l'organisation ». Pour le management formel, c'est plutôt la raison administrative et le respect des processus formels de l'organisation qui guident les actions du gestionnaire, alors que le gestionnaire charismatique gère ses employés

par des éléments plus spirituels tels que le dépassement de soi, l'adhésion à une vision et son charisme.

Ces 3 différents styles managériaux, peu importe leur définition, peuvent être associés à des types de contrôle précis et nous permettent de voir une évolution dans la tendance générale du type de contrôle utilisé. Alors que le management traditionnel était très populaire il y a quelques décennies, le management moderne et hypermoderne prennent de l'ampleur et favorise une adoption plus rapide au contrôle par les résultats. Nos entretiens nous ont permis de constater que la transition forcée vers le travail à distance n'a qu'accélééré cette transition du type de contrôle chez des organisations qui peinaient à suivre cette transition.

De la même façon, le management traditionnel et le management formel peuvent être caractérisés par un fort contrôle par les moyens de travail puisque les gestionnaires répondants à ces caractéristiques gèrent leurs équipes en s'assurant que les traditions et les processus soient respectés par les employés en tout temps, ce qui favorise un contrôle par les moyens de travail. Du côté du management charismatique, la relation avec les types de contrôle est moins claire qu'avec les deux autres types de management, mais tout porte à croire qu'un tel gestionnaire sera plus porté à opérer selon un contrôle par les résultats étant donné que, pour lui, ce n'est pas la manière d'arriver à quelque part qui est important, mais c'est plutôt le résultat final. Depuis les dernières décennies, on observe une certaine tendance des gestionnaires et des organisations à s'éloigner du management traditionnel pour se rapprocher davantage d'un mélange du management formel et charismatique.

Le texte *The one-minute manager* (Blanchard et Johnson, 1983) explore cette tendance plus en détail en stipulant que le courant managérial actuel fait tendre le travail des gestionnaires vers une constante clarification des attentes et un éloge constant du travail des autres afin de favoriser la mobilisation des employés. Cette analyse de la situation actuelle se rapproche de celle de Déry (Déry, 2007) qui observe une tendance vers des gestionnaires qui doivent mettre l'employé au centre de ses décisions. De la même manière, cette forte tendance managériale qui continue de prendre de l'ampleur favorise des gestionnaires qui utilisent un type de contrôle par les résultats, ce type de contrôle favorisant une plus grande émancipation de l'employé au quotidien. Dans un contexte de travail à distance, le *one-minute manager*, qui utilise majoritairement un type de

contrôle par les résultats, est mieux outillé pour faire face à l'asymétrie d'information créée par la perte de la proximité physique.

Une compréhension alternative du style de gestion des gestionnaires est explorée à travers plusieurs études qui séparent les types de leader en deux catégories : le leader transactionnel et le leader transformationnel (Kuhnert, et Lewis, 1987; Howell et Avolio, 1993 : Bass, 1999; Odumeru et Ogbonna, 2013). Selon ces études, la description d'un leader transactionnel est un leader qui micro-manage ses employés pour s'assurer que le travail fait convient avec ce qui est attendu d'eux, laisse peu de liberté à ses employés et utilise des mesures coercitives pour garder ses employés dans le cadre désiré, ce qui ressemble énormément à la description donnée d'un gestionnaire qui utilise le contrôle par les moyens de travail. À l'inverse, un leader transformationnel en est un qui favorise la délégation des tâches aux employés, qui utilise une approche collaborative et inclusive et qui met de l'avant les réussites de ses employés afin de les mobiliser au quotidien, ce qui se rapproche beaucoup plus de notre définition du contrôle par les résultats.

Selon l'auteur, la présence de leader transactionnel est possible dans un environnement où très peu d'éléments évoluent et où le statu quo est quelque chose de recherché par l'organisation. L'environnement d'affaires de la majorité des organisations est en changement constant, et ce type de leadership ne favorise pas un accompagnement sain dans ces changements. **Si on suit la même logique, l'utilisation de contrôle par les moyens de travail n'est pas viable à long terme si l'organisation est en constant changement comme c'est le cas dans une transition forcée vers le contrôle par les moyens de travail.** Le leader transactionnel, en gérant par les moyens de travail à l'aide de méthode coercitive, ne peut pas inspirer et mobiliser ses employés de la même façon qu'un leader transformationnel peut le faire, et cette dynamique ne peut tout simplement pas fonctionner dans un contexte de travail à distance. Dans un contexte de travail à distance, l'employé est laissé à lui-même, et si les mesures de contrôle sont imparfaites, il se retrouve chez lui sans aucun incitatif à donner un effort supplémentaire pour son organisation.

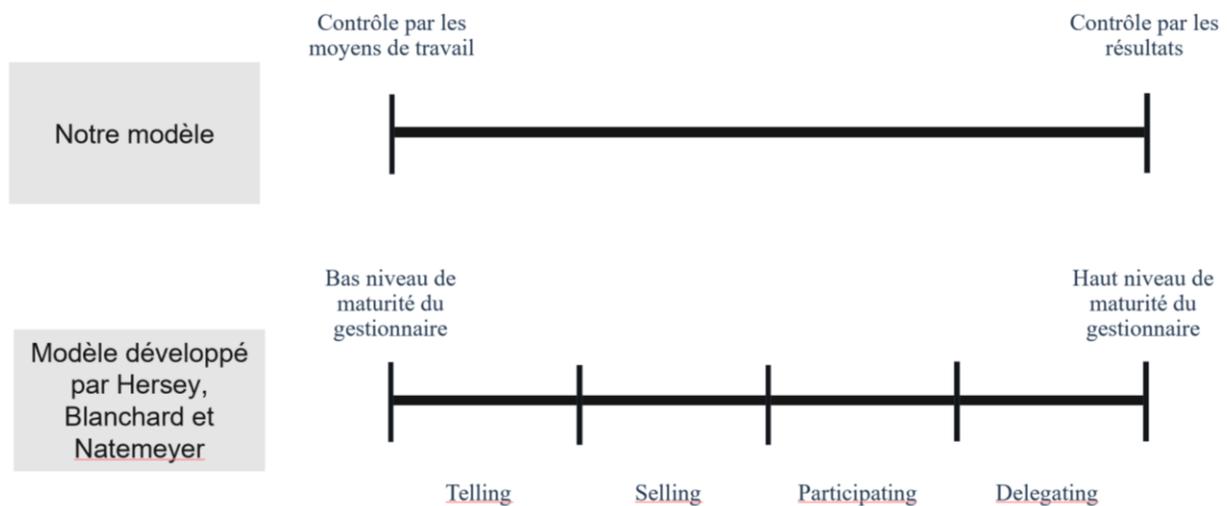
Notre étude peut également être bonifiée par les concepts liés au leadership situationnel (Blanchard, Zigarmi et Nelson, 1993; Thompson et Vecchio, 2009; Thompson et Glasø, 2018), et plus précisément le modèle développé par Hersey, Blanchard et Natemeyer sur le leadership situationnel et l'impact du pouvoir (Hersey, Blanchard et Natemeyer, 1979). Les auteurs ont

développé un modèle de continuum de maturité d'un leader relativement à la façon avec laquelle il gère son équipe et utilise le pouvoir pour diriger. Ils définissent le terme « maturité » selon les actions entreprises au quotidien par le gestionnaire. Par exemple, un gestionnaire qui doit avoir une approche directive pour imposer à ses employés quelle est la tâche, comment ils devraient la faire, quand et où ils devraient l'effectuer est un leader ayant un bas niveau de maturité (*Telling leadership*). À l'inverse, un gestionnaire qui est en mesure d'inspirer, de motiver et de déléguer des tâches à ses employés tout en leur laissant la liberté de décider le quoi, le comment, le quand et l'endroit est un gestionnaire considéré comme ayant un haut niveau de maturité (*Delegating leadership*). Il positionne ces éléments aux extrémités d'un continuum qui inclut deux autres mesures de maturité intermédiaires (*Selling and participating leadership*) où la relation entre ses éléments n'est pas binaire, mais plutôt un positionnement sur ce continuum.

Notre étude peut être vue comme étant complémentaire à celle-ci par les nombreuses similitudes qui existent entre notre modèle de contrôle et leur modèle de maturité. Les études sont complémentaires et proposent une compréhension alternative à un phénomène relativement semblable, soit le style de gestion utilisé par un gestionnaire. **Les actions qui correspondent à un bas niveau de maturité tel que décrit dans l'étude de Hersey, Blanchard et Natemeyer correspondent parfaitement à un contrôle par les moyens de travail où le gestionnaire met en place des mesures de contrôle plus coercitives et directives. À l'inverse, les actions correspondant à un haut niveau de maturité d'un gestionnaire favorisent la mobilisation et la responsabilisation des employés, ce qui correspond parfaitement à notre définition du contrôle par les résultats.**

On peut donc superposer notre continuum de contrôle développé dans le cadre de cette étude au continuum de maturité du leadership situationnel de façon à ce que le contrôle par les moyens soit attribué à un faible niveau de maturité et le contrôle par les résultats soit attribué à un haut niveau de maturité du gestionnaire.

Figure 12 : Continuum du contrôle et modèle de maturité de Hersey, Blanchard et Natemeyer



L'applicabilité et les similarités du continuum de maturité du gestionnaire à notre modèle de contrôle permet d'étendre la portée de notre étude pour voir comment cela peut s'appliquer sur l'utilisation du pouvoir au quotidien tel que décrit par les auteurs de cette étude sur le leadership situationnel. Cette étude propose également le modèle PPP, soit le *Power Perception Profile*, qui permet aux gestionnaires de déterminer quel est leur profil de pouvoir parmi ceux identifiés par les auteurs. Ultimement, il peut s'agir d'un outil permettant d'identifier le type de contrôle d'un gestionnaire et de mieux appliquer les trouvailles de notre étude au quotidien.

4.1.3 L'implication organisationnelle, mesures de performance et gouvernance en télétravail

Alors que les variables individuelles du gestionnaire ont un grand impact, notre étude a démontré l'importance de l'impact de l'organisation dans la définition du type de contrôle utilisé par ses gestionnaires. Alors que ce sont les variables individuelles telles que le style de gestion du gestionnaire et son habileté à créer des liens avec ses employés qui définissent le type de contrôle utilisé, les variables organisationnelles telles que le support offert par l'organisation, les mesures de performance utilisées ainsi que la culture organisationnelle permettent de faire tendre le type de contrôle d'un côté ou l'autre du continuum du contrôle.

La littérature actuelle nous permet d'identifier les meilleures pratiques organisationnelles recommandées dans un contexte de travail à distance. Dans cette section, nous tenterons

d'approfondir les analyses proposées par divers auteurs en les couplant aux variables de contrôle définies dans cette étude.

Même avant la transition forcée vers le télétravail causée par la pandémie de la Covid-19, la littérature s'est intéressée au travail à distance en tentant d'identifier certains avantages comparativement au travail en présentiel (Bathini et Kandathil 2015; Ammons et Kelly, 2015). Contrairement à certaines idées préconçues qui peuvent être véhiculées ans le monde du travail moderne, le travail à distance peut être le vecteur d'une plus grande productivité des employés par une plus grande satisfaction des employés, moins d'absentéisme et un moins grand taux de rotation chez les employés, moins de coûts associés aux bureaux pour les organisations et plus de flexibilité dans les horaires de travail pour les employés (Kirk et Belovics, 2006). Toutefois, cette plus grande productivité n'apparaît pas par elle-même : elle doit être facilitée par les organisations à travers un meilleur support technologique ainsi qu'une adaptation des processus.

Une première étude de Nemiro et al. (Nemiro et al., 2008) explore les caractéristiques qui favorisent où inhibent la collaboration dans un contexte de travail à distance. À travers leur étude, ils ont pu identifier **les éléments faisant en sorte que la collaboration à distance se solde par un échec**, la notion d'échec étant définie comme une moins grande performance qu'en présentiel et l'incapacité d'atteindre les objectifs définis. Voici les éléments ayant été relevés :

- Un gestionnaire utilisant une **approche autoritaire** avec ses employés au lieu d'une approche axée vers leur responsabilisation.
- **L'incapacité d'une organisation à adapter leurs processus** afin qu'ils soient cohérents au contexte de travail à distance. Plusieurs processus établis en présentiels ne peuvent pas rester identiques avec un changement de contexte aussi énorme que celui-ci.
- Une **définition trop restreinte de la performance** des employés au quotidien.
- Une **gestion micro** et non macro du travail des employés.
- **Des employés n'étant pas inclus dans la prise de décision** de l'organisation.

Certaines de ces sources de problème en télétravail peuvent facilement être liées au contrôle par les moyens de travail, soit une gestion trop micro du travail des employés, une approche autoritaire du gestionnaire ou encore des employés non-consultés dans la prise de décisions d'une

organisation. **D'entrée de jeu, favoriser le contrôle par les moyens de travail dans un contexte de télétravail n'est pas payant pour une organisation.**

Les auteurs proposent plusieurs solutions afin d'améliorer la performance d'équipes à distance, et le parallèle entre les solutions proposées et nos variables organisationnelles affectant le type de contrôle est intéressant à faire.

La première solution proposée par les auteurs est de fournir des technologies adaptées aux tâches des équipes de l'organisation mettant de l'avant une forte présence sociale des employés. En d'autres mots, c'est d'aligner le type de travail effectué dans l'entreprise avec le type de technologie utilisée. Tel que discuté dans notre propre recherche, le travail à distance crée un gap de communication entre les membres qui doit être identifié par les équipes de travail afin de mettre en place les mesures nécessaires pour y remédier. Dans notre étude, nous avons identifié l'écart de communication créée par le travail à distance comme étant une composante qui peut être influencée par le style de gestion des gestionnaires, soit une variable individuelle dans notre modèle. Cette étude de Nemiro et al. nous permet d'identifier que **l'organisation peut également avoir une influence sur la qualité de la communication de ses équipes.**

Au-delà de ce que nous avons identifié à travers nos entretiens, soit qu'un support technologique adéquat est nécessaire pour la continuité des affaires dans un contexte de travail à distance, cette étude pousse l'analyse encore plus loin en stipulant que les outils technologiques choisis doivent être adaptés au type de travail des équipes travaillant à distance afin de favoriser le plus possible les interactions sociales de ses membres. **L'organisation ne doit pas se contenter de fournir un outil de travail facilitant le travail à distance, mais devrait plutôt viser à fournir le meilleur outil favorisant ces interactions.**

Cette étude donne également plusieurs recommandations étroitement liées avec la transition du contrôle par les moyens de travail au contrôle par les résultats. Les auteurs affirment que les processus et manières de faire internes établis en présentiel ne peuvent pas être les mêmes dans un contexte de travail à distance. De la même façon que la technologie doit faciliter la communication, les processus mis en place par les organisations doivent être adaptés afin de favoriser la communication entre les membres d'une équipe. Pour ce faire, l'organisation doit former et supporter ses gestionnaires dans une transition d'un style de gestion autoritaire vers un style de gestion axé sur l'accompagnement des employés où le gestionnaire a comme priorité d'aider à

définir les objectifs d'équipe, de faciliter le travail des employés et de favoriser un climat où ils peuvent performer. Les processus supportant ces mécanismes ne peuvent pas être laissés au hasard, et elles doivent définitivement s'éloigner d'un rôle de « surveillance » qui ne favorisent pas la communication.

Lorsqu'on intègre les notions de contrôle de notre étude à ces affirmations, on se rend compte que les auteurs recommandent aux organisations de faire tendre le type de contrôle de leurs gestionnaires vers un contrôle par les résultats. Selon l'étude, la performance organisationnelle serait bonifiée par une meilleure responsabilisation des employés, ce qui passe entre autres par la création d'un meilleur lien de confiance employé-gestionnaire. Le fait que les auteurs recommandent de s'éloigner d'un type de gestion plus autoritaire pour aller vers un type de gestion plus collaboratif où l'objectif principal du gestionnaire devrait être de faciliter le travail des employés revient à recommander d'utiliser une approche de contrôle par les résultats. Donc, si on se fie aux variables affectant les types de contrôle telles que décrites dans notre étude, **les organisations ne devraient pas seulement favoriser une approche moins autoritaire chez leurs gestionnaires, mais également favoriser la création d'un lien de confiance fort, une faible asymétrie d'information, une culture organisationnelle axée sur la responsabilisation des employés ainsi que l'élaboration de mesures de performance dont les composantes tendent vers un contrôle par les résultats, soit les variables de notre modèle.**

Par ailleurs, les auteurs traitent du dernier aspect énuméré, soit les mesures de performance, en stipulant que les organisations devraient rendre les gestionnaires responsables de l'élimination des barrières à la collaboration. Toujours selon eux, les gestionnaires devraient être évalués selon leur habileté à faciliter le travail de leurs employés, ce qui les rendraient imputables de la fermeture de cette asymétrie d'informations. La façon d'évaluer la performance des gestionnaires a aussi son rôle à jouer dans le type de contrôle qu'ils utilisent, et les organisations ne devraient pas se contenter de surveiller des métriques purement financières qui n'ont que très peu d'influence sur le type de contrôle utilisé par les gestionnaires. **Les organisations ont intérêt à être proactives sur ce sujet, et de promouvoir un type de contrôle par les résultats dans leurs mesures de performance de gestionnaires.**

Un autre texte qui traite d'enjeux semblables est celui de de Wong et Burton (Wong et Burton, 2000) qui analyse les caractéristiques des équipes de travail œuvrant dans un contexte 100% virtuel

et proposent certaines pistes de solution au niveau organisationnel. Les auteurs mettent en contexte leurs recommandations en élaborant sur les caractéristiques qui, selon eux, définissent toutes les équipes travaillant 100% à distance. Dans ces caractéristiques étant supposées définir toutes les équipes travaillant à distance, ils mentionnent des éléments comme l'hétérogénéité des profils composant l'équipe, l'absence d'antécédant de travail collaboratif entre les différents membres de l'équipe et une connexion (qu'on définit comme lien de confiance dans notre étude) faible entre les membres de l'équipes dû à la distance physique des employés.

Cette étude part donc du principe que les équipes travaillant à distance ont été formées à distance et qu'elles ont aucun antécédant de travail en équipe. Dans le cas de notre étude, ce n'est pas tout à fait le cas puisque les équipes concernées ont, pour la majorité, un antécédant de travail ensemble au bureau. Donc, dans le cas de notre étude, le lien entre les différents membres de l'équipe est plutôt fort comparativement au scénario de base de cette étude. Toutefois, les recommandations organisationnelles sont tout autant pertinentes advenant le cas que la situation de télétravail persiste et que la création d'équipes à distance qui n'ont jamais eu la chance de se rencontrer en personne devienne la norme. Même dans une équipe ayant déjà un antécédant de travail collaboratif, si aucun changement n'est fait, la performance se détériorera comme le propose l'article précédent.

Alors que cette recherche propose également d'adapter les processus en place dans un contexte de travail à distance, celle-ci va un peu plus loin en stipulant que, contrairement aux équipes en présentiel qui peuvent se permettre de passer plus de temps à peaufiner des processus et à les optimiser afin d'obtenir le niveau de performance souhaité, les équipes travaillant exclusivement à distance vont passer la majorité de leur temps à communiquer et à coordonner leur travail, complexité ajoutée par le manque de proximité physique des membres. Cette complexité de coordination dans un contexte à distance réduit le temps pouvant être accordé à la mise en place de processus complexes. C'est pourquoi **les processus mis en place par une organisation devraient être plus agiles et moins lourds dans un contexte de travail à distance afin de permettre de soutenir le besoin accru de coordination/communication occasionnée par le télétravail.**

Dans le cas d'une équipe faisant la transition du travail en présentiel vers un travail à distance, elle devra ajuster ses processus afin qu'ils deviennent plus agiles, ce qui permettrait de supporter ce besoin de communication accru. Si on bonifie les trouvailles de cette étude avec notre

compréhension des types de contrôle utilisés par les gestionnaires, cela signifie que le contrôle par les moyens de travail serait à éviter puisqu'il ajoute des processus et des étapes intermédiaires qui viendront nuire aux besoins de communication accru des membres d'une équipe à distance. Effectivement, le contrôle par les moyens de travail nécessite la mise en place de nombreux mécanismes de surveillance des employés à toutes les étapes intermédiaires de projet et serait donc à éviter. C'est pourquoi **les organisations ont avantage à favoriser un contrôle par les résultats chez leurs gestionnaires qui permet aux processus de coordination d'émerger des employés eux-mêmes plutôt que de leur être imposés par leur gestionnaire** (comme dans un contrôle par les moyens de travail) et de nuire à leur coordination d'équipe.

Tout comme l'étude précédente, celle-ci met également l'accent sur l'importance du choix de bons outils technologiques en support à ce besoin de coordination accru. Elle rajoute toutefois que les organisations devraient être en support aux gestionnaires dans la mise en place de ces outils en leur donnant des formations permettant de tirer le maximum du potentiel de ces outils technologiques.

Le texte propose également deux solutions concrètes améliorant la performance des organisations dans un contexte de travail à distance, solutions qui se voient une fois de plus bonifiées par la compréhension de la dynamique de contrôle.

La première solution est d'accorder beaucoup plus d'importance à la définition des rôles et responsabilités de chaque membre de l'équipe dans un tel contexte. Les actions du gestionnaire devraient s'inscrire dans une culture organisationnelle axée sur le partage d'idées au sein d'une équipe où le gestionnaire agirait comme un catalyseur en définissant les tâches de chaque membre. Cela permettrait d'accompagner les employés dans la compréhension des limites de leur rôle et de facilement déléguer si cela ne s'inscrit pas dans leurs tâches primaires. À première vue, cela peut sembler favoriser un contrôle par les moyens de travail en établissant le gestionnaire comme celui qui définit les rôles de chacun, mais le texte est bien clair que le rôle du gestionnaire est d'être très présent au début pour faire bien comprendre les rôles de chacun, et une fois tout ça bien compris, cela devrait faciliter la cohésion d'équipe et le partage des tâches devrait se faire naturellement entre les employés. Pour récapituler, **les gestionnaires devraient avoir une approche plus interventionniste au départ pour ensuite adopter une approche s'apparentant plus au contrôle par les résultats. Cela permettrait de créer une dynamique de partage au sein de**

l'équipe et de favoriser la collaboration entre les membres qui se partageraient mieux leurs tâches, ce qui réduit le besoin de superviser leur travail et favorise un contrôle par les résultats.

La deuxième solution proposée concerne l'implantation de structures de communication latérales au lieu de hiérarchiques dans toutes les équipes. L'augmentation du nombre de communications nécessaires à une coordination adéquate en télétravail cause un surplus d'information à analyser pour les employés. Lorsque la structure de l'organisation se trouve à être très hiérarchique, on ajoute à cette complexité puisque les employés ne doivent pas seulement se coordonner entre eux pour effectuer le travail demandé, mais doivent en plus fréquemment rendre compte de l'avancement à leur gestionnaire. Une structure latérale telle que proposée par cette étude allège ce besoin de communication en réduisant la dépendance des équipes au canal de communication hiérarchique. De cette façon, seulement l'information essentielle est acheminée aux gestionnaires, ce qui réduit la charge de coordination additionnelle du travail à distance des employés.

En décentralisant le besoin d'accès à l'information en tant qu'organisation par l'implémentation d'une structure latérale dans un contexte de travail à distance, on vient favoriser un type de contrôle par les résultats chez les gestionnaires de l'organisation. Ce type de changement vient toucher aux variables organisationnelles de notre modèle, soit la variable de la culture d'entreprise et la variable du support de gestion offert par l'organisation. En suivant la logique de notre modèle, cela ne permet pas d'imposer un type de contrôle plutôt qu'un autre, mais cela fera tendre le type de contrôle utilisé vers la droite du continuum, soit vers un contrôle par les résultats.

Selon nos lectures, ces pistes de solutions semblent être les plus appropriées dans un contexte de télétravail puisque plusieurs autres textes ont apporté des recommandations similaires. On pense entre autres à l'étude de Powell, Piccoli, et Ives (Powell et al., 2004) qui a démontré que les employés sont plus satisfaits dans un contexte de télétravail lorsqu'ils sont sujets à une plus grande flexibilité organisationnelle et lorsque leurs interactions sont moins restreintes par un cadre formel. Leur texte est très clair concernant le fait que la contribution principale de leur recherche se situe dans le fait que de nombreux problèmes peuvent découler d'un transfert des processus d'un contexte en présentiel vers un contexte de télétravail sans n'y apporter aucun changement puisque ceux-ci ne seront plus adaptées au contexte. Son de cloche similaire du côté des auteurs DeSanctis

et Poole qui proposent qu'une plus grande autonomie des employés ainsi que la présence de processus moins formels et rigides permettent une plus grande satisfaction des employés et une plus grande performance des équipes (DeSanctis et Poole, 1997). Ces textes supportent donc les propositions de processus agiles et de structures de communications latérales analysées ci-dessus (Nemiro et al., 2008; Wong et Burton, 2000).

La section 4.1 nous a permis de constater que la littérature sur le style de gestion, la formation des liens de confiance ainsi que le support des organisations dans un contexte de télétravail couplés avec les trouvailles de notre recherche pointent tous vers une adoption du type de contrôle par les résultats dans un contexte de télétravail. **Il est revenu à maintes reprises que la satisfaction des employés devrait être au cœur des préoccupations des gestionnaires, mais que pour arriver à cela, ils doivent laisser tomber l'approche autoritaire et les processus encombrant dans le but de favoriser un climat de coopération axé sur une communication efficace.** Le gestionnaire doit se placer dans une position de facilitateur du travail de ses employés qui permet un climat de travail plus collaboratif, ce qui favorise à son tour la création d'un lien de confiance fort. À la lumière de ces résultats, **la transition vers le télétravail devrait donc permettre au gestionnaire d'effectuer une transition vers la droite du continuum du contrôle, soit vers un contrôle par les résultats.** Couplée à la littérature sur ces différents sujets, cela nous démontre **qu'une telle transition permet entre autres de favoriser une meilleure satisfaction des employés et une meilleure performance d'équipe.**

4.2 Apport empirique de la recherche

L'ensemble de nos entretiens nous ont permis d'approfondir plusieurs concepts liés aux types de contrôle en gestion dans un contexte de travail à distance et de mieux comprendre quelles variables ont un impact sur le type de contrôle utilisé par les gestionnaires. À travers ces entretiens, nous avons parlé à près d'une vingtaine de gestionnaires d'expérience et ceux-ci nous ont partagé leurs meilleures pratiques de gestion et comment ils ont abordé cette transition forcée vers le travail à distance. Nous ne pouvions pas conclure cette étude sans partager quelques-unes de ces bonnes pratiques et d'en arriver à faire des recommandations à la fois pour les gestionnaires que pour les organisations. Nous pensons que ces recommandations pourront permettre aux gestionnaires et aux organisations de réfléchir aux enjeux de gestion importants occasionnés par un contexte de travail à distance.

4.2.1 Garder un côté informel dans les communications employé-gestionnaire

Tel que discuté tout au long de l'étude, la transition forcée vers le travail à distance a amené plusieurs enjeux de communication par la disparition de certains canaux de communication informels essentiels. Les gestionnaires ayant le mieux réussi cette transition vers une gestion à distance saine sont ceux qui ont été proactifs afin de combler cette nouvelle asymétrie d'information et qui ont mis en place des méthodes de gestion adaptées. La majorité des gestionnaires ont pris cet enjeu de front et nous avons observé deux approches prédominantes utilisées par les gestionnaires pour répondre à cette perte de rencontres informelles.

Un premier groupe a comblé ce manque à gagner dans la communication avec leurs employés en ajoutant davantage de rencontres formelles planifiées, ce qui leur a permis de prendre action face à cette diminution d'interactions informelle avec leurs employés. En d'autres mots, les rencontres informelles sont remplacées par des rencontres formelles planifiées à l'avance qui viennent s'ajouter au nombre de rencontres déjà en croissance dans un contexte de travail à distance. Alors que cette première méthode permet de combler partiellement le vide créé par la perte de rencontres informelles, on vient toutefois ajouter encore plus de rencontres dans des horaires d'employés déjà surchargés dans un contexte de travail à distance. Il est important de garder en tête un des textes de la section 4.1.1 qui nous a prouvé que le contexte de télétravail vient ajouter une surcharge de communication importante aux employés et que ce n'est pas avantageux pour la performance d'une équipe de trop les surcharger en termes de communication (Wong et Burton, 2000).

La plupart des gestionnaires appartenaient à ce groupe et ont résolu cet enjeu de communication en augmentant la fréquence des rencontres individuelles avec leurs employés. Par exemple, si les gestionnaires céduaient une rencontre avec chacun de leurs employés à toutes les deux semaines avant la transition, ils ont augmenté la fréquence à une ou deux rencontres par semaine dans un contexte de travail à distance.

Certaines discussions qui survenaient autour de la machine à café ou en passant près du bureau d'un collègue ne peuvent pas être remplacées par des rencontres planifiées plusieurs semaines à l'avance, on ne va pas chercher le même genre d'informations dans ces rencontres. **Le fait de forcer ces rencontres par la formalisation des canaux de communication informels met davantage de pression sur les horaires des employés déjà très chargés.** De plus, cette approche incite les gestionnaires à effectuer un suivi plus serré même si l'employé n'a pas d'enjeu en

particulier, ce qui se rapproche davantage au contrôle par les moyens de travail : les rencontres de suivis formels ont lieu peu importe l'état d'avancement des projets de l'employé et peu importe s'il en a besoin ou pas.

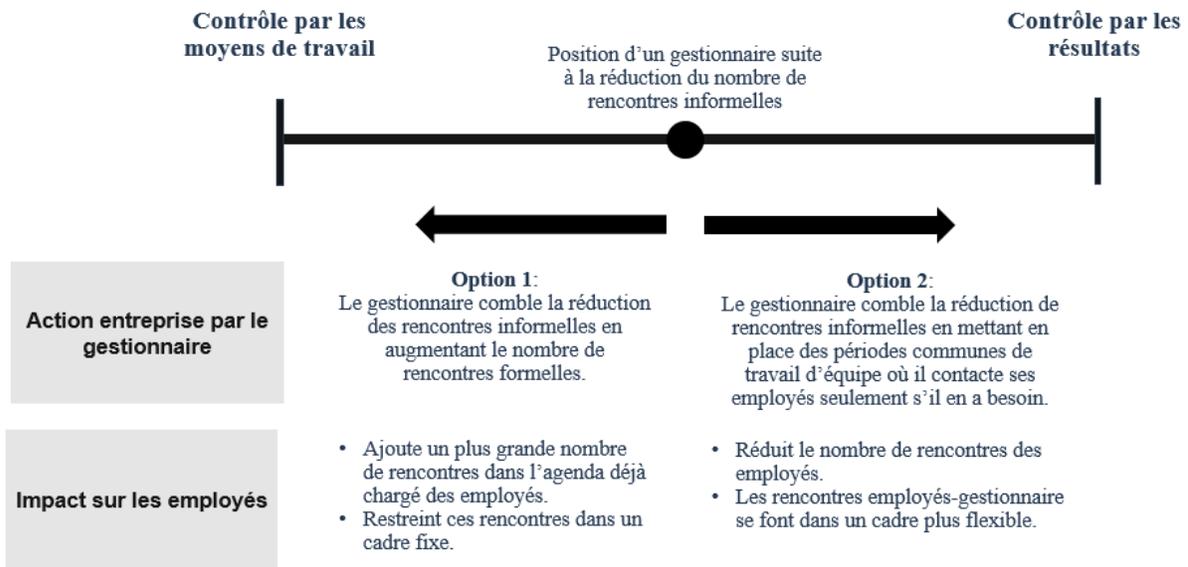
Une pratique alternative intéressante qui a été utilisée par quelques gestionnaires est une approche qui garde le côté informel de ces discussions et permet d'alléger le nombre de rencontres des employés. Les gestionnaires qui ont opté pour cette approche ont tenté de garder le côté informel à distance semblable à ce qu'on peut retrouver au bureau.

Au lieu de fixer des rencontres à une heure précise avec chacun des employés plusieurs fois par semaine, ces gestionnaires bloquaient plutôt une plus longue période dans leur agenda et celui de toute leur équipe, et ce temps était alloué pour effectuer des appels à la discrétion du gestionnaire selon ce qu'il sentait était le plus urgent. Par exemple, un des gestionnaires réservait 2h deux fois par semaine dans les agendas de tous ses employés et, selon s'il sentait qu'un employé était démotivé ou qu'un projet nécessitait une plus grande attention de sa part, le gestionnaire utilisait ce temps pour faire avancer les dossiers qui nécessitait un travail commun entre lui et ses employés, ou encore utiliser une partie de ce temps pour discuter avec un employé qui semble avoir un petit manque de motivations. Ces rencontres ne remplaçaient pas les rencontres d'équipe qu'il avait avec tous ses employés; il s'agit plutôt d'un temps commun à toute l'équipe où tous les employés étaient assurés que ni le gestionnaire ni ses collègues n'étaient occupés. Ce temps était donc utilisé à la fois par le gestionnaire et les employés, ce qui permettait au gestionnaire de faire des appels impromptus à ses employés selon ce qu'il sentait le plus important et utilisé par les employés comme un moyen d'avancer sur ses projets et de contacter le gestionnaire s'il avait des questions.

Même si elle a été utilisée par très peu de gestionnaires de notre étude (4 gestionnaires sur les 16 avec lesquels nous nous sommes entretenus), cette méthode semble être beaucoup moins restrictive pour les employés que la première approche puisqu'on garde un côté informel à ces échanges. Même si les périodes sont planifiées dans l'agenda de tous, le gestionnaire n'appellera pas nécessairement tous les employés et cette période peut alors être utilisée comme une période de travail par les employés. La surcharge de travail et le trop grand nombre de rencontre étant un enjeu dans un contexte de travail à distance, cette approche permet d'agir pour réduire l'asymétrie d'information créé par le travail à distance sans ajouter trop de pression sur l'agenda de l'employé. Il s'agit d'une méthode leur laissant plus de latitude qui se rapproche davantage d'un type de

contrôle par les résultats puisque le gestionnaire entre en contact avec eux seulement s'il y a un réel besoin chez l'employé. **Dans la mesure du possible, cette deuxième approche devrait donc être privilégiée par les gestionnaires pour combler l'asymétrie d'information créée par la perte des échanges informels puisqu'on garde l'aspect informel des échanges comme dans un contexte de travail au bureau tout en privilégiant une approche qui n'est pas trop restrictives pour les employés.**

Figure 13 : L'impact des méthodes utilisées pour combler la perte des contacts informels sur le type de contrôle utilisé.



4.2.2 Le lien de confiance comme priorité de gestion chez les gestionnaires

Le lien de confiance employé-gestionnaire est à risque dans un contexte de travail à distance de longue durée puisque le contexte est moins favorable aux occasions d'échanger sur des éléments externes au travail. Le travail à distance fait tendre les interactions entre un gestionnaire et ses employés vers un format très transactionnel où toutes les conversations dont le sujet n'est pas lié au travail est vu comme une perte de temps et de proximité.

Ce contexte rend les gestionnaires encore plus responsables qu'avant de la création d'un lien de confiance avec leurs employés puisque ces liens se créent beaucoup plus difficilement à distance. Pour atteindre un niveau de confiance semblable, le gestionnaire doit y mettre beaucoup plus d'efforts et doit être conscient de cet enjeu afin que cela devienne une priorité pour lui. L'effort du

gestionnaire sera un élément important dans l'intégration d'un nouvel employé, et cela aura un impact important sur son intégration et sa mobilisation.

Nos entretiens nous ont permis d'observer une grande disparité dans la force du lien de confiance des nouvelles équipes formées dans un contexte de travail à distance et des équipes bien établies. Nous utilisons le terme « nouvelles équipes » autant pour les équipes qui ont dû intégrer de nouveaux employés en travail à distance que des équipes dont le gestionnaire est entré en poste dans un tel contexte. Dans les deux cas, ces équipes n'ont pas eu la chance de créer des liens sur leurs lieux de travail, lieux qui sont plus propices à la formation de liens de confiance. Les gestionnaires qui sont nouvellement en poste ou encore qui doivent intégrer de nouveaux employés à distance doivent donc être sensibilisés à cet enjeu et doivent mettre en place des mécanismes plus formels pour favoriser la création de ces liens de confiance, parce que ceux-ci prendront autrement beaucoup plus de temps à se former si le gestionnaire n'agit pas comme catalyseur de la création de ces liens.

De nouveaux employés qui entrent dans un nouveau poste en temps normal lorsque tout le monde se trouve au bureau sont souvent placés physiquement près de leurs nouveaux collègues. Leur formation et leur montée en compétence se fait souvent, au dire des gestionnaires avec lesquels nous nous sommes entretenus, par du *shadowing* avec un membre plus expérimenté de l'équipe afin qu'ils apprennent les processus internes, les outils utilisés par l'équipe et toutes les subtilités de leur poste. Le fait de suivre des employés plus établis au quotidien facilite la création de liens avec leur équipe. Le contexte de travail à distance empêche ce genre de coaching et doit être remplacé par de nouveaux processus pour favoriser leur intégration.

Quelques gestionnaires de notre échantillon ont identifié ce manque à gagner au sein de leur équipe et ont revu leur processus d'intégration de nouveaux employés à distance afin d'être un catalyseur de la création de liens pour ces employés. Nous avons répertorié **les meilleurs exemples de bonnes pratiques qui favorisent une meilleure intégration de ces nouveaux employés et qui, indirectement, favorise la création d'un lien de confiance employé-gestionnaire afin de favoriser un contrôle par les résultats :**

- Le gestionnaire A5 a **favorisé un contact physique** avec ses employés en prenant le soin d'aller porter lui-même les nouveaux équipements de l'employé chez lui (ordinateur, écran, clavier, etc), éléments qui sont habituellement envoyés par la poste. Cela lui permet de

discuter avec le nouvel employé, d'en apprendre plus sur lui, sur ses attentes et ses objectifs. Le gestionnaire a également bonifié le plan de formation à distance pour inclure plus d'informations sur les éléments administratifs, mais également la création de différents profils selon le rôle de l'employé pour lui donner une formation adaptée à ses tâches. Ce processus inclut également des rencontres préétablies avec toutes les parties prenantes avec lesquelles il devra travailler dans son nouveau poste, qu'ils soient internes ou externes à l'équipe.

- Le gestionnaire E2 a mis en place des processus semblables au gestionnaire A5 en **bonifiant les formations préexistantes** pour un nouvel arrivant, mais a ajouté en plus quelques journées de travail en personne au bureau pour pouvoir apprendre à connaître l'employé et l'aider dans ses premiers projets.
- Les gestionnaires C1 et D1 ont eu à intégrer des stagiaires à distance, ce qui peut être un défi supplémentaire considérant qu'ils sont en situation d'apprentissage et qu'ils peuvent être moins autonomes qu'un employé avec quelques années d'expérience. Le gestionnaire C1 a pris le soin de l'intégrer dans plusieurs appels en mode écoute afin qu'il puisse mieux saisir les subtilités du travail de l'équipe alors que le gestionnaire D1 a **organisé plusieurs appels avant la première journée officielle du stagiaire pour l'accompagner dans sa montée en compétence** et lui donner lui-même quelques formations sur les outils utilisés par l'équipe. De cette manière, l'employé était déjà plus à l'aise dans sa première journée de travail.

Figure 14 : Bonnes pratiques d'intégration de nouveaux employés dans un contexte de travail à distance

	Favoriser les occasions de proximité physique avec les employés	Bonifier les formations d'intégration de nouveaux employés déjà en place	Préparer l'arrivée d'un nouvel employé à l'aide d'appels en amont
Exemple:	Le gestionnaire A5 est allé porter lui-même les nouveaux équipements informatiques chez le nouvel employé.	Le gestionnaire E2 a créé un parcours de formation pour chacun des postes sous-lui. Il a bonifié ces formations par des appels avec chacune des parties prenantes externes avec qui l'employé devra travailler.	Le gestionnaire D1 a organisé plusieurs appels avec l'employé avant son arrivée officielle en poste.
Impact:	Permet au gestionnaire de discuter avec l'employé et d'apprendre à le connaître d'une autre façon que derrière un écran. Envoie également un signal de bienveillance à l'employé.	L'employé est en mesure d'identifier rapidement les ressources dont il aura besoin pour bien faire son travail.	Permet à l'employé d'avoir une montée en compétence plus graduelle et de créer un lien avec le gestionnaire avant même son entrée en poste.
Effet sur le contrôle:	Favorise la création d'un lien de confiance, ce qui a un impact positif sur le type de contrôle utilisé, soit une tendance vers un contrôle par les résultats.	Réduit l'asymétrie d'informations pour le nouvel employé et le responsabilise dès son entrée en poste, ce qui favorise un contrôle par les résultats.	Démontre une bienveillance de la part du gestionnaire et abat les barrières de proximité entre le gestionnaire et l'employé, ce qui favorise un contrôle par les résultats.

Nous avons présenté les mesures mises en place par ces 4 gestionnaires, mais plusieurs autres gestionnaires ont mis en place des mesures semblables afin de favoriser l'intégration de nouveaux employés. Règle générale, il est important de noter l'implication active des gestionnaires pour l'ensemble de ces mesures. Tel que discuté dans cette étude, le gestionnaire est l'acteur principal dans la création de liens de confiance forts avec ses employés, et ce sont ses efforts faits personnellement par ces gestionnaires qui feront une différence.

Notre étude nous a démontré que l'importance accordée au lien de confiance par le gestionnaire aura une influence directe sur la mobilisation et la responsabilisation de l'employé, et cela influencera ultimement le type de contrôle utilisé par le gestionnaire. **Le gestionnaire doit être vu comme un facilitateur du lien de confiance et il doit se sentir imputable de la qualité de la relation avec ses employés. Les efforts additionnels qu'il fera au quotidien auront un impact direct sur cette relation.** Le contexte de travail à distance est un obstacle additionnel à la création de ce lien, et c'est particulièrement vrai dans le cas de l'intégration d'un nouvel employé.

4.2.3 Support adéquat des organisations pour favoriser un contrôle par les résultats

Même si le gestionnaire est ultimement celui qui a le plus d'influence sur le type de contrôle utilisé, l'organisation peut avoir une grande influence sur ses gestionnaires en mettant en place certaines

initiatives qui favorisent un type de contrôle plutôt qu'un autre. Toutefois, tel que discuté dans la section des variables organisationnelles du chapitre 3, ce ne sont pas toutes les initiatives organisationnelles qui ont le même impact.

Effectivement, lorsque nous avons posé les questions « Quels sont les efforts de votre organisation pour vous soutenir dans la gestion de votre équipe au quotidien? Êtes-vous satisfaits de ces efforts? » lors de nos entretiens, les gestionnaires étaient généralement satisfaits, mais certaines initiatives étaient définitivement moins efficaces que d'autres.

Le type d'initiative de support au gestionnaire dans un contexte de travail à distance le plus populaire chez les organisations concernées par notre étude est le support par les formations. Ce type de support inclut des formations sur les méthodes de gestion à distance, des séminaires, des documents explicatifs ou encore des programmes d'aide monétaire qui sont habituellement mis en place par les fonctions RH des organisations. Ce type de support est très populaire auprès des organisations notamment pour leur facilité de mise en place, mais également pour leur faible besoin de maintenance pour les garder à jour. Toutefois, ce type de support est généralement trop éloigné des spécificités propres à chaque équipe, ce qui le rend moins pertinent et les gestionnaires de notre étude ont mentionné que ce type d'initiatives avait peu d'impact sur leur quotidien puisque ces formations générales étaient rarement adaptées à leur réalité de gestion.

Un certain support de l'organisation est nécessaire dans un contexte de changement d'environnement aussi drastique que celui vers le travail à distance à temps plein, mais celui-ci doit être pertinent et adapté à la réalité des gestionnaires de l'organisation. Effectivement, une grande proportion des gestionnaires avec lesquels nous nous sommes entretenus ont mentionné que ce type de support est peu adapté à leur réalité et parfois administrativement lourd à gérer. Un des exemples qui nous a été partagé par le gestionnaire A4 est la gestion autour du remboursement des coûts pour que les employés s'installent un bureau à la maison : le gestionnaire devait remplir 2 documents par employé, les envoyer dans 2 départements différents, attendre le retour de ces départements, signer chacun des documents, le faire signer à leur employé et les renvoyer à une équipe dans l'organisation. Et ce, pour ses 12 employés.

Il ne s'agit que d'un exemple parmi tant d'autres, et même si nous ne pouvons pas généraliser, il est commun pour les organisations d'essayer de trop en faire pour aider leurs gestionnaires en mettant en place ces initiatives à faible valeur ajoutée. Celles-ci sont parfois accompagnées de

longs processus administratifs qui finissent par être un obstacle pour les gestionnaires plutôt qu'un support.

De plus, afin d'éviter les nombreuses questions liées à ces programmes, les organisations réfèrent souvent les employés à leurs gestionnaires lorsqu'ils ont des questions sur ces formations ou ces programmes d'aide. Plus souvent qu'autrement, l'information ne s'est pas rendue jusqu'au gestionnaire et ils doivent prendre du temps pour comprendre les subtilités du programme qui n'a pas de valeur ajoutée dans leur travail au quotidien. Ces initiatives comportent donc ce risque d'ajouter une responsabilité de plus aux gestionnaires, ce qui les éloigne de leurs tâches de gestion au quotidien. Même si les organisations veulent bien faire en mettant beaucoup d'efforts sur la création de nouveaux guides ou de nouvelles formations, l'impact concret pour améliorer le support au gestionnaire est très faible, et rajoute souvent du travail aux gestionnaires.

Plus l'organisation encombre le gestionnaire avec des documents, des formations et des programmes ayant peu de valeur ajoutée dans leur quotidien et qui s'adapte mal au contexte spécifique de chaque équipe étant trop généraux, plus cela encombre le gestionnaire avec des tâches administratives qui s'accumulent rapidement. Le support de gestion offert par une organisation doit permettre de désengorger le gestionnaire, et non de lui rajouter des tâches administratives à faible valeur ajoutée. La relation observée dans nos entretiens est plutôt simple : **plus l'organisation met en place d'initiatives organisationnelles à faible valeur ajoutée nécessitant beaucoup de paperasse administrative, moins le gestionnaire a du temps pour mettre en place des actions concrètes dans son équipe qui favorisera une gestion plus saine, comme un contrôle par les résultats. En d'autres mots, le support organisationnel ne doit pas viser la quantité d'initiatives, ce qui est trop souvent le cas, mais plutôt sa qualité.**

Les organisations doivent penser ces initiatives autrement en se demandant si ces nouvelles mesures permettent de supporter les gestionnaires afin de réduire leur charge administrative (pas d'en ajouter) ou qui permettent de faire tendre le type de contrôle du gestionnaire vers un contrôle par les résultats. Les réflexes de gestion s'apparentant au contrôle par les résultats nécessitant du temps de la part du gestionnaire (meilleure communication des attentes au quotidien, création de liens de confiance employé-gestionnaire fort, etc.), le support organisationnel doit l'aider dans ces tâches à valeur ajoutée, et non encombrer le gestionnaire avec toujours plus d'initiatives qui finissent par accaparer la majorité de leur temps.

Cette section semble suggérer d'abolir toutes ces formations ou ces guides pour accompagner le gestionnaire dans un changement comme celui vers le travail à distance à temps plein, mais ce n'est pas tout à fait le cas. Les entretiens de cette étude ont permis d'établir que ces nombreux guides ont une portée très limitée et sont rarement utilisés par les gestionnaires puisqu'ils sont souvent trop généraux. Si l'organisation a les ressources et le désir d'aider, elle doit alors avoir au cœur de ses préoccupations que cela réduise la charge de travail du gestionnaire et non de lui en ajouter.

La meilleure forme de support que l'organisation peut donner est un support de gestion plus structurel qui permet d'accompagner le gestionnaire dans sa gestion au quotidien. Nous avons donné l'exemple dans le chapitre 3 de l'organisation A qui, à l'aide de son système de gestion implanté à tous les niveaux de l'organisation, permettait un suivi coordonné des priorités de l'organisation à travers un suivi quotidien des indicateurs de performance à tous les niveaux dans un format de « cascade ». À des intervalles de 30 mins, chaque palier de gestion se rencontrait pour faire ressortir les enjeux de gestion et ce, des employés jusqu'à la haute direction.

Ce type de mesures mises en place par l'organisation permet de supporter concrètement les gestionnaires dans leur gestion au quotidien. Cela permet une meilleure priorisation des enjeux organisationnels et permet aux gestionnaires de verbaliser leurs attentes et objectifs journaliers. **Dans un contexte de travail à distance, ce support de gestion structurel a permis d'uniformiser la communication pour tous les gestionnaires, ce qui a diminué l'impact négatif de l'asymétrie d'information créée par le travail à distance. De cette façon, on réduit la dépendance de l'organisation au type de contrôle que chacun des gestionnaires peut mettre en place et on favorise une tendance vers un contrôle par les résultats.**

Cette solution fonctionne bien si les bons types d'indicateurs de performance sont mis en place et s'il y a une bonne priorisation des enjeux à chaque niveau, mais ce type de support permet de créer un standard pour l'ensemble de l'organisation. Évidemment, cette solution n'est pas adéquate pour tous les types d'organisations, mais il s'agit d'un type de support concret ayant une applicabilité pour l'ensemble des gestionnaires et qui favorise une tendance vers le contrôle par les résultats. On favorise une meilleure communication dans l'ensemble de l'entreprise sans ajouter une lourdeur administrative supplémentaire. Les organisations devraient prioriser ce type de support

qui influence directement le style de gestion des gestionnaires vers un type de gestion qui s'applique mieux à la situation.

Dans le même ordre d'idées, les entretiens ont mis en lumière les horaires très chargés et le manque de temps des gestionnaires dans un contexte de travail à distance. Le nombre de réunions s'est multiplié dans un contexte de travail à distance et tout fait maintenant l'objet d'une réunion. Sachant qu'un type de contrôle par les résultats nécessite de la part du gestionnaire qu'il investisse du temps auprès de ses employés pour bâtir une relation de confiance et bien communiquer ses attentes, l'organisation devrait supporter le gestionnaire afin que son emploi du temps ne soit pas accaparé par un enchaînement de réunions sans fin. Une meilleure gestion du temps du gestionnaire en plus d'un bon support de l'organisation permet de créer un environnement propice au développement d'un contrôle par les résultats au sein des équipes.

Nos entretiens avec les gestionnaires nous ont permis d'observer 3 types de rencontres chez le gestionnaire typique : les rencontres où le gestionnaire est sollicité pour prendre une décision, les rencontres où l'intrant du gestionnaire est nécessaire dans une discussion et où il doit donner son opinion afin de faciliter la prise de discussion et les rencontres informationnelles où les employés rendent compte de l'avancement des projets au gestionnaire.

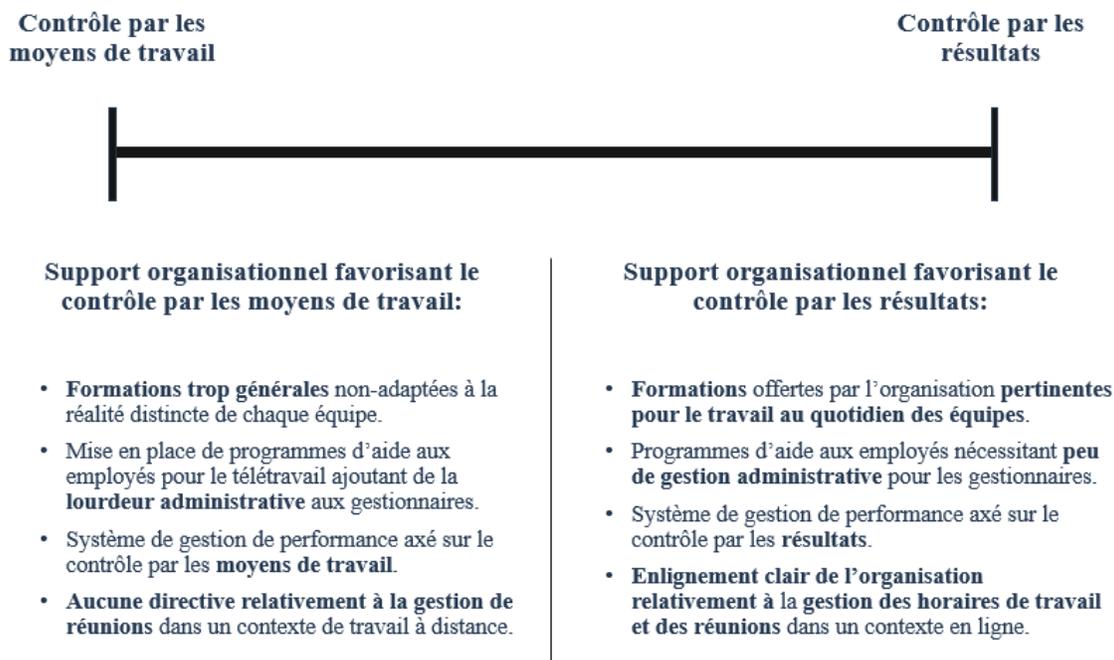
Dans les deux premiers cas, une action est requise de la part du gestionnaire afin que le projet avance. Le gestionnaire est, dans ces deux premiers cas, un acteur actif essentiel dans l'avancement d'un projet et ses intrants permettent de faire avancer ces projets sans que le gestionnaire ne devienne un goulot d'étranglement. Les réunions nécessitant une décision ou un intrant de la part de ces gestionnaires se sont transposées dans un format en ligne et sont là pour rester : l'intrant du gestionnaire est essentiel à l'avancement du projet. Dans le troisième type de rencontres, soit les rencontres informationnelles, le gestionnaire est un acteur passif et a très peu de valeur ajoutée à être présent pour une durée de 30 minutes ou même d'une heure.

Lorsque nous avons questionné les gestionnaires sur la source de l'engorgement de leur emploi du temps, c'est cette troisième catégorie de rencontres qui est ressortie comme étant la plus en hausse. La perte des rencontres informelles causées par la transition vers le travail à distance a fait disparaître un des principaux canaux de communication pour transmettre des informations. Ce canal a donc été remplacé par des rencontres virtuelles, ce qui engorge les horaires de gestionnaires et des employés.

L'organisation a un rôle à jouer dans l'identification des réunions essentielles et celles qui ne le sont pas. Certaines méthodes de communications sont ancrées dans la culture organisationnelle d'une entreprise et influencent comment les employés et gestionnaires partageront ces informations. L'organisation peut influencer comment ces informations sont acheminées d'un acteur à l'autre en mettant de l'avant cette gestion du temps comme étant une priorité pour l'organisation. Par exemple, **l'organisation pourrait donner des définitions claires qui permettront aux employés et gestionnaires d'identifier les réunions nécessitant une action de la part de chaque acteur présent et celles qui servent sont faites dans un but uniquement informationnel.** Elle peut ensuite proposer d'autres moyens de faire parvenir l'information de ces rencontres, que ce soit par l'écriture de courriels détaillés, des rapports synthèses de l'information importante ou encore des enregistrements disponibles à tous des informations importantes. En parallèle, l'organisation pourrait transmettre le message par la haute direction que c'est acceptable et même souhaitable de refuser des invitations à certaines réunions lorsqu'on est invité comme acteur ne pouvant pas agir sur ces dossiers.

De cette façon, on pourrait réduire la pression sur les emplois du temps des gestionnaires et employés, et ainsi libérer du temps pour l'implantation de d'autres types de mesures qui favoriseront un contrôle par les résultats. Les gestionnaires ont des heures limitées pour travailler dans une journée et il est beaucoup plus bénéfique pour une organisation que ses gestionnaires ne soient pas « esclaves » de leur horaire de travail, mais qu'ils puissent plutôt prendre action et le moduler d'une façon qui favorisera la mise en place de mesures. Il est important de noter que ce ne sont pas toutes les réunions informationnelles qui doivent être abolies. Certaines de ces rencontres permettent de préparer le terrain à de plus gros projets et le gestionnaire doit y être pour avoir toutes les informations. Toutefois, à travers nos entretiens, nous sommes convaincus que **les organisations doivent établir un guide d'identification des réunions essentielles et celles qui devraient disparaître dans un contexte de travail à distance afin de libérer l'emploi du temps chargé des gestionnaires et leur permettre d'investir leur temps sur l'implantation de mesures de gestion qui favoriseront un contrôle par les résultats.**

Figure 15 : Recueil des initiatives organisationnelles favorisant certains types de contrôle chez les gestionnaires



Le contrôle par les résultats nécessite temps et efforts de la part du gestionnaire. Celui-ci doit être sensibilisé aux différentes variables qui favorisent un contrôle par les résultats et doit être conscient de l'impact positif de ce type de gestion sur la mobilisation et la responsabilisation des employés. L'organisation doit également venir en support au gestionnaire en développant un environnement favorable pour le gestionnaire où il aura le temps et les outils nécessaires à la mise en place de mesures de gestion se rapprochant du type de contrôle par les résultats. Dans un contexte de travail à distance, il est important que l'organisation soit sensible à la réalité du gestionnaire et qu'elle mette à sa disposition des outils pertinents qui n'encombrent pas davantage son emploi du temps, mais qui le libère afin qu'il puisse se concentrer sur les activités à valeur ajoutée.

Le développement de mesures de gestion s'apparentant au contrôle par les résultats prend du temps et ne peut pas se faire seul : le gestionnaire et l'organisation doivent être conscients de leur importance afin de créer un environnement favorisant ce type de contrôle.

Conclusion

1. Contributions du mémoire

L'objectif de ce mémoire était d'identifier quelles étaient les variables qui favorisaient la transition du contrôle par les moyens de travail au contrôle par les résultats dans un contexte de travail à distance. Plus précisément, nous avons tenté de répondre aux questions suivantes :

Quel a été l'impact du travail à distance sur le type de contrôle utilisé par les gestionnaires? Quelles sont les variables à considérer dans cette analyse?

Comment un gestionnaire peut-il accompagner l'évolution du contrôle par les moyens de travail au contrôle par les résultats dans un contexte de travail à distance? Et comment une organisation peut-elle intervenir pour faciliter ce changement, quels sont les outils à utiliser?

Nos entretiens nous ont permis de conclure que le type de contrôle utilisé par les gestionnaires devait être conceptualisé comme étant positionné sur un continuum. Un ensemble de facteurs vient affecter les mesures de gestion utilisées par les gestionnaires afin de mesurer le travail de leurs employés et, à la lumière de ces différentes mesures, nous sommes en mesure d'identifier s'il se rapproche davantage d'un type de contrôle ou d'un autre. Étant donné la multitude de mesures pouvant influencer le type de contrôle utilisé par les gestionnaires et le fait qu'un même gestionnaire peut avoir à la fois certaines mesures s'apparentant davantage à un contrôle par les moyens de travail et d'autres à un contrôle par les résultats, nous avons statué que la définition du type de contrôle n'était pas binaire. Le type de contrôle d'un gestionnaire est plutôt positionné sur un continuum où chaque gestionnaire peut être placé plus près ou plus loin d'une des extrémités, tout dépendant de la force des facteurs influençant son type de contrôle.

Parmi les facteurs influençant les types de contrôle, nous avons identifié 6 variables, soit 3 variables individuelles et 3 variables organisationnelles, qui ont toutes leur rôle à jouer dans la définition du type de contrôle utilisé par un gestionnaire. Alors que les variables individuelles du lien de confiance employé-gestionnaire et du style de gestion du gestionnaire sont celles ayant la plus grande influence sur la définition du type de contrôle utilisé, la variable individuelle de la position hiérarchique des répondants directs ainsi que les variables organisationnelles des mesures

de performance de l'employé, de la culture organisationnelle ainsi que du support offert par l'organisation doivent également être considérées dans la définition du type de contrôle utilisé.

Les variables du lien de confiance et du style de gestion sont celles ayant un impact direct sur le type de contrôle utilisé par le gestionnaire puisque ces facteurs peuvent être modifiées ou adaptées selon l'expérience de chaque gestionnaire. Les 4 autres variables mentionnées dans l'étude ne définissent pas le type de contrôle du gestionnaire comme le lien de confiance employé-gestionnaire ou le style de gestion peuvent le faire, mais l'influencent plutôt à tendre vers un type de contrôle ou un autre.

Toutefois, à travers nos entretiens, nous avons noté qu'il existait une certaine interdépendance entre ces variables d'influence et nos variables de lien de confiance et de style de gestion. Effectivement, chacune de ces variables d'influence peuvent avoir un impact sur une de ces variables individuelles. Par exemple, la culture organisationnelle et le système de gestion de performance de l'entreprise peuvent influencer positivement ou négativement le style de gestion du gestionnaire en lui imposant des balises de contrôle fixes, ce qui à son tour influencera le type de contrôle qu'il utilisera.

Cette analyse nous a également permis de mieux comprendre comment la transition forcée vers le travail à distance a affecté ces variables, notamment par le manque de proximité physique qui favorise l'émergence d'une asymétrie d'informations au sein des équipes. Le chapitre 4 nous a permis de clarifier l'effet de ce changement de contexte sur le type de contrôle utilisé, et l'ajout des résultats de notre recherche à la littérature existante nous a permis d'affirmer qu'un type de contrôle par les résultats était le type de contrôle favorisant le plus la performance des équipes à distance par une plus grande mobilisation, responsabilisation et confiance des employés. Ces trouvailles nous ont ensuite permis de formuler quelques recommandations aux gestionnaires et aux organisations dans le but de favoriser un type de contrôle par les résultats.

2. Limites et perspectives futures

Notre étude ouvre la voie à plusieurs pistes de réflexions futures qui pourraient être approfondies dans de recherches subséquentes. Une première limite de notre étude concerne le contexte de l'étude qui a étudié les relations entre nos variables et le type de contrôle utilisé dans un contexte de télétravail à 100%. À terme, plusieurs entreprises reviendront au bureau ou feront une transition

vers un contexte de 50% en présentiel et 50% en télétravail. Est-ce que ce nouveau contexte affectera la pertinence de certaines variables? Est-ce qu'on observera une nouvelle transition du type de contrôle utilisé par les gestionnaires?

Également, notre étude s'est concentrée sur des gestionnaires appartenant à de grandes entreprises où la hiérarchie avait une certaine importance dans toutes les organisations étudiées. Tel que discuté au début de la section 3.2.3, il pourrait être intéressant de mesurer l'impact de la structure organisationnelle des entreprises sur le type de contrôle utilisé par les gestionnaires. Par exemple, est-ce qu'une structure d'entreprise matricielle favoriserait un contrôle par les résultats au lieu d'un contrôle par les moyens de travail par un plus grand partage du pouvoir avec les employés?

Des recherches subséquentes pourraient tenter de quantifier l'impact de chacune des variables identifiées sur le type de contrôle utilisé par le gestionnaire afin de pouvoir positionner les gestionnaires avec précision sur notre continuum de contrôle. Pour ce faire, une recherche déductive pourrait tenter de corroborer les variables de notre étude en partant d'un échantillon différent. De la même façon, une recherche subséquent pourrait également tenter de confirmer la validité de notre modèle auprès d'un échantillon plus large qui inclurait potentiellement des gestionnaires de plusieurs pays et de plusieurs organisations différentes. Une étude sur l'application de nos variables du modèle sur différentes industries pourrait également permettre de comprendre l'effet de l'industrie d'une organisation sur le type de contrôle utilisé par les gestionnaires.

Les prochaines années verront probablement une montée en popularité du télétravail au sein de tous les types d'organisations. Ayant toutes vécues cette transition forcée vers le télétravail, les organisations devront à présent trouver une manière d'intégrer cette méthode de travail dans leur quotidien de manière intelligente et optimale. Le futur du télétravail se situe probablement dans un monde hybride où travail en présentiel au bureau ainsi que télétravail se côtoieront régulièrement au sein des organisations. La présente étude a permis de contribuer à la compréhension de la dynamique entre le type de contrôle utilisé par les gestionnaires, la mobilisation et responsabilisation des employés au quotidien et la performance des équipes. Nous espérons que les recommandations et les apprentissages tirés de ce mémoire permettront d'accompagner avec brio cette transition vers un monde où le télétravail et la gestion à distance seront pratiques communes.

Bibliographie

- Agogué, M., & Sardais, C. (2019). « *Petit traité de management: Pour les habitants d'Essos, de Westeros et d'ailleurs.* » Éditions EMS.
- Ammons, S. K., & Kelly, E. L. (2015). "Work and family in the new economy". *Research in the sociology of work*, v. 26. Emerald.
- Bass, B. M. (1999). "Two decades of research and development in transformational leadership". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.
- Bathini, D. R., & Kandathil, G. (2015). "Work from home: a boon or a bane? the missing piece of employee cost." *Indian Journal of Industrial Relations*, 50(4), 568–574
- Bidault F., Jarillo J.-C., " *La confiance dans les transactions économiques* ", Confiance, entreprise et société. Mélanges en l'honneur de Roger Delay Termoz, (dir.) Bidault F., Gomez PY. et Marion G., Eska, coll. « Essais », 1995.
- Blais, M., & Martineau, S. (2006). "L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes". *Recherches qualitatives*, 26(2), p. 1-18.
- Blanchard, K. H. & Johnson, S.. (1982). "The one-minute manager". (1st Morrow). Morrow.
- Blanchard, K. H., Zigarmi, D., & Nelson, R. B. (1993). "Situational Leadership® after 25 years: A retrospective". *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 21-36.
- Bloom, N., & National Bureau of Economic Research. (2013). "Does working from home work? : evidence from a chinese experiment". National Bureau of Economic Research. (Ser. Nber working paper series, no. 18871).
- Bornarel, F. (2007). « *La confiance comme instrument d'analyse de l'organisation* ». *Revue française de gestion*, (6), 95-109.
- Brynjolfsson, E., Horton, J. J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G., TuYe, H.-Y., & National Bureau of Economic Research. (2020). "Covid-19 and remote work : an early look at us data" (Ser. Nber working paper series, no. 27344). National Bureau of Economic Research.
- Déry, R. (2007). "Le management: de la tradition à l'hypermodernité". *Gestion*, 32(3), 76–76.
- Déry, R., Pezet, A., & Sardais, C. (2020). « *Le management: Guide de l'étudiant.* » Éditions JFD.
- DeSanctis, G. & Poole, M.S. (1997), "Transitions in teamwork in new organizational forms", in Markovsky, B. (Ed.), *Advances in Group Processes*, Vol. 14, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 157-76.
- Deutsch M., "Cooperation and trust: some theoretical notes", Marshall R. Jones (ed.), University of Nebraska Press, 1962, p. 275-319.

- Dirks, K. T. (2000). "Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball." *Journal of applied psychology*, 85(6), 1004.
- Fast, N. J., Burris, E. R. & Bartel, C. A. (2014). "Managing to stay in the dark: Managerial self-efficacy, ego defensiveness, and the aversion to employee voice." *The Academy of Management Journal*, 57(4), 1013-1034.
- Fayol, H. (1917). « *Administration industrielle et générale : prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle* ». Dunod.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., & Haon, C. (2012). " *Méthodologie de la recherche: réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion* ". Pearson.
- Gómez, C., & Rosen, B. (2001). "The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment." *Group & Organization Management*, 26(1), 53-69.
- Gillespie, N. A., & Mann, L. (2004). "Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust." *Journal of managerial psychology*.
- Granovetter M., « Préface » *La construction sociale de l'entreprise*, Huault (dir.), 2002, p. 9-14.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). "Situational leadership, perception, and the impact of power". *Group & Organization Studies*, 4(4), 418–428.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). "Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance." *Journal of applied psychology*, 78(6), 891.
- Kirk, J., & Belovics, R. (2006). "Making e-working work". *Journal of Employment Counseling*, 43(1), 39–46.
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., & Gibson, C. B. (2004). "The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction". *Academy of management journal*, 47(2), 175-192.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). "Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis." *Academy of Management review*, 12(4), 648-657.
- Lewis, M. W., Welsh, M. A., Dehler, G. E., & Green, S. G. (2002). "Product development tensions: exploring contrasting styles of project management". *The Academy of Management Journal*, 45(3), 546–564.
- Mintzberg, H. (1979). "Structure et dynamique des organisations". Éditions d'Organisation.
- Morrison-Smith, S., & Ruiz, J. (2020). "Challenges and barriers in virtual teams: a literature review." *SN Applied Sciences*, 2, 1-33.

- Neeley, T. (2020). "15 questions about remote work, answered". Harvard Business Review. <https://www.purdue.edu/hr/workremotely/supportingDocs/15-Questions-About-Remote-Work,-Answered-Harvard-Business-Review.pdf>
- Nemiro, J., Beyerlein, M. M., Bradley, L., & Beyerlein, S. (Eds.). (2008). "The handbook of high performance virtual teams: A toolkit for collaborating across boundaries". John Wiley & Sons.
- Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G. (2013). "Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature". International review of management and business research, 2(2), 355.
- Olson, JS., & Olson, GM. (2006). "Bridging distance: empirical studies of distributed teams." Proceedings of human factors in MIS'06, vol 2, pp 27-30
- Piccoli, G., Powell, A., & Ives, B. (2004). "Virtual teams: team control structure, work processes, and team effectiveness". Information Technology & People.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (2003). "Management and the worker" Ser. Early sociology of management and organizations, v. 5. Routledge.
- Rogers, B. L., Madden, L. T., Grubb, L. K., & Karriker, J. H. (2021). "Shouting across the digital divide: the import of social interactions in virtual teams." Team Performance Management: An International Journal.
- Saba, T., & Cachat-Rosset, G. (2020). "COVID-19 et télétravail: un remède universel ou une solution ponctuelle Québec et comparaison internationale." Université de Montréal.
- Statistique Canada. (2018). "Enquête sociale générale de 2016". Ottawa : Statistique Canada.
- Sull, D., Sull, C., & Bersin, J. (2020). "Five ways leaders can support remote work." MIT Sloan Management Review, 61(4), 1-10.
- Thomas, D.R. (2006). "A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data". American Journal of Evaluation, 27(2), 237-246.
- Thompson, G., & Glasø, L. (2018). "Situational leadership theory: a test from a leader-follower congruence approach". Leadership & Organization Development Journal.
- Thompson, G., & Vecchio, R. P. (2009). "Situational leadership theory: A test of three versions". The leadership quarterly, 20(5), 837-848.
- Townsend, A., DeMarie, S. & Hendrickson, A. (1998). "Virtual teams: technology and the workplace of the future", Academy of Management Executive, Vol. 12, pp. 17-29.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). "Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior." Academy of Management.the Academy of Management Review, 23(3), 513-530.

Wong, S. S., & Burton, R. M. (2000). “*Virtual teams: what are their characteristics, and impact on team performance?*”. *Computational & Mathematical organization theory*, 6(4), 339-360.

Annexes

Annexe I : Guide d'entretien

Introduction :

1. Se présenter
2. Présentation du sujet de recherche
3. Intérêt du sujet : pourquoi cette question est-elle intéressante?
4. Rappeler la valeur du répondant et l'usage qui sera fait des données d'entretiens
5. Obtenir le consentement à enregistrer (formulaire éthique) et/ou prendre acte des éventuelles réserves du répondant
6. Expliquer comment les données seront anonymisées (Organisation A, B, C; Gestionnaire 1,2,3)

Parlez-moi du rôle de votre équipe dans l'organisation.

Combien d'employés avez-vous à votre charge?

Depuis combien de temps êtes-vous gestionnaire?

Phrase d'entame → contexte de la pandémie : Depuis quelques mois déjà, la pandémie a chamboulé les façons de faire de plusieurs entreprises. Comment votre organisation s'est-elle adaptée à cette nouvelle réalité et quels sont les changements majeurs qui affectent votre travail au quotidien? (Virage vers le télétravail ou non?)

Thème 1 : Mesure de la performance des employés (avant/après pandémie)

Je veux mesurer: Comment le gestionnaire identifie qui est performant et qui ne l'est pas. Comment le système de gestion de la performance a-t-il évolué avant/après la pandémie.

- À quoi ressemblait une semaine typique de votre équipe avant la pandémie?
- **Heures de travail :** Comment vous assurez-vous que vos employés réalisent leur 35-40h de travail par semaine?
 - Est-ce que votre façon de « monitorer » le travail de vos employés a changé depuis la pandémie?
- **Proximité physique :** Étiez-vous tous situés sur le même étage au bureau?
- Quels sont les mécanismes de revue de performance dans votre équipe? Comment mesuriez-vous votre performance (avant pandémie)?
 - Le système que vous venez de me décrire est-il une initiative personnelle de votre part ou une proposition organisationnelle?
 - Est-ce que vos rencontres avec votre équipe sont bi-mensuelles, hebdomadaires, quotidiennes? Combien de temps durent-elles en moyenne (avant/après pandémie)?

Après pandémie :

- Comment la pandémie a-t-elle fait évoluer la gestion de performance dans votre équipe? Votre nombre de rencontres d'équipes, la latitude que vous donnez à vos employés, le nombre de contrôle de qualité de leur travail que vous faites, etc.

- Qu'est-ce qui différencie vos employés les plus performants des moins performants? Comment le mesurez-vous?
 - À quelle fréquence faites-vous des revues de performance « 1on1 »? Est-ce la même fréquence qu'avant la pandémie?
 - Est-ce que vous accordez le même temps de suivi aux employés performants et non performants?
 - Est-ce que votre méthode de suivi de la performance a été adaptée au contexte de travail à distance? Si oui, comment?
- Comment intégrez-vous un nouvel employé à distance?

Thème 2 : Confiance vs contrôle

Je veux mesurer : *Quel est le niveau de confiance du gestionnaire envers ses employés. Quelle est la différence entre la façon dont le gestionnaire traite les employés envers lesquels il a confiance et ceux dont il a moins confiance*

- Quel est votre nombre d'interactions avec vos employés par semaine? (de façon formelle et informelle)?
- Est-ce qu'il y a des employés avec lesquels vous avez davantage d'interactions? Si oui, pourquoi?
 - Comment est-ce que ce nombre plus élevé d'interactions affecte votre relation de travail?

Si le gestionnaire me parle de confiance, j'enchaîne avec des questions plus précises par rapport à ce thème :

- Quels sont les éléments les plus importants pour vous afin de bâtir une relation de confiance?
- Est-ce que vous faites facilement confiance dans un contexte de travail?
- Est-ce que vous avez déjà vécu une situation où un de vos employés a brisé votre confiance? Si oui comment cela a affecté votre relation par la suite?
 - (S'il y a un exemple où il y a eu bris de confiance) : Selon votre perception, est-ce que l'employé avec lequel il y a eu un bris de confiance vous semblait être moins performant par la suite?
 - Comment vis-tu la relation de confiance à distance?

Thème 3 : Style de gestion et leadership du gestionnaire (sa propre perception)

Je veux mesurer : *Je veux être en mesure de brosser le portrait du gestionnaire relativement à son type de gestion (autoritaire, collaboratif, etc.). Je veux également tenter de mesurer la confiance que le gestionnaire a en ses capacités de gérer une équipe.*

- Comment définissez-vous les rôles et responsabilités de vos employés dans votre équipe?
- Comment avez-vous adapté votre style de gestion au contexte de la pandémie? Est-ce que vous sentez que le travail à distance a influencé votre style de gestion?
- Comment vous assurez-vous que les employés font le travail qui leur est demandé?
- Qu'est-ce qui vous différencie des autres gestionnaires? Si vos employés avaient à vous décrire, que diraient-ils selon vous?
- Comment votre organisation mesure-t-elle votre performance?

Comment la pandémie a-t-elle affectée votre horaire de travail? (plus/moins de rencontres, plus/moins longues journées)?

Thème 4 : Rôle de l'organisation dans la gestion de la performance.

***Je veux mesurer** : L'influence du style d'entreprise sur la méthode de contrôle choisie. Cette section me permettra de mesurer l'impact des initiatives au niveau organisationnel sur le type de contrôle du gestionnaire.*

Pour déterminer si l'entreprise a une structure plus hiérarchique ou flat :

- Est-il commun pour les employés d'avoir la chance de discuter avec des gestionnaires 2 niveaux plus élevé qu'eux?
- Comment les employés sont-ils impliqués dans les décisions à haut niveau? Quel est leur rôle relativement à ces décisions?
- Est-ce que le nouveau contexte créé par la pandémie a changé votre niveau de disponibilité aux employés? Si non, quels efforts avez-vous fait pour rester le plus disponible possible?

Pour déterminer quel est le niveau de support de l'organisation par rapport à la gestion de la performance :

- Quels sont les efforts de votre organisation pour vous soutenir dans la gestion de votre équipe au quotidien? (Autant les outils de gestion que les outils technologiques)
 - Êtes-vous satisfaits de ces efforts?
 - Quelle est la limite du support que vous voulez que votre organisation vous donne?

Présenter le sujet plus en détail et demander s'ils ont d'autres éléments à ajouter.

Annexe II : Formulaire de consentement



Le gestionnaire au centre de l'émergence d'une nouvelle tendance organisationnelle: Du contrôle par les moyens de travail au contrôle par les résultats

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT À UN ENTRETIEN SEMI-DIRIGÉ

1. Renseignements sur le projet de recherche

Merci de votre considération et intérêt pour participer à notre projet!

Ce projet est réalisé par Antoine Bouchard (antoine.bouchard@hec.ca), étudiant à la maîtrise en stratégie dans le cadre de la réalisation de son mémoire donné à HEC Montréal sous la direction de la professeure Marine Agogué (marine.agogue@hec.ca).

La recherche réalisée porte sur l'évolution des méthodes de gestion de la performance dans le contexte créé par la pandémie qui a précipité une adaptation des processus de gestion. Cette étude a pour but d'identifier les variables favorisant un climat favorable à la gestion de performance d'employés chez des gestionnaires d'expérience.

2. Aspect d'éthique de la recherche

Votre participation à ce projet ne comporte aucun risque pour votre personne. Le projet ne concerne pas des sujets sensibles. Néanmoins, votre participation à ce projet de recherche doit être totalement libre et volontaire. Vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions et il est aussi entendu que vous pouvez demander de mettre un terme à la rencontre, ce qui interdira d'utiliser l'information recueillie.

Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la réalisation de ce mémoire concordait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question à ce sujet, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au (514) 340-6051 ou par courriel à cer@hec.ca. N'hésitez pas à contacter le chercheur (Antoine Bouchard), la professeure (Marine Agogué) ou le comité d'éthique pour toutes les questions que vous jugerez pertinentes au sujet de ce travail.

3. Confidentialité des renseignements personnels obtenus

Vous devez vous sentir libre de répondre franchement aux questions qui vous seront posées. Ce qui nous intéresse, c'est ce que vous pensez / ressentez réellement, vos réactions spontanées.

Le chercheur (Antoine Bouchard) ainsi que la professeure ayant à superviser le travail (Marine Agogué) s'engagent à protéger les renseignements personnels obtenus en assurant la protection et la sécurité des données recueillies, en conservant tout enregistrement dans un lieu sécuritaire et en n'utilisant pas les données qu'un participant aura explicitement demandé d'exclure de la recherche.

De plus le chercheur s'engage à ne pas utiliser les données recueillies dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues.

4. Protection des renseignements personnels lors de la publication des résultats

Les informations recueillies resteront confidentielles ; elles seront utilisées et présentées de telle manière à ce qu'il soit impossible d'associer votre nom / personne aux données recueillies et conclusions qui en seront tirées.

Des mesures additionnelles seront prises afin de protéger vos données et celles de votre organisation. Le nom de votre organisation ne sera jamais mentionné dans le rapport. Elle sera plutôt identifiée sous la forme « Organisation A, Organisation B, etc. ». Seules des informations telles que s'il s'agit d'une organisation publique ou privée, la taille de l'organisation (grande entreprise ou PME) et l'industrie pour laquelle l'organisation œuvre seront mentionnées. De la même façon, il sera impossible de vous identifier. Pour chaque gestionnaire questionné dans une organisation, celui-ci sera étiqueté « Gestionnaire 1, Gestionnaire 2, etc. ». Le croisement entre votre nom, votre organisation et les étiquettes relatives seront gardées dans un endroit sécuritaire et n'apparaîtront en aucun cas dans le rapport final. Ces informations seront gardées dans un endroit sécuritaire et protégées par des niveaux de sécurité (mot de passe protégé sous clef).

Niveau de confidentialité

- J'accepte de participer à ce projet de recherche.**

Les chercheurs s'engagent à ce que vos informations restent totalement confidentielles et protégées par les normes de sécurité énoncées un peu plus haut.

Consentement à l'enregistrement audio de l'entrevue :

- J'accepte que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue**
- Je n'accepte pas que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.**

Si vous acceptez, l'enregistrement restera complètement confidentiel, protégé par un mot de passe et conservé sous clef. L'enregistrement sera seulement accessible par le chercheur (Antoine Bouchard) et lui permettra d'analyser adéquatement toutes les informations recueillies même après l'entretien. Ces vidéos ne sont jamais publiées ou rediffusées publiquement d'une quelconque façon.

SIGNATURE DU PARTICIPANT À L'ENTREVUE :

Prénom et nom : _____

Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

SIGNATURE DU CHERCHEUR :

Prénom et nom : Antoine Bouchard

Signature : _____ Date (jj/mm/aaaa) : _____

Retrait d'une Annexe contenant des renseignements personnels

Annexe IV : Modèle de courriel de sollicitation

Bonjour M. X,

J'espère que vous allez bien malgré la situation actuelle!

Je me présente, Antoine Bouchard, étudiant à la maîtrise en stratégie des organisations à HEC Montréal.

Dans le cadre de la réalisation de mon mémoire pour la complétion de ma maîtrise, je réalise une recherche sur l'évolution des méthodes de gestion de la performance dans le contexte créé par la pandémie. Cette étude a pour but d'identifier les variables favorisant un climat favorable à la gestion de performance d'employés chez des gestionnaires d'expérience. Afin de récolter de l'information juste et actuelle, j'effectuerai des entretiens avec des gestionnaires d'expérience et votre profil concorde exactement avec ce que je recherche pour cette étude.

L'entretien serait d'une durée d'environ 1h (par Zoom, Teams ou autre plateforme de ton choix) et ne nécessite aucune préparation de votre part. J'ai certains thèmes que je souhaite explorer et ça prendra la forme d'un échange afin de recueillir votre expérience sur le sujet.

Dans le but de retenir le plus d'information possible et sous réserve de votre consentement, l'entretien serait enregistré afin que je puisse m'y référer ultérieurement. Toutes les informations obtenues lors de cet entretien ainsi que l'enregistrement resteront 100% confidentiels selon les normes du Comité d'Éthique de la Recherche (CER) d'HEC Montréal et il ne sera possible d'aucune façon de vous identifier dans la présentation des résultats. Le document joint à ce courriel donne les détails concernant la confidentialité de l'entretien.

Sachez que votre implication aurait un impact beaucoup plus grand que vous ne pouvez l'imaginer et me permettrait à la fois de faire avancer la recherche à ce sujet tout en me rapprochant de l'obtention de mon diplôme. Je suis très flexible au niveau de l'horaire, si vous êtes intéressé laissez-moi savoir quel moment vous conviendrait le mieux dans les prochaines semaines.

Je tiens à vous remercier pour votre considération pour le projet et n'hésitez surtout pas si vous avez des questions! À bientôt,

Antoine Bouchard