



La nouvelle forme des entreprises en full remote : entre management et cohésion d'équipe

ANDALOUSSI SEFFAR Sofya

Doctorante & Professeur vacataire

Consultante Senior Business Analyst

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah-Maroc

Laboratoire Etudes et Recherche en Management des organisations et des Territoires
(ERMOT)

Mr. HEMMI Mohamed

Professeur de l'enseignement supérieur

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah-Maroc

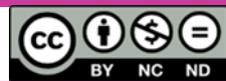
Laboratoire Etudes et Recherche en Management des organisations et des Territoires
(ERMOT)

Résumé : La cohésion d'équipe revêt aujourd'hui une importance dans toutes les entreprises. Le management est contraint de faire des efforts afin d'atténuer cette cohésion d'équipe. Avec l'apparition des entreprises en full remote, la mission du manager est non seulement de manager ce nouveau type d'entreprise mais également d'y garder une équipe cohésive.

Mots-clés : *Management, Cohésion d'équipe, Travail à distance, performance.*

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.10133399>

Published in: Volume 2 Issue 6



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

1. Introduction

A l'heure de l'évolution technologique, des retombés de la mondialisation et de la concurrence qui est de plus en plus acharnée, le management joue un rôle primordial pour faire face aux différentes exigences du contexte contemporain. Parmi les revendications du management est d'assurer un climat interne ou plutôt une « cohésion d'équipe ». Nous pouvons notifier que la cohésion d'équipe est le degré d'adhésion volontaire et commune des acteurs à atteindre les objectifs de l'entreprise.

La cohésion entre en jeu lorsque ces objectifs sont efficacement communiqués et partagés entre tous les membres de l'entreprise. Lorsqu'il existe un fort sentiment de cohésion, les employés comprennent

l'orientation stratégique de l'organisation et sont motivés à travailler vers des objectifs communs. A contrario, l'absence de cohésion d'équipe au sein d'une entreprise peut conduire à un désalignement des objectifs de l'entreprise et les efforts des employés. En conséquence, des ressources peuvent être gaspillées et la performance globale de l'organisation. Pour pallier à cette versatilité, plusieurs méthodes managériales sont utilisées par les grandes et petites entreprises afin de créer ou pour renforcer cette cohésion d'équipe.

Les entreprises Marocaines ne font pas l'exception, de plus en plus d'entreprises sont aujourd'hui conscientes de l'importance de la cohésion d'équipe comme moteur d'atteinte des objectifs organisationnels. Cependant selon les secteurs d'activité et du type de management instauré cela impacte quelques entreprises sans vraiment le savoir. Le constat aujourd'hui fait que plusieurs entreprises en full remote au Maroc subissent les conséquences auprès des différentes parties prenantes. D'où provient notre problématique : Comment le management peut créer une cohésion d'équipe au sein d'une PME en full remote (Travail à distance) : Cas d'une PME Marocaine ?

Notre communication s'intéressera au rôle du management dans la création de la cohésion d'équipe en prenant une entreprise de service Marocaine en full remote comme étude de cas. Concernant la méthodologie de recherche, nous avons opté pour un positionnement épistémologique interprétativiste selon une approche qualitative à étude de cas unique.

2 .Le management au sein des entreprises en full remote

2.1 Evolution du management

Le management est un ensemble de processus par lequel les résultats sont obtenus de façon efficace et efficiente avec la collaboration de l'ensemble des acteurs. Plusieurs auteurs se sont intéressés à la définition de la discipline.

Étymologiquement, le management fait référence à la gestion des hommes dans un environnement qui est l'entreprise. Répondant à ses besoins, la discipline a connu plusieurs mutations au fil du temps. Les premiers travaux de la discipline sont ceux de Taylor (1911) avec l'OST (Organisation scientifique du travail) , il définit le management comme étant l'art de savoir quoi faire, quand faire et voir que cela s'effectue de la meilleure manière et à moindre coût. Il ajoute que le management scientifique vise à déterminer la meilleure façon de faire chaque tâche à la standardiser et à former les travailleurs à l'exécuter de cette manière. Dans le même postulat, Fayol (1916) préconise que le management consiste à prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.

Cette phase du management a fait l'objet de plusieurs critiques, l'une des plus importantes est l'absence de prise en compte de l'acteur dans le processus de management sachant que c'est

grâce aux efforts des différents acteurs que les actions ou les objectifs de l'entreprise sont réalisés. On assiste à la naissance des théories du management des hommes.

Ces théoriciens ont travaillé sur le fonctionnement des entreprises en prenant en compte l'acteur comme centre de gravité. Nous notons les travaux de Drucker (1954), il affirme que les seuls facteurs qui font progresser une entreprise sont ces hommes, de l'ouvrier au directeur, leur capacité d'innovation et la façon dont ils organisent leurs relations de travail. Il alloue six objectifs au management :

- Définir la mission de l'entreprise,
- Fixer les objectifs clairs pour les équipes,
- Analyser et organiser le travail pour créer un sentiment de satisfaction chez le personnel,
- Informer et écouter ses employés,
- Evaluer les résultats au moyen de normes spécifiques,
- Former ses collaborateurs en permanence.

Selon Drucker (1954), les acteurs ne sont pas simplement des employés qui sont subordonnés de leurs supérieurs hiérarchiques mais ils sont des employés du savoir ce qui devrait supprimer l'arborescence hiérarchique et la remplacer par une arborescence collaborative.

Douglas (1971) stipule que le management est basé sur deux théories X et Y. La théorie X part d'un management autoritaire, selon lequel l'être humain n'aime pas travailler de nature, l'entreprise est contrainte de le contrôler, le diriger, elle est contrainte de lui infliger les sanctions nécessaires. La seconde théorie « Y » préconise que l'acteur est mature, il est capable de s'autodiriger et de s'autocontrôler. A l'inverse de la théorie « X », elle encourage le management participatif, les dirigeants devraient faire confiance aux acteurs.

De ces différents travaux, nous déduisons que le manager doit avoir la gymnastique nécessaire afin de diriger, contrôler, faire confiance et converger les acteurs vers les objectifs de l'entreprise. C'est ce qu'on appelle le management situationnel, le manager doit être un leader, il doit en effet avoir la bonne tonalité et savoir déléguer, supporter, coacher et diriger. Jusque-là, nous parlons d'un management de proximité où les acteurs effectuent leurs actions au sein de l'entreprise, le manager est présent, il peut réagir sur le champ à chaque problème. Néanmoins l'évolution du besoin des entreprises a engendré l'apparition des entreprises en full remote (à distance). *Qu'en dit la littérature ?*

2.2 Le Management à distance :

Les entreprises en full remote ont vu le jour aux USA avec les travaux de Wiener (1950) sur la cybernétique. Il reconnaît que le travail à distance est un mode de travail où les acteurs peuvent exercer leurs fonctions depuis leurs domiciles. Cela signifie que les employés travaillent depuis leur domicile, un espace de coworking ou tout autre endroit de leur choix, en utilisant les techniques de communication et de collaboration à distance. J.M. Nilles (1994) définit le travail à distance comme étant : toutes substitutions d'un déplacement professionnel par les technologies de communication. Cette pratique s'est plus élargie lors de la pandémie de la covid-19. Au Maroc, le travail à distance est juxtaposé au travail à domicile, il fait l'objet de l'article 8 du code du travail : La salarié est chargé soit directement, soit par un intermédiaire d'exécuter un travail, moyennant une rémunération, pour le compte d'une ou de plusieurs entreprises. Contrairement au télétravail, le travail à distance (en remote) ne nécessite pas un déplacement au niveau des locaux de l'entreprise. Dans les deux cas, les fondamentaux de management d'une équipe ne changent pas.

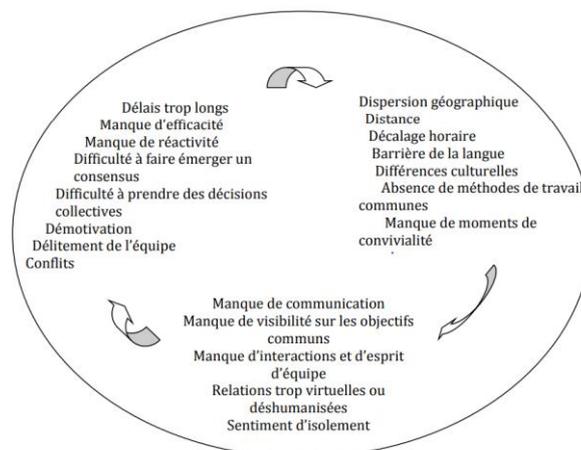
Rouger & Breant (2001) considèrent que le management à distance requiert un équilibre entre autonomie et contrôle. Leon (2006) ajoute que la distance est plutôt subjective, elle présente plus d'avantage dans une relation hiérarchique que la distance objective. Selon Bouvard & Storhaye (2013) , le travail à distance a conduit à une réappropriation du management , cependant cela ne change en rien les quatre piliers du management :

Les règles : Le management est l'établissement des règles claires et communes qui définissent les rapports et les comportements des professionnels dans leurs activités respectives. Ces règles permettent à chacun de connaître sa marge de manœuvre, son pouvoir et ses obligations.

L'autonomie : Les règles ne doivent pas influencer le rapport ou encore le comportement des individus.

Les relations : elles se créent progressivement et se fortifient avec les situations.

De ces travaux, il inflige certes une reconduction du management mais cela ne change en rien ses principales missions et règles. Le management à distance consiste certes à gérer des équipes qui sont éloignées physiquement alors que le management classique se caractérise par la proximité et le contact direct. Selon Besser (2013) , le management à distance doit mettre en place d'autres formes de contact et d'animation au quotidien avec ses collaborateurs afin de garantir une certaine cohésion d'équipe. A contrario, on assistera à une spirale du management négative, figurant ci-dessous :

Figure 1 .Les conséquences néfastes du management à distance (remote)

Source : H .Besser 2013

Dans le cas où la situation du management à distance n'est pas bien géré, les conséquences sont néfastes pour les managers et pour les acteurs .Dans cette perspective, Bailey & Kurland (2016) supposent que le travail à distance augmente le stress professionnel, encourage le « workaholisme », c'est-à-dire l'addiction au travail.

Golden (2009) stipule que le travail à distance crée un sentiment d'isolement et risque de distanciation aux valeurs, règles, normes de l'entreprise. Il ajoute que la distance nuit à la communication et à la coopération au sein des équipes de travail.

Cooper & Kurland (2002) le travail à distance crée une démotivation avec le temps et il oblige les acteurs à s'autogérer.

Hind & Mortensen (2005) notent que les équipes dispersées peuvent souffrir de problèmes de coordination ou encore de crise de confiance, ils s'appuient sur l'importance de garantir une cohésion d'équipe. Cela pourrait en effet être l'émergence d'un nouveau style de management « management à distance » qui peut être régulé par la cohésion.

3. Revue de littérature de la cohésion

3.1 Cadrage théorique de la cohésion

Dans sa définition la plus large, l'entreprise peut être considérée comme une structure sociale qui est dirigée par une rationalité instrumentale, et qui permet à un groupe d'individus de contribuer à une finalité commune. Cette dynamique sociale est rassemblée dans une structure afin d'atteindre ses objectifs. Cependant, l'implication de ses membres peut varier d'un individu à l'autre, elle peut être objective ou subjective, ce qui entraîne une divergence des objectifs.

Dans ce sens, l'un des enjeux de l'entreprise est de parvenir à faire adhérer le capital social vers une convergence des buts de l'entreprise. La nouvelle mission du manager est de mobiliser tous les moyens qu'il a en sa possession pour créer ce lien social. On parle ici de cohésion.

Taylor (1911) a été le premier auteur qui a abordé la cohésion, selon lui il s'agit de l'harmonie et de l'union. Ensuite Fayol (1918) reconnaît la cohésion comme la nécessité de rassembler, d'harmoniser tous les actes et tous les efforts du personnel. Il sous-entend que l'union du personnel d'une entreprise joue un rôle crucial dans le maintien des membres dans ce groupe.

La cohésion repose sur le partage d'idéaux et de valeurs acceptés collectivement, selon Schein (1985). La cohésion, que nous considérons comme le résultat du sentiment communautaire au sein d'une entreprise, peut être définie comme la capacité de celle-ci à former un ensemble, selon Fiol (2006).

Dans leur publication de 2014, Dupuy & Travaillé abordent la cohésion comme étant la capacité d'adaptation, de résilience et de solidarité organisationnelle.

La cohésion de l'organisation se manifeste par sa culture, son identité, ses croyances, valeurs et normes, ses rites et codes, et bien sûr par son capital humain : par l'expérience, la formation, la capacité de direction, les relations interpersonnelles, la motivation.

Nous pouvons dire que la cohésion est donc la capacité à créer une équipe soudée, un groupe d'acteurs ayant les mêmes valeurs communes, une culture identique. Le manager a une nouvelle mission celle de permettre à ce lien social d'exister au sein de l'entreprise. Le management nécessite l'instauration de ce lien social à travers plusieurs indicateurs, c'est ce que nous allons présenter ci-dessous .

Le « management à distance » préconise ainsi le renforcement des indicateurs de la cohésion à savoir :

- La communication : Diffuser le message clair et net afin d'éviter les mauvaises interprétations, ou encore les faux conflits.
- La confiance : Le manager devrait avoir un aperçu positif de l'acteur, l'espionnage ne fera que baisser sa performance.
- Le sens : Il est évident qu'une équipe à distance demande plus d'attention qu'une équipe classique. L'équipe à distance doit comprendre le sens des actions et des objectifs de l'entreprise.

- La coordination et la coopération sont les principaux défis sur lesquelles le manager doit faire attention, plus il renforce ces deux concepts plus le niveau de cohésion sera important.
- La proximité physique : La création d'évènement ou toute l'équipe est présente est très important afin de renouer les relations.
- Le lien : créer du lien, favoriser la cohésion de l'équipe, union des acteurs va faire augmenter leurs performances.

Ces différentes théories nous interpellent sur la réalité du management à distance au sein des entreprises, c'est la raison pour laquelle nous avons choisi d'étudier la relation entre le management et la cohésion d'équipe au sein d'un cas réel unique.

4. Méthodologie et Analyse des données

4.1 La méthodologie adoptée

Les exigences d'un projet de recherche diffèrent d'un sujet à autre, néanmoins il existe des exigences universelles qui doivent figurer sans aucun cas dans un sujet de recherche, à savoir : L'axe scientifique du sujet, l'harmonisation scientifique des variables de recherche, une vérité scientifique que nous retrouvons dans la littérature ou un problème scientifique existant que nous souhaitons construire.

La méthodologie que nous proposons d'adopter est basée sur un positionnement épistémologique positiviste c'est-à-dire que nous cherchons à expliquer une réalité qui existe déjà, en effet Bollecker (2014) évoque bien la relation entre le management et la cohésion d'équipe.

La méthodologie que nous proposons pour analyser ce sujet se base sur une approche qualitative, en effet pour essayer de mettre en lumière une revue de littérature spécifique à la cohésion, présenter les entreprises en « full remote », le rôle du management dans le renforcement de la cohésion.

La méthode des études de cas est adaptée pour fournir une étude approfondie d'un phénomène dans son contexte réel. Elle convient également aux questions de recherche nécessitant une compréhension détaillée des processus organisationnels en raison de la richesse des données collectées dans leur contexte Hartley (2004). Les études de cas permettent donc une analyse approfondie d'organisations ou d'événements spécifiques qui abordent explicitement la théorie. Ce sont également largement reconnues comme étant la méthode privilégiée lorsque

des phénomènes contemporains, tels que la cohésion d'équipe et l'apport du management, sont étudiés dans leur contexte réel Yin (2009).

Notre étude de cas exploite des données obtenues de différentes sources, telle qu'un guide d'entretien effectué avec les managers et consultants de l'entreprise en full remote , exploitation de documents internes et externes à l'entreprise, en plus d'une visite sur le site .L'avantage le plus important de l'utilisation de plusieurs sources de données réside dans le développement de champs d'investigation convergents, un processus de triangulation et de corroboration Yin (2009).

Pour notre étude de cas, nous avons pris en compte les critères suivants :

Premièrement, identifier une entreprise qui est en full remote.

Deuxièmement, identifier une entreprise dont l'effectif est important.

Pour des raisons de confidentialité, nous appelons l'entreprise objet de notre étude de cas unique : «**Fusion Tech**».

4. 2 Echantillon de l'étude cas :

Fusion Tech est une entreprise de service opérant dans la digitalisation, la conception et l'innovation des systèmes bancaires et financiers. Elle propose une implémentation et une conception de plateforme digitale selon le besoin de la banque.

Créé en 2015, dispose de sept cabinets au niveau international .Deux cabinets sont localisés au Maroc au niveau des zones shore de Fès et Casablanca.

Fusion Tech opère au niveau de plusieurs disciplines que nous présentons ci-dessous :

Trade Finance : Elle prend en charge les produits de financement des opérations à l'étranger, le cabinet propose deux logiciels sous forme de deux plates formes :

- Une plateforme digitale pour le Back office de la banque, elle permet de gérer le flux comptable /financier/stratégique de la banque client du cabinet.
- Une plateforme front office, des applications mobiles qui englobent les deux plateformes selon les spécifications de la banque.

Lending : Il s'agit d'un service bancaire qui permet à plusieurs investisseurs de financer un projet d'entreprise, l'entreprise propose une plateforme pour les investisseurs pour étudier le business plan de l'entreprise et proposer les solutions de financement (solution vendue par le cabinet à la banque).

Cash Management : Service bancaire qui gère les transferts et la trésorerie d'une entité, l'entreprise propose une plateforme digitale qui permet de gérer tous les paiements courants et à l'international de l'entreprise.

Asset Management : Il s'agit de produit en relation avec la bourse, la plateforme digitale gère au quotidien les produits de placements dont chacun de nous voit la publicité sur les devantures de toutes les agences de banques et d'assurances : les OPCVM, organismes de placement collectif en valeurs mobilières (SICAV et FCP), ou plus généralement les produits d'épargne collective.

Capital Market : Produit en relation avec la bourse, l'entreprise propose une plateforme digitale qui va permettre de gérer les agents voulant opérer sur les marchés du capital lieu de rencontre entre les agents économiques ayant un excédent de capitaux et les agents ayant des besoins de financement. Ils se subdivisent en trois compartiments : le marché financier, le marché monétaire et le marché obligataire.

Chez Fusion Tech, chaque projet se décline en « sprint », le projet se gère par un chef de projet et les consultants qui doivent être engagés vers un objectif commun.

4.3 Collecte des données :

Nous nous sommes basés sur des données recueillies en exploitant un nombre conséquent de documents (internes et externes) et à travers des entretiens directs avec les consultants et les responsables de l'entreprise sur place ou via l'outil professionnel « teams ».

Notre échantillon s'est composé de quinze personnes, de fonctions différentes :

Tableau 1 .Présentation de l'échantillon des interviewés

Interviewés	Fonction	Ancienneté	Durée
Interviewé 1	Consultant Fonctionnel	2 ans	30 Min
Interviewé 2	Consultant Fonctionnel	1 an	25 Min
Interviewé 3	Consultant Fonctionnel	2ans	30 Min
Interviewé 4	Consultant Fonctionnel	2 ans	20 Min
Interviewé 5	Consultant Fonctionnel	5 mois	25Min
Interviewé 6	Développeur	7 mois	25 Min
Interviewé 7	Développeur	9 mois	25Min
Interviewé 8	Consultant technique	1 an	20 Min
Interviewé 9	Consultant technique	10 mois	20 Min
Interviewé 10	Consultant technique	1 an	30 Min
Interviewé 11	Consultant technique	2 ans	35 Min
Interviewé 12	Consultant technique	5 mois	40 Min
Interviewé 13	Team Lead	3 ans	35 Min
Interviewé 14	Manager, associé	10 ans	35 Min
Interviewé 15	Manager, associé	15 ans	20 Min

Source : Auteurs.

Les entretiens sont des sources essentielles d'informations sur les études de cas Yin (2009), Notre entretien est resté ouvert au début, mais il a suivi une série de questions découlant du protocole de l'étude de cas.

La triangulation des données, c'est-à-dire la variation des sources des données collectées, est un critère important de validité interne. Pour y parvenir, les entretiens ont été complétés par des données documentaires et des informations supplémentaires obtenues lors de visites sur site.

Les données documentaires officielles comprenaient la présentation de l'entreprise, la présentation du secteur d'activité ou ce qu'ils appellent « practices », le taux de turn Over et d'absence au sein de l'entreprise.

Enfin, les données ont été enrichies par plusieurs visites au sein de l'entreprise lors des réunions pour trouver une solution au taux de turn over élevé. Cette visite nous a permis de recueillir des informations supplémentaires sur certaines questions particulières.

.4Analyse des données :

Pour l'analyse des données, avons utilisé une technique de codification abductive qui consiste à établir une liste préalable de codes issus de la littérature ainsi qu'à repérer les codes émanant du terrain. Nous avons procédé à un codage via le logiciel Nvivo 12.

5 .Résultats et Discussions :

5-1 Résultats

En se basant sur les indicateurs de la cohésion au niveau de la littérature, nous avons classé les verbatim de nos interviewés suivant les facteurs leviers et les facteurs freins de la cohésion.

Le tableau ci-dessous présente les différents indicateurs retenus :

Tableau 2.Les facteurs leviers et freins de la cohésion

Indicateur de la cohésion	Levier de la cohésion	Frein de la cohésion
Communication	A-1	A-2
Coopération, coordination	B-1	B-2
Esprit d'équipe	C-1	C-2
Engagement proactif	D-1	D-2
Motivation	D-1	D-2
Partage de l'information	E-1	E-2
Visibilité des objectifs	E-1	E-2
Réactivité	D-1	D-2

Source : Auteurs.

A- La communication : Organisation de réunions collectives, fréquence de ses réunions, réunions formelles et physiques.

A-1 Les leviers de la cohésion selon l'indicateur « communication » :

I 1 : « On a des daily meetings chaque matin, il s'agit d'un point de 15 minutes ou on effectue un tour de table, chacun évoque le sujet sur lequel il a travaillé la veille, et sa « to do list » pour la journée »

I 2 : « Nous n'avons que des réunions via l'outil professionnel teams, les caméras ne sont pas déclenchés, on ne voit pas notre interlocuteur »

I 3 : « Les réunions avec le board de l'entreprise se font uniquement lorsqu'il y a un changement dans l'organisation »

A-2 Les freins de la cohésion selon l'indicateur « communication » :

I 1 : « Les daily meetings de manière quotidienne créent parfois une monotonie surtout lorsqu'on travaille sur la même chose pendant une longue période. »

I 2 : « Les réunions formelles physiques ne sont pas organisées, il y a des collègues avec qui je travaille quotidiennement mais que je n'ai jamais vu »

I 3 : « Le déplacement sur place s'effectue dans le seul cas où nous avons un problème technique »

B- Coopération et coordination : Partage d'expérience, se réunir pour résoudre une situation bloquante, les tâches sont bien définies.

B-1 Les leviers de la cohésion selon l'indicateur « coopération et coordination » :

I 1 : « Au début de mon intégration, les managers partageaient avec nous leurs expériences et leurs savoir-faire »

I 4 : « On travaille en mode projet la coopération et la coordination sont la base de cette pratique »

B-2 Les freins de la cohésion selon l'indicateur « coopération et coordination » :

I 1 : « Aujourd'hui l'équipe contient un peu après cinquante personnes, j'ai l'impression que chacun est livré à lui-même. »

I 4 : « Les réunions virtuelles créent parfois des faux conflits entre consultants, juste par une tonalité de voix anormale, une remarque mal comprise »

C- Esprit d'équipe : Partage d'expérience, se réunir pour résoudre une situation bloquante, les tâches sont bien définies.

C-1 Les leviers de la cohésion selon l'indicateur « coopération et coordination » :

I 1 : « Au début de mon intégration, les managers partageaient avec nous leurs expériences et leurs savoir-faire »

I 4 : « On travaille en mode projet la coopération et la coordination sont la base de cette pratique »

C-2 Les freins de la cohésion selon l'indicateur « coopération et coordination » :

I 1 : « Aujourd'hui l'équipe contient un peu après cinquante personnes, j'ai l'impression que chacun est livré à lui-même.»

I 4 : « Les réunions virtuelles créent parfois des faux conflits entre consultants, juste par une tonalité de voix anormale, une remarque mal comprise»

D- Engagement et motivation : Appartenance, agir de manière volontaire

D-1 Les leviers de la cohésion selon l'indicateur « Engagement et motivation » :

I 5 : « La motivation financière est existante, nous recevons une bonne augmentation annuelle, en plus d'une prime projet.»

I 6 : « Nous devons travailler parfois travaillé le jour et même pendant la nuit, nos clients se trouvent partout dans le monde, l'entreprise nous exige de s'aligner avec les horaires du client malgré le décalage horaire »

D-2 Les freins de la cohésion selon l'indicateur « Engagement et motivation » :

I 7 : « Malgré les augmentations de salaire importante que nous recevons annuellement, je ne me sens plus motivé, je me sens déprimé »

I 6 : « Je suis à l'écoute du marché, je n'ai plus aucune envie de me réveiller le matin pour travailler »

I 1 : « Aucun sentiment de motivation »

I 3 : « On l'impression qu'on est motivé et qu'on a une certaine cohésion virtuelle mais ce n'est pas la situation réelle »

I 4 : « Le taux de turn over est très important, la plus part des consultants quittent l'entreprise, ils ne respectent même pas la période de préavis, ils déposent des certificats de burn out »

E- Visibilité des objectifs : partage des axes annuels, des chiffres, des buts à réalisés

E-1 Les leviers de la cohésion selon l'indicateur « Visibilité des objectifs » :

I 5 : « On n'a pas une communication des objectifs annuels, tout ce qu'on partage avec nous, le projet sur lequel nous devons travailler »

E-2 Les freins de la cohésion selon l'indicateur « Visibilité des objectifs » :

Nous remarquons que les leviers de la cohésion (esprit d'équipe, communication, engagement, motivation, proactivité) sont entravés par des freins de la cohésion (conflits, distance, changement, aide, individualisme). Nous allons passer à présent à une discussion de ces résultats.

5.2 Discussions

Selon le cadre théorique du management, il n'y a pas de différence entre le style de management des entreprises classiques et des entreprises en remote. Les mêmes principes du management doivent figurer. Le management des entreprises en full remote préconise un effort bien supplémentaire de la part du manager et de la part de l'acteur.

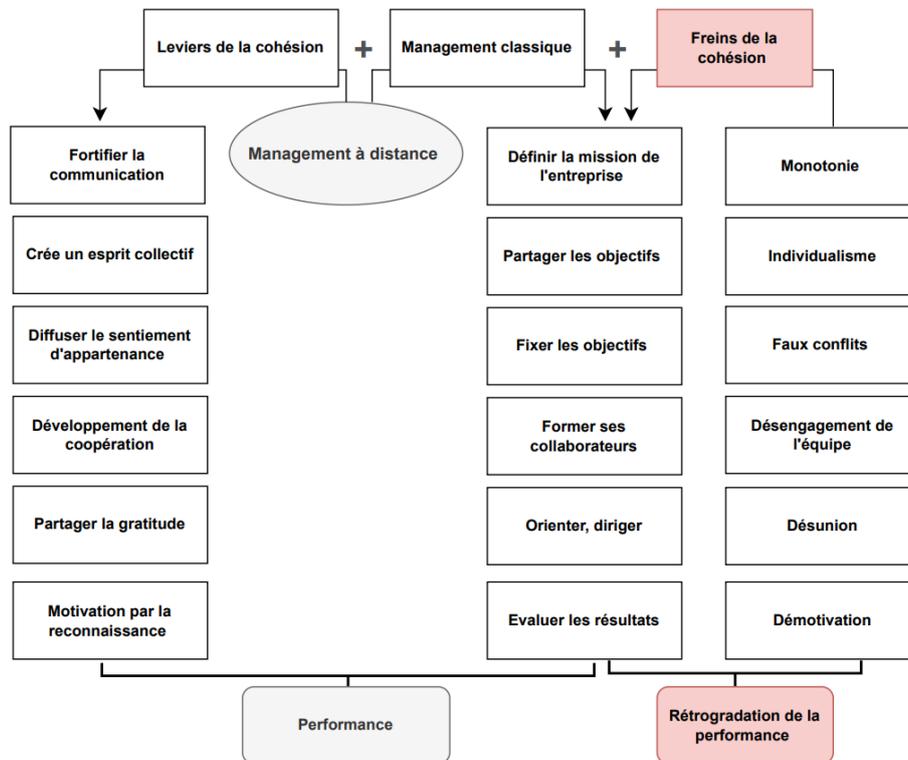
A l'essor des interviews de Fusion Tech, ils nous ont démontré que les consultants étaient motivés et ils ont trouvés le fait de travailler en remote pouvait leur procurer un certain équilibre entre la vie professionnelle et personnelle. Les Managers quant à eux trouvent que le full remote est un contrat « win win », premièrement les salariés sont plus libres, ils n'ont pas de charte d'habillement à respecter et ils peuvent gérer leurs temps comme ils le souhaitent, deuxièmement le remote représente moins de charges fixes pour l'entreprise.

Cependant, si l'on revient aux six objectifs du management de Drucker(1954) à savoir : définir la mission de l'entreprise, favoriser la confiance, écouter ses employés et concourir le sentiment de satisfaction. Ces principes du management sont compatibles avec les indicateurs qui permettent d'atteindre la cohésion. Cela approuve les dits de Hind & Mortensen(2005), au sein d'une entreprise en remote le manager est contraint de renforcer la cohésion au sein des équipes.

Le manque de cohésion d'équipe conduit à un manque de performance, délai de livraison très long, manque de réactivité Turn over important. Au sein de Fusion Tech, les freins de la cohésion sont majoritairement le manque de communication, de collaboration et de coopération, les consultants ne sont plus motivés, les réunions créent de faux conflits et de ce fait une cohésion virtuelle forcée.

Afin de réguler l'ensemble de ses freins, un nouveau modèle de management en relation avec la cohésion se fait ressentir, en se basant sur le cadre théorique et sur les résultats que nous avons recensés lors de nos entretiens chez Fusion Tech, nous proposons ce modèle :

Figure 3 .Intégration des leviers de la cohésion au niveau des objectifs classiques du management



Source : Auteurs.

Assurément l'ensemble de ses leviers de cohésion ne concernent pas uniquement les entreprises en full remote, mais aussi les entreprises classiques la seule différence est que la densité de ses leviers est beaucoup plus intense au sein des ER .La prise en compte des leviers de la cohésion va prémunir les conséquences néfastes que Besser (2013) a identifié au niveau de la figure 2 et que nous avons également retrouvé au niveau de Fusion Tech. Afin de répondre à notre problématique : *comment le management peut créer la cohésion d'équipe au sein des entreprises en full remote ?* .Plusieurs méthodes peuvent être mises en place afin d'atténuer la cohésion et de réduire les freins de la cohésion :

- Le team building est une méthode apparue en 1980 qui a pour objectif de renforcer les liens entre les membres d'un groupe. Il s'agit de réunir l'ensemble des employés de l'entreprise, d'organiser des jeux afin de fortifier l'union de l'équipe. Au niveau de Fusion Tech cela a été le souhait de 70% des consultants.
- Limiter les réunions sans objectif précis : en effet, trop de réunion tue la communication. En effet, la mise en place de daily quotidien sans objectif clair et

précis crée une monotonie. 88% des employés de Fusion tech trouvent que les daily ne servent pas à grand-chose, ils considèrent ces réunions comme outil du micromanagement.

- Augmenter les formations sur les softs skills pour l'ensemble des employés. Les softs skills vont permettre aux employés de travailler sur eux-mêmes. Cela pourra également réduire les faux conflits en favorisant la bonne communication et la compréhension d'autrui.
- Mise en place d'activités physiques ou culturelles qui pourront fortifier les liens entre collaborateurs.
- One to One meeting : Organisation d'un entretien one to one entre le manager et l'employé dont le but est de connaître sa situation actuelle, son ressenti, ses objectifs futurs.
- Juxtaposition du micromanagement par un management de proximité : Le micromanagement n'est synonyme que d'un management autoritaire et directif. Le management de proximité va permettre de se rapprocher des employés et de favoriser une communication ouverte.
- Célébrer et mettre en valeur les performances individuelles et collectives : c'est l'une des sources de motivation qui encourageront les employés à fournir plus d'efforts.

6 .Conclusion

Notre article a traité le cadre théorique du management et de la cohésion d'équipe au sein des entreprises en full remote, nous avons pu identifier les leviers de la cohésion et leurs relations avec le rôle du management.

Pour ce faire, nous avons opté une étude exploratoire d'un cas unique d'une entreprise de service de renommé qui souffre de turn over et d'absentéisme important.

En guise de conclusion, nous retenons qu'au cours des siècles le management a évolué et continue jusqu'à jour d'aujourd'hui d'émerger vers de nouvelles pratiques. Comme nous l'avons vu le manager a une nouvelle mission : La création de la cohésion. Pour ce faire, il devra muter vers un management communautaire, favorisant ainsi les leviers de la cohésion.

La cohésion d'équipe est l'un des nouveaux objectifs au sein de toute entreprise qui souhaite pérenniser dans le temps. C'est grâce à l'union du personnel que l'entreprise peut être performante. La propagation des entreprises à distance ou en full remote augmente le rôle du manager à créer une cohésion solide qui permettra de maintenir les équipes motivées et engagées.

Certes, les résultats de cet article ont des implications importantes pour notre compréhension du rôle du management et de la cohésion d'équipe. Néanmoins, il existe des limites qui doivent être mentionnées. La méthodologie qualitative limite la possibilité de généraliser ces résultats. Par conséquent, ces résultats sont spécifiques et contingents au contexte de notre étude. En somme, notre recherche ne porte que sur les leviers de la cohésion au niveau d'un seul cas, de ce fait, il serait judicieux de proposer des recherches futures qui examineront la configuration diagnostique et interactive du même sujet au niveau de plusieurs autres cas.

Bibliographie:

- [1] Bailey, B.E. & Kurland, N.B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions and lessons for the study of modern work, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, pp. 383-400.
- [2] Besser, H. (2013). *Manager à distance*, ESF éditeur.
- [3] Bollecker, M. & Naro, G. (2014). *Le Contrôle De Gestion De Gestion Aujourd'hui : Débats Controverses Et Perspectives*. Ed Vuibert. Page 4.
- [4] Bouvard, P. & Storhay, P. (2013). *Le travail à distance. Télétravail et nomadisme, leviers de transformation des entreprises*, Dunod.
- [5] Cooper, C. & Kurland, N.B. (2002). Telecommuting, professional isolation and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 511–532.
- [6] Drucker, P. (2001). *Management challenges for the 21st century*, Harper Business.
- [7] Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle Et Générale*. Edition Dunod.
- [8] Fayol, H. (2003). *Entreprise Et Histoire*. Numéro Spéciale .N34 .
- [9] Fiol M. & Lebas, M. (1998). « Créer Des Situations De Sens Pour Générer La Performance ». in collins L. (Ed.). *Questions De Contrôle*. Paris. Puf. Pp. 70-96.
- [10] Fiol, M. (2010). *Contrôle De Gestion Et Cohérence Organisationnelle Un Rendez-Vous Manqué*. Archives Association Francophonie De Comptabilité .Tunis .
- [11] Golden, T. D. (2012). Altering the effects of work and family conflict on exhaustion: Telework during traditional and nontraditional work hours. *Journal of Business and Psychology*, 27(3), 255-269.
- [12] Gregor, M. (1971). *La dimension humaine de l'entreprise*. Gauthier-Villars.

- [13] Hartley,J.(2004) *Qualitative Methods in Organizational Research: A Practical Guide*, 208-229.
- [14] Hinds,P & Mortensen,P.(2005).*Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams:The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication*, *Organization Science*, Vol. 16, No. 3.
- [15] Huberman, A. M. & Miles. M. B. (1994). *Data management and analysis methods*. *Handbook of qualitative research*.
- [16] Leon,E.(2006) . *Le management à distance : impact sur les pratiques managériales et sur la relation hiérarchique : de la distance objective à la distance subjective*, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, CNAM.
- [17] Rouger,JM & BRÉANT,JM.(2001).*Management à distance. Réflexions et outils sur le travail à distance à EDF et Gaz de France*, Insep consulting Éditions.
- [18] Schein,E.(1988).*Process consultation: Its role in organization Development* , Volume 1, School Press, p. 21.
- [19] Taylor,F.(1912).*Principes d'organisation scientifique des usines(Français)*Broché.Edition Hach.Livre-BNF(2018). Widener, S. (2007). *An empirical analysis of the levers of control framework* *Accounting, Organizations and Society* 32 757–788.
- [20] Travaillé ,D & Dupuy,Y.(2005).*Unicité et pluralité des tableaux de bord organisationnels*,éd ISEOR, n 107, p 32.
- [21] Wiener,N & Schadé,JP.(1964).*Progress in Biocybernetics*, Amsterdam, *Cybernetics of the Nervous System*, Amsterdam, 1965. American mathematical society. Norbert Wiener.(1894-1964)
- [22] Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. Yin, R.