

EVOLUTION DES PRATIQUES D'AUTONOMIE ET DE CONTROLE. LE CAS DU MANAGEMENT D'EQUIPES

Michel PETIT

Thierry PICQ

INTRODUCTION :

Dans son sens général, l'autonomie, c'est "le droit de se gouverner selon ses propres lois." (*Petit Robert*, 1993). Ce concept évoque donc directement celui de liberté (liberté d'organisation). A ce niveau d'analyse, plusieurs questions fondamentales se posent :

- Quelle entité peut être déclarée autonome : un individu, un groupe, une organisation, un Etat ?

- Quel degré de liberté est accordé à cette entité, sachant que la liberté absolue n'existe pas ?

- Qui est le garant de cette autonomie ? On est alors renvoyé à la notion de contrat, de loi. Déjà, la notion de contrôle se profile. Nous y reviendrons plus loin.

La notion d'autonomie apparaît donc d'entrée de jeu comme très vaste. Nous allons maintenant essayer de la préciser en l'appliquant aux organisations.

Dans l'*Encyclopaedia Universalis* (1984, Corpus 3, p.54), François Bourricaud souligne que l'autonomie est difficile à manier au sein des sociétés industrielles, lesquelles doivent concilier une double exigence :

- La spécialisation des tâches, qui débouche naturellement sur plus d'autonomie ;

- L'intégration dans un ensemble différencié, qui tend, lui, à limiter l'autonomie.

F. Bourricaud ajoute : " Si elle (l'autonomie) aboutissait à refermer sur elle-même des entités trop petites pour bénéficier de "l'économie d'échelle", et trop isolées pour communiquer entre elles, elle risquerait de briser la société plus vaste qui les englobe, sans assurer aucune liberté réelle à ses membres ; au contraire, elle pourrait placer les plus faibles et les moins actifs sous la tyrannie sans contrepoids des plus entreprenants ".

Le moins que l'on puisse dire, c'est que la notion d'autonomie est ambiguë, donc difficile à manier. Transposée au management, elle peut osciller entre les deux extrêmes que sont l'autogestion et le commandement de type militaire. Les organisations ont donc tout intérêt à définir avec précision l'autonomie telle qu'elles la conçoivent. Ce faisant, elles en viennent inévitablement à associer autonomie et contrôle.

Autonomie et contrôle : le débat est lancé, et avec lui un paradoxe sous-jacent : trop de contrôle tue l'autonomie ; trop peu de contrôle risque de transformer l'autonomie en anarchie.

Toute activité humaine organisée est confrontée aux contradictions de l'autonomie et du contrôle. Les choix effectués sur la nature et le degré de ces deux paramètres fondamentaux vont engendrer des structures d'organisation et des systèmes de gestion différents (Lawrence & Lorsch, 1973, Mintzberg, 1982).

Par exemple, dans les entreprises de production de masse, basées sur l'enchaînement de tâches simples, répétitives et peu évolutives, le contrôle porte essentiellement sur le respect des modes opératoires et procédures de fonctionnement. Ses vecteurs privilégiés sont la centralisation, la hiérarchie, la standardisation des procédés. A l'inverse, les structures divisionnelles, adaptées à des environnements complexes, incertains et dynamiques, reposent sur des principes d'adaptation, de réactivité et d'autonomie locale. Les dispositifs de coordination sont alors plus complexes : standardisation des qualifications, des comportements ou tout simplement des résultats, en spécifiant à l'avance les niveaux de performance à atteindre (Mintzberg 1982).

Aujourd'hui, les organisations évoluent vers des formes "en réseaux", ou des acteurs inter-dépendants mettent leurs compétences au service d'une réalisation collective. La dynamique des organisations s'appuie désormais sur l'initiative créatrice au sein de multiples petits groupes autonomes, mais reliés entre eux. L'équipe, sous toutes ses formes, devient le nouvel espace d'application du couple autonomie-contrôle.

L'objectif de cet article est de discuter des nouvelles modalités de mise en oeuvre du couple autonomie-contrôle appliquée aux équipes. Après une première partie consacrée au rappel de la conception classique de la notion d'équipe dans la théorie des organisations, nous présenterons quelques pratiques émergentes qui illustrent des formes nouvelles d'autonomie et de contrôle au sein des équipes de travail. Des exemples seront exposés, en puisant dans des contextes culturels différents (nord américains et allemands notamment).

I/ MONTEE EN AUTONOMIE DE L'EQUIPE : DE TAYLOR A L'EQUIPE PROJET

1/ La place de l'équipe dans la vision classique de l'organisation

La vision classique des organisations s'appuie sur les écrits fondateurs de F. Taylor et M. Weber, repris et enrichis par de nombreux spécialistes de l'organisation du travail. Au niveau conceptuel, cette approche classique s'articule autour des notions de rationalité, de division du travail, de spécialisation, de hiérarchie etc. Dans nos esprits, cette vision est également associée à des images fortes et rémanentes : celle de l'entreprise pyramidale, manifestant en son sommet étroit et pointu la toute-puissance de la hiérarchie ; celle également de l'employé rouage, s'imbriquant de proche en proche, et avec une extrême précision, avec d'autres rouages identiques à lui-même ; celle enfin du cadre comme courroie de transmission, intermédiaire -supposé sans état d'âme- entre la pointe de la pyramide et sa base.

Qu'en était-il des équipes, au sein d'un tel mouvement d'horlogerie enfermé dans son édifice de pierre ? On peut dire qu'elles existaient, mais qu'elles étaient réduites à la portion congrue. Prenons l'exemple des chaînes de montages, les chevilles ouvrières du modèle fordo-taylorien : leurs tâches étaient prescrites et leurs modes opératoires imposés. Les temps étaient systématiquement chronométrés, les ouvriers spécialisés (OS) n'avaient à effectuer que quelques gestes, toujours les mêmes ; leurs erreurs étaient corrigées en bout de chaîne.

Pour surveiller les machines, il y avait des régleurs, et des contremaîtres pour surveiller les ouvriers.

Dans ces conditions, l'équipe était réduite à sa seule fonction de production. Le contrôle était omniprésent : contrôle du temps par le chronomètre, contrôle des modes opératoires par la maîtrise, contrôle des machines - et indirectement des OS- par les régleurs...

Que dire de l'autonomie dans un tel contexte ? Officiellement, elle n'avait pas droit de cité dans cet univers parfaitement réglé, c'est à dire allergique à tout ce qui, de près ou de loin, pouvait représenter une hésitation, une incertitude, bref l'arbitraire. On tolérait certes un minimum d'ajustements réciproques, mais l'entraide entre opérateurs n'était pas prévue par la théorie.

Evidemment, on pourra objecter que cette présentation de "l'équipe taylorienne" est un peu exagéré. C'est vrai que les observations de chaînes de montage par des sociologues et des anthropologues ont fait apparaître des marges de manoeuvre, des phénomènes collectifs intéressants dans le cadre du travail à la chaîne : le "freinage", par exemple, ou le "travail en perruque". Oui, derrière ces équipes robotisées par le taylorisme, il y avait des groupes humains avec leur dimension affective, leurs relations interpersonnelles, leur créativité. Mais cette dimension était clandestine, traquée par le système qui ne pouvait pas l'admettre sous peine de renier ses fondements théoriques.

Pourtant, les fondements de la vie des groupes avaient été mis en évidence depuis longtemps par la psychologie sociale. Souvenons-nous des grands noms qui ont posé de précieux jalons dans les années 30 et 40 : Mayo, qui avait su montrer le rôle de la motivation sociale, par le biais du dialogue au sein d'un groupe d'ouvrières ; Kurt Lewin qui avait brillamment démontré que pour être efficace, l'influence extérieure à un groupe devait être relayée par les participants du groupe ; Jacob Moreno qui avait mis au pont la sociométrie, une méthode d'analyse des relations au sein d'un groupe ; les travaux du "Tavistock Institute" qui fondèrent l'approche socio-technique et systématisèrent la

réflexion sur les groupes autonomes,... (voir pour une bonne synthèse Rojot, Bergman, 1989). Tous ces travaux laissent entrevoir que les équipes, qui sont une forme particulière de groupe, sont des vecteurs de socialisation, qu'elles s'organisaient en intra-groupe face à un hors-groupe, et que, pour ce faire, elles doivent disposer de marges d'autonomie. Ce travail étant fait, elles peuvent alors réaliser un potentiel de créativité découlant de la diversité des individus qui les composent.

2/ Le développement de l'autonomie et de la responsabilisation des équipes

Depuis longtemps, tout le monde avait l'intuition d'un gisement de potentiel au sein des équipes. Mais comment le mettre en exploitation ?

Il a fallu que l'industrie automobile soit durement touchée par la crise et par la concurrence japonaise pour que les constructeurs trouvent une série de réponses macro- et microéconomiques qui déboucheront sur une remise à plat du travail d'équipe, et du rôle des équipes dans les organisations. Il faut dire que le "teamwork" est un élément emblématique du système japonais. La réflexion sur le rôle des équipes s'est trouvée ainsi relancée, et avec elle la réflexion sur le rapport dialectique entre l'autonomie et le contrôle.

L'organisation pyramidale a produit un modèle de management d'équipe consistant avant tout à répartir et contrôler des activités. Le post-taylorisme a produit de multiples modèles de management d'équipe, se référant à des principes d'autonomie et d'initiative collectives, de polyvalence, d'auto-contrôle et de responsabilisation croissante au niveau le plus bas. La recherche très pointue de Durand et al (1998) montre bien que l'application de ces principes a débouché sur de multiples variantes, en fonction des époques, des industries, des cultures nationales et des cultures d'entreprises. Du toyotisme aux expériences de démocratie industrielle scandinaves, des équipes modulaires de Volvo aux Unités élémentaires de travail (U.E.T) de Renault, la reconnaissance de l'équipe comme lieu "d'intelligence collective" (Crozier, 1989) prend des formes multiples.

Une autre illustration de cette réhabilitation de l'équipe est celle de l'engouement actuel que connaît l'organisation en équipes projet, depuis la fin des années 1980.

Traditionnellement réservé à certains thèmes privilégiés (innovation, développement, informatisation...) ou à certains secteurs spécifiques (ingénierie, aéronautique, grands travaux...), le travail en équipes projet se rencontre désormais dans des entreprises de toutes tailles et de tous domaines d'activité pour répondre à des enjeux de plus en plus variés : nouveaux produits, services ou procédés, mais aussi projets de changement, de réorganisation, de certification qualité...

L'automobile, encore une fois, a largement contribué à promouvoir la formule (Midler, 1993) mais des succès industriels incontestables dans la pharmacie, l'électronique, les services... ont prouvé l'intérêt de cette approche pour répondre à la nécessité vitale d'accroître le rythme de l'innovation, de réduire les temps de conception et d'industrialisation ou d'augmenter la qualité. Ainsi, au-delà de l'incontestable effet de mode, la capacité à fonctionner en mode projet est reconnue comme un véritable levier de la compétitivité (ECOSIP, 1990).

Cependant, la notion de projet est loin de refléter une réalité unique. De même, l'organisation en équipe est donc loin d'être uniforme. De multiples variables comme la nature des tâches (additives, disjointes ou au contraire interdépendantes, cumulatives...), la nature du contexte (culture organisationnelle, pression de l'environnement...), la durée de vie du projet, le degré d'hétérogénéité au sein de l'équipe, le mode de constitution de l'équipe... vont influencer les choix en matière d'organisation collective du travail. Certes, des modèles types ont été proposés, comme ceux de Kim Clark, Hayes, Wheelwright (1988) : modèle fonctionnel, modèle "de coordination de projet", modèle "de direction de projet", modèle "du projet sorti" (appelé aussi équipe "commando"). Cependant, l'observation de ce que sont les équipes projet dans les entreprises montre qu'il existe toujours une infinité de modes de structuration des collectifs de travail, (Everaere, 1996) et de formules d'hybridation des idéaux-types.

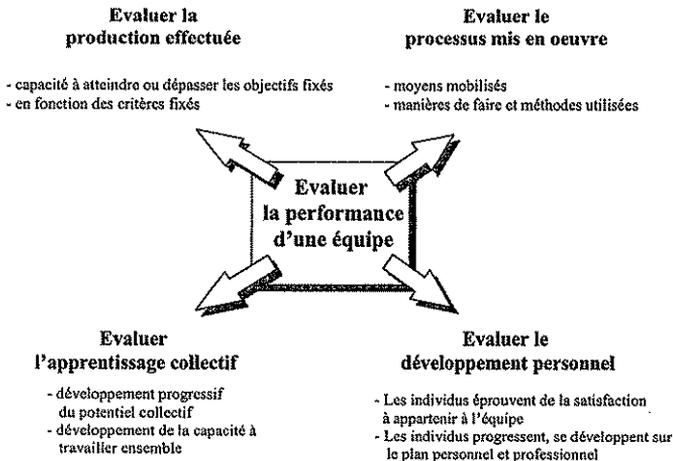
La multiplicité des formes d'équipes induit une multiplicité des modalités d'autonomie et de contrôle. Par exemple, différents niveaux d'autonomie peuvent s'appliquer (Picq, 1999) :

- l'autonomie d'action : l'équipe agit comme elle l'entend, mais avec des moyens et objectifs de résultat qui lui sont imposés.

- l'autonomie de moyens : dans le cadre d'objectifs fixés, l'équipe a plus ou moins de latitude pour s'organiser et développer les actions qu'elle juge les plus adaptées pour remplir son engagement
- l'autonomie de résultat : un objectif général est formulé. Par contre, l'équipe projet décide elle-même du niveau de résultat qu'elle veut atteindre, dans le champ de ces objectifs.
- l'autonomie d'objectifs : c'est un cas extrême et donc plus rare, surtout en entreprise. L'équipe projet détermine elle-même sa raison d'être.

Il est important que cette liberté d'action puisse faire l'objet d'une sorte de contrat avec la direction, pour préserver l'autonomie du projet (quelle que soit sa nature) et éviter le risque d'intervention des circuits de décision habituels de l'organisation qu'il est souvent délicat de tenir à l'écart. Cette entente négociée avec la direction devient une arme clé pour le chef de projet qui peut alors brandir le "banc-sec" de cette direction face à toute intervention intempestive non prévue. C'est aussi un vecteur fondateur de légitimité et de défense d'un pouvoir d'action pour une structure temporaire qui n'est pas issue, par définition, d'une quelconque inscription dans un organigramme.

Les dispositifs de contrôle (généralement sous forme de jalons, points de reporting, revues de projet plus ou moins formalisées en fonction des contextes et cultures d'entreprise) présentent de nouvelles finalités, par exemple la garantie ou la renégociation d'un contrat d'autonomie. De même, les frontières entre contrôle et évaluation peuvent tendre à s'estomper. Au-delà d'un simple contrôle-suivi de la progression du projet vers l'atteinte d'un objectif, d'autres finalités peuvent être recherchées : par exemple, la connaissance du processus et des moyens mis en œuvre pour atteindre les résultats, l'évaluation de l'apprentissage collectif mené par l'équipe projet ou enfin la mesure du développement des personnes du fait de leur participation au projet.



3/ De nouveaux contextes organisationnels et technologiques pour les équipes

Dans le monde des entreprises modernes, à la fois internationales, décentralisées et flexibles, les structures d'organisation deviennent des systèmes complexes, produit du jeu des inter-actions d'individus autonomes et compétents réunis au sein de collectifs de travail auto-organisés plus ou moins formels : équipes projets, équipes virtuelles, groupes de travail, task-forces, comités ad-hoc, réseaux transversaux, communautés de pratiques, structures maillées,...

L'irruption massive de ces formes nouvelles au sein des entreprises, à tous niveaux, traduit, au-delà des effets de mode, une tendance de fond actuelle : la transversalité des modes d'organisation du travail et, par conséquent, du fonctionnement des équipes.

Ainsi, des acteurs aux métiers, domaines de compétences, expériences et profils distincts mais complémentaires, souvent issus de pays et de cultures différentes, sont amenés à travailler ensemble et à collaborer pour atteindre des objectifs plus ou moins singuliers, précis, et temporaires. D'une conception essentiellement verticale, par délégation et décentralisation, l'organisation du travail en groupe s'enrichit par des logiques horizontales qui sortent du cadre des structures hiérarchiques claires et pérennes.

De nombreux colloques ou ouvrages à la mode sur le management nous invitent à découvrir les ressorts de "l'entreprise éclatée" (par exemple, le 9^{ème} congrès de l'AGRH en 1998 portait sur "la GRH éclatée"). Cette expression accrocheuse, vise à mettre en évidence la disparition progressive des frontières internes (entre services, fonctions, zones géographiques, métiers...) et externes (avec les clients, concurrents, fournisseurs, partenaires...).

Les équipes elles aussi "s'éclatent", dans le sens où elles se forment et se déforment, se dispersent et se regroupent au gré des opportunités, stratégies, projets et intérêts communs, indépendamment des unités d'appartenance et des frontières institutionnelles.

La transversalité croissante des activités et l'imbrication de plus en plus forte des niveaux de problématiques auxquels sont confrontés les managers (stratégiques/opérationnel, court terme/ long terme, économique/social,...) nécessitent de concevoir des modes d'organisation hybrides, aptes à prendre en compte simultanément des logiques contradictoires : souplesse et cohérence, réactivité et stabilité, effet d'échelle et flexibilité,... Par exemple, pour concilier des impératifs de réactivité locale et d'optimisation globale, des matrices à 2, 3 ou 4 dimensions apparaissent, en croisant des logiques fonctionnelles, géographiques, produits/métiers, centres de compétences... De plus, le monde des affaires se globalise et les collectifs de travail ne s'arrêtent pas aux frontières établies par les structures d'organisation, mais regroupent systématiquement des acteurs de différents pays et de différentes cultures. Les équipes, qu'elles soient permanentes ou temporaires, deviennent trans-nationales (Bartlett, Ghoshal, 1991).

L'entreprise passe de la pyramide au réseau, où des acteurs autonomes mais inter-dépendants joignent leurs compétences au service d'une réalisation collective, indépendamment de leur localisation et unité d'appartenance.

Enfin, les nouvelles formes d'organisation et la diffusion massive des technologies de l'information et de la communication (T.I.C.) transforment progressivement, mais en profondeur, la manière de mener des travaux en groupes. La notion traditionnelle d'équipe, physiquement réunie dans un même lieu au même moment tend progressivement à ne devenir qu'une modalité d'organisation parmi d'autres.

Cette dématérialisation géographique des équipes fait qu'il devient de plus en plus difficile de réunir au même endroit des interlocuteurs qui habitent et travaillent aux quatre coins de la planète, surtout s'ils sont impliqués dans plusieurs projets à la fois. Le don d'ubiquité va-t-il devenir une compétence critique pour travailler dans l'entreprise de demain ?

Cette dématérialisation est ensuite temporelle : l'entreprise moderne ne s'arrête jamais : elle ne connaît ni repos ni vacances, ni jours ni nuits grâce à une répartition judicieuse de ses ressources dans des fuseaux horaires différents. Une équipe aux Etats-Unis peut ainsi contribuer à un projet, puis passer le relais à ses coéquipiers Européens et profiter d'une nuit salvatrice pour reprendre le travail à l'endroit où leurs collègues asiatiques se sont arrêtés.

L'efficacité et le succès de ces équipes hétérogènes, non hiérarchiques, souvent temporaires et parfois éclatées géographiquement reposent sur des modalités d'autonomie et de contrôle qui ne peuvent se contenter d'une approche verticale classique.

Nous allons illustrer quelques tendances d'évolution de l'application de l'autonomie et du contrôle dans le cas de trois situations très actuelles de management d'équipes. Ces exemples n'ont pas l'ambition de présenter de façon exhaustive l'ensemble des enjeux, mais d'éclairer concrètement de nouvelles pratiques observables dans les organisations de cette fin de siècle.

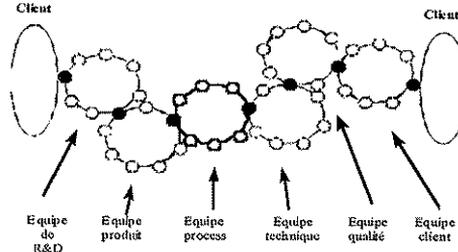
II/ MANAGEMENT D'EQUIPE : NOUVELLES APPROCHES DE L'AUTONOMIE ET DU CONTROLE

1/ La construction de la chaîne de valeur autour d'équipes emboîtées

Quantum est une entreprise nord-américaine leader mondial des systèmes de stockage et de sauvegarde de données informatisées. Quantum a développé le concept de

"responsabilités d'interface", pour s'assurer de l'existence de fortes interdépendances entre des petites équipes autonomes, mais dont la contribution s'inscrit dans un processus d'ensemble de création de produit. De la naissance à la mise sur le marché, le développement d'un produit nouveau passe entre les mains d'au moins 6 équipes projets distinctes : équipe R&D, équipe produit (en charge des études), équipe process (en charge de l'industrialisation), équipe technique (en charge de l'installation, SAV, suivi...), équipe qualité et équipe client. Cette organisation reflète les étapes critiques de la chaîne de valeur. Pour s'assurer de la cohérence d'une étape à une autre, au moins un membre de chaque équipe fait obligatoirement partie de l'équipe située en aval dans le processus, jouant le rôle d'agent intégrateur et de mémoire du développement du produit.

LE MONTAGE DES ÉQUIPES LE LONG DE LA CHAÎNE DE VALEUR CHEZ QUANTUM



Ce fonctionnement basé sur les équipes met l'accent sur les coopérations critiques, c'est à dire sur les interfaces clés où se crée la valeur ajoutée et où résident finalement les sources d'avantage concurrentiel de l'entreprise. Chez Quantum, c'est la qualité et l'efficacité des interfaces entre les 6 équipes de base qui créent un avantage significatif en matière de vitesse et de réduction des coûts du développement des produits (Picq, 1999)

Cet exemple est représentatif d'un passage d'une logique centrée sur l'équipe projet (ses finalités, ses modes de fonctionnement, ses facteurs d'efficacité...) à une "organisation basée sur les projets" (concept de "team based organization"). (Mohrman, Cohen, 1995). Dans ce modèle, l'importance accordée aux interfaces fait émerger un nouveau rôle au sein des équipes : celui d'agent de liaison, qui devient un vecteur d'intégration et de coordination globale. Dans ce modèle, le contrôle est donc davantage assuré par les pairs que par la hiérarchie. La pression sociale portant sur chaque équipe est très forte, dans le cadre d'un objectif d'ensemble : mettre sur le marché un nouveau produit avant la concurrence.

Les systèmes de contrôle se concentrent vers la contribution de chaque équipe à la création de valeur, ce qui entraîne l'accession plus ou moins forcée et plus ou moins douloureuse d'un nombre croissant d'acteurs de l'entreprise à la responsabilité et à la sanction économique. Prouver son assiduité, sa loyauté ne suffit plus : il faut aussi montrer son utilité économique, sanctionnée par les clients et le marché.

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, l'émergence des "team-based organization" induit un contrôle renforcé (de nature à la fois sociale et économique) et une autonomie paradoxalement forte au sein d'une équipe donnée (totale auto-organisation interne) et faible vis à vis de l'extérieur car encadrée par l'équipe en amont et celle en aval.

Reflète d'un contexte culturel nord-américain, cet exemple de mode d'organisation basé sur les équipes est à mettre en perspective avec l'illustration suivante, bien différente.

2/ La mise en place des organisations basées sur les équipes en Allemagne : le cas de la Postbank

En ce qui concerne l'Allemagne, nous avons pu constater que le management d'équipe est un thème récurrent dans les publications spécialisées. De plus, il semble que se généralisent outre Rhin les expériences d'organisation du travail systématisant le recours aux équipes.

Prenons un exemple emprunté à la revue *Personalführung* (mensuel publié par la DGFP, la plus importante association de DRH en Allemagne).

Dans son numéro 4 (1998), cette revue publie un article de Klaus Dejung et Manfred Moog, intitulé : "Team- und Gruppenarbeit : mit Geld allein nicht zu bezahlen"

("travail d'équipe et travail de groupe : la contre-partie financière ne suffit pas " (p.50 à 53). Cette analyse porte sur la réorganisation complète des services bancaires de la poste allemande (Postbank), organisée et testée tout d'abord sous la forme d'une expérience pilote, pour être généralisée ensuite, à partir de 1995, dans le secteur de la gestion des comptes et celui des opérations de paiement. 2800 employés ont été ainsi organisés en équipes semi-autonomes (10 à 15 personnes par équipe) disposant d'une importante autonomie d'organisation à l'intérieur d'un périmètre d'action précisément délimité.

Les principes directeurs mis en œuvre ont été les suivants :

- rotation systématique au sein des équipes, afin d'augmenter la polyvalence et la qualification des employés ;
- élection d'un porte-parole pour chaque équipe. Celui-ci est chargé de la coordination de l'équipe, de l'interface avec l'encadrement et avec les autres équipes ;
- mission de conseil auprès des équipes, confiée à l'encadrement, qui doit par ailleurs coordonner l'ensemble des équipes au sein de l'organisation.
- mise en place d'une formation au travail d'équipe en trois volets : 19 jours de formation pour chaque employé travaillant en équipe, formation spécifique des porte-parole, coaching des équipes pendant leur phase de montée en régime ;
- nouveau système de rémunération, composé d'un salaire de base, d'une prime de résultat d'équipe, et d'une prime de résultat individuel ;
- enquête de satisfaction auprès des équipes, pour évaluer les résultats et les perceptions individuelles, lorsque les équipes ont atteint leur vitesse de croisière.

Ce cas permet de tirer quelques conclusions et hypothèses :

- la fonction d'animation d'équipe peut être organisée sans recourir au principe hiérarchique traditionnel. Il n'y a pas de lien hiérarchique entre les porte-parole et les membres de l'équipe, pas de lien hiérarchique non plus entre l'encadrement et les porte-parole. Les différents acteurs sont donc invités à rechercher en permanence des compromis négociés.

- le couple autonomie (du collaborateur) / contrôle (par le supérieur hiérarchique) peut se transformer en trilogie autonomie (de l'équipe) / conseil (par la hiérarchie) / et auto-contrôle (de l'équipe).

- le travail en équipe ne va pas de soi, il s'apprend et il requiert une formation spécifique, à l'extérieur (formation traditionnelle regroupant par exemple les porte-parole).

- les enquêtes menées au sein du personnel de la Postbank font apparaître un haut niveau de satisfaction. Les employés accordent d'ailleurs plus d'importance au gain d'autonomie et à l'amélioration de leur qualification, qu'à l'amélioration de leurs rémunérations, ce qui justifie d'ailleurs le titre de l'article.

Ce type d'organisation par équipes, mis en place par la Postbank, n'est pas une expérience isolée en Allemagne. On le trouve dans le secteur industriel comme dans celui des services (voir *Personalführung* 10/97 et 11/97, ainsi que Kröll et al. 1997, p.13 à 33).

Cette façon particulière de décliner le couple autonomie-contrôle, en la dégageant du lien hiérarchique traditionnel au profit d'une approche très coopérative est-elle une voie à suivre ? La réponse doit être, selon nous, nuancée. Il nous semble important de remarquer les difficultés inhérentes à ce mode de management très participatif. Les porte-parole, élus et non nommés comme c'est le cas la plupart du temps au Japon et en France (voir Durand et al. 1998), sont placés dans une situation contradictoire, génératrice de tension nerveuse et de stress. En effet, ils sont placés dans une situation paradoxale, que Durand et al (1998, p. 31-33) formulent avec pertinence : " la catégorie de leader est une catégorie aux rôles flous, c'est-à-dire multiples, centrifuges et hétérogènes, qui sont difficiles à tenir. A l'ambivalence du statut s'ajoute la question de la légitimité. (...) Si le leader est nommé par la direction (sans rotation des leaders) et si de plus il reçoit une prime, il reçoit sa légitimité du management et doit conquérir une reconnaissance parmi ses pairs. S'il est élu par ses pairs, il doit en permanence prouver sa loyauté envers la direction sans perdre leur confiance. De plus, si la candidature est présentée par le syndicat, la confusion toujours possible des statuts rend la fonction impossible à tenir...".

Ce système d'organisation par équipes semi-autonomes et porte-parole doit donc être pensé en fonction des acteurs en présence au sein de l'entreprise et en fonction du système économique et social sous-jacent. Le flou volontairement créé dans la ligne hiérarchique doit être compensé par ailleurs, sous peine de créer des dysfonctionnements et des conflits. Pour revenir à la situation allemande, les facteurs bien connus de paix sociale sont à même de jouer un rôle de stabilisateur à cet égard. En effet, les

représentants des salariés et des patrons sont en contact permanent et obligatoire dans le cadre de la négociation des conventions collectives (cf. la notion centrale de Sozialpartnerschaft / partenariat social outre-Rhin, comme facteur de paix sociale à l'extérieur des entreprises). A l'intérieur des entreprises, la "loi sur l'organisation des entreprises" (Betriebsverfassungsgesetz) crée des instances de dialogue et un véritable contre-pouvoir pour les salariés, dont un des effets positifs est le développement quasi-automatique d'une culture de débat au sein des organisations. C'est peut-être la raison pour laquelle cette fonction de porte-parole élu, au statut ambigu, mais dont l'action est si nécessaire au développement d'une nouvelle philosophie autonomie / contrôle, joue semble-t-il un rôle important dans cette façon nouvelle de décliner le couple autonomie/contrôle dans nombre d'entreprises allemandes.

3/ L'émergence des équipes distantes : le cas du studio virtuel

Une autre évolution marquante du travail en équipe mérite enfin une attention toute particulière : l'avènement des équipes virtuelles, dont les membres sont distants géographiquement.

"Beowulf" est un film de science-fiction inspiré d'un poème épique du Moyen Âge. Ce film à grand spectacle, avec Christophe Lambert dans le rôle principal, est en fait une première : le réalisateur habite à Londres, la plupart des séquences sont tournées en Roumanie, quelques infographistes se trouvent à Paris, d'autres en Israël et au Japon. Sans compter que la société chargée de coordonner les effets spéciaux est à Santa Monica, en Californie, où une douzaine de spécialistes travaillent sur les séquences filmées en Europe de l'Est.

Aussi, Larry Kasanoff, responsable de Threshold Entertainment, société hollywoodienne coproductrice du film, a voulu rassembler les équipes dispersées aux quatre coins du monde en créant Threshold Digital Research Labs (TDRL), le premier studio virtuel, numérique en ligne à l'échelle planétaire.

"La technologie des réseaux à hauts débits s'est propagée dans le monde entier. Par ailleurs, il y a des professionnels de la création numérique un peu partout sur la planète. Pour la première fois dans l'histoire, la technologie permet de les réunir sans qu'ils aient à se déplacer. Aller à Hollywood juste pour visionner une séquence prend parfois beaucoup de temps et revient très cher. Aujourd'hui, c'est aussi simple qu'un coup de fil", constate Larry Kasanoff.

Pour "Beowulf", 100 personnes au total communiquent entre elles via le réseau. Chacune a sa boîte aux lettres électroniques. Mieux, elle peut aussi télécharger une séquence du film, et la rejouer à volonté sur son ordinateur. Ce dernier, équipé d'une mini-caméra et d'un microphone, permet de dialoguer en vidéoconférence. Les infographistes ont ainsi la possibilité de travailler directement sur ce qu'ils voient à l'écran, grâce à des logiciels de dessin.

Chaque jour, le réalisateur visualise à distance le travail de ses équipes. Pour lui, l'avantage est double : il peut visionner les effets spéciaux créés avant même le tournage sur le terrain et apporter ses corrections rapidement. "Grâce à ce système, nous avons économisé 30 % de temps pour réaliser les effets spéciaux. Quand un artiste finit son travail à Los Angeles, un autre prend le relais à Paris, puis un autre au Japon. La production ne s'arrête jamais", note Larry Kasanoff.

Actuellement en cours de postproduction, "Beowulf" aura coûté 20 millions de dollars, soit nettement moins que le standard habituel pour un film de ce type. A terme, l'objectif de TDRL est de réussir à diviser les temps de production par deux, grâce au tout numérique et à la généralisation de l'emploi du studio virtuel en ligne à l'ensemble de la production.

Quels enseignements exploratoires pouvons nous retirer de ce cas précurseur ?

Tout d'abord, en termes de contrôle et d'ajustement mutuel, la communication à distance ne remplacera jamais la richesse des interactions directes entre des personnes. L'autonomie extrême ne peut s'affranchir complètement des médias du contrôle social que sont la parole, les expressions corporelles, les mouvements, l'affectif... La logique du studio virtuel voudrait qu'il n'y ait aucune rencontre entre les protagonistes pendant tout le tournage. Ce n'est pas tout à fait le cas, puisque pour "Beowulf", trois rencontres entre le réalisateur et les principaux contributeurs techniques ont été nécessaires. La première, au tout début du projet, présente un objectif avant tout social et relationnel : les individus se rencontrent et repèrent les savoir-faire, expertises, techniques des uns et des autres. Elle permet de confronter les expériences de chacun (les films et animations sur lesquels chacun est déjà intervenu) ainsi que les styles et sensibilités artistiques en présence. Les

autres rencontres sont à vocation technique : un problème doit être résolu, des choix techniques ou artistiques doivent être faits, une décision complexe doit être prise...

Entre un rejet en bloc des NTIC par peur d'isolement ou de déshumanisation des rapports sociaux, comme cela a été souvent évoqué pour parler du télétravail et la position extrême du "tout technologique", la voie pertinente semble être celle de la combinaison mutuellement fructueuse des deux approches pour offrir au final une efficacité collective renforcée. Les réunions collectives ont tout à gagner à être plus efficaces. L'échange de données informatisées à tout intérêt à bénéficier de la dynamique des relations humaines construites au sein d'une équipe.

D'autre part, les NTIC changent les règles du jeu de développement de la confiance. On le sait, la confiance est à la base des équipes efficaces. Elle constitue autant un ciment interpersonnel indispensable à l'efficacité et à l'efficience collective qu'un outil de contrôle social. Dans une équipe où la confiance règne, les capacités d'action sont en général meilleures car les ajustements mutuels sont plus simples et plus rapides. Un socle commun implicite se construit peu à peu (en terme de référentiel partagé, de représentations et normes collectives) et sous-tend une production collective plus cohérente et plus aisée à réaliser.

La confiance s'établit par le biais des perceptions (Favier, 1999), c'est-à-dire par le biais des informations perçues par un individu et qui lui permettent de construire une représentation cohérente et porteuse de sens pour lui. Cette représentation en émergence va, en retour, filtrer les perceptions (en éliminant les informations qui la contredisent et en privilégiant celles qui la renforcent) et se consolider progressivement.

Dans les cas de travail en face à face, le recueil d'informations sur les autres est permanent : les comportements, les réactions, les échanges verbaux, non-verbaux... alimentent de façon continue le processus perception -> représentation et permettent à chacun de mieux se positionner dans une équipe.

Les fondements de la construction de la confiance sont radicalement différents dans les équipes virtuelles, où "la visibilité est réduite" puisqu'elle se limite à des perceptions véhiculées par des e-mail ou des forums électroniques.

L'observation de nombreuses expériences où les acteurs ne se rencontrent jamais physiquement, comme celle du film, montre que la confiance se construit en fonction de la fréquence de communication, de la certitude et de la vitesse de la réponse.

Dans le cas du film *Beowulf*, à la question suivante : *"comment pouvez-vous avoir confiance en des contributeurs que vous ne connaissez pas et que vous ne rencontrez jamais ?"* Voilà un échantillon de réponses significative : *"... quand j'ai besoin d'une réponse rapide, je sais quel expert solliciter : il me répond toujours dans les 24 h... c'est agréable de travailler avec lui : on est sûr qu'il va répondre..., ... c'est vrai, on ne se voit pas, mais on s'adresse environ 10 e-mail par semaine..., ... il accuse systématiquement réception de mes messages : souvent, un simple OK suffit. Mais je sais que nous sommes en phase... ..quant à cette autre personne, j'ai arrêté de lui mettre en copie mes messages : il ne répond jamais..., "*

Il est essentiel de bien comprendre ces nouvelles règles de construction de la confiance quand on participe à une équipe virtuelle. Indépendamment de la qualité de sa contribution et de la solidité de ses apports, des éléments nouveaux, liés au nombre de messages, à la vitesse de réponse, à sa certitude... constituent des éléments de perception immédiats et très visibles. Des représentations implicites se développent et peuvent aboutir à des malentendus, pertes de confiance voire même exclusion (on n'écrit plus à quelqu'un, on ne le sollicite plus...) pour des raisons de comportements perçus... via les T.I.C. Mieux vaut s'y préparer et connaître la formule suivante :

Confiance = F(fréquence, certitude, vitesse de communication)

Enfin, les NTIC ont pour effet à la fois d'accroître l'interdépendance et d'augmenter la marge d'autonomie locale des équipes distantes et asynchrones. Parallèlement, les modalités du contrôle social changent : d'une part, le face à face ne devient qu'un mécanisme parmi d'autres, d'autre part, on observe dans les équipes distantes une pression pour uniformiser et standardiser les différents contextes de façon à les évoquer facilement et à réduire la complexité. Les cultures à "faible contexte" (Hall, 1971) seraient-elles favorisées dans ces nouveaux modes de travail ? La question mérite d'être posée.

CONCLUSION :

Partons d'un premier constat : aujourd'hui, la notion d'équipe recouvre une grande variété de configurations humaines dans les organisations.

Il y a toujours des équipes hiérarchiques, permanentes, ancrées solidement au sein d'une fonction. Elles sont les héritières directes du taylorisme : l'autonomie accordée par la hiérarchie est très faible, voire inexistante. Les contrôles sont sourcilleux, omniprésents. Des marges d'autonomie sont toujours possibles, mais elles sont "clandestines", et ne résultent que des "jeux d'acteurs". Il nous semble cependant intéressant de noter que l'autonomie peut se créer de cette façon, c'est à dire en marge des pratiques managériales proclamées par l'organisation.

Aux tâches officielles correspond un contrôle unique par la hiérarchie et selon des normes explicites ; en ce qui concerne les marges de manoeuvre clandestines, le contrôle est effectué par l'équipe elle-même, sur la base des normes implicites, tel un embryon de contrôle social.

En opposition polaire par rapport à ce premier type d'équipe, on peut en identifier un autre, rassemblant des équipes temporaires, chargées d'une mission très générale, qu'elles devront préciser, puis décliner en tâches et, ensuite, effectuer en choisissant librement leurs méthodes. Elles peuvent cumuler alors les sphères d'autonomie accordées officiellement par l'organisation et celles qu'elles se donneront par convention tacite, entre acteurs. Dans un tel cas de figure, les contrôles seront nécessairement multiples, par la hiérarchie, certes, mais aussi par des acteurs sans statut hiérarchique officiel : porte-parole, ou bien encore leaders plus ou moins temporaires. Le contrôle social au sein de l'équipe est considérablement enrichi. L'équipe se donne ses propres normes et prend en mains le contrôle et les éventuelles sanctions. Cet auto-contrôle peut être très rude pour les personnes jugées déviantes. Ce jeu de contrôles et de sanctions demande donc à être canalisé, piloté ; c'est là une des fonctions des porte-parole. A la réflexion, on sent confusément que la notion de contrôle est tellement enrichie qu'elle mérite d'être associée à d'autres notions comme le pilotage, la régulation, l'évaluation...

Entre ces deux types d'équipe, il y a place pour un très grand nombre de configurations, qui combinent à l'infini les paramètres de la taille, de la durée, du degré d'autonomie et du mode de contrôle. Les équipes sont donc une réalité extrêmement multiforme.

De cette constatation de départ découle une conséquence simple : il est essentiel pour l'individu, en position de membre ou de manager d'équipe, de bien comprendre dans quel type d'équipe il se trouve, car les modes de gestion et d'interaction seront très différents selon les cas. Il faut donc lutter contre la tentation, en général grande, de gérer les équipes en recourant d'entrée de jeu à des outils, par exemple : des fiches de description de postes, des grilles d'analyse globale des activités, des plannings, des tableaux de suivi d'objectifs, des suivis budgétaires, des listes de facteurs-clé de succès pour la conduite de réunion, la délégation, la motivation, le contrôle de gestion etc.

Sous l'effet de ces outils, la vie de l'équipe se trouve rapidement instrumentalisée et codifiée, c'est à dire enfermée dans un réseau de contraintes et d'obligations générées souvent par ces seuls outils.

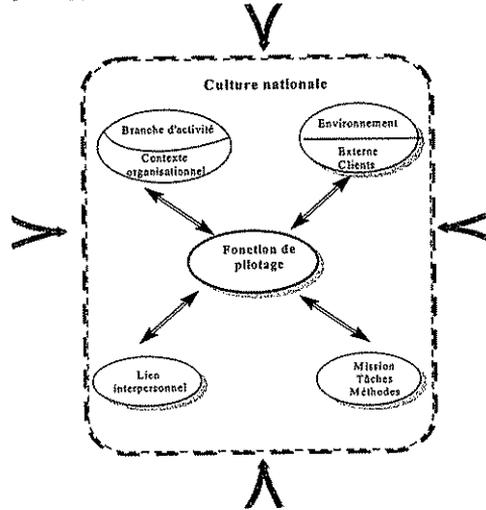
Ce pilotage technique nous apparaît comme trop immédiatement productiviste, pas assez soucieux d'une vision d'ensemble de l'équipe au sein de ses différents environnements.

Des outils, il en faut, certes, à condition de les mettre au service d'une stratégie, c'est à dire d'une vision d'ensemble. F. Bourricaud, cité dans l'introduction, parlait à juste titre de cette double exigence pour les sociétés industrielles : spécialisation des tâches, et intégration dans un ensemble différencié.

Autrement dit, il peut être fort utile de piloter une équipe en se constituant un tableau de bord permettant d'observer en permanence les différents paramètres, internes et externes à l'équipe, et qui permettent de la situer dans un autre réseau de contraintes, tout en lui laissant des marges d'autonomie. Le schéma ci-dessous est un essai de mise en forme de ce tableau de bord (cf. Petit et al. 1999, p.16-23). Chaque niveau d'analyse est représenté par une "bulle" qui mérite une analyse attentive et une recherche de modes de fonctionnement, de normes explicites ou implicites, laquelle permettra de mettre à jour des marges de manoeuvre acceptables pour l'ensemble du système. En résumé, toute mise en place d'équipe doit prendre simultanément en compte la culture nationale, la branche professionnelle, la culture d'entreprise. D'autre part, il faut faire en sorte que les équipes ne se referment pas sur elles-mêmes, avec le souci exclusif de leur bon fonctionnement interne. Elles doivent rester ouvertes sur les autres équipes, à l'intérieur de l'organisation,

et sur le monde extérieur. A cet égard, les "équipes emboîtées de Quantum sont un exemple intéressant de maillage interne.

Ce tableau de bord devrait donc permettre un pilotage stratégique d'une équipe (voir également Neumann et al., 1995), avant de recourir -et c'est alors entièrement légitime- à l'outillage technique dont il a été question plus haut. Il est certes nécessaire pour une organisation de se donner un "projet d'entreprise"; de la même manière, il est hautement souhaitable d'encourager les équipes à se donner un "projet d'équipe" qui positionne celle-ci par rapport à ses contraintes, ses marges d'autonomie officielles et clandestines.



Enfin, ces questions liées à l'évolution des organisations et à l'émergence de formes multiples, hybrides, plus transversales, dispersées voire virtuelles brouillent les cartes des principes de management bien établis. Les systèmes de gestion des ressources humaines ont bien du mal à intégrer la segmentation et la différenciation croissantes des populations, des situations et des modes d'organisation.

Le retour en grâce de l'équipe induit de nombreux changements à moyen terme, souvent subis, mal anticipés, occultés par des perspectives prometteuses d'innovation ou de performance immédiates. Le développement d'une meilleure compétitivité du fait du travail collectif a donc un prix : faire évoluer les systèmes de GRH pour appréhender des logiques nouvelles. Comme le dit Xavier Baron (1993) : "la GRH est interrogée sur sa capacité à renoncer au modèle de la gestion uniforme au profit de gestions diverses, adaptées et elles-mêmes évolutives en fonction des structures et des enjeux".

REFERENCES

- Baron X. *Les enjeux de la gestion des salariés travaillant dans les structures par projet*, Gestion 2000, n°2, 1993.
- Bartlett C., Ghoshal S. *Le management sans frontières*, Ed. d'organisation, 1991.
- Crozier M. *L'entreprise à l'écoute*, Interéditions, 1989.
- Dejung K., Moog M., << Team- und Gruppenarbeit : Mit Geld allein nicht zu bezahlen. >> *Personalführung* 4/98 (p.50-53).
- Durand J.P. et al., *L'avenir du travail à la chaîne*, La Découverte, 1998.
- ECOSIP, *Pilotages de projet et entreprises*, Economica, 1993.
- Everaere C. "Les collectifs de travail : une fausse évidence", *Education permanente*, n°129, 1996-4.
- Favier M. (ed) *Le travail en groupe à l'âge des réseaux*, Economica, 1998.
- Flarup J. et al., << Und es geht doch ! Gruppenarbeit im Angestelltenbereich bei der OTIS GmbH, Berlin >>, *Personalführung* 11/97, (p.1070-1072).
- Hall E.T. *La dimension cachée*, Ed. du seuil, 1971.
- Katzenbach J. et Smith D., *Les Equipes haute performance*. Dunod, 1994.
- Kim B., Clark R.H., Wheelwright S.C. *Dynamic manufacturing, creating the learning organization*, The Free Press, 1988.
- Kröll M., Schaubert H., *Lernen der Organisation durch Gruppen- und Teamarbeit*, Springer, 1997.
- Lawrence P.R., Lorsch J.W. *Adapter les structures de l'entreprise?* Ed. d'organisation, 1973.
- Majdler C. *L'auto qui n'existait pas*. Interéditions, 1993.
- Mitziberg H. *La dynamique des organisations*, Ed. d'organisation, 1982.

- Mohrman S.A./Cohen S.G./Mohrman A.M. *Designing team-based organizations*, Jossey-Bass, 1995.
- Neuman J.E et al. *Change everything at once !*, Management books 2000 Ltd, 1995.
- Petit M. et al. , *Management d'équipe, concepts et pratiques*, Dunod, 1999.
- Picq T. *Developing collective intelligence and organizational learning : lessons from the Silicon Valley*, Cahiers de recherche E.M.Lyon, à paraître, sept. 1999.
- Rojot J., Bergmann A. *Comportement et organisation*, Ed. Vuibert, 1989.
- Witte H.J., << Von Gegenspielern und Spielmachern ; das Hella-Produktions-System setzt sich durch. >> *Personalführung* 10/97, (p.938-943).