DEVELOPPEMENT DES EQUIPES VIRTUELLES ET CONTRÔLE DE LEUR PERFORMANCE : UNE REVUE DE LA LITTERATURE

Pascal LANGEVIN
Professeur
langevin@em-lyon.com

Thierry PICQ
Professeur
picq@em-lyon.com

E.M.LYON
23 av. Guy de Collongue
BP 174, 69132 ECULLY Cédex

Work is now more abstract than physical, more likely to be designed for teams than for individuals, and more likely to cross boundaries than to be confined within particular organizations, departments, or functions (Cohen et Mankin, 1998).

Comme le rappelle cette citation, l'organisation du travail et des entreprises connaît de profonds changements. Au développement des équipes comme réponse organisationnelle à un environnement exigeant flexibilité, rapidité, innovation, s'est ajouté un effet virtuel grâce au développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Ainsi les années 90 ont vu se multiplier des équipes dont les membres sont dispersés en différents lieux, pays ou continents. Nous qualifierons d'équipes projets virtuelles ces collectifs de travail composés d'individus aux expertises variées, associés autour d'un objectif commun à atteindre, et qui travaillent à distance, c'est-à-dire non seulement à des endroits différents, mais aussi souvent à des moments différents lorsqu'ils sont situés dans plusieurs fuseaux horaires, enfin, parfois même, en appartenant à des organisations distinctes.

L'hypothèse que ce fonctionnement à distance entraîne naturellement un accroissement de la performance est sous-jacente à sa mise en œuvre. On évoque souvent des sources de performance aussi variées que les économies de déplacement, l'intérêt de pouvoir faire travailler des compétences expertes les plus appropriées indépendamment de leur localisation, ou encore de pouvoir confronter des sensibilités culturelles différentes et profiter de la richesse potentielle offerte par cette diversité.

Cependant, de nombreuses difficultés concrètes sont observées dans les entreprises qui ont tenté l'expérience. Ces problèmes sont observés au niveau de l'organisation dans son ensemble (système d'information inadapté, pilotage global déficient,...), au niveau de l'équipe elle-même (mauvaise coordination des contributions, faible communication au sein de l'équipe,...) et au niveau des individus (perte de repères, isolement, démotivation...).

Se pose donc la question de la conception et de mise en place de systèmes adéquats de soutien, d'accompagnement et de contrôle aptes à rendre effectivement performante cette forme nouvelle de travail, en bénéficiant au mieux des apports escomptés de l'effet distance.

Partant de l'hypothèse que le succès du travail à distance n'est pas garanti a-priori et ne va pas de soi, nous nous intéressons ici aux dispositifs, outils et développements de toute nature qu'une entreprise met volontairement en place pour garantir au mieux le succès des projets menés par une équipe distante.

Cet article se limite volontairement à une revue de littérature, dans un objectif d'en tirer des suggestions utiles pour de futures recherches.

En effet, dans ce domaine encore assez nouveau des collectifs de travail virtuels, nous disposons de quelques études empiriques basées sur des pratiques d'entreprises (Dumoulin, 2000, Picq, 1999). Cependant, alors que se multiplient les cas et expériences dans les organisations, ces analyses de situation seront d'autant plus riches qu'elle s'inscriront dans un cadre de problématique bien balisé. Le but de cette communication vise donc à clarifier les contours d'un sujet en pleine émergence et bâtir les fondations d'un programme de recherche sur le terrain.

Enfin, notons que cet article se situe également au croisement de deux disciplines, la gestion des ressources humaines et le contrôle de gestion. Il contribue ainsi à renforcer un débat sur les liens qui devraient exister entre des points de vue souvent disjoints et pourtant complémentaires. La GRH comme le contrôle de gestion revendiquent une position plus stratégique. Voilà bien un sujet susceptible de leur permettre d'asseoir cette position.

Après avoir défini la notion d'équipe, de travail à distance et d'équipe virtuelle, la section 1 en présente les avantages et les difficultés. La section 2 s'intéresse alors aux composantes du système de GRH et de contrôle que peut mettre en place une organisation. Nous conclurons enfin par une discussion sur les enseignements tirés de la littérature et par quelques questions pour étendre la recherche dans ce domaine.

I. DU GROUPE A L'EQUIPE VIRTUELLE GLOBALE : DEFINITIONS, INTERETS ET DIFFICULTES

Cette section précise les définitions des éléments constitutifs des équipes virtuelles : groupe, équipe, travail à distance et virtualité. Elle présente en quoi les avantages tirés de ces équipes virtuelles se traduisent par une meilleure performance. Elle mentionne également les principales difficultés rencontrées.

I.1 Groupes et équipes

Les définitions de l'équipe sont nombreuses et la terminologie pas toujours cohérente. Ainsi, si certains font bien la différence entre groupe et équipe (Hayes, 1997 ; Snow et al., 1999), d'autres utilisent les deux termes indifféremment (Hackman, 1990).

Trois critères définissent les groupes. Les groupes sont composés de plusieurs individus, en interaction, et interdépendants. Les individus définissent les frontières du groupe, c'est-à-dire

qu'il est possible de dire qui est membre ou non du groupe, quels que soient les critères d'appartenance ou de distinction. Ces individus sont en interaction, c'est-à-dire qu'ils communiquent entre eux, quels que soient les canaux utilisés. Enfin, la notion d'interdépendance signifie que les membres du groupe dépendent les uns des autres pour l'atteinte d'objectifs partagés, quels que soient ces objectifs. A cette fin, les membres combinent des moyens matériels et immatériels et développent des rôles, compétences et/ou savoirs spécialisés et complémentaires au sein du groupe (Hackman, 1990 ; Petit et al., 1999 ; Snow et al., 1999).

La notion d'équipe intègre un critère supplémentaire, celui de la finalité concrète : tâches à exécuter, missions ou d'objectifs à atteindre. Ces perspectives de finalité commune et de réalisation collective constituent la raison d'être de l'équipe. Les membres sont solidairement responsables du résultat de cette activité (Duarte et Snyder, 1999 ; Hackman, 1990 ; Hayes, 1997 ; Katzenbach et Smith, 1993 ; Mohrman et al., 1995 ; Snow et al., 1999 ; Stewart et al., 1999 ; Sundstrom, 1999).

I.2 Distance et virtualité

L'apparition des nouvelles technologies de l'information et de la communication permet aux relations de travail de se faire à distance. Cette évolution donne lieu au développement, d'une part, du travail à distance et, d'autre part, des équipes virtuelles.

I.2.1 Travail à distance

Plusieurs formes de travail à distance se rencontrent actuellement (Apgar IV, 1998 ; Cascio, 2000 ; Davenport et Pearlson, 1998 ; Greengard, 1994). L'entreprise peut recourir au système du bureau partagé quand ses salariés sont souvent en déplacement. Avec les bureaux volants, aucun lieu ne leur est affecté en particulier. L'entreprise aménage des endroits que les salariés "de passage" peuvent occuper, généralement après réservation. Dans le système du *hoteling*, ce principe est étendu à des hôtels où les salariés peuvent trouver des lieux équipés de poste de travail ou de matériel de réunion. On trouve aussi, dans les grandes agglomérations où les déplacements sont longs et difficiles, des bureaux satellites où les salariés pourront trouver un cadre et une ambiance de travail traditionnels, à proximité de leur domicile. Enfin, certaines entreprises vont jusqu'à équiper totalement le domicile de leurs salariés, leur permettant ainsi d'effectuer leur travail sans sortir de chez eux. A toutes ces options, s'ajoute également la mise à disposition des salariés qui sont appelés à se déplacer souvent, d'un matériel portable leur permettant de rester connectés. Toutes ces nouvelles formes font que "*le travail devient quelque chose que vous faites, et non plus un endroit où vous allez*" (Davenport et Pearlson, 1998).

I.2.2. Equipes virtuelles

Les équipes à distance, distantes, ou encore virtuelles sont des équipes dont les membres peuvent, par l'usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication, s'affranchir des frontières spatiales, temporelles et organisationnelles (Duarte et Snyder, 1999 ; Lipnack et Stamps, 1997, 1999 ; Snow et al., 1999). Les membres de l'équipe virtuelle peuvent travailler ensemble en étant séparés géographiquement, voire localisés dans des pays différents, constituant ainsi une équipe virtuelle globale. Ayant à leur disposition des moyens de communication différée, telle que la messagerie électronique ou logiciels de *groupware*, (Favier, 1998) ils peuvent également travailler à des moments différents, ce qui est d'ailleurs

une situation normale lorsqu'ils se trouvent dans des fuseaux horaires décalés.. Enfin, ils peuvent appartenir à des organisations différentes. Il arrive en effet de plus en plus souvent que des organisations, habituellement concurrentes, s'associent de façon permanente ou temporaire pour répondre à un besoin particulier , mettant ainsi en œuvre une relation de "coopétition".

I.3 Des avantages : générer de la performance...

La littérature abonde de justifications données au travail en équipe, virtuelle ou non. Pour certains auteurs, les organisations n'ont de toute façon pas le choix. L'environnement complexe, dynamique et incertain, génère un besoin de différenciation plus important, et donc in-fine d'intégration (Lawrence et Lorsch, 1967). Galbraith (1993, 1994) montre que les systèmes d'intégration traditionnels, basés sur une organisation hiérarchique et bureaucratique, ne conviennent plus à cet environnement et qu'une organisation par équipes fournit le moyen d'intégration nécessaire (Mohrman et al., 1995).

Cette section résume les principaux avantages présentés dans la littérature concernant les équipes en général, le travail à distance, puis les équipes virtuelles en particulier. Elle conclue par un regard sur la relation entre équipe et performance.

I.3.1. Avantages des équipes

Traditionnellement, la littérature souligne les intérêts suivants pour justifier la mise en place d'équipes. (Barker, 1993 ; Mohrman et al., 1995 ; Robbins et Finley, 1995 ; Safizadeh, 1991 ; Sundstrom, 1999 ; Wellins et al., 1994) :

Pour l'organisation : L'équipe permet de réunir des individus porteurs de compétences et expertises distinctes et complémentaires et offre un contexte propice au développement d'une vraie coopération, seule porteuse de créativité et d'innovation (Picq & Retour, 2000). L'intérêt des équipes se situe également dans la proximité avec le terrain. Quand elles se voient conférer un niveau d'autonomie suffisant, la prise de décision est plus rapide car affranchie des allers-retours entre les niveaux hiérarchiques et/ou entre les fonctions. Le passage à l'action est lui aussi accéléré. La capacité des équipes projets à réduire les cycles de conception-réalisation-mise sur le marché illustre bien ce point (Midler, 1998).

Pour les individus : les équipes constituent des lieux de développement personnel et professionnel pour les individus. Ceux-ci ont en effet l'occasion de se confronter à d'autres champs d'expertise, et donc d'acquérir rapidement une vision plus globale des divers métiers de l'entreprise. De plus, le travail en équipe est souvent, en soi, une expérience formatrice dans laquelle les personnes développent des compétences de communication, d'interaction, ou même de management qui font des équipes des modes d'organisation du travail particulièrement qualifiants. (Zarifian, 1995). Enfin, du fait de l'enrichissement du travail qu'elles procurent, elles accroissent la motivation et la satisfaction de leurs membres. Les salariés font preuve d'une plus grande loyauté, l'absentéisme et le turnover sont plus faibles et, par voie indirecte, leur productivité et la qualité de leur travail augmentent.

1.3.2. Avantages du travail à distance et des équipes virtuelles

Concernant le travail à distance, les avantages avancés, voire mesurés, du télétravail se situent également à deux niveaux : (Apgar IV, 1998 ; Cascio, 2000 ; Cohen et Mankin, 1998 ; Davenport et Pearlson, 1998 ; Greengard, 1994).

Pour l'organisation : des gains sur les coûts immobiliers, sur les temps et coûts de déplacement, ce qui se traduit aussi, pour la collectivité, par des gains environnementaux (moins de pollution, encombrement des villes...). Le travail en équipe distante offre également la possibilité de retenir ou de recruter des salariés compétents mais géographiquement distants et, plus généralement, l'accès aux marchés globaux, en particulier du travail.

Pour les individus, le supplément de flexibilité qu'offrent les NTIC contribue à la satisfaction des salariés qui peuvent travailler à leur rythme et mieux gérer l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée. L'expertise individuelle peut aussi accéder directement au marché, et être "achetée" pour un projet ponctuel, avec des espérances de gains plus fortes mais, en contrepartie, plus de risques (Chesbrough et Teece, 1996).

Ces éléments montrent que le fait de travailler à distance constitue une dimension supplémentaire pour tirer encore mieux partie de l'organisation du travail basée sur l'équipe, et de permettre d'adapter sa mise en place au contexte actuel. (Cascio, 2000 ; Dumoulin, 2000 ; Mohrman, 1999 ; Townsend et al., 1998). Par exemple, dans un environnement soumis à un phénomène de globalisation croissante, les équipes virtuelles rendent possibles le fait de travailler en équipe tout en étant dans des fuseaux horaires différents. Certaines entreprises *high-tech* utilisent cette dispersion de l'équipe pour conduire des projets de R&D 24H/24 : lorsqu'une équipe quitte son travail en fin de journée, une autre, située sur un fuseau horaire différent, prend la relève. Le projet ne s'arrête ainsi jamais (Perlo et Hills, 1998).

1.3.3. Un accroissement de la performance

Tous ces avantages, passés rapidement en revue ci-dessus, soutiennent l'hypothèse que la mise en place d'équipes permet à l'organisation d'espérer augmenter sa performance.

Les définitions de la notion de performance sont nombreuses et débattues (Bourguignon, 1995, 1998 ; Lebas, 1995) et ce papier n'a pas pour objectif de participer à ce débat. Nous considérons ici qu'une organisation performante est celle qui atteint ses objectifs.

La définition peut être étendue aux équipes : est performante une équipe qui atteint ses objectifs. Nous faisons l'hypothèse que l'objectif premier d'une équipe est de contribuer à la performance de l'organisation ou des organisations à laquelle elle appartient.

Depuis les études sociotechniques, la littérature indique que l'organisation en équipes améliore la performance selon deux dimensions.

Une dimension économique. Selon Hackman (1990), il s'agit de la livraison d'un *output* (produit, service ou décision) qui satisfait les standards de quantité, qualité et délais des individus qui recevront, évalueront et/ou utiliseront cet *output*. Mohrman et al. (1995) considèrent que cette performance se mesure à deux niveaux : celui de l'équipe et celui de l'unité à laquelle elle appartient. Cette dimension économique de la performance est mesurable par des critères quantitatifs, voire financiers. Est à rattacher à cette catégorie l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation, telle que l'acquisition ou le maintien d'un avantage concurrentiel, même si, comme l'indiquent Dunphy et Bryant (1996), les études empiriques utilisent plutôt des critères opérationnels (absentéisme, productivité...).

Une dimension comportementale ou sociale, qui peut être décomposée en deux critères (Hackman, 1990 ; Mohrman et al., 1995). Le premier critère est le degré d'apprentissage et

de développement de la capacité des membres à travailler à nouveau ensemble. Le second critère correspond au développement personnel et au bien-être que les membres ont retirés de l'expérience de travail en équipe. Cette dimension qui touche à la satisfaction et à la motivation des individus est plus qualitative. Son impact induit sur la performance économique est difficilement mesurable.

Ces deux dimensions peuvent être illustrées par l'étude de Mohrman et Novelli (1985) qui proposent deux modèles pour expliquer comment les cercles de qualité améliorent la productivité. Le premier modèle suggère que les idées proposées par le cercle de qualité permettent d'accroître la productivité. Le second modèle pose que c'est la participation des salariés aux cercles de qualité qui, en augmentant la satisfaction, la motivation et donc la performance de chaque individu conduit à une augmentation de la productivité.

Bref, le mode de fonctionnement en équipe semble avoir fait ses preuves, comme l'atteste par exemple la multiplication des structures par projets.

Cependant, il nous semble qu'en ce qui concerne les équipes virtuelles, le lien avec la performance reste encore à démontrer. En effet, aux avantages théoriques énoncés plus haut, viennent se heurter un certain nombre de difficultés de toutes natures, également repérées dans la littérature, et qui questionnent l'efficacité réelle de ces équipes virtuelles.

I.4. ...mais aussi des difficultés à différents niveaux

Les difficultés du fonctionnement en équipe virtuelle se situent au niveau de l'organisation et aux niveaux des individus membres de ces équipes.

Pour l'organisation : la multiplication des équipes virtuelles font courir le risque de l'éclatement au sein de l'organisation qui les abrite. Ce risque est particulièrement élevé quant les équipes globales, qui présentent un fort degré d'hétérogénéité du fait de la dispersion des membres, mais aussi de l'existence d'une diversité de représentation et de points de vue qu'il est plus difficile de fédérer quand les occasions de rencontre en face à face sont rares ou inexistantes. Mohrman (1999) analyse le cas d'une équipe multi-fonctionnelle, multi-site, multi-organisationnelle et multi-nationale. Sa mission est de développer un nouveau produit à haute technologie (un télescope portable) qui nécessite de résoudre des problèmes techniques, qui est complexe à produire et pour lequel la qualité, le coût et les délais sont importants. L'équipe est en fait composée de trois sous-équipes : une équipe A devant développer la partie logicielle, une équipe B devant s'occupant de la conception de la partie matérielle et une équipe C chargée des tests et de la production. Alors que les équipes A et B appartiennent à deux divisions géographiquement distantes de la même entreprise américaine, l'équipe C appartient à une entreprise différente située en Chine. L'auteur observe plusieurs problèmes d'intégration organisationnelle :

- Une tendance à ne pas partager l'information tant que la part du travail n'est pas parfaite de peur d'apparaître incompetent.
- La difficulté d'avoir une compréhension partagée de la manière dont l'équipe opère et doit opérer.
- La difficulté de fournir une voie directrice constante car les managers de chaque sous-équipes ne sont pas situés au même endroit.
- L'existence de conflits d'objectifs, de priorités, d'investissement, dus au fait que les équipes appartiennent à des divisions ou organisations différentes.
- Des problèmes linguistiques, accentués par les différences culturelles, qui réduisent la qualité des relations entre les membres de l'équipe.

- Des différences de structure organisationnelle et de système de reporting qui introduisent un niveau supplémentaire de difficulté pour obtenir une cohérence dans les objectifs. Ce problème est particulièrement fort lorsque la sous-équipe reporte à des supérieurs hiérarchiques qui sont hors de l'équipe.
- L'absence de relations en face à face qui empêche de résoudre complètement les conflits et malentendus.

Au niveau des individus : si l'organisation peut souffrir d'un éclatement néfaste, c'est le risque d'isolement qui guette l'individu. Les mécanismes classiques de socialisation ne peuvent plus suivre les mêmes modalités dans les équipes virtuelles. Quand les rencontres en face à face sont limitées, il est difficile d'établir et de développer la confiance nécessaire à un bon fonctionnement de l'équipe. Celle-ci passe d'ailleurs par d'autres vecteurs (comme la rapidité et la fiabilité de réponse à des communication et messages électroniques). Cela rend également plus difficile l'ajustement mutuel en cas de malentendu. Enfin, des phénomènes d'exclusion d'un genre nouveau peuvent être observés, liés notamment à l'utilisation des technologies. Celles-ci étant le seul lien entre l'individu et son équipe virtuelle, les personnes qui sont moins présentes que d'autres dans les conversations électroniques ou sur les forums d'échange courent le risque d'être marginalisés, sollicités de moins en moins et finalement insidieusement exclu de l'équipe. Cette forme d'exclusion par ses pairs est souvent plus douloureuse à vivre qu'une sanction venant de sa hiérarchie.

Les équipes virtuelles n'apparaissent donc pas comme une panacée. Les difficultés concrètes qui parsèment leur développement n'en font pas de façon naturelle un facteur d'accroissement de performance. Pour réellement tirer profit du potentiel qu'offrent les NTIC pour travailler en équipes distantes, il convient de mettre en place des mesures de soutien, d'accompagnement et d'évaluation permettant aux équipes virtuelles de prévenir des difficultés mentionnées ci-dessus. La GRH doit jouer dans la mise en place de ces systèmes de soutien un rôle majeur. Nous allons explorer maintenant les principaux domaines qu'une organisation doit questionner si elle souhaite développer de la transversalité productive (et non pas seulement liée à la transmission d'information ou l'échange d'expériences) par delà ses frontières, cultures et fuseaux horaires.

II. LES CONDITIONS DE SUCCES

Pour pallier les difficultés décrites ci-dessus et obtenir la performance promise par la mise en place d'équipes, l'organisation doit s'assurer de la présence d'un certain nombre de conditions, en particulier en installant un système de contrôle adapté. Cette section analyse ce dernier point.

II.1 La mise en place d'un système de contrôle comme facteur de réussite

Diverses conditions doivent être réunies pour permettre à l'organisation, composée ici d'équipes virtuelles, d'être performante, c'est-à-dire d'atteindre ses objectifs. Ces conditions de succès peuvent être internes ou externes, volontaires ou subies, formelles ou informelles... Ce qui nous intéresse, c'est l'ensemble des éléments que l'organisation met en place ou sur lesquels elle agit pour assurer le succès. Ces éléments peuvent directement constituer un

facteur de succès (système de rémunération, par exemple). Mais ils peuvent aussi jouer un rôle indirect. Par exemple, il est raisonnable de penser que les compétences des membres de l'équipe sont un facteur de réussite. Néanmoins, notre analyse ne porte pas sur ce facteur en tant que tel, mais sur ce que peut faire l'organisation pour assurer l'existence de ces compétences (formation, sélection, gestion des compétences...).

En d'autres termes, nous nous intéressons au système de contrôle que l'organisation met en place pour maîtriser le fonctionnement de ses équipes, pour tirer pleinement parti des avantages et pallier les difficultés décrites plus haut. Nous parlons de système de contrôle car, en effet, selon la définition maintenant couramment retenue dans la littérature (Merchant, 1997 ; Flamholtz, 1996 ; Fisher, 1995 ; Bouquin, 1991), le contrôle est l'ensemble des mécanismes et processus qui permettent à une organisation de s'assurer que les décisions et comportements développés en son sein sont en cohérence avec ses finalités. Et pour ce qui nous intéresse ici, les décisions et comportements en question peuvent être individuels ou collectifs.

Notre démarche est ainsi très proche de la notion de management de la performance, que nous définissons comme l'ensemble des pratiques formelles qu'une organisation crée pour aider les acteurs de la performance (*performers*) à savoir ce qui est attendu d'eux, à développer les moyens pour le faire, à évaluer s'il le font bien et à être récompensés pour ce qu'ils font (Mohrman et al., 1995 ; Mohrman et Mohrman, 1998).

La performance se construit au niveau individuel, collectif et organisationnel. Une première approche linéaire, "en cascade", considère que la performance des individus conduit à la performance des équipes qui permet elle-même à l'organisation d'être performante. Nous préférons toutefois une deuxième approche, interactive, où chaque partie agit sur la performance de l'autre. Par exemple, la bonne performance d'une équipe peut jouer un rôle dans la motivation, et donc la performance, de ses membres. De même, la bonne performance d'une organisation lui permet de rémunérer de façon motivante ses équipes et ses salariés ou de leur attribuer des ressources les rendant performants.

II.2 Les composantes du système de contrôle

La démarche, suivie dans cette section, a consisté à passer en revue un grand nombre d'articles et d'ouvrages académiques ou professionnels sur le management des équipes et des organisations en équipes. De nombreux auteurs s'accordent à dire que le succès des équipes ne peut être assuré que si l'organisation exerce un soutien par la mise en place d'un certain nombre de dispositifs appropriés, dispositifs qui constituent autant de ce que nous appelons des composantes du contrôle.

Certains auteurs proposent une liste de systèmes-soutiens. Le nombre de composantes varie selon le niveau de détail que l'auteur retient, mais, de façon générale, on retrouve les mêmes éléments, que présente la synthèse ci-dessous. (Apgar IV, 1998 ; Davenport et Pearlson, 1998 ; Duarte et Snyder, 1999 ; Hackman, 1990 ; Hayes, 1997 ; Katzenbach et Smith, 1993 ; Lipnack et Stamps, 1997, 1999 ; Mohrman et al., 1995 ; Stewart et al., 1999 ; Sundstrom, 1999 ; Wageman, 1997 ; Wardell, 1998).

II.2.1. La détermination d'objectifs clairs et partagés

Lipnack et Stamps (1997, 1999) énoncent que pour être performante, une équipe doit travailler de façon coopérative, c'est-à-dire que les membres doivent partager des objectifs compatibles et adopter un raisonnement du type "quand tu gagnes, je gagne".

Dans les vingt organisations de classe mondiale que Wellins et al. (1994) étudient, les membres des équipes sont toujours impliqués dans la fixation des objectifs et dans l'évaluation de leur réalisation. Cette participation augmente l'implication de tous.

II.2.2 Un système d'évaluation et de feedback

Le principal objectif d'un système d'évaluation et de feedback est de fournir aux équipes l'information dont elles ont besoin pour suivre leur performance, à leur niveau, pour résoudre les problèmes et pour assurer une amélioration constante. Un effet secondaire non négligeable est la construction au sein de l'équipe, de sentiments de fierté et de propriété de ce qu'elle réalise en tant que groupe. (Jones et Moffett III, 1999). Dans les entreprises étudiées par Wellins et al. (1994), les membres participent à l'évaluation de la performance basée sur la réalisation des objectifs. Cette participation permet à l'équipe de s'améliorer. Les auteurs constatent aussi que les membres ont tendance à demander un feedback de la part d'autres membres ou de la part de clients, internes ou externes à l'organisation.

II.2.3 Une rémunération collective

Le terme rémunération est à prendre au sens large de rétribution, récompense ou sanction. Il ne s'agit pas nécessairement d'un salaire.

Les recherches conduites sur les systèmes de rémunération suggèrent qu'ils influencent la performance de six façons (Lawler III, 1999) :

- Ils attirent et retiennent les salariés d'un certain type. Par exemple, un système de rémunération individuelle attire les salariés qui préfèrent travailler seuls, un système de rémunération risquée attire les entrepreneurs.
- Ils motivent la performance si celle-ci et son lien avec la rémunération sont correctement perçus.
- Ils motivent le développement de compétences et de connaissances. Ainsi, un individu sera incité à acquérir les compétences nécessaires pour tenir le poste auquel il souhaite être promu.
- Ils contribuent à la construction d'une culture organisationnelle. Par exemple, la rémunération du travail d'équipe signale aux salariés que ce mode d'organisation est favorisé.
- Ils renforcent et définissent la structure, en particulier par leur effet sur les niveaux d'intégration et de différenciation. Ainsi, les individus ont tendance à s'unir s'ils sont rémunérés de la même façon ou à se diviser dans le cas contraire. Les équipes, tout comme les individus, peuvent être incitées à collaborer ou à entrer en compétition selon le système de rémunération retenu.
- Ils ont une incidence sur les coûts totaux par la part non négligeable qu'ils représentent dans les coûts salariaux. Cela est d'autant plus important pour les équipes virtuelles qui se rencontrent dans les entreprises employant des *knowledge workers*, à forte valeur.

Toujours en suivant Lawler III (1999), il y a deux aspects importants à décider dans la conception d'un système de rémunération :

Premièrement, concernant la détermination du salaire de base, faut-il rémunérer le poste (*job-based pay*) ou faut-il rémunérer les compétences (*skill-based pay*) ? Le premier système permet de mieux maîtriser la masse salariale et la compétitivité des salaires sur le marché. Le deuxième système induit une culture différente où les individus cherchent à développer un champ large de compétences, plutôt qu'une forte spécialisation, ce qui les rend plus flexibles. Le coût plus élevé de ce système est compensé par les gains obtenus par ailleurs du fait, en particulier, d'une plus grande motivation. Comme l'organisation en équipes recherche et/ou nécessite l'apprentissage et le partage des savoirs, les systèmes de rémunération basés sur les compétences semblent davantage appropriés, comme le constatent Wellins et al. (1994).

Deuxièmement, faut-il récompenser la performance (*performance-based pay*) ? La mise en place de cette partie variable de la rémunération nécessite un grand nombre de choix : forme de la récompense (primes, actions, promotion, reconnaissance...), fréquence et horizon d'attribution (immédiate ou différée, basée sur une performance à court terme ou à long terme...), niveau de performance et d'attribution (individu, équipe, organisation), évaluation et critères de performance valorisée (qualitatif vs. quantitatif, objectif vs. subjectif...).

Sont également à considérer (Lawler, 1998) : la position souhaitée par rapport au marché, l'uniformisation ou différenciation des politiques de rémunération, la correspondance ou non avec les niveaux hiérarchiques, le niveau de transparence et de communication sur les salaires, le niveau de participation des salariés dans la conception du système de rémunération et dans l'attribution des rétributions.

Trois points sont à retenir pour accroître la performance : les bonus sont plus efficaces que les augmentations de salaire, les mesures objectives sont préférables aux mesures subjectives, les plans collectifs incitent mieux à l'intégration et au travail d'équipe et sont plus faciles à lier à la stratégie (Lawler, 1998, 1999). La supériorité des systèmes de rémunération collective est d'ailleurs vérifiée dans un certain nombre d'études empiriques (Barker, 1993 ; Drake et al., 1999 ; Mohrman et al., 1995 ; Scott et Tiessen, 1999 ; Wageman et Baker, 1997).

II.2.4 Des ressources adaptées

Les technologies de l'information et de la communication jouent un rôle évidemment important dans les équipes virtuelles. Les ordinateurs personnels, les réseaux, les capacités multimédia et Internet fournissent et distribuent l'information et les outils analytiques nécessaires au travail individuel et collectif (Cohen et Mankin, 1998).

Elles intègrent trois types d'outils : des outils de recueil, de stockage et de présentation de l'information, des outils d'aide à la communication et des outils d'assistance dans les processus de prise de décision, de résolution de problèmes, de brainstorming. Associées à l'organisation en équipes, elles permettent de créer et de déployer la connaissance de façon collective (Bikson, Cohen et Mankin, 1999). Leur efficacité est d'autant plus importante, pour satisfaire cet objectif, que les membres de l'équipe sont distants.

Les ressources ne sont pas uniquement constituées des équipements mais également du support technique qui doit être assuré par l'organisation (Davenport et Pearlson, 1998).

II.2.5 Des systèmes de sélection et de formation pour développer les compétences et la confiance

Compétences et confiance sont des éléments informels dont le rôle est primordial dans le bon fonctionnement et la performance de l'équipe. Il ne s'agit pas de composantes du contrôle, au

sens où nous le définissons dans cet article. En revanche, l'organisation doit veiller à mettre en place les composantes qui permettront à ces compétences et confiance de s'établir.

II.2.5.1. Compétences des membres de l'équipe et du manager

La littérature indique que les membres de l'équipe doivent posséder les capacités suivantes (Apgar IV, 1998 ; Hayes, 1997) :

- Ils doivent savoir être à la fois autonomes et interdépendants.
- Ils doivent aussi savoir mettre en œuvre des capacités de leadership quand leur expertise domine, dans certaines étapes de la mission (Lipnack et Stamps, 1997).
- Ils doivent savoir gérer les relations avec leur environnement et développer des politiques de relations extérieures, changeantes en fonction de la phase de vie de l'équipe (Ancona et Caldwell, 1990). Ils doivent aussi avoir des capacités de négociation, en particulier avec les différentes hiérarchies impliquées (Mohrman, 1999).
- Ils doivent posséder les capacités technologiques suffisantes pour utiliser, de façon appropriée, les outils des nouvelles technologies de l'information et de la communication (Davenport et Pearlson, 1998 ; Picq, 2000 ; Townsend et al., 1998).
- Ils doivent savoir gérer l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle

Les compétences que le manager doit réunir sont également largement étudiées et décrites dans la littérature sur les équipes, y compris virtuelles (Davenport et Pearlson, 1998 ; Duarte et Snyder, 1999 ; Dumoulin, 2000 ; Hayes, 1997 ; Letize et Donovan, 1990 ; Stewart et Manz, 1995 ; Wardell, 1998)

Les auteurs s'accordent pour dire que la gestion de salariés distants demande de maintenir le contact de façon encore plus rigoureuse et de recourir aux réunions en face à face aussi souvent que cela est nécessaire, en particulier au lancement de l'équipe et à l'émergence d'un conflit (Maruca, 1998).

II.2.5.2. Confiance

La confiance se construit habituellement par divers biais au rang desquels le contact en face à face et les similitudes (sociales, culturelles, valeurs, attentes...) jouent un rôle primordial (Jarvenpaa et Shaw, 1998). Dans les équipes virtuelles, la distance et l'utilisation de communications électroniques rendent difficile la construction de cette confiance.

Deux niveaux sont considérés dans la littérature. L'un s'intéresse à la confiance que le manager doit développer dans les membres de son équipe, pour remplacer le contrôle hiérarchique et la surveillance des comportements devenus impossibles (Handy, 1995 ; Wardell, 1998). L'autre analyse la confiance entre les membres de l'équipe. (Jarvenpaa et Shaw, 1998 ; Platt, 1999 ; Picq, 2000).

Jarvenpaa et Shaw (1998) étudient tout particulièrement le cas des équipes virtuelles globales où les différences culturelles, linguistiques et les distances géographiques rendent difficiles la mise en œuvre des conditions habituelles de construction de la confiance. Ils observent que, dans ces équipes virtuelles globales, la confiance se construit d'abord sur la base d'objectifs partagés par les membres et sur le fait que les membres sont recommandés par des individus en qui on a déjà confiance. Progressivement, au fur et à mesure que la communication et l'échange d'informations se développent, la confiance peut s'établir sur une meilleure appréciation du comportement et des compétences des autres.

L'organisation doit donc s'assurer que les conditions qui participent à la construction de la confiance soient bien réunies. Elle peut elle-même veiller à ce qu'un certain nombre de contacts en face à face aient lieu. Par exemple, Platt (1999) suggère d'ailleurs d'organiser, lors

de la phase de lancement de l'équipe, une "discussion contractuelle", pendant laquelle chaque membre de l'équipe exprime ses attentes et s'informe des attentes des autres.

Compétences des membres et du manager, confiance, sont autant d'éléments à développer pour assurer la performance des équipes et de l'organisation. C'est par des systèmes adaptés de sélection, de formation, de *team building*... que l'organisation peut agir sur ces facteurs de succès.

II.2.6 Cohérence globale, fit organisationnel et contingences

Si l'organisation a la possibilité de mettre en place et/ou d'agir sur les différents facteurs de succès cités ci-dessus, elle ne peut le faire qu'en veillant au maintien d'une cohérence d'ensemble. Cette cohérence doit être assurée à deux niveaux.

Premièrement les composantes de contrôle doivent être conçues, mise en place et utilisées de manière conjointe et cohérente (Mankin et al., 1997 ; Mohrman et al., 1992 ; Mohrman et Mohrman, 1998 ; Wageman, 1995). Mohrman et Mohrman (1998) observent que les managers reconnaissent que ces composantes devraient être intégrées dans un système global cohérent avec la stratégie et les objectifs de l'organisation. En fait, beaucoup d'organisations ont une variété de pratiques gérées de façon indépendante par des groupes d'experts appartenant à des fonctions distinctes.

Deuxièmement, la cohérence doit aussi être assurée en fonction des différentes contingences présentes à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. De nombreux articles démontrent que les systèmes de contrôle sont contingents à différentes variables telles que technologie, structure, environnement, complexité... (Waterhouse et Tiessen, 1978 ; Otley, 1980 ; Fisher, 1995).

Il n'est pas dans notre propos de revoir la littérature sur les facteurs de contingence. Notons toutefois, plusieurs facteurs qui nous paraissent importants dans le cadre des équipes virtuelles.

Le premier facteur de contingence, concerne la forme de l'équipe. Loin d'être homogène, la notion d'équipe recouvre, en effet, de nombreuses formes que les auteurs classent selon différentes dimensions :

Mohrman et al. (1995) considèrent que les équipes se distinguent selon trois dimensions : leur mission (équipe de travail, de coordination, de direction, d'amélioration des processus), leur intégration dans la structure organisationnelle (équipe autonome ou parallèle) et leur durée (temporaire ou permanente).

Le classement peut aussi s'appuyer sur le degré d'autonomie de l'équipe, – du groupe de travail traditionnel à l'équipe auto-déterminée (*self-designed team*) – (Banker et al., 1996 ; Roy, 1999).

L'activité de l'équipe peut elle-même constituer la base du classement. Par exemple, Duarte et Snyder (1999) identifient sept formes basiques d'équipe virtuelle : équipe-réseau, équipe parallèle, équipe-projet, équipe de travail, équipe-service, équipe de management et, finalement, équipe d'intervention.

Enfin, Snow et al. (1999) distinguent quatre types d'équipe en fonction de l'appartenance de leurs membres à des espaces, temps, organisations différentes : même organisation avec sites différents, équipes multiorganisationnelles rassemblées sur un même lieu, équipes multiorganisationnelles réparties sur des sites différents, mais travaillant simultanément, enfin équipes multiorganisationnelles réparties sur des sites différents et travaillant à des moments différents.

Quelle que soit la typologie retenue, on observe que ces différentes formes d'équipe adoptent des modes de fonctionnement distincts. et qu'elles réagissent différemment aux composantes du contrôle.

Un autre facteur de contingence qui nous semble particulièrement important est celui de la culture. L'équipe virtuelle peut être composée de membres de différentes nationalités et/ou provenant de différentes organisations. Est-il possible de mettre en place des composantes qui conviendront à toutes les cultures représentées, nationales et/ou organisationnelles ? Faut-il au contraire sélectionner des membres susceptibles d'être sensibles aux systèmes utilisés ? Ou encore, faut-il individualiser les composantes, au sein de l'équipe ?

CONCLUSION : PROPOSITION DE PISTES DE RECHERCHE

La mise en place de collectifs de travail qui opèrent en mode distant est une manifestation de la multi-localisation, de la globalisation mais aussi de l'éclatement d'organisations plus décentralisées dont l'enjeu est d'assurer la nécessaire intégration de ces équipes délocalisées, mais aussi d'améliorer l'accès à des ressources, compétences, expertises, où qu'elles soient dans le monde et de faciliter le développement de coopérations.

Dans les pages précédentes, nous avons voulu compiler des éléments de littérature qui discutent de la performance du travail en équipe distante. Les constat semble mitigé. Autant l'analyse des auteurs que les exemples issues d'entreprises qui ont recours à ce mode d'organisation mettent en évidence autant d'atouts potentiels que de difficultés constatées.

Cet état de l'art ouvre, nous semble-t-il sur plusieurs pistes de recherches possibles, qui s'articulent autour des deux concepts clés développés dans ce document : performance et contrôle.

Pistes de recherche liées à la performance des équipes virtuelles.

La piste la plus riche est bien concerne bien évidemment les conditions de la performance pour ce équipes distantes. Même si une panoplie de conditions de succès que nous avons synthétisée précédemment est aujourd'hui identifiée, la relation entre facteurs de réussite et performance reste un domaine de connaissance à approfondir. Quelles sont les conditions qui vont permettre à un collectif d'individus distants de travailler en équipe de façon efficace ? Cette question se heurte bien évidemment aux nombreux facteurs de contingence, qui empêchent l'énoncé de règles et principes universels. Cet état de fait milite, nous semble-t-il, pour des travaux de recherche de nature exploratoire, qui se basent sur l'analyse de cas, de situations et expériences réelles telles qu'elles se développent aujourd'hui dans les entreprises.

Se pose également pour les équipes virtuelles la question de la mesure de leur performance. Il est nécessaire de bien préciser de quelle performance il s'agit. Si on parle de performance locale, au niveau de l'équipe, les éléments de mesure sont des critères opérationnels (par exemple productivité, ou innovation) liés à l'atteinte des objectifs de l'équipe. Mais si une organisation met en place des équipes, c'est pour voir sa performance totale augmenter. C'est donc la contribution de l'équipe à cette augmentation de la performance organisationnelle qui est importante. Or elle n'est pas nécessairement cohérente avec l'accroissement de la

performance locale de l'équipe. En effet, dans un premier temps, pour que cela soit le cas, il faut être certain que les objectifs assignés par l'entreprise sont alignés avec les objectifs organisationnels. Mais plus encore, puisque la mise en place d'équipes vise l'adaptation nécessaire pour faire face à l'instabilité de l'environnement, la comparaison des résultats obtenus par l'équipe à des objectifs prédéterminés ne paraît pas constituer une approche cohérente de la performance. Ce qui est important, et qui devrait être évalué, c'est la capacité de l'équipe à contribuer à la performance organisationnelle, en exploitant et/ou en s'adaptant aux changements de l'environnement. La performance à considérer dans les travaux empiriques est donc la performance de l'organisation. Enfin, la notion de performance comparée doit également être évoquée. En quoi une équipe virtuelle serait plus efficace qu'une équipe dont les membres seraient regroupés pendant une période donnée sur le même territoire ? Il serait intéressant d'imaginer une étude empirique entre 2 équipes qui auraient avec comme facteur discriminant principal le fait que leurs membres travaillent à distance ou non (toutes choses étant considérées comme égales par ailleurs). Ici aussi, les résultats diffèreraient selon qu'on se situe au niveau de la performance de l'équipe ou à celui de l'organisation.

Pistes de recherche liées aux mécanismes de contrôle des équipes virtuelles.

L'hypothèse, introduite dans cet article, qui est, dans les organisations en équipes virtuelles, la mise en place de composantes de contrôle, cohérentes entre elles et avec les facteurs de contingence pertinents, apporte une amélioration durable de la performance organisationnelle, constitue en soi un vrai programme de recherche. Nous nous sommes intéressés dans cet article aux composantes du systèmes de contrôle (évaluation, incitation,...). Mais d'autres démarches sont évidemment possibles. Par exemple, en utilisant les typologie de Ouchi (1979) ou de Merchant (1982), il serait intéressant de qualifier les modes de contrôle les mieux adaptés à une organisation en équipes virtuelles. La littérature indique souvent, en effet, qu'en supprimant les possibilités de supervision directe, c'est-à-dire de contrôle des comportements, les organisations en équipes virtuelles doivent se tourner vers un contrôle par les résultats. N'existe-t-il pas, par ailleurs, des modes de contrôle des comportements sans supervision directe ? La réactivité des individus, leur capacité à collaborer à distance... ne sont-ils pas des éléments de comportement vérifiables ? Enfin, puisque les équipes virtuelles sont le plus souvent totalement autonomes, les modes de contrôle informel par socialisation et par la culture ne conviennent-ils pas davantage ? Autant de questions riches qui permettraient une analyse contrastée de l'impact de systèmes de contrôle de nature différente.

Enfin, si des modalités de contrôles sophistiqués doivent être développés pour faciliter la performance des équipes distantes, il n'en demeure pas moins que ces systèmes de contrôle sont eux-mêmes sources de coûts. En fait, ces éléments peuvent générer davantage de coûts que d'intérêts. Une approche coûts/bénéfices pourrait permettre d'expliquer pourquoi telle organisation n'a pas choisi de s'organiser en équipes ou de développer les composantes de contrôle adaptées ou pourquoi telle autre qui l'a fait n'est pas plus performante que celle qui ne l'a pas fait.

Ces questions, issues d'un état des lieux de la littérature doivent être appréhendées comme des éléments préparatoires à une phase de recherche sur le terrain, que les auteurs s'appêtent à démarrer. L'objet de cette étude sera d'analyser des types de systèmes de contrôle différents et d'évaluer leurs impacts sur la performance des équipes virtuelles.

Enfin, au-delà de ces questions, il nous semble qu'une retombée importante de ce type de travaux est de créer des conditions de dialogue, d'échange et d'enrichissement mutuel entre deux disciplines, la GRH et le contrôle de gestion, encore trop souvent appréhendées de façon disjointe. Leur contribution simultanée apparaît pourtant comme indispensable, dans un contexte où les organisations et les équipes sont de plus en plus transversales et dispersées mais où la performance, elle, ne peut se permettre d'être virtuelle !

BIBLIOGRAPHIE

- ANCONA D.G., CALDWELL D.F. (1990), "Improving the performance of new product teams", *Research-Technology Management*, March-April, pp. 25-29.
- ANCONA D.G., CALDWELL D.F. (1992), "Bridging the boundary: external activity and performance in organizational teams", *Administrative Science Quarterly*, Vol 37, No 4, pp. 634-665.
- APGAR M. IV (1998), "The alternative workplace: changing where and how people work", *Harvard Business Review*, Vol 76, May-June, pp. 121-136.
- BANKER R.D., FIELD J.M., SCHROEDER R.G., et al. (1996), "Impact of work teams on manufacturing performance: a longitudinal field study", *Academy of Management Journal*, Vol 39, No 4, August, pp. 867-890.
- BARKER J.R. (1993), "Tightening the iron cage: concertive control in self-managing teams", *Administrative Science Quarterly*, Vol 38, pp. 408-437.
- BIKSON T.K., COHEN S.G., MANKIN D. (1999) "Information technology and high-performance teams", In: *Supporting work team effectiveness*, E.D. Sundstrom, and Associates, ed(s), pp. 215-245, Jossey-Bass, San Francisco.
- BOUQUIN H. (1991), *Le contrôle de gestion*, PUF, Paris.
- BOURGUIGNON A. (1995), "Peut-on définir la performance ?" *Revue Française de Comptabilité*, No 269, Juillet-août,
- BOURGUIGNON A. (1998). *La perception des critères d'évaluation de la performance : l'importance de la relation au travail et des performances perçues*. Thèse pour le doctorat en sciences de gestion. Université Paris I.
- BRICKLEY J.A., SMITH C.W., ZIMMERMAN J.L. (1997), *Managerial economics and organizational architecture*, IrwinBoston, Boston.
- CASCIO W.F. (2000), "Managing a virtual workplace", *Academy of Management Executive*, Vol 14, No 3, August, pp. 81-90.
- CHESBROUGH H.W., TEECE D.J. (1996), "When is virtual virtuous? Organizing for innovation", *Harvard Business Review*, Vol 74, January-February, pp. 65-73.
- CHIAPELLO E. (1996), "Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature", *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Vol 2, No 2, septembre, pp. 51-74.
- COHEN S.G. (1993) "New approaches to teams and teamwork", In: *Organizing for the future*, J.R. Galbraith, E.E. Lawler, ed(s), pp. 194-226, Jossey-Bass, San Francisco.
- COHEN S.G., MANKIN D. (1998) "The changing nature of work: managing the impact of information technology", In: *Tomorrow's organization*, S.A. Mohrman, J.R. Galbraith, E.E. Lawler III, et al., ed(s), pp. 154-178, Jossey-Bass, San Francisco.
- CORDERY J.L., MUELLER W.S., SMITH L.M. (1991), "Attitudinal and behavioral effects of autonomous group working: a longitudinal field study", *Academy of Management Journal*, Vol 34, No 2, June, pp. 464-476.

- DAVENPORT T.H., PEARLSON K. (1998), "Two cheers for the virtual office", *Sloan Management Review*, Vol 39, No 4, Summer, pp. 51-65.
- DRAKE A.R., HAKA S.F., RAVENSCROFT S.P. (1999), "Cost system and incentive structure effects on innovation, efficiency and profitability in teams", *The Accounting Review*, Vol 74, No 3, June, pp. 323-345.
- DUARTE D.L., SNYDER N.T. (1999), *Managing virtual teams*, Jossey-Bass, San Francisco.
- DUMOULIN C. (2000), "Le management à distance des équipes virtuelles", *Management & Conjoncture Sociale*, No 580, 8 mai, pp. 50-60.
- DUNPHY D., BRYANT B. (1996), "Teams: panaceas or prescriptions for improved performance", *Human Relations*, Vol 49, No 5, pp. 677-699.
- EZZAMEL M., WILLMOTT H. (1998), "Accounting for teamwork: a critical study of group-based systems of organizational control", *Administrative Science Quarterly*, Vol 43, pp. 358-396.
- EZZAMEL M., WILLMOTT H. (1998), "Accounting, remuneration and employee motivation in the new organisation", *Accounting and Business Research*, Vol 28, No 2, Spring, pp. 97-110.
- FAVIER M. (1998), *Le travail en groupe à l'âge des réseaux*, Economica, Paris
- FISHER J. (1995), "Contingency-based research on management control systems: categorization by level of complexity", *Journal of Accounting Literature*, Vol 14, pp. 24-53.
- FLAMHOLTZ E.G. (1996), "Effective organizational control: a framework, applications, and implications", *European Management Journal*, Vol 14, No 6, pp. 596-611.
- GALBRAITH J.R. (1973), *Designing complex organizations*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.
- GALBRAITH J.R. (1993) "The business unit of the future", In: *Organizing for the future: the new logic for managing complex organizations*, J.R. Galbraith, E.E. Lawler III, ed(s), Jossey-Bass, San Francisco.
- GALBRAITH J.R. (1994), *Competing with flexible lateral organizations*, Addison-Wesley, Reading, Mass.
- GREENGARD S. (1994), "Making the virtual office a reality", *Personnel Journal*, Vol 73, No 9, September, pp. 66-79.
- HACKMAN J.R. (1990) "Work teams in organizations: an orienting framework", In: *Groups that work (and those that don't)*, J.R. Hackman, ed(s), pp. 1-14, Jossey-Bass, San Francisco.
- HANDY C. (1995), "Trust and the virtual organization", *Harvard Business Review*, Vol 73, May-June, pp. 40-50.
- HAYES N. (1997), *Successful team management*, International Thomson Business Press, London.
- JANIS I. (1972), *Victims of groupthink*, Houghton Mifflin, Boston.
- JARVENPAA S.L., SHAW T.R. (1998) "Global virtual teams: integrating models of trust", In: *Organizational Virtualness*, P. Sieber, J. Griesse, ed(s), pp. 35-51, Simowa Verlag Bern, Bern.
- JONES S., MOFFETT III R.G. (1999) "Measurement and feedback systems for teams", In: *Supporting work team effectiveness*, E.D. Sundstrom, and Associates, ed(s), pp. 157-187, Jossey-Bass, San Francisco.
- KATZENBACH J.R., SMITH D.K. (1993), *The wisdom of teams*, Harvard Business School Press, Boston.
- LANDEVIN P., PICQ T. (2000). "Equipes, risques et contrôle." XXIIe Congrès de l'AFC. Angers. Mai 2000.
- LAWLER III E.E. (1998) "Strategic pay system design", In: *Tomorrow's organization*, S.A. MOHRMAN, J.R. GALBRAITH, E.E. LAWLER III, et al., ed(s), pp. 286-305, Jossey-Bass, San Francisco.

- LAWLER III E.E. (1999) "Creating effective pay systems for teams", In: *Supporting work team effectiveness*, E.D. Sundstrom, and Associates, ed(s), pp. 188-212, Jossey-Bass, San Francisco.
- LAWRENCE P.R., LORSCH J.W. (1967), *Organization and environment: managing differentiation and integration*, Harvard Business School Press, Boston.
- LEBAS M. (1995), "Oui, il faut définir la performance", *Revue Française de Comptabilité*, No 269, Juillet-août,
- LETIZE L., DONOVAN M. (1990), "The supervisor's changing role in high involvement organizations", *The Journal for Quality and Participation*, March, pp. 62-65.
- LIPNACK J., STAMPS JEFFREY (1999), "Virtual teams: the new way to work", *Strategy & Leadership*, Vol 27, No 1, January/February, pp. 14-19.
- LIPNACK J., STAMPS J. (1997), *Virtual teams*, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- MANKIN D., COHEN S.G., BIKSON T.K. (1997), "Teams and technology: tensions in participatory design", *Organizational Dynamics*, Vol 26, No 1, Summer, pp. 63-76.
- MARUCA R.F. (1998), "How do you manage an off-site team?" *Harvard Business Review*, Vol 76, July-August,
- MERCHANT K.A. (1982), "The control function of management", *Sloan Management Review*, Summer, pp. 43-55.
- MERCHANT K.A. (1997), *Modern management control systems*, Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.
- MIDLER C. (1998) *L'auto qui n'existait pas*, Dunod, 2ème ed., Paris
- MOHRMAN A.M. JR., MOHRMAN S.A., LAWLER III E.E. (1992) "The performance management of teams", In: *Performance measurement, evaluation, and incentives*, W.J. Bruns Jr., ed(s), pp. 217-241, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- MOHRMAN A.M., MOHRMAN S.A. (1998) "Catalyzing organizational change and learning: the role of performance management", In: *Tomorrow's organization*, S.A. Mohrman, J.R. GALBRAITH, E.E. LAWLER III, et al., ed(s), pp. 362-393, Jossey-Bass, San Francisco.
- MOHRMAN S.A., NOVELLI L. Jr. (1985), "Beyond testimonials: learning from a quality circles program", *Journal of Occupational Behavior*, Vol 6, pp. 93-110.
- MOHRMAN S.A. (1993) "Integrating roles and structure in the lateral organization", In: *Organizing for the future*, J.R. Galbraith, E.E. Lawler, ed(s), pp. 109-141, Jossey-Bass, San Francisco.
- MOHRMAN S.A. (1999) "The contexts for geographically dispersed teams and networks", In: *Trends in Organizational Behavior*, C. Cooper, D. Rousseau, ed(s), pp. 63-80, John Wiley & Sons, New York.
- MOHRMAN S.A., COHEN S.G., MOHRMAN A.M. Jr. (1995), *Designing team-based organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.
- MOLDASCHL M., WEBER W.G. (1998), "The "three waves" of industrial group work: historical reflections on current research on group work", *Human Relations*, Vol 51, No 3, pp. 347-388.
- OTLEY D.T. (1980), "The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis", *Accounting, Organizations and Society*, Vol 5, No 4, pp. 413-428.
- OUCHI W.G. (1979), "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms", *Management Science*, Vol 25, No 9, pp. 833-848.
- PERLO A., HILLS C. (1998), "Réunir et souder une équipe virtuelle", *L'Expansion Management Review*, Mars, pp. 114-119.
- PETIT M., KLESTA A., ORMANDO H., et al. (1999), *Management d'équipe*, Dunod, Paris.
- PICQ T. (2000), "Manager des équipes distantes : que changent les TIC ?" *Management & Conjoncture Sociale*, No 572, 17 janvier, pp. 32-39.

- PICQ T., RETOUR D., La coopération dans les organisations par projets et les politiques de gestion des ressources humaines, *Actes du colloque de l'IAS*, Aix-en provence, 30 et 31 août 2000
- PLATT L. (1999), "Virtual teaming: where is everyone?" *The Journal for Quality and Participation*, Vol 22, No 5, September/October, pp. 41-43.
- ROBBINS H., FINLEY M. (1995), *Why teams don't work*, Peterson's/Pacesetter Books, Princeton, New Jersey.
- ROCINE V.M. (1994). *Managing cross-functional teams*. Society of Management Accountants of Canada. Hamilton, Ontario. Management Accounting Guideline. no 30.
- ROY M. (1999), "Les équipes semi-autonomes au Québec et la transformations des organisations", *Gestion*, Vol 24, No 3, Automne, pp. 76-85.
- SAFIZADEH M.H. (1991), "The case of workgroups in manufacturing operations", *California Management Review*, Summer, pp. 61-82.
- SCOTT T.W., TIESSEN P. (1999), "Performance measurement and managerial team", *Accounting, Organizations and Society*, Vol 24, pp. 263-285.
- SNOW C.C., LIPNACK J., STAMPS J. (1999) "The virtual organization: promises and payoffs, large and small", In: *Trends in Organizational Behavior*, C. Cooper, D. Rousseau, ed(s), pp. 15-30, John Wiley & Sons, New York.
- STEWART G.L., MANZ C.C. (1995), "Leadership for self-managing work teams: a typology and integrative model", *Human Relations*, Vol 48, No 7, pp. 747-770.
- STEWART G.L., MANZ C.C., SIMS H.P. Jr. (1999), *Team work and group dynamics*, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- SUNDSTROM E.D. (1999) "Supporting work team effectiveness: best practices", In: *Supporting work team effectiveness*, E.D. Sundstrom, and Associates, ed(s), pp. 301-342, Jossey-Bass, San Francisco.
- TOWNSEND A.M., DEMARIE S.M., HENDRICKSON A.R. (1998), "Virtual teams: technology and the workplace of the future", *The Academy of Management Executive*, Vol 12, No 3, pp. 17-29.
- VOSS H. (1996), "Virtual organizations: the future is now", *Strategy & Leadership*, Vol 24, No 4, July/August, pp. 12-16.
- WAGEMAN R. (1995), "Interdependence and group effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, Vol 40, No 1, March, pp. 145-180.
- WAGEMAN R. (1997), "Critical success factors for creating superb self-managing teams", *Organizational Dynamics*, Summer, pp. 49-61.
- WAGEMAN R., BAKER G. (1997), "Incentives and cooperation: the joint effects of task and reward interdependence on group performance", *Journal of Organizational Behavior*, Vol 18, No 2, March, pp. 139-158.
- WALL T.D., KEMP N.J., JACKSON P.R., et al. (1986), "Outcomes of autonomous workgroups: a long-term field experiment", *Academy of Management Journal*, Vol 29, No 2, June, pp. 280-304.
- WARDELL C. (1998), "The art of managing virtual teams: eight key lessons", *Harvard management Update*, November, pp. 3-4.
- WATERHOUSE J., TIESSEN P. (1978), "A contingency framework for management accounting systems research", *Accounting, Organizations and Society*, Vol 3, No 1, pp. 65-76.
- WELLINS R.S., BYHAM W.C., DIXON G.R. (1994), *Inside teams*, Jossey-Bass, San Francisco.
- ZARIFIAN P. (1995) Coopération, compétence et système de gestion dans l'industrie : la recherche de cohérence, *AGRH 1995*, pp.15-20