

NOUVELLES SITUATIONS, NOUVELLE GRH ? EXEMPLE DES «EQUIPES A DISTANCE»

*PAROT ISABELLE**

Résumé. Le déferlement des TIC et leur utilisation croissante dans les entreprises ont permis à de nouvelles formes de travail d'apparaître. Accompagnant ces changements, la fonction Ressource Humaines a ressenti également l'impact des TIC. Nous prendrons l'exemple des Equipes A Distance pour illustrer comment face à de nouvelles situations de travail, la fonction RH s'est renouvelée. Nous analyserons les pratiques d'évaluation dans les équipes à distance pour illustrer comment les pratiques de GRH s'adaptent à ces contextes particuliers. Nous concluons ce papier en évoquant les pistes d'innovation possibles pour la fonction RH après la révolution que la fonction vient de subir avec les TIC.

INTRODUCTION

La fonction RH n'a cessé de connaître de profonds changements, évoluant de l'administration du personnel à la gestion des ressources humaines. Ces changements de terminologie dénotent l'évolution d'une fonction qui, pour permettre aux entreprises de maintenir leur avantage concurrentiel, a du au fil du temps intégrer de nouveaux rôles et de nouvelles missions. La fonction RH actuelle est bien loin de l'administration du personnel et s'oriente désormais vers des tâches à plus forte valeur ajoutée.

L'utilisation croissante des TIC¹ s'est accompagnée d'un bouleversement massif de

* ATER, Université Jean Moulin, Lyon III – 6, Cours Albert Thomas, 69008 Lyon
Tél. : 06 09 56 53 20 — isaparot@yahoo.fr

1. Nous ne rentrerons pas dans le débat existant sur le maintien ou non du terme «nouvelles» dans l'appellation NTIC. Nous choisissons de parler de Technologies de l'Information et de la Communication.

l'entreprise. Les applications des TIC sont multiples et désormais omniprésentes, passant du simple usage d'une messagerie, à la mise en place d'un Intranet, à la gestion électronique de document, voire au commerce électronique ou au travail en réseau à distance. Ces technologies offrent de nouvelles façons de communiquer et de travailler. Les TIC remettent en cause les processus jusque là établis.

La fonction RH, au cœur de l'entreprise, n'échappe pas à ce phénomène. De nombreux auteurs se questionnent sur le rôle à tenir par la fonction RH devant l'introduction et l'utilisation de ces TIC. Le débat n'est plus là, puisque ces technologies ont déjà percé leur place dans les entreprises. La question est maintenant de savoir quels changements les TIC ont provoqué pour la fonction RH et comment celle-ci peut anticiper de nouvelles mutations.

Reix (1995) considère que les TIC sont à l'origine de trois types d'effets qui ont un impact sur l'organisation. Les *effets sur les processus de gestion* concernent l'accélération des prises de décision rendue possible par une participation et une communication accrue ainsi qu'une meilleure connaissance, grâce entre autre à la mémoire disponible dans les bases de données. Les *effets sur la conception de l'organisation* se manifestent essentiellement par des niveaux hiérarchiques réduits et par une décentralisation de certaines fonctions. Enfin, *l'effet sur la conception des rôles* modifie les spécialisations et les métiers.

Les effets qui nous intéressent sont de deux ordres. Le premier effet, généralisable à toutes les fonctions qui ont vécu l'arrivée des TIC, correspond à un phénomène de simplification de l'existant par les technologies. Le second effet est plus profond. Il correspond à un changement radical de la situation initiale par les TIC. Ces deux types d'impacts touchent la fonction RH et se traduisent tous deux par une forme d'innovation dans les Ressources Humaines.

Le premier impact des TIC sur la fonction RH, commun à toutes les fonctions, correspond à l'utilisation de ces technologies pour communiquer au plus grand nombre, pour automatiser certaines tâches... C'est l'évolution de l'informatique destinée aux RH, avec l'explosion des progiciels de paie et d'administration, de gestion des temps et des activités, de gestion de la formation, de gestion du recrutement et de gestion de l'emploi et des compétences (Peretti, 1993). Suivant la mode du e-commerce, on voit apparaître une e-RH qui prend en compte de façon automatique et dématérialisée certaines tâches propres à la fonction RH.

Ce premier changement des TIC sur la fonction RH n'est autre qu'un changement technologique offrant de plus grandes possibilités. La fonction RH a évolué et a du innover pour intégrer de nouvelles façons de travailler et de communiquer avec ces technologies. Par exemple, l'utilisation d'Intranet pour la gestion de la mobilité passe par la publication des listes de postes à pourvoir en interne, des conditions d'accès et de la procédure de sélection des candidats. Grâce aux TIC, ce processus est plus rapide et plus transparent au sein de l'entreprise. Ces innovations ne sont pas radicales et ne changent pas profondément la fonction RH contrairement au second effet que nous allons aborder.

Le second impact de l'apparition des TIC dans les entreprises est un changement profond des situations de travail. Cela correspond à l'effet sur la conception des rôles décrit par Reix. Au cours de ces dernières années, de nouvelles formes d'organisations, appelées «organisations virtuelles», sont apparues. Pour les chercheurs ou les praticiens, ces organisations virtuelles semblent répondre aux défis actuels de flexibilité, de rapidité et de globalité. Les ressources humaines sont confrontées à de nouveaux défis résultant de la globalisation des entreprises.

Dans ce texte, nous nous centrerons sur ce dernier aspect de l'impact des TIC sur la fonction RH. Nous présenterons ces nouvelles formes de travail au travers des Equipes A Distance pour mettre en évidence les difficultés auxquelles sont confrontées les ressources humaines. Nous utiliserons l'exemple de l'évaluation dans ces équipes pour montrer comment évolue et innove la fonction RH.

Nous concluons cet article en soulevant la question de la place et des acteurs de la fonction RH dans ces nouvelles formes d'organisation et de travail.

I. – NOUVELLE SITUATION DE TRAVAIL : LES EQUIPES A DISTANCE ...

Cette recherche, qui débute, s'intéresse à la manière dont la GRH intègre et répond aux changements produits par les TIC dans les situations de travail en équipe à distance. La première section définit la notion d'équipe à distance, la seconde présente les problèmes de ressources humaines que posent ces nouvelles équipes.

Equipe à distance: définitions

L'appellation «équipe à distance» combine deux termes, celui d'équipe et celui de distance, qu'il convient de définir.

Définir une équipe

Les équipes sont un objet d'étude, au centre de nombreuses disciplines des sciences sociales, comme la psychologie sociale, la gestion ou la sociologie, depuis fort longtemps. Pourtant, il n'existe pas de réel consensus sur la définition d'une équipe. Nous basant sur des travaux issus de ces disciplines, nous nous proposons d'identifier les grandes caractéristiques retenues pour définir une équipe.

Tout d'abord, l'existence d'un objectif commun est une caractéristique récurrente dans les définitions d'une équipe, quelque soit la discipline étudiée (Lewin, 1948; Hackman, 1990; Anzieu et Martin, 1990). Les organisations mettent en place des équipes pour accomplir une mission précise (Katzenbach et Smith, 1993). Cet objectif doit être suffisamment clair et précis pour pouvoir être décliné en sous-objectifs qui seront ensuite répartis dans l'équipe.

L'appartenance claire des membres permet à l'équipe d'être une «entité identifiable» comme le définit Alderfer (1990) (Everaere, 1999). La construction de l'équipe peut-

être officielle, c'est-à-dire provenir de l'organisation ou bien peut-être une construction informelle et sociale faite par les membres mêmes de cette équipe.

Ensuite, les membres de l'équipe doivent être interdépendants, un critère incontournable pour Anzieu et Martin (1990). Cette interdépendance permet de construire un sentiment de solidarité entre les membres de l'équipe.

Pour Cooley, la durée est une dimension permettant de distinguer les groupes primaires des groupes secondaires. La question est de savoir si on considère les équipes comme des systèmes sociaux inscrits dans la durée (groupe primaire) ou comme des groupes éphémères uniquement réunis pour une mission (groupe secondaire). Pour nous, c'est sur ce point que la distinction, si débattue, entre groupe et équipe semble se faire. Comme l'évoque Marc Favier (2000), les groupes se caractérisent par leur absence de structure stable et les équipes par leur pérennité.

Enfin, la cohésion et la création de normes au sein de l'équipe sont les dernières caractéristiques retenues pour caractériser une équipe. La cohésion est une dimension fondamentale pour les équipes, et c'est ce qui les différencie des autres formes de travail collectif. C'est la nature des relations interpersonnelles au sein de l'équipe qui va construire la cohésion et la solidarité entre les membres de l'équipe (Cooley, 1919).

D'après les critères retenus que nous avons définis ci-dessus nous définissons une équipe de travail de la manière suivante :

« Une équipe est une structure pérenne, composée d'individus identifiés comme membres de l'équipe, interdépendants, liés par l'existence d'objectifs communs, et qui peuvent développer entre eux un lien social fort ».

Définir une équipe à distance

L'apparition des TIC permet aux relations de travail de se faire à distance: les frontières spatiales et/ou temporelles sont ainsi supprimées. Les équipes sont réparties de part le monde, ce qui a conduit certains auteurs à les qualifier de virtuelles. Nous préférons parler d'équipe à distance et nous allons maintenant aborder les caractéristiques spécifiques de ces équipes.

Tout d'abord, l'utilisation des TIC est, bien évidemment, la caractéristique la plus représentative des équipes à distance. Les échanges et les communications se font en majorité par l'intermédiaire des TIC. C'est la différence principale avec des équipes «traditionnelles» où la communication se fait principalement en face-à-face. Nous tenons à souligner, ici, le constat que les entreprises n'utilisent qu'une infime partie des technologies à leur disposition pour travailler en équipes à distance. Le téléphone et le mail restent les outils les plus fréquemment utilisés (Duarte et Snyder, 1999; Lipnack et Stamps, 1997).

Ensuite, la dispersion géographique est également un élément incontournable. La suppression des frontières organisationnelles, géographiques et/ou temporelles va de pair avec la dispersion des membres. Désormais, on ne recrute plus quelqu'un pour sa proximité géographique mais pour ses compétences (Davenport et Pearson, 1998).

Enfin, la confiance devient une nécessité dans ces situations de travail. La distance modifie profondément le management. La coordination des équipes doit passer par d'autres moyens que la supervision directe. L'alternative semble être de développer la confiance entre les membres et leurs organisations et entre les membres eux-mêmes (Handy, 2000).

Nous définissons cette forme d'équipe ainsi :

« Une équipe à distance est constituée par des individus, séparés par une distance géographique, appartenant à une entreprise ou à un réseau d'entreprises, utilisant principalement (voire exclusivement) des moyens de communications basés sur les TIC ».

L'apparition des TIC a permis à des formes décentralisées de travail de voir le jour, les équipes à distance en sont l'illustration. Devant ces nouvelles formes de travail et ces nouveaux outils, une nouvelle culture de travail « basée sur la coopération d'opérateurs aux savoirs- faire de plus en plus complexes » doit être mise en place.

Dieu et Zune, propose de remplacer la culture individualiste et compétitive par une culture basée sur le savoir partagé. Cela passe par une nécessaire confiance entre les acteurs.

Pour atteindre cela, les managers doivent promouvoir une culture organisationnelle basée sur la coopération et des politiques de GRH non compétitives (Dieu et Zune, 1998).

Dans les équipes à distance, le manager doit jouer un nouveau rôle. Sa fonction ne peut se limiter à de la supervision, celle-ci devenant difficile à distance. Il doit mettre l'accent sur l'encadrement. Le rôle du manager évolue vers des fonctions RH. Il doit désormais accompagner les membres de l'équipe plus que les contrôler.

Cette évolution est d'autant plus marquée que les relations de supervision sont, dans ce contexte, à trois parties: le manager de l'équipe, le responsable local et la personne (Dumoulin, 2000).

Dans cette situation de travail éclatée, les relais de l'organisation que se soit la hiérarchie ou la fonction RH sont plus difficiles à mettre en place ou à maintenir. Pour les personnes à distance, le manager intègre de plus en plus de fonctions, dont des fonctions de ressources humaines, à son rôle.

Nous allons voir quels sont les effets de ces nouvelles formes de travail sur l'organisation et plus précisément sur la fonction RH.

Equipe à distance et Ressources Humaines

Ces nouvelles formes d'organisation vont de pair avec une redéfinition des rôles et des fonctions dans l'entreprise. Les TIC ont permis de créer des structures plus décentralisées et plus transversales. Les niveaux hiérarchiques sont réduits, les structures plus souples... De plus en plus d'équipes sont formées sur le modèle des équipes projet: des structures transversales pour une durée limitée. Dans un tel contexte, les politiques et les pratiques de GRH doivent évoluer. Les relations hiérarchiques jusque-là verticales

et entre peu de personne (subordonné-responsable) s'orientent vers des relations horizontales entre un plus grand nombre de personnes (subordonné-coéquipiers-responsable direct- responsable d'autre équipe...).

Christiane Dumoulin (2000) reprend différentes dimensions des ressources humaines qui, dans un contexte de travail en équipe à distance, nécessitent soit des précautions supplémentaires, soit de nouvelles pratiques. Nous ne retiendrons ici que trois dimensions des ressources humaines qui nous semble critiques pour les équipes à distance: le recrutement-intégration, l'évaluation et la rémunération.

Recrutement et intégration des membres

Appartenir à une équipe à distance, même si cela représente certains avantages pour les individus ne va pas de soi. Les compétences des individus constituent un élément capital pour la réussite des équipes à distance. Il est nécessaire de mettre en place un système de sélection et de formation performant.

Travailler en équipe à distance demande des compétences spécifiques, essentiellement au niveau de la communication et au niveau de l'autonomie des personnes, il est donc important de mettre en place des formations pour développer ces compétences si elles ne sont pas présentes.

Outre des critères de sélection sur la capacité de travailler en équipe à distance, la fonction RH doit mettre l'accent sur l'importance dans cette situation d'explicitier les rôles et les attentes de chacun. La fonction RH est également responsable de l'intégration, de la socialisation des personnes à distance (Dumoulin, 2000).

Evaluation et appréciation des performances

Nous mettons dans cet article l'accent sur la pratique d'évaluation. Car, dans les situations de travail à distance, l'évaluation est un moment très important. Dans ces situations où la communication s'effectue la plupart du temps par le biais de technologies, l'évaluation est une occasion d'échanger et d'avoir un feed-back. L'entretien d'évaluation doit permettre «un réajustement des rôles, base de la définition de la situation de travail» (Dumoulin, 2000).

Dans une situation de management à distance, les interactions entre l'équipe et le (ou les) responsable(s) hiérarchiques(s) mettent l'accent sur les résultats, qui sont visibles et/ou mesurables, plutôt que sur la manière de l'atteindre. Dans la littérature, le management par objectif semble s'imposer pour les situations de travail où le responsable est éloigné géographiquement de ses subordonnés. Cette pratique du management par objectifs n'est pas récente puisqu'elle remonte aux années 60, mais elle demeure un bon système proactif pour les processus de planning et de contrôle.

Le management par objectifs est « ***un processus par lequel le supérieur et le subordonné identifient ensemble des objectifs communs, définissent les aires de responsabilités de chacun en terme de résultats attendus, et qui utilisent ces mesures comme guide pour diriger les opérations et assigner les contributions de chaque membre.*** » (Odiorne, 1965)

Mais, l'évaluation à distance pose des difficultés et des risques auxquels il faut être préparé. Il ne faut pas sous-estimer l'importance des différents contextes que peuvent connaître les membres de l'équipes, le management par objectifs doit donc pouvoir tenir compte des difficultés locales de chacun.

Le manager se trouve à distance des personnes, et pour connaître la situation locale de chacun, il doit contacter régulièrement les responsables locaux. La fonction RH doit veiller aux critères d'évaluation ainsi qu'au déroulement du processus d'entretien, pour assurer une homogénéité des pratiques ainsi qu'une visibilité à sein de l'entreprise pour faciliter la gestion des carrières des personnes éloignées géographiquement.

Politiques de rémunération

Les récompenses des contributions des membres d'équipe, et encore plus des membres d'une équipe à distance, est une question problématique pour les Ressources Humaines. Plusieurs courants s'opposent sur le meilleur système de récompense pour les équipes: entre des récompenses individuelles, des récompenses collectives ou des systèmes mixtes...

La fonction RH doit veiller au respect de l'équité en matière de rémunération, il faut tenir compte de l'attractivité salariale des contextes locaux. Les équipes à distance ont une forte autonomie et le contrôle managérial est souvent fondé sur les résultats.

Certains auteurs avancent l'idée selon laquelle la rémunération pourrait être en partie individualisée. Cet avis est fortement remis en cause par d'autres auteurs pour qui les équipes à distance sont des situations difficiles à gérer, où il faut supprimer la compétition par de la coopération. Une rémunération individuelle est en désaccord avec cette idée.

A travers ces quelques exemples, on se rend compte que dans ces nouvelles situations de travail les pratiques de GRH sont différentes. Plus qu'une adaptation des pratiques, c'est une réelle évolution de sa fonction que les ressources humaines vivent avec le développement des TIC au sein de l'entreprise.

... Nouvelle GRH ?

Les TIC ont offert de nouvelles possibilités de communication et de travail en réseau ou à distance. Ces nouvelles situations de travail induisent une redéfinition des rôles et des fonctions au sein de l'entreprise. L'apparition d'équipes transversales, voire éclatées dans différents sites, montre une évolution des organisations vers des structures plus souples où la coopération et la confiance remplacent la hiérarchie et la supervision directe.

Comme le reste de l'entreprise, la fonction RH doit évoluer pour accompagner ce phénomène. De nombreux auteurs se sont interrogés sur la place de la fonction RH dans ces transformations. Ainsi, Matmati (1999) posait la question du rôle de la RH face aux changements causés par les TIC. La GRH doit-elle rester en marge de l'utilisation de ces technologies? Pour quelles pratiques de GRH les TIC peuvent-elles

apporter des innovations? Comment la GRH doivent-elles s'impliquer dans le management de ces technologies ?

Ces questionnements ont trouvé une réponse dans l'explosion et l'utilisation massive des TIC dans les entreprises. La question n'est plus de savoir comment la GRH peut utiliser ou accompagner les TIC, puisque celles-ci sont déjà au cœur de la fonction RH par le biais des progiciels. La question désormais est de savoir comment ces TIC ont transformé la fonction RH et comment la GRH va évoluer.

Henriet (1999) émet trois hypothèses sur les nouvelles caractéristiques de la fonction RH. Tout d'abord, la fonction RH connaîtrait une **nouvelle donne configurationnelle**, correspondant à la décentralisation et à la déhiérarchisation de la fonction. L'objectif est de gagner en réactivité et en flexibilité grâce à l'utilisation des TIC. Ensuite, **la nouvelle donne stratégique** a pour but de permettre à la fonction RH d'acquiescer un avantage concurrentiel. Les tâches qui ne sont pas au cœur de l'activité sont donc externalisées pour permettre un recentrage. Enfin, la fonction RH aura de **nouvelles attributions** et de nouvelles fonctions.

D'autres études soutiennent également l'hypothèse que la fonction RH, à l'instar du reste de l'organisation, tend à externaliser les activités à moindre valeur ajoutée pour maintenir un avantage concurrentiel. Les TIC sont ici une aide idéale permettant, d'une part d'automatiser de nombreuses tâches grâce aux progiciels et d'autre part de déléguer leur traitement.

A cette externalisation s'ajoute une décentralisation de la fonction RH. Les TIC ont permis de faire éclater les structures traditionnelles comme dans l'exemple des équipes à distance. Dans une telle configuration, les RH ne peuvent être présentes partout et traiter individuellement avec des personnes réparties sur différents sites. Tout naturellement, cet aspect des RH a été décentralisé auprès des managers.

C'est ce que l'on voit dans les quatre pistes d'évolution de la fonction RH identifiées par Ulrich (2002). La première consiste à gérer le rôle stratégique de la fonction RH et de permettre à la direction des ressources humaines de devenir un partenaire. La deuxième évolution est de conduire le changement. La troisième piste correspond à motiver les ressources humaines en développant un management de proximité construit sur un partage des missions RH avec les managers opérationnels ainsi que sur la mise en place d'outils performants de GRH et d'accès à l'information. Enfin, la dernière piste consiste à gérer de manière efficace les tâches administratives.

Barthe (2002) résume ces évolutions en deux rôles pour la fonction RH: un rôle de soutien et un rôle stratégique. Le rôle de soutien passe par un management de proximité effectuée par les managers. Cela permet de décharger la fonction RH qui peut ainsi se centrer sur des questions stratégiques.

Devant de nouvelles situations de travail, nous assistons à l'émergence d'une nouvelle GRH. Nous avons retenu l'illustration des équipes à distance et nous allons observer les modifications des pratiques de ressources humaines dans cette situation. Nous nous centrerons uniquement sur la pratique d'évaluation des membres d'équipe à distance.

II. – PRATIQUE D'ÉVALUATION DANS LES ÉQUIPES À DISTANCE

Problématique

Nous avons vu préalablement dans la littérature l'importance de l'existence d'objectifs clairs et partagés au sein des équipes. Les objectifs s'accompagnent d'un système d'évaluation offrant une occasion de feed-back et d'échange d'informations nécessaires à l'équipe pour suivre sa performance et résoudre les problèmes éventuels.

L'évaluation du travail de l'équipe ne peut plus se faire visuellement, c'est-à-dire directement. La question qui se pose est de savoir comment sont évaluées les personnes qui travaillent dans des équipes à distance et par qui.

Comment évaluer et soutenir les personnes qui sont à distance? Qui doit le faire : le manager de l'équipe qui a fixé les objectifs, le coach local qui a vu la personne et connaît peut-être mieux les difficultés qu'elle a pu rencontrer? les deux?

Dans cette pratique d'appréciation et d'évaluation, quel est le rôle de la fonction ressources humaines?

Méthode

Nous avons réalisé une étude exploratoire auprès de l'entreprise X, qui avait déjà mis en place des équipes à distance. Cette entreprise est leader dans le secteur des hautes technologies.

Cette étude se base sur dix entretiens semi-directifs auprès de personnes travaillant en équipe à distance, qui appartenaient à des services différents et occupaient des positions hiérarchiques différentes. Nous avons rencontré des personnes soit au niveau opérationnel soit au niveau de l'encadrement, exerçant des fonctions soit routinière (style contrôle de gestion), soit plus innovantes (comme des équipes projet de recherche). Nous avons également rencontré une responsable des Ressources Humaines.

Les entretiens ont été réalisés en face-à-face, entre mai et juillet 2001; leur durée moyenne est d'une heure.

Nous avons ensuite procédé à une analyse de contenu de ces entretiens.

Cette recherche étant exploratoire les entretiens couvraient de nombreux domaines tels que l'origine et le fonctionnement des équipes à distances, le processus d'évaluation et le rôle des Ressources Humaines. Nous ne retiendrons dans ce papier que la partie de l'entretien portant sur l'évaluation dans ces équipes à distance et sur le rôle du département des ressources humaines.

Quelques résultats exploratoires

Le système d'évaluation et d'appréciation de l'entreprise étudiée comprend deux parties. La première consiste en une évaluation par rapport aux objectifs individuels, qui a

pour but de fournir un feedback sur le travail réalisé. La seconde est une évaluation relative qui a un impact sur la rémunération.

« Dans l'entreprise X, l'évaluation de la performance est standard. On a deux choses: une évaluation qui se fait par rapport aux objectifs de la personne. La finalité de l'exercice c'est vraiment de donner du feedback sur ce qui marche et sur ce qu'il faut développer. C'est dans un processus de profil de carrière.

Et puis on a un process plus formel, qui est une évaluation financière. L'évaluation financière de la performance est relative par rapport à une population similaire. Là, on identifie des échantillons de groupe de personnes et on fait un classement, par rapport à des populations pour lesquelles on a des niveaux d'attente communs, pour voir leur contribution pendant l'année par rapport à un groupe. »

L'évaluation porte principalement sur l'atteinte des objectifs individuels, ce qui correspond au management par objectif utilisé par l'entreprise. Mais, lors des entretiens, d'autres dimensions apparaissent à plusieurs reprises pour évaluer les personnes.

« Les membres de l'équipe sont évalués par leur manager sur leur travail en équipe. Il n'y a donc pas de critère d'évaluation définis, on juge du comportement des individus en équipe. Avec une expérience de management, avec le temps, on arrive à « voir » si les gens travaillent bien dans les équipes. »

« On les évalue aussi sur leur esprit d'équipe, sur leur relationnel, sur leur capacité de communication, de synthèse, de leadership. »

Le management par objectif utilisé par l'entreprise se base sur des critères variables, définis par chaque manager. Les critères retenus sont de deux ordres: objectifs et subjectifs. Si l'évaluation de l'atteinte des objectifs individuels est simple à réaliser de manière objective, l'appréciation du comportement des personnes est plus problématique. En effet, ces équipes travaillant à distance, la supervision directe n'est plus possible.

De plus, les personnes ne sont pas situées dans le même pays que leur managers et bien souvent dépendent de plusieurs équipes simultanément.

« Je dépends de cinq personnes, mon 'vrai' chef est à Genève, mais je suis aussi évalué par deux personnes aux Etats-Unis, par deux gros clients et par une personne à Grenoble. Toutes ces personnes consolident ensuite leurs évaluations. »

Cette supervision indirecte est fréquente pour les évaluations. Les managers font souvent appel à d'autres évaluateurs, soit sur place avec la personne, soit qui ont eu à travailler avec elle.

« Comme je n'ai aucune relation de travail avec Monsieur Y, et qu'il a peu de contrôle et de visibilité sur ce que je fais, il demande l'avis aux personnes qui travaillent directement avec moi. Puis il consolide avec son évaluation. C'est la même chose pour les managers qui évaluent les personnes avec je travaille, ils me demandent une évaluation indirecte, un feedback sur les personnes. »

Ces résultats préliminaires montrent que, dans l'entreprise X, l'évaluation des équipes à distance, est basée sur l'atteinte des objectifs, comme pour le reste de l'entreprise. L'évaluation est répartie entre plusieurs personnes, au minimum entre le manager et le responsable local. Dans cette entreprise, la fonction RH n'a pas établi de grille d'appréciation pour évaluer les personnes. La pratique de l'évaluation est donc complètement décentralisée auprès des managers. C'est à eux de mettre en place leur propre système d'évaluation.

Traditionnellement les objectifs ont un aspect formel (lettres de mission, point d'avancement, entretien...), mais aussi un aspect informel qui se traduit par le comportement et les expressions du chef. A distance, tous ces indicateurs fournis par l'informel disparaissent. Le manager doit donc faire un effort pour exprimer toutes ces attentes de manière explicite.

S'il n'est pas forcément indispensable de changer le système d'évaluation pour les équipes à distance, il faut être vigilant sur un point: à distance, l'expression et la transmission des objectifs doit se faire de manière beaucoup plus explicite. Des recadrages plus fréquents doivent également être prévus par les managers pour remplacer l'aspect informel de l'évaluation. Enfin, le management par objectif n'empêche pas de prendre en compte des critères sur le comportement des personnes, mais pour cela le manager doit s'appuyer sur ses homologues qui travaillent en présentiel avec les personnes à évaluer. L'évaluation des personnes appartenant à des équipes à distance ne peut se faire qu'en multipliant les sources d'informations.

Le rôle des ressources humaines

Ces entretiens soulèvent également une problématique fort intéressante sur le nouveau rôle de la fonction RH dans ce type de situation où les personnes sont éclatées géographiquement. Cet exemple montre comment le rôle des managers évolue et intègre certaines fonctions des ressources humaines. Au cours de nos entretiens, nous avons pu noter un élément récurrent, qui est le changement du service ressources humaines. La fonction RH semble, elle-même, être de plus en plus réparties entre les managers.

« De plus en plus, le managers se substituent aux fonctions RH aujourd'hui dans l'entreprise X. De plus en plus dans l'entreprise X, le système des ressources humaines est une fonction plate-forme qui va délivrer des outils, des formations européennes. Les rôles des RH, comme le recrutement, le développement des gens, tout le côté «humain» des RH c'est de plus en plus les managers qui en sont responsables aujourd'hui. »

« Avant il y avait beaucoup plus de support des RH, mais maintenant c'est le service mini-mum. Je pense que pour la plupart des éléments, il suffit d'avoir une formation pour s'en tirer. Mais ça pose un vrai problème pour le recrutement. Comme on n'a pas de support des RH, on s'entraide entre managers. On s'organise pour les recrutements, on fait les entretiens à plusieurs pour pouvoir confronter nos points de vue et ne rien oublier. »

Ces points de vue sont confirmés par la responsable des ressources humaines que nous avons rencontrée.

« C'est le rôle des superviseurs de gérer les aspects RH au niveau de leurs équipes. Moi, je ne donne qu'un support pour le management. On participe à des staffs quand ils ont besoin de conseils. Dans des situations délicates, comme la fermeture d'une activité on réfléchit à la question et on leur explique ce qu'il faut faire. [...] En général, les équipes à distance se mettent en place, et on nous appelle après quand ils ont des problèmes. »

« C'est une problématique RH qui est commune à tous les groupes internationaux. C'est lié à des contraintes économiques et on ne prend pas en compte le côté personnel. On se dit que les individus suivront, or ce n'est pas toujours vrai. [...] Ne pas donner au manager les moyens d'aller voir les personnes qui sont loin, c'est une preuve qu'on considère que cette dimension n'est pas importante. »

« Il n'y a pas de réflexion faite sur le management à distance, car c'est important mais ce n'est pas prioritaire. Le management à distance concerne seulement une frange de personnes, en général ce sont des personnes d'un certain niveau, qui n'ont pas besoin d'aide. Alors on travaillera dessus quand ça sera prioritaire. »

Ces résultats exploratoires viennent confirmer l'hypothèse selon laquelle, à terme, la fonction RH tend à décentraliser son rôle de soutien auprès des managers, pour se centrer sur des questions stratégiques. Le transfert des fonctions RH aux managers soulève de nombreuses interrogations. Si un management de proximité peut se substituer au rôle de soutien de la fonction RH, qu'en est-il quand le manager est à distance de ses équipes? Le travail en équipe à distance pose déjà un risque d'isolement et de manque de visibilité pour les individus. Ce problème ne risque-t-il pas d'être amplifié si la fonction RH n'exerce plus son rôle de soutien? Comment les RH peuvent-elles assurer une gestion des carrières juste si les individus à distance n'ont pour seul interlocuteur leur manager?

Autant de questions qui laissent entrevoir que si le mouvement de décentralisation de certaines fonctions des RH est déjà initié, il ne peut se faire sans réflexion préalable.

CONCLUSION

Notre papier s'interroge sur les conséquences de l'utilisation de plus en plus répandue des TIC au sein des entreprises sur la fonction RH. Nous nous sommes plus précisément intéressé aux changements des situations de travail illustrés par les équipes à distance. Face à une telle situation, la fonction RH a du innover dans sa politique et dans ses pratiques. Nous avons observé que plusieurs fonctions, jusque là réservées aux ressources humaines sont décentralisées et réparties auprès de différentes personnes dans l'entreprise, essentiellement auprès des managers.

La fonction RH semble suivre le mouvement de recentrage initié par les entreprises pour maintenir leur avantage concurrentiel en se concentrant sur les activités à forte valeur ajoutée et en décentralisant le reste. Mais la fonction RH n'est pas une activité comme les autres et la question se pose de savoir comment les ressources humaines peuvent accompagner cette décentralisation.

Ainsi, dans le cas étudié, le système d'évaluation est pris en charge par les managers; du choix des critères pour évaluer la réalisation des objectifs aux entretiens. Ce processus d'évaluation fait de plus en plus intervenir différents managers pour évaluer les personnes. Des questions apparaissent sur l'homogénéité de ces évaluations et en conséquence sur leurs valeurs.

Notre recherche n'a pour l'instant qu'une visée exploratoire. Les résultats obtenus ne peuvent en aucun cas valider des hypothèses ou être généralisables. Mais cette première étude nous permet de formuler des hypothèses quant au rôle que doit tenir la fonction RH dans la décentralisation de certaines de ses tâches. Les managers doivent être formés aux pratiques de ressources humaines qu'on leur délègue, que ce soit le recrutement des membres de leur équipe, leur évaluation ou des problèmes plus administratifs...

Sur l'exemple de la pratique de l'évaluation, si la fonction RH peut déléguer cet exercice au manager, elle doit rester vigilante et continuer à montrer l'importance de cette pratique pour que les pratiques d'appréciation ne sombrent pas vers une ritualisation voire une abstention.

Dans des recherches futures, nous nous proposons d'étudier et de comparer le fonctionnement des équipes à distance. Nous avons réalisé une typologie des différentes situations d'équipes à distance qui nous servira d'échantillonnage pour réaliser des études de cas. Nous voulons mettre en évidence les spécificités de chacune des configurations d'équipes à distance pour voir dans quelle mesure et sous quelles conditions la décentralisation de certaines fonctions des RH aux managers d'équipe à distance est faisable.

BIBLIOGRAPHIE

- Anzieu D., Martin J.-Y. (1990), *La dynamique des groupes restreints*, PUF, Paris, 9^e édition.
- Barthe S. (2001), «L'impact des technologies du web sur la gestion des ressources humaines: Emergence de l'e-RH», Document de travail, Notes du LIRHE n° 343
- Barthe S. (2002), «Quelles stratégies d'intégration des TIC? Défis et enjeux des applications libre- services RH» in Kalika (2002), *e-GRH: révolution ou évolution*, Editions Liaisons, Paris
- Cascio W.F. (2000), "Managing a virtual workplace", *The Academy of Management Executive*, Vol. 14, Iss.3, Aug. 2000, pp. 81-90.
- Davenport T.H., Pearlson K. (1998), "Two cheers for the virtual office", *Sloan Management Review*, Summer, pp. 51-65.
- Duarte D.L., Snyder N.T. (1999), *Mastering virtual teams - Strategies, Tools and Techniques that succeed*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1999, 229 p.
- Dumoulin C. (2000), «Le management à distance des équipes virtuelles», *Management et Conjoncture Sociale*, n° 580, mai-00, pp. 50-60.

- Everaere C., (1999), *Autonomie et collectif de travail*, Collection Points de repère, ANACT, Lyon, 273 p.
- Favier M., Coat F., Courbon J.-C. (1998), *Le travail en groupe à l'âge des réseaux*, Economica, Paris, 270 p.
- Favier M., Coat F. (2002), «La réalité de la virtualité: l'influence des contextes organisationnels sur les équipes virtuelles», *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 44, avril-mai-juin
- Hackman J.R. (1990), *Groups that work (and those that don't)*, Jossey Bass, San Francisco.
- Handy C. (2000), "Trust and the virtual organisation", *Harvard Business Review*, 2000, pp.1-9
- Henriet B. (1999), «La gestion des ressources humaines face aux transformations organisationnelles», *Revue française de gestion*, juin-juillet-août, pp. 82-93.
- Kalika M. (2002), *e-GRH: révolution ou évolution*, Editions liaisons, Paris
- Levy-Leboyer C., Huteau M., Louche C., Rolland J.-P. (2001), *Ressources humaines: Les apports de la psychologie du travail*, Editions d'Organisation, Paris, 582 p.
- Lewin, K., (1948), *Resolving social conflict*, Harper and Brothers.
- Lipnack J., Stamps J. (1997), *Virtual teams: reaching across space, time and organization with technology*, Wiley, 1997, 262 p.
- Matmati M. (1999), «Apports des nouvelles technologies de l'information et de la communication à la gestion des ressources humaines», *Les cahiers du management technologique*, Vol. 9, n° 3, pp. 47-57.
- Odiorne G., *Management by objectives: a system of management leadership*, Belmont, California, 1965.
- Reix R., (2000), *Systèmes d'information et management des organisations*, 3^e édition, Vuibert, Paris, 425 p.
- Savoie A., Beaudin G., (1995) «Les équipes de travail que faut-il en connaître? », *Psychologie du travail et des organisations*, Vol. 1, N° 2-3.
- Sire, S. (2000), «La collaboration directe: un paradigme d'interaction pour le travail collaboratif assisté par ordinateur», Thèse en Sciences de l'information et de la communication, Université de Toulouse I.
- Townsend A.M., Demarie S.M., Hendrickson A.R., "Virtual teams: technology and the workplace of the future", *The Academy of Management Executive*, Vol. 12, Issue 3, Aug. 1998, pp. 17-29.