

Les pratiques de gestion des Ressources Humaines face à l'apparition d'Equipes A Distance

ISABELLE PAROT

A.T.E.R.
Equipe de recherche OREM – Pôle de sciences sociales
I.A.E. Université Jean Moulin – Lyon III
6, Cours Albert Thomas
69008 LYON

06.09.56.53.20.

isabelle_parot@yahoo.fr

Résumé :

Pour répondre aux pressions et aux contraintes économiques, les entreprises ont dû mettre en place de nouvelles stratégies passant bien souvent par une européanisation, voire une mondialisation de leurs activités. Accompagnant ce mouvement de globalisation, les formes organisationnelles, ainsi que la notion d'équipe, ont subi de profonds bouleversements.

Face à la construction de nouvelles formes d'équipes, comme les Equipes A Distance (alliant multi-culturalité et distances géographique et/ou temporelle), la gestion des Ressources Humaines se doit de construire aussi de nouvelles pratiques.

Nous nous proposons, dans ce papier, de mettre en évidence les besoins de ces nouvelles formes d'équipe en matière de Ressources Humaines et de management.

A partir d'une étude empirique réalisée dans une entreprise du secteur des hautes technologies, nous souhaitons émettre des pistes permettant d'orienter la réflexion des Ressources Humaines dans l'accompagnement de ces changements.

Les pratiques de gestion des Ressources Humaines face à l'apparition d'Equipes A Distance

Résumé :

Pour répondre aux pressions et aux contraintes économiques, les entreprises ont du mettre en place de nouvelles stratégies passant bien souvent par une européanisation, voire une mondialisation de leurs activités. Accompagnant ce mouvement de globalisation, les formes organisationnelles, ainsi que la notion d'équipe, ont subi de profonds bouleversements.

Face à la construction de nouvelles formes d'équipes, comme les Equipes A Distance (alliant multi-culturalité et distances géographique et/ou temporelle), la gestion des Ressources Humaines se doit de construire aussi de nouvelles pratiques.

Nous nous proposons, dans ce papier, de mettre en évidence les besoins de ces nouvelles formes d'équipe en matière de Ressources Humaines et de management.

A partir d'une étude empirique réalisée dans une entreprise du secteur des hautes technologies, nous souhaitons émettre des pistes permettant d'orienter la réflexion des Ressources Humaines dans l'accompagnement de ces changements.

Les pratiques de gestion des Ressources Humaines face à l'apparition d'Equipes A Distance ?

La question de la mondialisation est un sujet récurrent ces dernières années aussi bien dans la presse grand public que dans des revues plus spécialisées. On n'a de cesse d'entendre parler des stratégies de développement international des grandes entreprises et du mouvement de mondialisation – ou de globalisation – qui lui est associé. La mondialisation économique et financière concerne l'ensemble des échanges se faisant sur un marché mondial ; que ce soit l'échange de biens et de services ou l'échange de facteurs de production.

Quelque soit leur échelle, les entreprises tendent toutes à s'affranchir de leurs limites géographiques, que ce soit pour accéder à de nouveaux marchés et de nouveaux clients, ou que ce soit pour utiliser de nouvelles ressources. On assiste ainsi à une européanisation voire une mondialisation de nombreuses entreprises, tous secteurs confondus.

Ces mouvements relèvent tous de stratégies économiques des entreprises. La globalisation des entreprises et de leurs marchés répond à un besoin de plus en plus accru de compétitivité et de flexibilité. La mondialisation est donc une nécessité stratégique pour les entreprises - nécessité d'atteindre une certaine taille et une certaine présence mondiale. Cela conduit inévitablement les entreprises à changer leur mode d'organisation.

Au-delà de cet engouement vital pour la mondialisation, le développement des Technologies d'Information et de Communication a aidé les entreprises à modifier leur organisation et leur façon de travailler, en s'affranchissant de leurs barrières spatiales et temporelles, avec beaucoup plus de facilité. Ces outils de communication permettent une organisation mondiale des entreprises en établissant des liens électroniques entre les différents sites.

Depuis une quinzaine d'années, de nouvelles structures et de nouvelles formes de coopération entre les individus émergent : entreprise en réseau, alliance entre entreprise, équipes à distance... Autant de modes d'organisations qui permettent aux entreprises d'être présentes mondialement pour être au plus près des marchés.

Ces différents types d'organisation peuvent être qualifiés de structures à géométrie variable, de part leur grande malléabilité dans l'espace et dans le temps. Ces organisations offrent certes une plus grande liberté d'action aux entreprises mais parallèlement, elles transforment inévitablement la nature du lien existant entre les individus et les organisations.

Parmi ces différentes structures, qui accompagnent le mouvement de mondialisation des entreprises, nous nous intéresserons dans cet article aux Equipes A Distance ¹(EAD). Les EAD sont des équipes dont les membres sont répartis géographiquement entre les différents sites d'une entreprise. Ces équipes, en misant sur la collaboration entre les différentes unités, permettent d'être au plus près des marchés, donc d'avoir à la fois une meilleure connaissance des besoins et une possibilité d'action ou de réponse plus rapide.

Si ces équipes ont émergé avec le développement des Technologies d'Information et de Communication², il serait dangereux de se limiter à une vision uniquement technologique de ces équipes. Les EAD sont des phénomènes complexes, derrière les outils électroniques et leurs différentes possibilités, il faut surtout se centrer sur le fonctionnement de ces équipes et sur leurs besoins. Comme l'exprime Myriam Barni (2005), au-delà des outils, la problématique de ces équipes est dans l'échange entre les membres de l'équipe, la création de synergie pour arriver à l'aboutissement d'un projet.

« Je crois que nous nous sommes trompés quant à la manière d'appréhender le phénomène. Les machines à communiquer créent l'occasion de construire de nouvelles formes de liens sociaux et de réseaux professionnels. (...) L'usage des outils de communication à distance réhabilite la notion de groupe de travail à taille humaine. Coopérer, coordonner le travail, collaborer,... : chaque action interagit avec les autres. Les échanges humains ne dépendent pas uniquement des technologies. La réussite des équipes travaillant à distance se situe bien au-delà des beaux discours vantant les progrès de l'informatique, les fameuses NTIC. »

¹ Ces équipes sont également appelées 'équipes virtuelles' dans la littérature. Nous faisons le choix de la terminologie Equipe A Distance, car ce terme nous semble décrire plus clairement ce concept, en mettant l'accent sur la distance dans ces équipes (géographie, temporelle et/ou culturelle) plutôt que sur les techniques utilisées.

² Nous choisissons délibérément d'opter pour le terme TIC et de ne plus utiliser l'adjectif de 'Nouvelles' pour ces technologies qui font désormais partie intégrante du fonctionnement des entreprises.

Nous nous proposons dans cet article d'aborder la question des Equipes A Distance d'un point de vue social pour s'intéresser aux liens existant à la fois au sein de ces équipes et à la fois entre les individus et l'organisation. Le lien est-il le même dans les EAD que dans des équipes traditionnelles (c'est-à-dire co-présentes) ?

Que ressentent ces individus qui travaillent et communiquent avec leurs collègues uniquement par le biais de technologies ? Comment ressent-ils le fait de ne pas connaître ces personnes ? Qu'en est-il du sentiment d'isolement souvent mentionné au sujet de ces équipes ? Quels sont les liens entre ces individus éclatés au travers des sites et des organisations ?

Dans ces situations nouvelles, quel est le rôle de la GRH ? Quel accompagnement peut-elle offrir ?

Nous verrons dans un premier temps les caractéristiques de ces équipes. Nous regarderons ensuite dans la littérature les pratiques de gestion des Ressources Humaines préconisées pour cette forme de travail.

Au travers de l'exemple d'une Equipe A Distance, dans une entreprise du secteur des hautes technologies, nous mettrons en évidence certaines difficultés ressenties par les membres de ces équipes.

Enfin, nous illustrerons le fossé existant entre les préconisations théoriques pour gérer les EAD et la réalité. Ce constat nous permettra de mettre en évidence quelques pistes, émanant du terrain, pour aider la GRH à se doter de nouveaux outils et de nouvelles pratiques pour accompagner l'évolution du travail en équipe.

1. Les pratiques de GRH face à l'évolution des formes d'équipe

Nous assistons à des changements majeurs comme la mondialisation de l'économie, une demande allant vers plus de personnalisation des biens et des services et une révolution permanente des TIC qui poussent les entreprises à agir autour de trois grands axes : la vitesse, la réactivité et la satisfaction du client.

Ces nouvelles équipes, les Equipes A Distance sont conçues et mises en place pour répondre aux besoins des entreprises d'atteindre une taille conséquente et d'utiliser les avantages d'équipes multiculturelle.

Mais, comme toute nouvelle organisation, si ces équipes offrent un certain nombre de promesses, ces équipes émettent aussi un certain nombre de nouveaux besoins. Ces besoins ne sont pas seulement techniques, bien au contraire, ce sont des attentes en termes d'encadrement et d'accompagnement. Toute modification dans la structure des organisations, dans la façon de travailler, implique une succession de changements au cœur des entreprises et de leurs pratiques.

Les EAD bouleversent les logiques hiérarchiques et le fonctionnement traditionnel des organisations. Tous ces bouleversements nous amènent à nous interroger sur l'impact de ces équipes sur la nature du lien entre les individus et les entreprises, ainsi que sur les nouvelles pratiques de GRH nécessaires pour accompagner ce travail en EAD.

1.1. Les Equipes A Distance : une évolution imposée par la mondialisation

Nous définissons les EAD comme des équipes constituées par des individus, séparés par une distance géographique plus ou moins importante (régionale, nationale ou internationale) qui utilisent principalement (voire exclusivement) des moyens de communications basés sur les Technologies d'Information et de Communication (Parot, 2003). Cette nouvelle forme de travail collectif intègre donc des notions de distance - géographiques, spatiales et/ou temporelles - dans la définition d'une équipe.

Nous allons voir que l'émergence de cette nouvelle forme d'équipe résulte à la fois du mouvement de globalisation des entreprises et du développement des technologies.

1.1.1. Origine économique des Equipes à distance

L'entrée en masse des équipes dans les organisations remonte aux années 1980. Face à un environnement de plus en plus instable et complexe, la réussite des entreprises dépend de leur rapidité, de leur flexibilité et de la satisfaction qu'elles apportent à leurs clients. Pour répondre à ces impératifs, les entreprises ont dû mettre en place de nouvelles formes d'organisation permettant de décentraliser plus efficacement les décisions et les responsabilités : les équipes (Cohen, 1993). La réduction du nombre de niveaux hiérarchiques permet d'accélérer les processus de prise de décision, en le déléguant aux personnes qui ont la meilleure connaissance de la situation. (Townsend et al., 1998 ; Galbraith et Lawler, 1993).

Le fonctionnement en équipe est d'ailleurs à son apogée ; personne ne remet en cause le fait que les équipes sont souvent la meilleure solution pour faire face à une compétition désormais basée sur le temps.

La mise en place d'équipe de plus en plus nombreuses dans les entreprises est une première solution aux besoins de compétitivité des organisations, mais désormais la compétition conduit les entreprises à s'affronter sur un terrain plus vaste : le monde. Et pour cette compétition, les équipes changent également et deviennent mondiales.

Pour gagner ce nouveau challenge de la mondialisation, les entreprises doivent se concentrer sur des activités à forte valeur ajoutée – des activités stratégiques qui seront déterminantes par rapport aux concurrents. Pour pouvoir déployer toutes leurs forces sur ces activités, les entreprises opèrent un double mouvement de globalisation – délocalisation : un mouvement de globalisation ou de mondialisation pour profiter au mieux des ressources disponibles par rapport à ces activités à forte valeur ajoutée, et un mouvement de délocalisation ou de sous-traitance pour les autres activités afin de réaliser des économies.

Le mouvement de globalisation et d'internationalisation permet aux entreprises, en étant présentes dans de nombreux pays, d'accéder à des marchés globaux et d'être à proximité de leurs clients (Cascio, 2000). Cette proximité physique apporte une meilleure connaissance des marchés, de leurs spécificités, l'entreprise peut ainsi avoir une meilleure réactivité et des réponses adaptées.

De plus grâce aux TIC, et à la mise en place d'EAD, les organisations peuvent bénéficier de cette présence mondiale sans pour autant investir nécessairement dans une structure immobilière dans tous les pays. Les entreprises peuvent, par l'intermédiaire des EAD, disposer de ressources dans les différents pays qui travaillent soit chez eux, soit dans des centres ou des bureaux en location. Puisque dans ces équipes, le travail et la collaboration s'effectuent déjà par le biais d'outils et de communication indirecte.

La délocalisation ou la sous-traitance offre aux entreprises une réduction de leurs coûts structurels et leur permet, ainsi, de mettre l'accent sur des activités à plus forte valeur qui demandent des personnes expertes.

L'apparition des Technologies de l'Information n'a fait qu'amplifier ce phénomène de délocalisation : les entreprises trouvent en effet en Inde, au Maroc, par exemple, une solution à la pénurie de main d'oeuvre, et réduisent par la même occasion leurs coûts salariaux.

Mais, la délocalisation d'une activité ou d'une partie d'une activité nécessite dans les premiers temps un accompagnement et un transfert de certains savoir-faire et/ou compétences. Les EAD peuvent ici encore être une solution pour accompagner les nouveaux sites à distance.

Nous voyons donc que les Equipes A Distance sont fortement liées à la problématique de la mondialisation des entreprises. La mise en place de ces EAD est une réponse aux nouvelles contraintes de rapidité, de flexibilité et de satisfaction des clients, imposées par l'environnement économique (Cohen, 1993). Ces équipes à distance offrent un certain nombre d'avantage aux entreprises.

Tout d'abord, leur structure modulaire ou à géométrie variable, permet aux entreprises (en plus de la facilité d'avoir une présence mondiale) d'avoir exactement les bonnes personnes au bon moment, et ce quelle que soit leur situation géographique. Si les ressources ou les compétences nécessaires au projet de l'équipe changent il suffit de remplacer certains membres de l'équipe par d'autres personnes. Ces EAD permettent de faire collaborer entre eux des experts répartis mondialement.

Enfin, les EAD peuvent offrir un gain de temps considérable sur des projets, puisqu'en jouant sur le décalage horaire entre les différents sites, l'équipe peut travailler 24 heures sur 24 (Cascio, 2000 ; Townsend et al., 1998 ; Duarte et Snyder, 1999).

1.1.2. Caractéristiques de ces Equipes A Distance

Les technologies d'information et de communication ont permis de favoriser les échanges, d'améliorer la coopération entre les différents sites des entreprises et donc de créer des Equipes A Distance. L'utilisation des TIC est la condition la plus représentative des EAD. C'est une des différences fondamentales avec des équipes traditionnelles où la communication se fait principalement en face-à-face. Ces technologies sont en effet, le point de départ technique de ces équipes, la possibilité que de telles équipes fonctionnent.

Les outils de communication offrent la possibilité de communiquer, de travailler ensemble à distance et d'organiser des réunions entre différents sites. Mais, au-delà de cette possibilité technique, il faut que les individus s'approprient ces technologies et apprennent de nouvelles façons de travailler à l'aide de ces outils.

En effet, toutes ces technologies utilisent essentiellement une communication écrite qui reste toujours beaucoup moins riches que le langage parlé. Ceci est encore plus vrai quand on s'intéresse à des équipes multiculturelles, qui travaillent et échangent dans une langue commune (souvent l'anglais), ce qui rajoute une difficulté dans la communication du fait de la maîtrise et l'utilisation d'une langue autre que la langue maternelle des utilisateurs.

Face à l'omniprésence de ces technologies, une manifestation d'une technophobie par les individus est possible. En effet, ces outils de communications changent complètement le mode de communication et la façon de travailler, en enlevant une grande partie des relations informelles entre les personnes. Tous ces aspects peuvent être à l'origine d'un certain 'technostress'. (Lasfargue, 2000)

Si l'utilisation des TIC est une caractéristique évidente de ces équipes, d'autres dimensions, beaucoup plus stratégiques sont à prendre en considération pour le succès de ces équipes. Par exemple, le nécessaire apprentissage pour travailler ensemble et à distance, par le biais de technologies, l'établissement de relation de confiance au sein de l'équipe....

La suppression des frontières organisationnelles, géographiques et/ou temporelles, qui est un des avantages recherchés par ces formes d'équipe, va de pair avec une dispersion plus ou moins forte des membres. Cette dispersion peut amener les individus à ressentir un sentiment d'isolement. Isolement par rapport au reste de l'équipe, si la personne est seule dans un autre site par rapport aux autres membres de l'équipe ; et isolement par rapport à l'organisation et au management. La question de la visibilité des personnes travaillant dans des EAD est une préoccupation centrale. Loin de la hiérarchie, loin des centres de décisions, comment s'assurer que son travail sera reconnu (Dumoulin, 2000 ; Cascio, 2000).

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). La question reste posée : comment établir des relations de confiance avec des personnes que l'on n'a jamais rencontrées ?

On peut noter que souvent ces EAD, sont de nature temporaire, et sont assimilable à des équipes projets. La question reste en suspens de savoir cet aspect d'équipe temporaire s'applique à toutes les EAD. Toujours est-il que bien souvent ces équipes sont mis en place soit pour réaliser un projet nécessitant des compétences réparties mondialement, soit pour utiliser bénéfice du décalage horaire et faire fonctionner une équipe 24 Heures sur 24.

1.2. Les pratiques et outils de GRH pour ces Equipes A Distance

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 retiendrons ici trois dimensions des ressources humaines qui nous semble critiques pour les Equipes A Distance : le recrutement, l'évaluation et la rémunération.

1.2.1. Recrutement et intégration des membres

Appartenir à une équipe à distance peut représenter certains avantages pour les individus, comme travailler et échanger avec des personnes d'autres cultures, ne pas avoir une supervision directe de son travail, pouvoir organiser son temps de travail plus librement puisque le travail est en partie asynchrone...

Mais, si on trouve tout un ensemble de côté attrayant dans la littérature sur le fait de travailler dans une Equipe A Distance, il ne faut pas se leurrer et oublier que cette forme de travail en équipe ne va pas de soi et nécessite des compétences particulières pour la réussite des équipes à distance.

Travailler en équipe à distance demande des compétences spécifiques, essentiellement au niveau de la communication et au niveau de l'autonomie des personnes.

La communication s'effectuant majoritairement par le biais de technologies, il est nécessaire non seulement de savoir se servir efficacement de ces outils, mais surtout de savoir gérer cette communication à distance. Cela signifie utiliser au mieux les outils disponibles et établir une certaine régularité dans la communication, même durant les phases où la coopération est moins élevée. (Lipnack et al., 1997 ; Davenport et al., 1998)

Le responsable de l'équipe n'étant pas forcément sur le même site que les membres de l'équipe, il est vital que ceux-ci soient autonomes dans la réalisation des objectifs qui leur sont attribués. (Apgar, 1998)

Pour s'assurer que ces nouvelles compétences sont bien présentes, il est nécessaire de mettre en place un système de sélection performant, et éventuellement de mettre en place des formations pour développer ces compétences si elles ne sont pas présentes (Wageman, 1997). Si la définition de certains critères de sélection concernant la capacité de travailler en Equipe A Distance est une tâche de la fonction RH, son rôle va bien au-delà en ce qui concerne les EAD. Car bien souvent ces équipes sont constituées avec des personnes appartenant déjà à l'entreprise et pour lequel le système de sélection était différent. Il faut donc que la fonction RH ait un rôle de soutien et explique l'importance, dans ce contexte de travail particulier, de la communication, notamment en ce qui concerne 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).

1.2.2. Evaluation et appréciation des performances

Dans les situations de travail à distance où la communication s'effectue la plupart du temps par le biais de technologies, l'évaluation est un moment très important car elle offre 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 la littérature, le management par objectif semble s'imposer pour les situations de travail où le responsable est éloigné géographiquement de ses subordonnés. L'accent est souvent mis sur les résultats, qui sont visibles et/ou mesurables, plutôt que sur la manière de l'atteindre.

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 locaux que peuvent connaître les membres de l'équipe. Le manager doit donc pouvoir tenir compte des difficultés 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.

1.2.3. Politiques de rémunération

Les récompenses des contributions des membres d'équipe, et encore plus des membres d'une équipe à distance, reste 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.

2. Une réalité bien différente

2.1. Présentation de l'étude de cas

Nous avons réalisé une étude exploratoire auprès de l'entreprise XY, qui avait déjà mis en place des équipes à distance depuis 4 ans. Cette entreprise est leader dans le secteur des hautes technologies.

Cette étude se base sur neuf entretiens semi directifs réalisés auprès de personnes travaillant dans une même équipe à distance. Nous avons rencontré des personnes soit au niveau opérationnel soit au niveau de l'encadrement. Nous avons également rencontré une responsable des Ressources Humaines. Les entretiens ont été réalisés soit en face-à-face, pour les personnes travaillant en France, soit par téléphone pour les personnes travaillant sur des sites de l'entreprise dans d'autres pays. Leur durée moyenne est d'une heure. Nous avons ensuite procédé à une analyse de contenu de ces entretiens.

L'équipe étudiée travaille sur un projet qui doit durer deux ans environ et qui rassemble un grand nombre de personnes de part le monde.

Chaque domaine ou spécialité est géré par une sous-équipe qui peut être aussi bien située sur un même site que dispersée entre les différents sites de l'entreprise. Pour ce projet, les personnes sont majoritairement réparties en France, en Angleterre et en Inde, et de façon plus récente en Turquie.

L'équipe étudiée présente donc comme caractéristiques le fait d'être temporaire, puisque c'est une équipe construite pour un projet, d'allier des distances géographiques plus ou moins fortes (distance européenne ou internationale) et de mélanger les métiers et les cultures des membres de l'équipe.

2.2. Une gestion des Ressources Humaines souvent en retrait...

Nous observons que contrairement aux recommandations que l'on trouve dans la littérature, le système de GRH n'est pas toujours adapté au contexte des EAD. Souvent ces équipes sont mises en place pour une raison économique (restructuration de l'entreprise, ouverture d'un nouveau site, équipe projet ...), sans qu'il y ait nécessairement une réflexion au préalable sur la manière de travailler ainsi.

Le rôle des RH est donc bien souvent limité. Les RH ne peuvent que suivre le mouvement et accompagner au mieux ces équipes. Les pratiques de GRH pour ces équipes sont donc les mêmes que pour le reste de l'entreprise.

2.2.1. Evaluation et rémunération

Le système d'évaluation de l'entreprise prévoit un entretien individuel annuel. Lors de celui-ci, chaque individu effectue avec son responsable hiérarchique le bilan de l'année écoulée, et fixe les objectifs pour l'année suivante.

Ces entretiens se déroulent quand cela est possible, en face-à-face, lors d'un déplacement du manager. Pour les sites plus lointains, comme par exemple les sites en Inde, les entretiens ont parfois lieu par téléphone.

« C'est une manière de formaliser les choses et par contre c'est discuté soit en direct quand je me déplace en Angleterre ou par téléphone avec l'Inde, sur les objectifs à atteindre. Sur Grenoble ça se fait lors de réunion. » Monsieur A.

Les personnes travaillent en équipe, font partie d'un projet, mais on leur affecte des tâches assez précises qui sont généralement individuelle. Ceci est encore plus vrai quand les personnes se trouvent dans des sites différents.

« On a des projets entre l'Angleterre et la France, entre l'Inde et la France. C'est difficile de faire des binômes inter sites à cause de la difficulté des échanges dans les communications. On essaye de séparer les tâches en fonction du projet, des tâches sont faites sur chaque site. C'est le problème en inter site c'est de bien définir la tâche de chacun et le rôle, et qu'il n'y ait pas trop de recouvrement. Qu'il n'y ait que des échanges d'information et que ce qui est à l'intérieur puisse se faire indépendamment des autres. C'est ce qui limite l'utilisation de plusieurs sites. » Monsieur A.

En général, pour les personnes situées sur des sites différents de celui des managers, une évaluation conjointe est menée avec des personnes sur place – soit du service des Ressources Humaines, soit un autre manager sur place.

« En Inde, c'est une autre structure, c'est une autre personne qui fait l'évaluation. Sur Bristol je participe, mais c'est une autre personne qui s'en occupe. Chaque pays a ses RH et des règles différentes en fonction des lois. Donc les gens à Bristol me reportent techniquement par contre administrativement, c'est Bristol qui gère. Pour les objectifs, c'est de la même manière, on va se retrouver sur certains éléments. Il y a discussion avec la hiérarchie pour s'entendre sur ce qui va être mis au niveau du contenu sur les objectifs ensuite, on les discute directement avec les personnes. A Grenoble, c'est plus direct puisqu'il n'y a pas cette différence technique et administrative donc c'est moi qui conduis les entretiens. Les objectifs sont discutés globalement. » Monsieur B.

Interrogé sur le sujet de la rémunération, le Project manager nous confie que si dans la politique de l'entreprise, la rémunération est effectivement dépendante de l'évaluation et de la performance des personnes, dans la réalité l'évaluation est peu prise en compte.

2.2.2. Rôle de management

Les situations de management à distance changent les relations entre managers et les membres de l'équipe. La relation perd de son naturel et de sa spontanéité ; ce qui peut rendre le suivi des personnes plus difficile car le manager se rend moins compte du contexte et des situations particulières des personnes.

« Le management indirect est moins réactif, il va être défini par étape, ou on vérifie les choses. Les boucles d'action sont longues. (...) On voit moins les choses venir et on peut perdre une personne du jour au lendemain. Alors qu'en direct on fait attention on peut le sentir et on peut préparer le départ ou s'arranger pour que les gens restent. » Madame C.

Le fait de travailler à distance induit un manque de visibilité des activités des personnes présentes sur les différents sites mais également un manque de visibilité de la hiérarchie sur le rôle des managers et les spécificités de chaque contexte.

« Les sites à distance ont des problèmes. Des fois les managers, ou les responsables des managers, n'apprécient pas ces problèmes. Par exemple, l'équipement en Turquie : parce que vous pouvez transférer des équipements facilement entre la France et l'Angleterre, ils pensent que c'est la même chose en Turquie. Ils estiment que le problème a le même niveau de difficulté que ce que vous rencontreriez dans votre propre pays. » Monsieur D.

La visibilité des managers est ainsi fortement réduite quant au travail des personnes de leur équipe. A distance, il n'y a pas de supervision directe possible. Les seules choses visibles sont celles qui sont réalisées. Ceci peut altérer les relations dans la mesure où le manager ne sait pas forcément où en sont les personnes, si elles ont des difficultés particulières

Dans ce contexte là, la communication devient primordiale car si les personnes à distance ne communiquent pas sur leurs difficultés ou ne demandent pas d'aide, le manager ou les autres équipiers ne peuvent pas les aider.

«Une des choses que je n'aime pas c'est qu'on ne sait jamais ce qui se passe. Vous ne savez pas ce que les gens font, et par rapport à quelqu'un que vous pouvez voir, vous ne vous rendez pas compte des difficultés. Vous n'avez pas de retour pour l'appréciation. Vous ne voyez que ce qui est réalisé. Vous n'avez aucune information sur l'engagement de la personne, sur les problèmes qu'elle a pu rencontrer, le temps qu'elle y a passé... Vous ne voyez que les faits. Vous n'avez pas cette observation directe de la personne.» Monsieur E.

2.3. ... face à aux craintes des salariés

Une des premières difficultés qui apparaît dans les entretiens ne vient pas du travail en équipe à distance en lui-même, mais plutôt du développement de nouveaux sites délocalisés. Face à cette délocalisation du travail, les personnes éprouvent de fortes craintes quant à leur avenir et à l'avenir des sites européens.

Le fait de travailler en équipe à distance avec des personnes de ces nouveaux sites est donc problématique pour nombre de personnes qui ont peur de transmettre leur connaissance et de ne plus être utile ensuite pour l'entreprise.

« Au-delà des problèmes de communication à distance qu'on a évoqué... On a un problème de fond actuellement plus vis-à-vis de l'Inde qui est la crainte de voir partir son boulot. Ce qui fait que les gens sont partagés entre l'envie d'aider les gens pour que ça avance bien et puis le fait de dire si on les aide trop, ils sauront et on n'aura plus besoin de moi. » Monsieur F.

« Aujourd'hui, l'environnement de XY comme les entreprises d'électronique tendent à partir en Inde et en Chine. Le fait que des indiens travaillent avec nous c'est un peu pris comme un pillage du travail. Donc les relations ne sont pas forcément facile à mener avec ces gens là. » Monsieur A.

Une des caractéristiques de cette équipe est de faire travailler ensemble des sites anciens de l'entreprise (en Europe) avec des sites récents, établis dans des zones où les coûts (de main d'œuvre) sont plus faibles. Cette situation a deux conséquences sur les relations de travail entre les personnes de ces deux types de sites.

Tout d'abord, le niveau de compétence et surtout d'expérience n'étant pas équilibré, les personnes des sites anciens assument une fonction de support importante pour les sites délocalisés. Selon le côté interrogé, la vision de ces échanges diffère. Si les personnes des sites européens se prêtent volontiers à partager leurs expériences et à débloquent les problèmes rencontrés par les personnes des autres sites, ils regrettent néanmoins de ne pas avoir le même type d'échanges donnant-donnant en termes d'apports.

« C'est différent de travailler avec eux. C'est plus difficile car les gens n'ont pas d'expérience. Donc, c'est un autre type de relation, vous êtes souvent en train de leur expliquer comment faire les choses. Alors qu'avec des sites plus établis, vous avez des échanges mutuels où vous pouvez donner des idées et eux aussi. »

Monsieur E.

Les personnes des sites délocalisés sont satisfaites de l'aide apportée et expriment aussi le souhait que dans le futur, leur expérience et leur niveau de compétence leur permettent d'établir de réels échanges professionnels avec les personnes des sites européens.

« Il y a des craintes qu'ils nous prennent notre travail, surtout dans les sites des zones à faibles coûts. Dans certains cas, c'est vrai car il y a eu beaucoup de design qui est parti en Inde, beaucoup de travail a été transféré avec des réductions d'effectif dans le passé. Il y a des cas où il y a eu des pertes d'emploi dans les sites à coûts élevé à cause des autres sites. » Monsieur F.

3. Au-delà des nouvelles pratiques et outils de GRH...

Au travers de cette étude de cas, nous avons vu que les EAD, en tant que forme particulière d'organisation et de travail en équipe nécessite une adaptation des pratiques de management et des pratiques de GRH.

Les EAD modifient la façon de travailler ensemble et de communiquer. Toutes les fonctions d'encadrement et de support doivent prendre ces données en considérations pour adapter leurs pratiques.

Mais bien souvent, dans la pratique, comme dans l'équipe étudiée, le changement et/ou l'adaptation des pratiques de management pour ces Equipes A distance est rarement réalisé. La décision de mettre en place des Equipes A Distance relève de raisons économiques et/ou stratégiques : les EAD servent à réduire les coûts de fonctionnement, à augmenter la présence mondiale des entreprises. Ces équipes sont donc constituées rapidement, avec les individus présents, sans laisser le temps au management ou aux Ressources Humaines pour modifier leurs pratiques.

Nous avons pu observer que souvent les outils utilisés pour encadrer ces équipes, les (bonnes) manières de communiquer et de travailler à distance se découvrent sur le tas. Dans le même ordre d'idée, dans les différentes entreprises que nous avons pu étudiées, quasiment aucune n'avait mis en place des formations particulières pour el travail en Equipe A Distance.

Nous avons pu voir dans notre étude qu'une des appréhensions des personnes interrogées concernait l'évolution de ces équipes dans le temps. Derrière ces craintes, une question se pose : les EAD sont-elles destinées à être des structures pérennes ou bien ne sont-elles que des solutions temporaires permettant aux entreprises de réaliser un transfert de connaissances ? Qu'en est-il des raisons 'cachées' de la mise en place de ces EAD ? Quid des risques de délocalisation du travail ressenti par les salariés ?

Dans un tel contexte, la GRH doit définir son rôle de manière plus stratégique, entre la direction et ces EAD. La fonction Ressources Humaines doit pouvoir mener une réflexion au préalable sur la mise en place et le fonctionnement de ces Equipes A distance. Une réflexion à la fois sur les pratiques et les outils qu'il faut adapter à cette forme de travail, sur les formations qu'il est serait bon de proposer pour les candidats au travail en Equipe A Distance ; et une réflexion également sur la carrière de ces personnes, sur leur visibilité au sein de l'entreprise.

Dans des conditions d'incertitude sur la stratégie de l'entreprise et sur l'avenir de leur postes, dans ces équipes où une part de travail consiste à transférer ses connaissances à une main d'œuvre moins chère, comment demander un engagement et de la coopération à ces individus ?

Bien entendu, tous ces résultats ne s'appliquent qu'à l'étude de cas présentée ci-dessus et ne peuvent en aucun cas être généralisés. Cependant, les questions soulevées par l'observation de cette équipe peuvent être le point de départ d'une réflexion sur le rôle de médiateur de la fonction Ressources Humaines entre la direction et les Equipes A Distance.

Ou du moins, compte-rendu de ces questionnements et des craintes des salariés, il serait judicieux de rendre plus visible le devenir de ces Equipes A Distance pour s'assurer d'un réel engagement des individus.

Bibliographie

Apgar M. (1998), «The alternative workplace: changing where and how people work», Harvard Business Review, May-June 1998, 121-136.

Barni M. (2005), « Manager une équipe à distance » Editions d'Organisation, Paris

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, 81-90.

Cohen S.G. (1997), «What makes teams works: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite», Journal of Management, Vol. 23, N°3, 239-290.

Davenport T.H., Pearlson K. (1998), «Two cheers for the virtual office», Sloan Management Review, Summer, 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, 50-60.

Favier M., Coat F., Courbon J-C. (1998), Le travail en groupe à l'âge des réseaux, Economica, Paris, 270p.

Handy C. (2000), «Trust and the virtual organisation», Harvard Business Review, 2000, 1-9

Kalika M. (2002), « e-GRH : révolution ou évolution », Editions liaisons, Paris

Lasfargue Y. (2000), "Technomordus, technoexclus?", Editions d'Organisation, Paris, 432 p.

Lipnack J., Stamps J. (1997), Virtual teams: reaching across space, time and organization with technology, Wiley, 1997, 262 p.

Parot I. (2003), "Nouvelles situations, nouvelle GRH : exemple des EAD", Congrès de l'AGRH

Reix R., (2000), Systèmes d'information et management des organisations, 3ème édition, Vuibert, Paris, 425p.

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, Iss.3, Aug. 1998, 17-29.