

AU CŒUR DES ÉQUIPES A DISTANCE : QUELS EFFETS POUR LA GRH ?

Isabelle PAROT

Groupe Sup de Co Montpellier

308, Chemin de Halage

01700 BEYNOST

04.72.88.26.29

isabelle_parot@yahoo.fr

Résumé :

La question du travail, et celle de sa représentation par les salariés, deviennent centrales dans les problématiques de Gestion des Ressources Humaines. Depuis une dizaine d'années, la Gestion des Ressources Humaines est marquée par une évolution rapide et sans précédent des modes d'organisation de travail.

L'évolution des entreprises étant indubitablement liée à celle des modes d'organisation du travail, nous assistons de nos jours à l'apparition d'une nouvelle panoplie de formes de travail collectif. Les évolutions récentes du travail se sont déroulées dans un contexte fortement marqué par le développement fulgurant des Technologies d'Information et de Communication (TIC). L'explosion de ce qu'on a nommé la « bulle Internet » annonçait la prédominance de la société d'information et l'apparition d'entreprise « virtuelle » ou « dématérialisée ».

Dans ce mouvement, les groupes ont vu leurs cadres de références – spatiales et temporelles – bousculés par l'émergence de ces outils dans les entreprises. Des articulations inédites entre des formes de coordination « en présence » et « à distance » sont apparues (Moatty, 1995), faisant ainsi place à l'entrée des « Équipes virtuelles » ou « Equipe A Distance ».

Dans cet article, nous nous attacherons aux transformations provoquées par l'apparition de Nouvelles Formes d'Organisation et plus spécifiquement, à celle de nouvelle forme d'équipe : les Equipes A Distance.

Dans un premier temps, nous définirons de manière plus précise ce concept d'Equipe A Distance. Après avoir relevé les principales caractéristiques de cette nouvelle forme de travail en équipe, nous recenserons les différents avantages attribués à ces équipes dans la littérature.

Dans un deuxième temps, nous verrons comment les pratiques de GRH peuvent (ou doivent) s'adapter pour accompagner ces nouvelles équipes.

Pour cela, une étude, basée sur des études de cas réalisées dans le secteur des hautes technologies, nous permettra d'éclairer ces interrogations, en déchiffrant la représentation qu'ont les acteurs de ces Equipe A Distance, de leur fonction et de leur équipe.

Mots-clés : équipe à distance, communication, formation, évaluation, spécificités

Introduction

L'évolution des entreprises étant indubitablement liée à celle des modes d'organisation du travail, nous assistons de nos jours à l'apparition d'une nouvelle panoplie de formes de travail collectif. Les évolutions récentes du travail se sont déroulées dans un contexte fortement marqué par le développement fulgurant des Technologies d'Information et de Communication (TIC). L'explosion de ce qu'on a nommé la « bulle Internet » annonçait la prédominance de la société d'information et l'apparition d'entreprise « virtuelle » ou « dématérialisée ».

Dans ce mouvement, les groupes ont vu leurs cadres de références – spatiales et temporelles – bousculés par l'émergence de ces outils dans les entreprises. Des articulations inédites entre des formes de coordination « en présence » et « à distance » sont apparues (Moatty, 1995), faisant ainsi place à l'entrée des « Équipes virtuelles » ou « Equipe A Distance ».

Dans un premier temps, nous nous attacherons à définir et à caractériser cette nouvelle forme de travail en équipe. Nous verrons quelles transformations et quelles promesses accompagnent l'apparition des ces Equipes A Distance.

Dans un second temps, nous verrons quelles préconisations sont établies dans la littérature pour les pratiques de GRH adaptées à ces Equipes A Distance. Nous centrerons notre intérêt sur les processus de recrutement-formation et sur les processus d'évaluation-récompense.

Au-delà, des promesses de performance escomptées dans la littérature sur la question des Equipes A Distance, nous chercherons à voir, comment, dans un contexte dominé par les TIC, ces équipes jonglent entre autonomie, responsabilité et contrôle. En observant le fonctionnement de ces Equipes A Distance, nous nous interrogeons sur les nouvelles pratiques de Gestion des Ressources Humaines utiles pour la gestion de ces équipes.

La métamorphose des « Équipes À Distance » impliquerait en théorie de nombreux changements. Les modes de communication sont les premiers touchés par ce changement, mais cela touche, sans doute, le mode de fonctionnement de ces EAD, voire la conception et la constitution des équipes de travail. De nombreux auteurs mentionnent les besoins de compétences précises pour les EAD. Comment s'effectue la détection de ces compétences dans les entreprises ?

Une recherche, basée sur des études de cas réalisées dans le secteur des hautes technologies, nous permettra d'éclairer ces interrogations, en déchiffrant la représentation qu'ont les acteurs de ces Equipe A Distance, de leur fonction et de leur équipe.

1. Les Equipes A Distance : une nouvelle forme d'organisation entre promesses et réalités

1.1. Présentation des Equipes A Distance (EAD)

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 et travaillent par le biais de technologies, ce qui conduit certains auteurs à les qualifier de virtuelles. Ce terme très à la mode, traduction directe de l'expression anglo-saxonne « virtual team », semble dématérialiser à la fois l'équipe, le travail qu'elle effectue et ses membres. Nous préférons parler d'Equipe A Distance, terme qui selon nous souligne mieux la spécificité de ces équipes : la présence d'une distance, quelle soit géographique, culturelle, ou encore temporelle (liée aux décalages horaires).

Ces équipes peuvent se caractériser par trois grandes dimensions. Tout d'abord, l'utilisation des TIC est, bien évidemment, la caractéristique la plus représentative des Equipes A 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 majoritairement des moyens de communications basés sur les TIC.

1.2. Les promesses de ces EAD

Selon certains (Cascio, 2000 ; Townsend et al. 1998 ; Powell et al., 2004), la mise en place d'Équipe À Distance, permettrait de répondre aux nouvelles contraintes de rapidité, de flexibilité et de satisfaction des clients, imposées par l'environnement économique. La globalisation des activités oblige les entreprises à délocaliser leur activité pour être proches des ressources, pour être plus réactives aux demandes des clients locaux et pour être présentes sur les marchés mondiaux.

Les EAD offrent comme principal avantage aux entreprises de gagner en flexibilité, donc en vitesse et finalement en compétitivité. En donnant plus de "souplesse" aux organisations, les EAD offrirait des réponses plus rapides et plus efficaces (Dumoulin, 2000).

1.2.1. Réponse au besoin de flexibilité

Pour répondre aux exigences d'un contexte concurrentiel de plus en plus compétitif, les entreprises augmentent leur flexibilité en mettant en place des organisations qualifiées dans la littérature de "plates" ou de "latérales" (Townsend et al., 1998 ; Galbraith et al., 1993). Ces organisations disposent d'une hiérarchie simplifiée où il n'y a souvent plus de managers intermédiaires, mais seulement un directeur et des équipes. Ces structures privilégient l'utilisation d'équipe car cette forme d'organisation du travail est considérée dans la littérature comme la meilleure solution pour faire face à une compétition basée sur le temps.

L'environnement actuel devient de plus en plus un « environnement de service et de connaissance ». Les entreprises se concentrent sur les activités à forte valeur ajoutée et sous-traitent ou délocalisent toutes les autres. L'accent est mis sur la gestion de projet, la gestion de partenaires, des activités qui demandent une forte concentration de personnes expertes ainsi qu'une présence dans les pays où se situent les usines de fabrication et les centres de distribution (Galbraith et al., 1993).

1.2.2. Globalisation des activités

Pour accroître leur compétitivité les entreprises ont de plus en plus recours à la globalisation de leurs activités. Ce mouvement de globalisation et d'internationalisation permet aux entreprises d'être présentes dans de nombreux pays, d'être à proximité de leurs clients et donc d'accéder à des marchés globaux (Cascio, 2000).

Les technologies actuelles de communication favorisent les échanges entre les différents pays où est localisée l'entreprise. Les EAD permettraient donc d'améliorer la coopération entre les différents sites d'une entreprise.

1.2.3. Réduction des contraintes de coûts

Le fait de pouvoir travailler avec n'importe quelle personne, n'importe où dans le monde, permet aux entreprises de faire appel à des consultants ou des experts étrangers de façon beaucoup plus simple (et moins chère), puisque qu'il n'est plus nécessaire de faire venir la personne (Cascio, 2000).

Les formes de travail à distance permettent aux entreprises de réduire certains de leurs coûts, notamment les coûts immobiliers ou de déplacements. (Davenport, 1998 ; Cascio, 2000). Concernant les Équipes À Distance les réductions de coûts semblent moins spectaculaires. Il semble que cette dimension concerne plutôt le télétravail, puisque d'autres auteurs soulignent que les EAD entraînent d'autres coûts. Si les déplacements d'experts sont moins nombreux, les managers ont besoin de rencontrer les membres de leur équipe. De plus comme l'essentiel des communications se fait par téléphone, les économies réalisées sur les déplacements et l'immobilier sont donc annulées par l'apparition de ces nouveaux coûts.

1.2.4. Meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

Les EAD sont une nouvelle forme d'organisation qui promet beaucoup plus de souplesse dans le travail. Il n'y a plus d'horaires fixes, le travail peut se faire n'importe où, y compris chez soi (dans le cas du télétravail)...

Cela devrait permettre aux individus d'accéder à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et familiale puisque les individus sont libres de s'organiser comme ils le veulent en fonction de leurs priorités. L'économie des temps de trajet pour se rendre au travail est également un avantage non négligeable.

Une organisation du travail "virtuelle" rend possible un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (Cascio, 2000). Pour certains auteurs, les individus sont beaucoup plus libres et plus autonomes. Puisqu'ils ne travaillent pas directement avec d'autres personnes, ils peuvent donc s'organiser comme ils le souhaitent, en fonction de leurs priorités. Leurs seules contraintes horaires sont les (télé)réunions. Pour le reste, libre à eux de s'arranger comme ils le veulent du moment qu'ils respectent leurs délais imposés.

1.2.5. Fidélisation des éléments à "hauts potentiels"

Les EAD offrent aussi aux individus des avantages au niveau de leur travail. Ces équipes seraient le lieu d'un développement personnel plus important (Dumoulin, 2000). En effet, travailler avec des personnes dispersées de par le monde offre des échanges culturels intéressants. De plus, le travail en Équipe À Distance donne souvent lieu à plus d'autonomie, de responsabilités et d'initiatives, les individus n'étant pas constamment surveillés par leur chef, qui peut se trouver dans un autre pays.

Le travail virtuel donne plus de chances aux entreprises de retenir les "hauts potentiels" et d'avoir des employés fortement motivés (Apgar, 1998). La possibilité de travailler de chez soi ou de travailler dans un autre pays permet d'offrir des possibilités de carrières plus attractives aux employés, en diminuant les contraintes habituelles, comme les déménagements.

1.3. Les réalités de ces EAD

Comme tout changement la mise en place d'EAD perturbe le fonctionnement traditionnel des entreprises et peut entraîner certaines difficultés.

1.3.1. Dimension managériale

Les principales observations faites à ce sujet concernent les managers de ces équipes. Leur mécontentement ou leur malaise réside dans le fait qu'ils ont l'impression de perdre le contrôle direct qu'ils avaient sur leurs subordonnés. Il n'est pas évident de se retrouver dans un bureau où il n'y a aucune des personnes que l'on gère (Dumoulin, 2000).

Le management de ces EAD et le leadership sont au cœur des problématiques des EAD. Toutes les formes de contrôle direct sont impossibles dans un tel environnement. Le management est forcément plus délégué. Mais les membres des EAD n'acceptent de remplir certaines fonctions managériales que s'ils sont suffisamment motivés pour le faire.

On retrouve trois principaux types de management pour ces EAD : la surveillance électronique de la performance (management directif), le management par objectif (management délégué) et les équipes autonomes. Il semblerait, d'après une première série d'études comparatives, que les formes taylorienne de supervision ne fonctionnent pas dans un environnement d'EAD. Les principes de management délégués offrent des promesses de mieux gérer les challenges des EAD en donnant certaines fonctions managériales aux membres de ces équipes (Hertel et al., 2005).

1.3.2. Changement et incertitude

Ensuite, ces équipes représentent une situation stressante pour les individus. C'est un environnement où règnent une grande incertitude, où les repères habituels de travail, que ce soit les horaires ou les lieux, sont effacés (Dumoulin, 2000 ; Cascio, 2000).

Un autre aspect qui pose problème dans ce mode de travail, concerne l'inquiétude des membres vis-à-vis de leurs carrières. Une fois encore, c'est un problème commun aux équipes projet. Les individus se trouvent éloignés de leur hiérarchie et de l'entreprise, cela crée un manque de visibilité et ils reçoivent moins d'information.

Les individus peuvent avoir le sentiment d'être moins visibles pour leur hiérarchie et craignent que leur carrière en souffre (Townsend et al., 1998). Cela peut également avoir un effet négatif pour l'entreprise, car si les individus se sentent isolés, il peut y avoir un risque de démotivation.

1.3.3. Dimension technique

Un dernier problème posé par les EAD est la manifestation d'une certaine technophobie de la part des individus (Townsend et al., 1998). Toutes les communications se font par téléphone ou par internet. Ces médias de communication suppriment toute la partie informelle des relations. Les personnes peuvent donc ressentir une crainte vis-à-vis de ces nouveaux moyens de communication. D'ailleurs, tout un nouveau courant de la littérature traite des conséquences néfastes du développement de l'utilisation de ces technologies sous l'appellation "techno stress" (Lasfargues, 2000).

2. Quelle GRH pour ces Equipes A Distance ?

Nous nous proposons ici de mettre en lumière les dimensions propres aux Ressources humaines sur lesquelles une réflexion doit être menée. La question des Équipes À distance a fait naître un foisonnement dans la littérature, tant scientifique que managériale. Pour autant, il faut noter que peu de recherches se sont intéressées à des questions de management ou de Ressources Humaines (Hertel G. et al., 2005).

2.1. Recrutement / formation

Les compétences des individus constituent un élément capital pour la réussite des équipes virtuelles. Travailler en EAD demande des compétences spécifiques, que ce soit au niveau de la communication ou 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 (Dumoulin, 2000).

Une des raisons de mise en place d'EAD est de pouvoir combiner des compétences précises, des spécialistes dans différents lieux. Mais, pour que ces équipes soient efficaces, il faut faire attention à des dimensions particulières dans le recrutement comme les capacités à télé-coopérer (ce qui correspond à une expertise des nouveaux médias), des capacités à s'autogérer ainsi qu'une sensibilité aux relations interpersonnelles et interculturelles (Hertel et al., 2005 ; Blackburn, Furst et Rosen, 2003 ; Jarvenpaa et Leidner, 1999).

Appartenir à une équipe à distance, même si cela peut représenter certains avantages pour les individus ne va pas de soi. Il est donc important de mettre en place des formations pour préparer les individus à cette nouvelle forme de travail pour que l'équipe soit performante.

Des formations sur l'utilisation des technologies mais aussi des formations pour travailler au-delà des frontières organisationnelles, culturelles et fonctionnelles sont aussi à prévoir pour une meilleure efficacité des équipes virtuelles (Duarte et Snyder, 1999).

On pourrait même envisager des méthodes d'apprentissage, de formation en ligne, voire même la mise en place de base de connaissances par équipe à distance. Ce type d'équipe étant encore assez peu répandu, une réflexion devrait être menée sur des processus pour partager des informations et des connaissances entre les différents sites des entreprises.

2.2. Evaluation / récompense

La récompense des contributions des membres d'une équipe, et plus encore celles des membres d'une EAD, 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...

Langevin et Picq (2001) citent plusieurs travaux empiriques qui ont vérifié la supériorité des systèmes de rémunération collective pour les équipes. Cependant, aucune de ces études n'a considéré le cas des équipes à distance.

Pour Duarte et Snyder, un système de récompense adapté pour le travail et les résultats en EAD est incontournable (1999). Il faut pouvoir adapter les récompenses et les reconnaissances du travail accompli. Dans le cas des équipes à distance, la mesure des performances passe forcément par une mesure des résultats car on ne peut pas voir pas les moyens mis en œuvre à distance.

Le développement d'un système de récompense équitable est aussi important dans les EAD que dans les autres formes de travail en équipe. Un tel système permet en effet de souligner l'importance de la coopération au sein de l'Equipe A Distance. Mais, cela peut aussi être source de démotivation pour certaines membres (Sundstrom, 1998).

Selon Lawler (2003), les systèmes de récompenses doivent être adaptés aux aspects spécifiques de ces équipes. Il s'agit de récompenser les comportements qui sont nécessaire à ce type de travail coopératif à distance. Pour cela il s'agit de baser les systèmes que les compétences des personnes plutôt que sur la réalisation du travail, pour inciter les membres de ces EAD à développer des compétences ou des capacités à travailler dans un tel environnement.

Enfin, comme source de reconnaissance, le succès ou la réalisation de l'équipe doit être reconnue de manière globale (Hertel et al., 2005).

3. Illustration par une étude empirique

3.1. Présentation de l'étude

3.1.1. Méthodologie

Notre objet de recherche étant l'équipe de travail, nous avons comme volonté d'interroger différentes personnes travaillant dans une même équipe pour nous rendre compte du fonctionnement de l'équipe et des relations existantes.

Nous avons veillé, pour chaque équipe, à recueillir la vision du management et la vision des individus de différents sites. Ceci n'a pas pu être possible pour l'entreprise Computer, qui connaissant une situation difficile, a mis fin à notre collaboration avant que nous ayons pu interviewer des personnes sur les autres sites.

Dans chacune des trois entreprises retenues pour cette recherche, nous avons étudié deux équipes travaillant en « Equipe À Distance ». Nous avons réalisé au total 44 entretiens.

3.1.2. Traitement des données

L'analyse de contenu thématique a constitué l'essentiel de notre travail de traitement des données. Nous ne nous sommes pas attachés à une analyse lexicale car cela n'est pas notre objectif. Pour notre recherche, nous ne nous intéressons pas à l'analyse du discours des personnes mais bien à la manière dont les acteurs décrivent leur fonctionnement collectif.

Nous avons mené un travail de codage à plusieurs étapes.

➤ Tout d'abord, la retranscription des entretiens, accompagnée d'une phase de réécoute des entretiens, nous a permis de nous immerger dans notre matériau. Cette réécoute des entretiens et une « lecture flottante » ont initié le début du processus de codification des entretiens avec le thème comme unité d'analyse pour découper le contenu comme le conseillent les ouvrages spécialisés (Harvatopoulos, Livian, Sarnin, 1999).

➤ Ensuite, nous avons réalisé une première analyse thématique de cinq entretiens pour élaborer une grille thématique, comme le conseillent Harvatopoulos et alii. (1999). Nous souhaitons regrouper ce que les répondants exprimaient sur les aspects professionnels et pratiques de leur situation en EAD mais aussi sur leur vécu. Les dimensions objectives du travail en équipe ont été codées autour de grands concepts clés et les dimensions psychosociales ont été cernées par les concepts d'appartenance à une équipe et de lien interpersonnels.

- Enfin, après ce travail de codage, nous avons mené une analyse qualitative avec pour objectif « d’apprécier l’importance des thèmes dans les discours plutôt que de la mesurer » (Thiéart, 1999). Nous nous sommes attachés à la valeur d’un thème et non pas à sa fréquence.
- Dernière étape, la restitution aux acteurs et la présentation de nos résultats nous a permis de vérifier le critère de validité interne. « Dans les méthodes qualitatives, la validation des travaux (...) vient de l’acceptation qui en est faite par les acteurs concernés qui sont les seuls à pouvoir approuver leur propre vécu » (Mucchielli 1994, p. 112).

3.1.3. *Eléments de contexte des études de cas*

Pour appréhender la réalité du fonctionnement des Equipes A Distance, des études de cas ont été réalisés auprès de six équipes dans trois entreprises du secteur des hautes technologies. Les équipes des entreprises Computer et Electronic sont réparties entre des sites européens et des sites asiatiques. Les équipes de l’entreprise Aero sont européennes. Dans chacune des trois entreprises retenues pour cette recherche, nous avons étudié deux équipes travaillant en « Équipe À Distance ». Nous avons réalisé au total 44 entretiens.

	Cas Computer		Cas Electronic		Cas Aero	
Activité de l'équipe	Équipe Computer 1 : maintenance informatique	Équipe Computer 2 : contrôle de gestion	Équipe Electronic 1 : équipe projet internationale	Équipe Electronic 2 : équipe projet internationale	Équipe Aero 1 : équipe d'encadrement	Équipe Aero 2 : équipe informatique
Nombre de personnes interrogées	8	5	9	10	5	7
Origine de l'équipe	Réorganisation	Réorganisation	Projet	Projet	Rapprochement des 2 entreprises du groupe	Rapprochement des 2 entreprises du groupe

Figure 2.
Présentation des études de cas

Dans l’entreprise Computer, les EAD sont de plus en plus présentes depuis une dizaine d’années. Au début, mises en place pour la réalisation de projet, ces EAD sont désormais utilisées pour faciliter les réorganisations de l’entreprise.

L’équipe Computer 1 est une équipe de maintenance informatique dont les membres sont répartis entre la France, la Belgique et l’Angleterre. Cette équipe de service doit prendre en charge les clients de la zone Asie Pacifique.

La particularité de l’équipe Computer 2 est d’être franco-française. Le manager situé à Paris se trouve à distance de la majorité des membres de l’équipe travaillant à Grenoble. Cette équipe de contrôle de gestion a une activité variée, nécessitant peu d’interaction entre les différents membres.

Pour l'entreprise Electronic, les EAD sont utilisées pour mener à bien des projets internationaux qui nécessitent des compétences pointues. Les équipes étudiées font parties des équipes pilotes pour juger de ce mode de fonctionnement, encore récent dans l'entreprise. Les équipes Electronic 1 et 2 ont des profils semblables puisque ce sont deux équipes projet internationales, regroupant des membres situés en France, en Angleterre, en Turquie, et en Asie.

L'entreprise Aero est depuis très longtemps franco-allemande, mais dans les faits ce n'est que depuis dix ans qu'un rapprochement des directions s'est réalisé. Depuis l'an 2000, l'entreprise a mis en place des équipes franco-allemande pour que le rapprochement soit présent jusqu'au niveau opérationnel.

L'équipe Aero 1 est une équipe franco-allemande de managers. L'objectif de cette équipe est d'uniformiser les pratiques managériales et de créer un encadrement européen.

L'équipe Aero 2 est une équipe informatique répartie entre les sites français et le site allemand de l'entreprise. Le fonctionnement de cette équipe est pour la plus grande partie par projet.

3.2. *Quelles pratiques de GRH pour les EAD*

Dans les trois entreprises que nous avons choisies pour réaliser cette recherche, nous avons voulu savoir si les pratiques de management et/ou les politiques de Ressources Humaines avaient évolué de façon similaire à l'évolution des équipes.

Nous avons montré dans la partie théorique que la mise en place d'Equipe A Distance impliquait un grand nombre de changement dans les modes de travail et dans l'accompagnement de ces équipes. Quelles sont donc les nouvelles pratiques de Ressources Humaines adaptées à ces nouvelles équipes ? Les Equipes A Distance remettent-elles en cause les pratiques de GRH existantes ?

3.2.1. Processus de recrutement : formation

Peu d'éléments nous ont été donnés pour répondre à cette question. L'apparition des EAD semble être une réponse à des contraintes économiques et structurelles et non un réel choix de travailler ainsi. Dans les trois entreprises, les Équipes À Distance sont mises en place en fonction des besoins et/ou des réorganisations sans plus de réflexion au préalable.

Concernant la question du recrutement pour les membres des Equipes A Distance, les trois entreprises rencontrées n'ont aucun dispositif spécifique. Les équipes sont mises en place en réunissant des personnes selon les compétences nécessaires pour le projet ou selon la localisation géographique des personnes. La capacité des personnes à travailler à distance, ou leur envie de travailler ainsi n'est nullement prise en compte.

Concernant la question de la formation, aucune formation spécifique sur le travail en équipe à distance n'existe dans les trois entreprises. Seules des formations sur les équipes multiculturelles sont proposées par les entreprises Computer et Aero.

Enfin, aucune formation technique sur l'utilisation des technologies de communication ou de travail en groupe n'est proposée pour les membres de ces équipes.

« On a une application qui permet d'ouvrir des salles de réunions virtuelles avec de la messagerie, du partage de fichier, des systèmes de vote entre les participants...C'est très performant, mais je pense qu'il faudrait une formation pour apprendre à s'en servir, sinon les gens ne s'en serviront jamais. » Monsieur O.

3.2.2. Processus d'évaluation

Nous présentons ici les éléments que nous avons pu recueillir sur la question de l'évaluation dans les entreprises Computer et Electronic.

Nous nous intéressons dans cette partie aux dimensions de l'évaluation des personnes travaillant dans l'entreprise Electronic. 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.

L'évaluation annuelle dans cette EAD est réalisée par le responsable du Centre de Compétences dont dépendent les personnes¹. Le système d'évaluation utilisé au sein de l'entreprise *Electronic* est un système de Management Par Objectifs. Des objectifs sont définis d'une année sur l'autre entre les responsables du Centre de Compétences et les personnes.

« Une fois par an avec son manager, on précise les objectifs pour l'année avec des degrés d'importance pour les différents objectifs. On liste les objectifs en début d'année avec son manager local. Les objectifs doivent être acceptés de part et d'autres. L'année suivante, on évalue ces objectifs ce qu'on a mis en place ou pas et en redéfinir d'autre. » Monsieur D.

L'évaluation annuelle impacte la rémunération et les responsabilités confiées aux personnes. Si l'évaluation appartient aux seuls responsables des Centres de Compétences, ceux-ci peuvent demander l'avis du chef de projet pour des personnes qui travaillent à 100% sur le projet. Mais, cette double évaluation n'est ni obligatoire, ni systématique.

« Je dépends de X, responsable du centre de compétence sur le prototypage. Mais je ne suis pas en relation directe avec lui. Pour l'évaluation, X est allé demander à Stéphane comment ça se passait. C'est assez naturel. » Monsieur N.

Bien que le chef de projet soit celui qui ait la vision la plus claire sur les membres de l'équipe et sur leur contribution, son avis n'est pas toujours demandé. Il arrive que le chef de projet donne spontanément son point de vue au responsable des Centres de Compétences au moment des évaluations, pour attirer l'attention sur une contribution exceptionnelle ou bien alors médiocre.

Seule exception, les sites de Singapour et de Noïda disposent de personnes "chefs de site" qui permettent de faire le relais entre les responsables des Centres de Compétences et les personnes sur place.

« La différence culturelle rentre en jeu là. Avec une appréciation différente du travail qui peut être fait. Ça fait 6 ans que je suis en Asie, et ce que j'en vois c'est que ce qui est le plus important c'est le temps qu'on passe au travail et non pas l'efficacité qu'on a. Donc l'appréciation se base là-dessus. » Monsieur D.

Interrogé sur la nature (collective ou individuelle) des objectifs donnés aux personnes, les managers sont presque tous d'accord pour dire que les objectifs sont surtout individuels. Les personnes travaillent en équipe, font partie d'un projet, mais on leur affecte des tâches assez précises qui sont généralement individuelles. Ceci est encore plus vrai quand les personnes se trouvent dans des sites différents.

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.

¹ Les Centres de Compétences correspondent aux grandes divisions fonctionnelles de l'entreprise *Electronic* (R&D, marketing, Ressources Humaines, logistique...). Le Centre de Compétences auquel nous faisons référence ici est celui de la R&D.

3.2.3. Un constat : pas d'outils spécifiques

Aucune disposition spécifique n'est mise en place pour les Équipes À Distance dans les entreprises rencontrées. On pourrait penser que munies de supports techniques et humains adéquats, les EAD auront un fonctionnement plus efficace.

Dans les entreprises observées, il n'y a pas de management spécifique ou de pratiques de Ressources Humaines adaptées à cette forme d'équipe.

« Le travail à distance c'est une contrainte, les gens ne savent pas travailler comme ça. C'est des difficultés supplémentaires, et plus on a des responsabilités et du management à faire plus c'est une contrainte. Au début on est perdu car il n'y a pas de formation et aucun support. » Monsieur B.

Seules des formations sont disponibles sur des thèmes comme le management interculturel, les différences culturelles. Mais dans notre échantillon, les personnes à avoir suivi ces formations sont peu nombreuses.

Contrairement aux nombreuses recommandations de la littérature sur les compétences et le recrutement des membres d'EAD, dans les équipes étudiées aucune précaution particulière n'est prise.

« L'anglais devenait un mal nécessaire. Des personnes étaient déjà plus en avance et ont vu le niveau d'anglais croître et se sont débrouillées pour garder le niveau. Pour les nouvelles personnes embauchées c'est un critère de sélection. Il y a des gens qui n'arrivent pas à évoluer. Aujourd'hui l'entreprise est très indulgente, mais ... ça va leur poser problème. » Madame I.

Ceci peut s'expliquer en partie par le fait que les EAD ne sont pas considérées comme des situations de travail spécifiques au sein des entreprises. Les EAD ne font donc l'objet d'aucune formation ou d'aucune attention particulière.

Les EAD sont des situations de travail spécifiques dont il faut prendre conscience. Il est nécessaire de développer des outils et des pratiques de management et de Ressources Humaines pour les accompagner.

De manière plus globale, nous posons dans notre problématique un ensemble de questions quant au management dans ces nouvelles équipes.

Si nos résultats n'apportent pas de précisions sur les pratiques spécifiques pour les Équipes À Distance – faute d'en avoir trouvées – ils mettent en lumière un point plus capital pour les EAD, celui de l'implication des entreprises dans la mise en place de cette forme d'organisation.

Comme nous l'avons analysé dans notre comparaison, les entreprises de notre échantillon n'ont pas mis en place de systèmes spécifiques pour accompagner ces équipes.

Les managers sont donc confrontés à ces situations de gestion à distance sans support particulier.

Concernant le management à distance, aucun des responsables rencontrés n'a suivi de formation particulière à ce sujet. Souvent, un système parallèle et informel est mis en place, dans lequel ceux qui disposent déjà d'une expérience de management d'EAD partagent leurs connaissances avec les personnes nouvellement nommées managers d'EAD. Ensuite, l'expérience se déroule en temps réel, et l'apprentissage se fait chemin faisant.

Nous pouvons citer en exemple le cas des réunions d'abord réalisées en vidéoconférence puis par téléphone, ou encore le manager qui faisait des appels individuels de façon hebdomadaires puis seulement s'il y avait des problèmes.

Il faudrait instaurer un support humain passant par deux niveaux à la fois en amont de la mise en place de ces équipes, c'est-à-dire par la construction de formations sur le travail en EAD, et à la fois en continu, par un accompagnement des managers.

Nous avons relevé un autre manque dans l'accompagnement de ces équipes qui concerne le support technique de ces équipes. Une aide supplémentaire à ce niveau pourrait permettre d'élargir l'étendue des outils utilisés dans les équipes. Nous l'avons vu, il existe des réticences à se servir de la vidéoconférence liées à la lourdeur d'installation et d'utilisation de ce système. Pourtant, cela pourrait apporter une part du visuel qui manque tant aux personnes.

Conclusion

Dans la plupart du temps, et dans toutes nos études de cas, les EAD ne sont pas un choix stratégique ou une volonté des entreprises de travailler à distance, mais la conséquence de changements organisationnels ou de raisons économiques.

Les entreprises ne mettent pas en place des EAD pour leurs promesses relevées dans la littérature, mais pour des raisons économiques ou pour assurer une transition entre des réorganisations. Face à cela, le passage en EAD est davantage vécu comme une contrainte et non pas comme une opportunité. Le management est donc souvent en retrait par rapport à la mise en place de ces équipes.

En conclusion, nos résultats montrent que les entreprises étudiées dans notre recherche n'ont pas réellement choisi ce mode de travail. Elles n'ont pas rationnellement décidé de travailler en Équipes À Distance, elles sont contraintes par leur environnement et leurs concurrents à le faire. Nous avons expliqué que cette contrainte était fortement économique, puisque le fait de délocaliser une partie du travail sur des sites situés à Asie permettait de réaliser des économies considérables.

Cette situation est illustrée par le fait que les entreprises communiquent peu - pour ne pas dire pas - sur ce passage en Équipe À Distance, que ce soit en interne ou en externe.

Dans les trois entreprises, il n'y a pas eu de communication sur ce sujet pour expliquer pourquoi le fait de travailler ainsi pouvait être un avantage. Il y a simplement eu des réorganisations des services menant à des équipes constituées de personnes de différents sites.

Nous retrouvons les conséquences de ce manque de réflexion et de communication dans le ressenti des personnes interrogées et dans leur façon de travailler. Il apparaît clairement que les individus subissent davantage ce passage en EAD qu'ils n'en sont les acteurs. De fait, les personnes continuent de travailler de la façon habituelle mais avec des collègues à distance. Il n'y a pas (encore) eu de changement dans leur comportement et encore moins dans l'accompagnement de ces équipes ou dans la prise en compte de ces équipes par les hiérarchies.

Tous ces résultats soulèvent un problème fondamental des Équipes À Distance, dans une évolution plus globale des organisations.

Nos études de cas montrent que le passage en Équipe À Distance ne s'est pas réalisé comme un réel changement organisationnel. Il y a bien eu des changements dans les pratiques de ces équipes "par la force de choses", mais il n'y a pas eu de changement dans les comportements des individus ou dans les pratiques des entreprises.

Comme nous l'avons déjà mentionné, nous avons surtout observé que la mise en place d'EAD correspondait plus à une réponse face à une situation économique à un moment donné qu'à un choix délibéré.

D'ailleurs, une ressaisie d'information pour actualiser les cas a permis d'observer que les stratégies des entreprises face à la question des Équipes À Distance n'étaient pas claires. En effet, des entretiens complémentaires avec les managers de l'entreprise Electronic nous ont appris que de nouvelles réorganisations avaient eu lieu, visant cette fois-ci à réunir les managers et les chefs de projet sur le site de Grenoble tout en maintenant les autres sites. Cette volonté de regrouper physiquement les managers s'explique par les problèmes rencontrés par les EAD, notamment en ce qui concerne les prises de décisions et la gestion de situations de crise.

Références et bibliographie

- Apgar M. (1998). «The alternative workplace: changing where and how people work», *Harvard Business Review*, May-June, 121-136.
- Blackburn R., Furst S. et Rosen B. (2003) «Building a winning virtual team. KSAs, selection, training and evaluation». In Gibson C. et Cohen S.G. (Eds) *Virtual team that work. Creating conditions for virtual team effectiveness*, (pp.95-120), Jossey-Bass, San Francisco.
- Cascio W.F. (2000). «Managing a virtual workplace», *The Academy of Management Executive*, Vol.14, Iss.3, Aug. 2000, 81-90.
- 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, 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. (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
- Galbraith J.R.(1977). *Organization design*, Addison-Wesley, 426 p.
- Galbraith J.R., Lawler III E.E. (1993). *Organizing for the future: the new logic for managing*, San Francisco, Jossey Bass, 312 p.
- Handy C. (2000). «Trust and the virtual organisation», *Harvard Business Review*, 2000, 1-9.
- Harvatopoulos, Livian Y.F., Sarnin P. (1989). *L'art de l'enquête*, Eyrolles, Paris.
- Hertel G., Geister S. et Konradt U. (2005). « Managing virtual team : a review of current empirical research », *Human Resources Management Review*, 15, pp. 69-95.
- Jarvenpaa S.L., Leidner D.E. (1998). «Communication and trust in global virtual teams», *Journal of Computer Mediated Communication*, Vol.3, Iss.4, June, 40 p., www.ascsc.org/jcmc/vol3/issue4/jarvenpaa.html
- Langevin P. et Picq T. (2001) « Contrôle des Equipes Virtuelles : une revue » *Cahier de recherche de l'EM Lyon*, n°2001/04.
- Lasfargue Y. (2000). *Technomordus, technoexclus?*, Editions d'Organisation, Paris, 432 p.
- Lawler E. E. (2003). Pay systems for virtual teams. In Gibson et Cohen, *Virtual teams that work: creating conditions for effective virtual teams*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Lipnack J., Sramps J. (1999). «Virtual teams», *Executive Excellence*, Vol.16, Iss.5, May, 14-15.
- Lipnack J., Stamps J. (1997). *Virtual teams: reaching across space, time and organization with technology*, Wiley, 1997, 262 p.
- Moatty R. (1995). « Les communications de travail : comment et avec qui », Noisy-le-grand, Centre d'Etude de l'Emploi, *La lettre*, n°39.

- Mucchielli A. (1994). *Les méthodes qualitatives*. PUF Coll. Que sais-je (2è ed.)
- Powell A., Piccoli G. et Ives B. (2004) Virtual teams: A review of current literature and directions for future research. *The Data Base for Advances in Information Systems*, 35, N°1, pp.6-36
- Sundstrom E., De Meuse K.P., Futrell D., (1990). «Work teams: Applications and effectiveness», *American Psychologists*, Feb, Vol. 45, N°2, 120-133.
- 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, Iss.3, Aug., 17-29.